

# Πρόλογος

Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan); Μια συνταγή επιτυχίας, ένα θεωρητικό κείμενο, μια φιλόδοξη προσπάθεια νέων μάνατζερ, που θέλουν να αποδείξουν τις γνώσεις τους, ο χάρτης του μέλλοντος ή η αποτύπωση μιας ορθολογικά δομημένης και αποτελεσματικά διοικούμενης επιχείρησης; Ίσως όλα μαζί, ίσως τίποτα!

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πρόσκληση και πρόκληση. Πρόσκληση προς υποψήφιους επενδυτές να επενδύσουν στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα και πρόκληση για τα στελέχη να πετύχουν τους στόχους αξιοποιώντας τους πόρους (ανθρώπινους, υλικούς και άυλους) της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την επικέντρωσή τους μόνο σε συγκεκριμένους τομείς δράσης (το πρόβλημα της στενότητας των πόρων) και ιεραρχώντας τα βήματα στρατηγικής σκέψης και υλοποίησης. Είναι παράλληλα μια ευκαιρία και όχι απλά μια ιδέα που μπορεί να αξιοποιηθεί από την ομαδική εργασία και να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνάρτηση ενός αριθμού κριτηρίων που αναλύονται στο παρόν εγχειρίδιο, όπως η εφικτότητα των στόχων, η άριστη γνώση του περιβάλλοντος δράσης, η θέση της εταιρείας στην αγορά κ.ά.

Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την εκπόνησή του οφείλουν να αποφεύγουν τους φορμαλισμούς και την ετήσια αναδόμησή του με βάση στατιστικές αναπροσαρμογές και ξεπερασμένες πρακτικές. Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν χάσει την αξιοπιστία τους και έχουν συνθλιβεί από τις μεταβολές του οικονομικού και κοινωνικού περιγύρου.

Ένα σύγχρονο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να ικανοποιεί τα κριτήρια της ευελιξίας, της αποτελεσματικότητας και της ελαστικότητας. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν ανά πάσα στιγμή τα στελέχη είναι έτοιμα να προβούν σε διορθωτικές αλλαγές που θα του δώσουν τη φρεσκάδα και το έναυσμα συνεχούς και συνεπούς δράσης.

Χρειάζεται ακαδημαϊκή αυστηρότητα στην εκπόνηση και στην εφαρμογή του; Η απάντηση βρίσκεται στα τρία παραπάνω κριτήρια, που διέπουν το σχεδιασμό του. Ας αναλογιστούμε ότι οι αναγνώστες ενός επιχειρηματικού σχεδίου – υποψήφιοι επενδυτές ή επενδυτές εν

αναμονή— έχουν διαβάσει δεκάδες ή/και εκατοντάδες ανάλογα σχέδια πριν από το δικό σας. Άρα η ακαδημαϊκή αυστηρότητα δεν θα τους εντυπωσιάσει. Θέλουν να δουν ολοκληρωμένες απαντήσεις σε πρακτικές ερωτήσεις, αφού δεν επενδύουν σε άψυχα επιχειρηματικά σχέδια αλλά σε ανθρώπους. Ποιοι χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο; Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα; Του δημοσίου; Οι πολυεθνικές, οι μετα-εθνικές; Οι μικρομεσαίες; Η απάντηση είναι: Όλες! Η διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και το πνεύμα από το οποίο διαπνέεται το κάνει απαραίτητο για όλες τις οικονομικές μονάδες! Η έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού εντός των πλαισίων της εταιρείας, η αναζήτηση πόρων και κεφαλαίων από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η υποβοήθηση στη λήψη των αποφάσεων, η ρύθμιση λειτουργικών ζητημάτων αποτελούν βασικούς λόγους για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Πάνω απ' όλα ένα επιχειρηματικό σχέδιο γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας.

