Γενική εισαγωγή στα επιχειρηματικά σχέδια

1

2

Σκοπός του κεφαλαίου 3

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Έννοιες – κλειδιά ▶ 4

4.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις 5

4.2 Τα θεμελιώδη ερωτήματα προσδιορισμού και κατανόησης του επιχειρηματικού σχεδίου 6

4.3 Η «επικοινωνιακή διάσταση» της κατασκευής του Επιχειρηματικού σχεδίου 7

4.4 Τα επιμέρους εργαλεία, οι ιδιαίτερες αναγκαίες δράσεις και οι απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις για την κατασκευή του επιχειρηματικού σχεδίου 8

4.5 Η κατασκευαστική διεργασία - μεθόδευση του σχεδίου 9

Μελέτη περίπτωσης 10

Σύνοψη 11

Βιβλιογραφία 12

Παράρτημα 13

Γλωσσάρι

Συγγραφέας κεφαλαίου

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος, Αν. Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

► *Σκοπός του κεφαλαίου*

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι τριπλός. Πρώτα να ανιχνευθεί, να προσδιοριστεί και να κατανοηθεί η «οντολογική» διάσταση του επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή να εντοπιστούν στο σύνολό τους τα στοιχεία που οριοθετούν το **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο. Στη συνέχεια να προσδιοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσφοράς του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου στην ίδια την επιχείρηση και στο σύνολο των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων της. Τέλος, να συστηματοποιηθεί το πλαίσιο κατασκευής του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου μέσα από τον εντοπισμό και την παρουσίαση του συνόλου των παραμέτρων που διαρθρώνουν το πλαίσιο αυτό. Τα επιμέρους στοιχεία που θα παρουσιαστούν σε κάθε μία από αυτές τις τρεις κατηγορίες διερεύνησης διαμορφώνουν μια σφαιρική εικόνα, διάσταση που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την πλήρη κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου στην παγκοσμιοποιημένη αγορά του 21^{ου} αιώνα.

► *Προσδοκώμενα αποτελέσματα*

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει με συστηματικό τρόπο τη μελέτη του κεφαλαίου αυτού θα είσαστε σε θέση να

- Κατανοείτε τι είναι το **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο (ΕΣ), που, πότε και από ποιον λαμβάνεται η απόφαση εκπόνησης του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου (ΕΣ), ποιος και πως κατασκευάζει ένα **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο (ΕΣ).
- Γνωρίζετε επακριβώς το πολυδιάστατο ρόλο και την πολύπτυχη συμβολή του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου (ΕΣ) σε μια επιχείρηση
- Κατανοείτε επακριβώς τους λόγους για τους οποίους οι εν ενεργεία ή οι εν δυνάμει επιχειρηματίες ή οι διάφορες ομάδες έργου σε μία εταιρεία καταφεύγουν στην εκπόνηση ενός **Ε**πιχειρησιακού **Σ**χεδίου (ΕΣ)
- Εντοπίζετε τα αναγκαία στοιχεία για την δημιουργία ενός **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου (ΕΣ) ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τους στόχους της και την αγορά στην οποία ειδικεύεται
- Αναγνωρίζετε αλλά και να κατανοείτε την ύπαρξη των επιμέρους ενοτήτων που απαρτίζουν ένα **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο (ΕΣ)
- Αναγνωρίζετε τις ιδιαιτερότητες κατασκευής αλλά και τις επιμέρους ενέργειες που οφείλει να κάνει ο κατασκευαστής του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου (ΕΣ) σε κάθε επιμέρους ενότητά του.
- Διαμορφώνετε μια συνολική εικόνα για τις γνώσεις που απαιτούνται για την κατασκευή ενός **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου (ΕΣ) αλλά και να αντιλαμβάνεστε μέσα από ποιες διαδικασίες αποκτούνται οι εν λόγω γνώσεις
- Είστε σε θέση να ξεκινήσετε την κατασκευή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου μέσα από τις προσδιορισμένες οδηγίες κατασκευής στις οποίες θα έχετε προηγουμένως εντρυφήσει
- Έχετε, τέλος, τη δυνατότητα να εκτελείτε τις απαιτούμενες κάθε φορά δράσεις και ενέργειες ώστε να συμπεριλάβετε στο Επιχειρηματικό Σχέδιο που θα επιχειρήσετε να δημιουργήσετε το σύνολο των επιμέρους διαφορετικών στοιχείων – παραμέτρων που είναι απαραίτητο