Οι ελεγχόμενες από το κράτος επιχειρήσεις εκπονούν επιχειρηματικά σχέδια; Ναι, αλλά πολλές φορές λόγω δεσμεύσεων (θεσμικών ή μη) καταρτίζουν σχέδια χωρίς φαντασία που απλώς διαχειρίζονται την τρέχουσα κατάσταση και τα οποία κινούνται σε διαφορετική κατεύθυνση από την επιθυμητή. Ίσως ο εκσυγχρονισμός τους, μέσω της μεταβολής του θεσμικού πλαισίου και της στελέχωσης των ανώτατων διοικητικών θέσεων από ιδιώτες, αποτελέσει ατμομηχανή που θα παρασύρει και θα εξαλείψει τα όποια εμπόδια παρουσιάζονται.

Οι C. Barrow, R. Brown και L. Clarke (2006)<sup>1</sup> γράφουν ότι «μεταξύ των δώδεκα χρυσών κανόνων που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση για να είναι πάντοτε στην πρώτη γραμμή είναι ο εξής: Φτιάξε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ακολούθησέ το». Υποστηρίζουν ότι αυτή η απλή και ανέξοδη διαδικασία προσφέρει τα εργαλεία εκείνα που κάνουν μια επιχείρηση πρωταθλήτρια.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι πολύτιμο αλλά μεγαλύτερη αξία έχει η διαδικασία που προηγείται της συγκρότησής του.

Ο R. Stutely (2003)<sup>2</sup> γράφει ότι η «διαδικασία σχεδιασμού είτε για

---

1. Barrow, C., Brown, R., Clarke, L., (2006), *The Successful Entrepreneur's Guidebook*, Kogan Page, 2nd edition, London and Philadelphia.

2. Stutely, R., (2003), *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*, μετ. Μ. Σπανού, εκδ. Παπασωτηρίου και Prentice Hall, Αθήνα.

μικρούς είτε για μεγάλους οργανισμούς, ιδιωτικούς και δημόσιους πρέπει να απαντά σε τρία συγκεκριμένα ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα καταφέρουμε να φτάσουμε εκεί;»

Εν κατακλείδι, ένα επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται σε αυτούς που έχουν μια εμπνευσμένη ιδέα και θέλουν να την πραγματοποιήσουν. Σε αυτό περιγράφονται το όραμα, οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές και οι τακτικές, ενώ παράλληλα γίνεται εκτενής αναφορά στον προϋπολογισμό, στον έλεγχο, στα συστήματα διοίκησης, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή, στην εξασφάλιση της ποιότητας, στον κίνδυνο κ.ά.

Το βιβλίο αυτό περιγράφει τη διαδικασία εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και προσπαθεί να εμφυσήσει στους εν δυνάμει αναγνώστες του την προσαρμογή της λογικής στην κουλτούρα, στις αξίες και στα πιστεύω της δικής τους επιχείρησης. Δίνεται έμφαση στα διάφορα στάδια του σχεδιασμού, αφού καθένα από αυτά αποτελεί ξεχωριστή ενότητα στρατηγικής σημασίας.

Σκοπός των συγγραφέων είναι η περιγραφή, η ανάλυση, η προσέγγιση και η διατύπωση ενός ευκολονόητου επιχειρηματικού σχεδίου, που θα απευθύνεται σε γνώστες, καθώς και σε όλους όσους θέλουν να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα δράσης αλλά φοβούνται τη θεωρητική του διάσταση.

Το πρότυπο επιχειρηματικού σχεδίου που περιγράφεται σε αυτό το πόνημα, προσαρμόζεται σε κάθε σύγχρονη οικονομική μονάδα, μεγάλη ή μικρή, νεοϊδρυθείσα ή υπάρχουσα, καινοτόμα και υψηλής τεχνολογίας, παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών. Δεν έχει σημασία ποια είναι η επιχείρηση. Αυτό που προέχει είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο κεφάλαιο 1 παρατίθενται οι βασικοί ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου, η χρησιμότητα, τα πλεονεκτήματα και η δομή του.

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η μορφή που πρέπει να έχει ένα πλήρες executive summary (περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων) με την ανάλυση των εννοτήτων που αφορούν στο ιστορικό, στο όραμα, στην αποστολή, στους αντικειμενικούς σκοπούς, στην παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, στα παραγόμενα αγαθά ή στις προ-

σφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας, στην αποδοχή των προϊόντων της από τους καταναλωτές, στις προσπάθειες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εφαρμογής ενός ορθολογικά δομημένου στρατηγικού σχεδίου και μερικά χρήσιμα χρηματοοικονομικά στοιχεία που διαμορφώνουν και αποδίδουν προς όλους τους ενδιαφερόμενους μια πρώτη εικόνα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί αναλυτές της οικονομικής μονάδας οφείλουν να διατυπώσουν σαφείς απόψεις με συγκεκριμένες προβλέψεις μέσω της εμπάθυνσης και της ενδελεχούς μελέτης της επιχείρησης. Το κεφάλαιο 3 ξεκινά την περιπλάνηση του αναγνώστη σ' ένα εξωτερικό περιβάλλον με όλες του τις εκφάνσεις (σταθερό, δυναμικό, ταραχώδες). Παρουσιάζει τις μεθόδους προσέγγισης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος και του εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος, αλλά και τη μέθοδο *Key Success Factors*, ένα μοντέλο ταξινόμησης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, το οποίο κρίνεται απαραίτητο σ' ένα επιστημονικά τεκμηριωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Ταυτόχρονα, ο αναγνώστης είναι σε θέση να «εισχωρήσει» στα ενδότερα των ένδον, στο εσωτερικό δηλαδή περιβάλλον της επιχείρησης, μελετώντας τους πόρους, τις ικανότητες και την αλυσίδα αξίας της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την πεμπτούσια του επιχειρηματικού σχεδίου. Εδώ οι στρατηγικοί αναλυτές πρέπει να δώσουν σαφείς απαντήσεις σε ερωτήματα όπως τι είδους προϊόντα θα παράγουμε, ποιοι είναι οι εν δυνάμει καταναλωτές μας, ποιες οι πηγές χρηματοδότησης, τι περιθώρια ανάληψης κινδύνου υπάρχουν, ποιο είδος στρατηγικής θα ακολουθήσουμε κ.ά. Το κεφάλαιο 4 τονίζει την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός *mission statement* (δήλωση εταιρικής αποστολής) και τις προσπάθειες των στελεχών να συνδυάσουν αποτελεσματικά τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (στρατηγική αρχιτεκτονική). Τονίζεται η αξία των τακτικών που θα ακολουθηθούν ως βασικού πυλώνα ενός στρατηγικού σχεδίου, το οποίο όπως συμπεραίνεται από την ανάλυση στο συγκεκριμένο κεφάλαιο δίνει τις κατευθυντήριες οδηγίες για όλες τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται ένα τυπικό στρατηγικό σχέδιο που δίνει απαντήσεις σε μια σειρά από κείρια ερωτήματα για τη μελλοντική πορεία μιας επιχειρηματικής μονάδας. Η βελτιστοποίηση των οργανωτικών και λειτουργικών δομών απαιτεί την καλύτερη στρατηγική. Γι' αυτόν το λόγο στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι

εταιρικές στρατηγικές της σταθεροποίησης, της μεγέθυνσης και της αναστροφής. Οι οικονομικές δυνατότητες μιας μονάδας, ο ανταγωνισμός, η φιλοσοφία της, η πολιτική της οδηγούν στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ακολουθώντας στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης οι οποίες προσεγγίζονται λεπτομερώς στο κεφάλαιο 4. Παράλληλα, η διάκριση του στρατηγικού, διαχειριστικού και λειτουργικού προγράμματος βοηθά τα στελέχη στην ορθολογικότητα των αποφάσεών τους.