► ***Έννοιες-κλειδιά***

- *Θεμελιώδη Ερωτήματα* για το Επιχειρηματικό Σχέδιο
- *Ενέργειες και Δράσεις* για τη Κατασκευή του ΕΣ
- *Ικανότητες - Δεξιότητες για την Εκπόνηση* του ΕΣ
- *Διαφοροποιημένες Ενότητες* του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- Ανάλυση και Εντοπισμός των Ιδιαιτεροτήτων της *Αγοραίας* και της *Κοινωνικής Πραγματικότητας*
- *Επιχειρησιακή Στρατηγική* Ανάλυση
- Οριοθέτηση του *Στρατηγικού Μάρκετινγκ*
- *Χρηματοοικονομικές Στρατηγικές Επιλογές*
- Ανάλυση και Αντιμετώπιση *Επιχειρηματικών Κινδύνων*

4.1 ► *Εισαγωγικές παρατηρήσεις*

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα πολύ-εργαλείο για τη κατασκευή του οποίου απαιτούνται συνδυασμένες επιστημονικές και πρακτικές γνώσεις που αντλούνται από την αγοραία πρακτική, την κοινωνική, οικονομική, πολιτική και πολιτιστική πραγματικότητα και την πολυκλαδική επιστημονική διαδικασία. Παράλληλα, για τη κατασκευή αυτού του πολύ-εργαλείου χρησιμοποιούνται επιμέρους επιστημονικά και πρακτικά εργαλεία που δίνουν απαντήσεις στα πολυσύνθετα ερωτήματα που τίθενται πριν και κατά τη διάρκεια της κατασκευής. Τέλος, για την κατασκευή του πολύ-εργαλείου αυτού είναι απαραίτητος ο συνδυασμός πολύπλευρων ικανοτήτων – δεξιοτήτων του ατόμου ή των ατόμων που την αναλαμβάνουν, όπως είναι η αναλυτική οπτική προσέγγιση, η συνθετική σκέψη, η διερευνητική οπτική, η δεξιότητα της ταξινόμησης των στόχων, η ικανότητα της συστηματικής επεξεργασίας και της αποτελεσματικής κατηγοριοποίησης των πληροφοριών, η ικανότητα του διαχωρισμού του ουσιώδους από το επουσιώδες, κλπ.