Το κεφάλαιο 5 αναφέρεται στη στρατηγική λειτουργία της επιχείρησης η οποία στοχεύει στην καθιέρωση και στην αποδοχή των προϊόντων της από τους καταναλωτές. Το μάρκετινγκ ενσωματώνει μια επιχειρηματική κουλτούρα που βοηθά τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας και κρατά σε υψηλά επίπεδα τη φήμη της. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πολύπλοκη διαδικασία του μάρκετινγκ της οποίας η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί στρατηγικές και τακτικές εναρμονισμένες με το εξωτερικό περιβάλλον. Το κεφάλαιο 5 παρουσιάζει ένα στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ με τις βασικότερες ενότητές του (τις ευκαιρίες επέκτασης, την τμηματοποίηση της αγοράς, την αγορά-στόχο, το μείγμα μάρκετινγκ). Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε δύο σημαντικά σημεία, τα οποία αν μείνουν εκτός προγραμματισμού των στελεχών δημιουργούν σημαντικά και ίσως αξιέπιστα προβλήματα στην επιχείρηση: την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (*after sales service*) και την προσπάθεια απάντησης στο ερώτημα «πώς θα φτάσουν τα προϊόντα στον καταναλωτή», απάντηση που δίνεται από το σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής διανομής. Η μικροοικονομική ανάλυση αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο του μάρκετινγκ, γι' αυτό άλλωστε δεν θα μπορούσε να λείπει από ένα ορθά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο. Η υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών, η ανάπτυξη και η διαχείριση της καινοτομίας και ο σεβασμός στη φύση της καταναλωτικής κουλτούρας απαιτούν τεχνικές γνώσεις για γνωστικά πεδία όπως η ελαστικότητα ζήτησης, θέμα με το οποίο κλείνει το κεφάλαιο 5.

Η ορθολογική διαχείριση των επιχειρησιακών λειτουργιών στηρίζεται στην εκπόνηση ενός λειτουργικού σχεδίου όπως αυτό περιγράφεται στο κεφάλαιο 6 όπου παρουσιάζονται οι τεχνικές προγραμματισμού Gantt Chart, CPM, PERT, GERT, που αφορούν στη διαχείριση των αποθεμάτων. Ταυτόχρονα προσεγγίζονται στρατηγικές που εξα-

σφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με το χαμηλότερο κόστος αποθεμάτων, όπως το Just-in-Time (JIT), ο προγραμματισμός των απαιτούμενων υλικών (MRP) και η ποσότητα οικονομικής παραγγελίας (EOQ). Στο ίδιο κεφάλαιο τονίζεται ο στρατηγικός ρόλος της ολικής ποιότητας, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα εργαλεία του ποιοτικού ελέγχου, τα πρότυπα ποιότητας και μαζί η επιλογή του άριστου τύπου εγκατάστασης, οι προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη που απογειώνουν τις επιχειρηματικές μονάδες και η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός αντίστοιχου τμήματος R and D (Research and Development).

Το βασικό εχέγγυο επιτυχίας και επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα δημοφιλέστερα είδη οργανογράμματος τα οποία εξασφαλίζουν την ενότητα εξουσίας (*unity of command*), τις άριστες πρακτικές για την επιλογή των στελεχών, το πλαίσιο δράσης για την εξασφάλιση της συνοχής του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιμέρους λειτουργίες της στελέχωσης ως σημαντικότερης λειτουργίας του μάνατζμεντ.

Σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον μια οικονομική μονάδα δεν μπορεί να μείνει απαθής. Η επικινδυνότητα που το χαρακτηρίζει προοιωνίζεται μια στιβαρή και σοβαρή ανάλυση κινδύνου στο επιχειρηματικό σχέδιο. Το κεφάλαιο 8 αναφέρεται στο μοντέλο των 5 Ms που χαρακτηρίζουν τον κίνδυνο, στα σημαντικότερα είδη κινδύνου, στην αξιολόγηση και στην αντιμετώπισή του και στην εν γένει παρακολούθηση η οποία οφείλει να γίνεται τόσο από τα στελέχη όσο και από τους απλούς εργαζομένους.

Το δεύτερο μέρος του εγχειριδίου που αποτελείται από τα κεφάλαια 9, 10, 11, 12 και 13, αναλύει διεξοδικά τη χρηματοοικονομική ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου που αποτελεί εγγύηση για την επιτυχία του.

Στο κεφάλαιο 9 καταρτίζεται ο προϋπολογισμός του επιχειρηματικού σχεδίου (*budgeting*).

Στο κεφάλαιο 10 παρουσιάζονται η οικονομική κατάσταση και οι επιδόσεις της επιχείρησης και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να εξοικειωθεί με τη γλώσσα και τους όρους της λογιστικής.

Στο κεφάλαιο 11 αναλύεται ο «σκληρός πυρήνας» της χρηματοοικονομικής ενότητας – η διαδικασία πρόβλεψης των μελλοντικών οι-

κονομικών μεγεθών και επιδόσεων της επιχείρησης με την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο κεφάλαιο 12 αποτιμάται το επενδυτικό σχέδιο, με ιδιαίτερη αναφορά στην αποτίμηση εξαγορών.

Στο κεφάλαιο 13 μελετάται η επιλογή χρηματοδότη του επιχειρηματικού σχεδίου, ένα «λεπτό» ζήτημα, αφού οι χρηματοδότες είναι «απαιτητικοί τύποι» που θέλουν να δουν ποιοτικές και πειστικές προτάσεις. Η ικανότητα να κατανοούμε τα κίνητρα των χρηματοδοτών μας κάνει τη διαφορά ανάμεσα στο να επιστρέψουμε «σπίτι» με τη νίκη της συμμετοχής τους στην ιδέα μας ή με άδεια χέρια.

Το γλωσσάρι με τις κυριότερες συντομογραφίες θεωρούμε ότι θα βοηθήσει τον αναγνώστη στην άμεση και ταχεία κατανόηση των κυριότερων εννοιών που αφορούν στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και περιλαμβάνονται στο παρόν εγχειρίδιο.

Έχουν γραφεί πολλά εγχειρίδια (κυρίως στις αγγλοσαξονικές χώρες) για τον τρόπο εκπόνησης και για τη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Ως συγγραφείς δεν διεκδικούμε δάφνες πρωτοτυπίας. Φιλοδοξούμε όμως να προσεγγίσουμε από μια διαφορετική – χωρίς να είναι απαραίτητα αποδεκτή – σκοπιά το σημαντικότερο γραπτό κείμενο μιας επιχειρηματικής μονάδας. Το παρόν εγχειρίδιο απευθύνεται σε φοιτητές τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μάρκετινγκ, Δημόσιας Διοίκησης, Διοικητικής Επιστήμης και άλλων συναφών επιστημονικών πεδίων των ΑΕΙ και των ΤΕΙ της χώρας, τα οποία ευελπιστούν να προετοιμάσουν ικανούς, ανταγωνιστικούς και καταρτισμένους διοικητικούς επιστήμονες, που θα στελεχώσουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της οικονομίας.

Η χρησιμότητά του εκτείνεται στο χώρο των σύγχρονων επιχειρηματικών μονάδων, αφού απευθύνεται στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη, που είναι επιφορτισμένα με τον άρτιο και ορθολογικό σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και με την αποτελεσματική εφαρμογή του. Είναι κοινός τόπος η διαπίστωση ότι ένας υποψήφιος επενδυτής πριν προβεί σε οποιαδήποτε επενδυτική δραστηριότητα μελετά ενδελεχώς την ποιότητα, την εφικτότητα και τη ρεαλιστικότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Εν κατακλείδι το παρόν εγχειρίδιο παρουσιάζει αναλυτικά στο σύνολό του τη διαδικασία εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ

ταυτόχρονα προσεγγίζει διεξοδικά τις σύγχρονες τεχνικές προγραμματισμού, που αποτελούν εχέγγυα για την ποιοτική και αντικειμενική περιγραφή των στόχων της επιχείρησης και των τρόπων επίτευξής τους.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την κ. Θέμιδα Μίνογλου και τον κ. Γιάννη Ζηρίνη των εκδόσεων Κριτική για την άμεση αποδοχή και την πλήρη συμπαράστασή τους στην καινούργια συγγραφική μας προσπάθεια. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε στην κ. Γεωργία Σαρλά, υπεύθυνη πανεπιστημιακών εκδόσεων, η οποία με τις εύστοχες παρατηρήσεις της και τη συνεχή παρακίνηση βοήθησε στην ταχύτερη έκδοση αυτού του πονήματος. Θα ήταν παράλειψή μας να μην ευχαριστήσουμε τα στελέχη της Κριτικής Ελένη Σαντάρη και Μάγδα Καραβιώτη για την άψογη συνεργασία και τους κόπους που κατέβαλαν για την αρτιότερη παρουσίαση του βιβλίου μας.

Οι φοιτητές και οι φοιτήτριες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών είναι αποδέκτες της ευγνωμοσύνης μας για τις εύστοχες παρατηρήσεις τους, τόσο κατά τη διάρκεια των μαθημάτων όσο και στα διάφορα συνέδρια, τις οποίες ενσωματώσαμε στο παρόν εγχειρίδιο.

Ευχαριστούμε θερμά τα στελέχη των οικονομικών μονάδων με τα οποία ήρθαμε σε επαφή για την πληρέστερη και ακριβέστερη παρουσίαση ενός βιβλίου που αναφέρεται στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν αναφερόμαστε ονομαστικά γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος να ξεχάσουμε κάποιον, κάτι που δεν είναι στις προθέσεις μας.

Ηθικοί αρωγοί στις προσπάθειές μας στάθηκαν τα μέλη των οικογενειών μας. Ένα απέραντο αληθινό ευχαριστώ που μας ανέχθηκαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα της συγγραφής και του άγχους για την καλύτερη απόδοση των ιδεών.

Οι παραλείψεις και τα λάθη του κειμένου βαρύνουν αποκλειστικά εμάς. Οι παρατηρήσεις των αναγνωστών του βιβλίου θα αποτελέσουν σημαντικό εφελθτήριο περαιτέρω διερεύνησης των στοιχείων μας και βελτίωσης του τρόπου γραφής μας.

*Βασίλης Ν. Κέφης  
Πέτρος Παπαζαχαρίου  
Αθήνα, 2008*



## 1.1 Εισαγωγή

Στο παρελθόν, η δημιουργία και η λειτουργία μιας επιχείρησης βασιζόταν αποκλειστικά στη διαίσθηση του επιχειρηματία. Ανάλογη της ικανότητάς του ήταν η επιβίωση, η πρόοδος, η ευημερία αλλά και η πιθανή αποτυχία της.

Σήμερα, η ικανότητα του ιδιοφυούς επιχειρηματία-μάνατζερ να δίνει κατευθύνσεις και να χαράζει νέους επιχειρηματικούς δρόμους είναι το ίδιο σημαντική όσο και στο παρελθόν. Αν αναλογιστεί όμως κανείς τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι για να πετύχει τους στόχους της της οικονομικής μονάδας δεν αρκεί μόνο η προσωπικότητα του εκάστοτε ανώτατου στελέχους, αλλά ένας ολοκληρωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός. Μια συντονισμένη και ομαδική προσπάθεια πρόβλεψης και σχεδιασμού της μελλοντικής πορείας, η οποία γίνεται στη βάση υποθέσεων.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός προϋποθέτει γνώσεις και χρόνο κάτι που ειδικά το δεύτερο είναι σχετικά δύσκολο να βρεθεί για κάποιον που προσπαθεί να σταθεί σε μια αγορά. Αρκετοί είναι οι επιχειρηματίες που πιθανώς να είχαν ακολουθήσει διαφορετική πορεία από εκείνη της αποτυχίας, αν είχαν φροντίσει –πριν ακόμα μπουν σε μια επώδυνη περιπέτεια– να μελετήσουν με προσοχή όλα τα πιθανά ενδεχόμενα και να προσπαθήσουν να προβλέψουν την προοπτική, σε εύλογο χρονικό ορίζοντα, της ιδέας που κάποια στιγμή τους είχε φανεί μοναδική. Να προγραμματίσουν δηλαδή κάθε επιχειρηματική κίνηση.<sup>3</sup>

Εκ φύσεως ο επιχειρηματικός σχεδιασμός απαιτεί από τους ειδήμονες να προβλέψουν την εξέλιξη των γεγονότων. Αν οι υποθέσεις στις οποίες θα στηριχτούν είναι σωστές, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες ώστε τα αποτελέσματα του σχεδίου να είναι τα προσδοκώμενα. Βέβαια με τον καιρό κάποιες αρχικές προβλέψεις μεταβάλλονται και το σχέδιο προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

---

3. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, (2003), «Επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης», ΚΕΘΙ.

Οι γνώμες δίδονται σχετικά με το αν είναι δυνατόν να γίνουν μακροχρόνια σχέδια και προβλέψεις και αυτό γιατί πολλοί οικονομολόγοι και μάνατζερ θεωρούν ότι η οικονομική συμπεριφορά του καταναλωτή είναι χαοτική και μη προβλέψιμη. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι να κατορθώσει να λειτουργήσει σε συνθήκες χάους. Σ' ένα δυναμικό περιβάλλον όπου οι ισορροπίες συνεχώς μεταβάλλονται, αναδεικνύεται η στρατηγικής σημασίας άμεση λήψη αποφάσεων, η οποία βασίζεται στην ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων.

Στο κεφάλαιο 1:

- Αποκωδικοποιείται και ορίζεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Παρουσιάζεται η χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματά του και
- Περιγράφεται η δομή του.

## 1.2 Ορισμοί

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το ξεκίνημα κάθε επιχείρησης. Παρέχει τις βασικές πληροφορίες για το τι είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση να προγραμματιστεί.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι περισσότερο από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό και οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Προγραμματισμός σημαίνει λήψη αποφάσεων. Δηλαδή:

- Σε ποιες ενέργειες να προβεί ο επιχειρηματίας.
- Πώς να τις κάνει.
- Πότε να τις κάνει.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι ξεκαθαρίζεται κάθε ενέργεια και εύκολα μπορούν να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις χωρίς απαραίτητα αυτές να είναι πολύπλοκες. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους stakeholders (άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους) τη θέση που βρίσκεται η εταιρεία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί.

Με το επιχειρηματικό σχέδιο «χτίζεται» η επιχείρηση στο χαρτί.

Αυτό επιτρέπει την επισήμανση ενδεχόμενων λαθών, ανακριβειών και ασαφειών, επίσης βοηθά στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η οικονομική μονάδα, προκειμένου να προσελκύσει πιθανούς χρηματοδότες.

Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρηματιών υιοθετεί αυτήν τη μέθοδο δράσης. Η πλειονότητα όμως, ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κρατούν το σχέδιο πλεύσης στο μυαλό τους ή σε πρόχειρες σημειώσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και της αγοράς και η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.

### **1.3 Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ιδιαίτερη χρησιμότητα για μια επιχείρηση γιατί συμβάλλει:

- Στη δομή και την οργάνωσή της,
- Στη λήψη των αποφάσεων,
- Στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού,
- Στην επίτευξη των στόχων,
- Στη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς.

Το μεγάλο πλεονέκτημά του είναι ότι βοηθά τον επιχειρηματία να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους που μπορεί να ελέγξει, σε αντίθεση με εκείνους για τους οποίους δεν έχει τις δυνατότητες να ελέγξει. Με αυτό τον τρόπο είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση ανά πάσα στιγμή.

Η δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπούν στα εξής:

- Να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στη διαπίστωση της εφικτότητας για τη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.
- Να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελέσει βάση συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς κ.ά.), οι οποίοι θα υποστηρίξουν ή θα επενδύσουν σ' αυτήν τη δραστηριότητα.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τη φάση της υλοποίησης.<sup>4</sup>

## ► 1.4 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νου οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

Αποτελεί γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση, γι' αυτό πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του ενδεχόμενου επενδυτή-χρηματοδότη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάζεται συνοπτικά στον επενδυτή-χρηματοδότη, συνοδεύεται από αναλυτικούς πίνακες, παραρτήματα κ.ά., στα οποία μπορεί να ανατρέξει για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων. Κάθε στοιχείο που αναφέρεται πρέπει να δίνει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης.

Ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα περιλαμβάνει απαραίτητα τις ακόλουθες ενότητες:

1. Executive summary (περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων).

---

4. Barrow, C., Barrow, P., Brown, R., (1993), *The Business Plan Workbook*, Edition Kogan Page.

2. Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης.
3. Περιγραφή της αγοράς.
4. Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της.
5. Χρηματοοικονομική ανάλυση.

Κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς το περιεχόμενό της.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια μικρή ανάλυση κάθε ενότητας χωριστά:

1. *Executive summary* (περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων): Το Executive summary είναι το πρώτο κείμενο που θα διαβάσει ο αναγνώστης και σίγουρα το πιο σημαντικό. Ο λόγος για τον οποίο συντάσσεται είναι η προσέλκυση του ενδιαφέροντος για το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο. Γι' αυτό πρέπει να είναι καλογραμμένο, ολοκληρωμένο και συνοπτικό. Έχει τη μορφή μιας περιληπτικής περιγραφής ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, το σκοπό ύπαρξής της και τους λόγους που οι μάνατζερ πιστεύουν ότι θα πετύχει. Επιβάλλεται να γίνει αναφορά των παραγόμενων αγαθών, των παρεχόμενων υπηρεσιών, των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, της χρηματοδότησης που απαιτείται και των αναμενόμενων ωφελειών.
2. *Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης*: Σε αυτή την ενότητα γίνεται περαιτέρω ανάλυση της επιχείρησης (οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό), μια ιστορική αναδρομή, τα προϊόντα της, οι στόχοι και οι δραστηριότητές της.
3. *Περιγραφή της αγοράς*: Περιλαμβάνει την ανάλυση της προσωπικότητας του εν δυνάμει καταναλωτή, του ανταγωνισμού, των στοιχείων της αγοράς (μέγεθος και τάσεις) και του περιβάλλοντος (τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση).
4. *Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της*: Εδώ αναλύονται οι μελλοντικές στρατηγικές. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας αυτής είναι η στρατηγική, το marketing plan και οι πωλήσεις.

5. *Χρηματοοικονομική ανάλυση*: Αποτελεί την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της, σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό κόστους και την αποτίμηση του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και την επιλογή χρηματοδοτικών πηγών. Περιλαμβάνει τον ισολογισμό, την ανάλυση χρηματοοικονομικών ροών, την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, το νεκρό σημείο κ.ά.

Η ισχύς του επιχειρηματικού σχεδίου αφορά σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός χρόνου. Πριν από τη σύνταξή του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.<sup>5</sup>



### Ερωτήσεις - Θέματα για συζήτηση

1. Επισκεφθείτε έναν αριθμό επιχειρήσεων και συζητήστε με τα στελέχη (εάν είναι δυνατόν με τους σχεδιαστές του επιχειρηματικού σχεδίου) τη χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου στην ορθολογική δράση της επιχείρησης και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Προχωρήστε σε σχολιασμό των απαντήσεων.
2. Μετά από ενδελεχή εμπειρική διερεύνηση σε επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, παραθέστε τα αποτελέσματα της έρευνάς σας σχετικά με το αν οι σχεδιαστές ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθούν τη δομή που περιγράφεται στο παρόν κεφάλαιο.

5. Κόκκορης, Θ.Δ., (1995), *Το επιχειρηματικό σχέδιο. Πρακτικός οδηγός για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*, εκδ. Kokkoris Marketing International.