Επειδή πρόκειται για ένα πολύ-εργαλείο πρέπει να γίνει άμεσα αντιληπτό ότι η δημιουργία του προσδιορίζεται από πολύπλοκες και πολυσύνθετες διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες αναδύονται από διαφορετικά επιστημονικά και πρακτικά πεδία. Τα επιστημονικά πεδία που προσφέρουν τις αναγκαίες γνώσεις και τις απαραίτητες οριοθετήσεις είναι η οργανωσιακή θεωρία και οι πρακτικές του μάνατζμεντ με κυρίαρχες διαστάσεις τη στρατηγική και πολιτική των επιχειρήσεων, τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις οργανωσιακές αλλαγές, η οπτική μάρκετινγκ με όλες τις επιμέρους διαδικασίες της, η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική, η οικονομική των επιχειρήσεων και των οργανισμών, η κοινωνιολογία, η πολιτική, η διοικητική και η οικονομική επιστήμη αλλά και η επιστήμη της επικοινωνίας που με τη σειρά της διαμορφώνει τις αναζητήσεις της και αντλεί τα διδάγματά της από τη κειμενογλωσσολογία και την πραγματολογία, τη ψυχογλωσσολογία και τη κοινωνιογλωσσολογία.
Εκτός από τις παραπάνω γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, που αναζητούνται σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους της επιστημονικής δράσης ώστε να γίνει εφικτή η κατασκευή του πολύ-εργαλείου, «Επιχειρηματικό Σχέδιο», χρειάζεται επιπλέον η μεθοδολογική διάσταση. Η μεθοδολογία προσδιορίζει τη διαδικασία, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται και σταδιακά δημιουργείται του πολύ-εργαλείο αυτό.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστούν διεξοδικά τα παραπάνω επιμέρους απαραίτητα, και κυρίως εξειδικευμένα, εργαλεία, οι αναγκαίες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που προμηθεύουν τα διάφορα επιστημονικά πεδία και οι μεθοδεύσεις που απαιτούνται για την κατασκευή ενός πλήρους Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στην πρώτη ενότητα θα παρουσιαστούν τα βασικά ερωτήματα που βοηθούν στην ουσιαστική και πλήρη κατανόηση της πολυπλοκότητας του πολύ-εργαλείου, «Επιχειρηματικό Σχέδιο». Στη δεύτερη ενότητα θα προσδιοριστεί η επικοινωνιακή διάσταση της κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου ενώ στη τρίτη ενότητα θα παρουσιαστούν τα κυριότερα επιμέρους εργαλεία, οι ιδιαίτερες αναγκαίες δράσεις αλλά και οι εξειδικευμένες γνώσεις από τα ιδιαίτερα επιστημονικά πεδία που είναι απαραίτητες για την κατασκευή του. Στη τελευταία ενότητα θα παρουσιαστεί η κατασκευαστική διεργασία ώστε να γίνει αφενός αντιληπτή η πρακτική αυτή αφετέρου να διαμορφωθούν τα πλαίσια για την απαραίτητη εξοικείωση κατασκευής του πολύ-εργαλείου αυτού.

4.2 ► *Τα θεμελιώδη ερωτήματα προσδιορισμού και κατανόησης του επιχειρηματικού σχεδίου*

Μια πολύ ευκολότερη κατανόηση του πολύ-εργαλείου «**Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο» μπορεί να είναι εφικτή μέσα από την οριοθέτηση και την ανάλυση μερικών ουσιαστικών, δηλαδή Θεμελιωδών Ερωτημάτων αναφορικά με την ύπαρξη και τη συμβολή του στην καθημερινή δράση είτε αγοραία είτε κοινωνική των επιχειρήσεων και των κοινωνικών φορέων – οργανισμών αντίστοιχα. Τα θεμελιώδη αυτά ερωτήματα μπορούν να διαμορφωθούν στα πλαίσια απλών αλλά κυρίαρχων ερωτήσεων, όπως: Τι είναι το **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο; Γιατί κατασκευάζεται ένα **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο, δηλαδή ποιοι είναι οι λόγοι που συνηγορούν στην υιοθέτηση της κατασκευής του; Πού γίνεται η κατασκευή του, δηλαδή σε ποιους χώρους πραγματοποιείται, με απλά λόγια που διευκολύνεται ή «επιβάλλεται» η δημιουργία του; Πότε επιβάλλεται η δημιουργία ενός **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου, δηλαδή ποιες είναι οι συνθήκες που κάνουν αναγκαία την κατασκευή του και πότε εμφανίζονται οι συνθήκες αυτές; Ποιος επιφορτίζεται με την ευθύνη για τη κατασκευή του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου; Τι περιλαμβάνει ή ποια είναι τα κύρια στοιχεία που διαμορφώνουν – προσδιορίζουν το **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο; Πως κατασκευάζεται ένα **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο;

Το προηγούμενο ερώτημα προϋποθέτει τη στενή σχέση με δύο άλλα ερωτήματα, δηλαδή τη ταυτόχρονη, ή και προηγούμενη, απάντηση δύο άλλων ερωτημάτων: Ποιες δράσεις - ενέργειες είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθεί η κατασκευή του **Ε**πιχειρηματικού **Σ**χεδίου; Με ποια υλικά πραγματοποιείται η κατασκευή του;

Τέλος για να είναι πλήρης αυτός ο οδηγός των θεμελιωδών ερωτημάτων θα πρέπει να προστεθεί ένα ακόμα ερώτημα: Πόσο πρέπει να είναι ένα **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο, δηλαδή ποιο είναι το ενδεδειγμένο μέγεθός του; Οι απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα όχι μόνο θα διευκολύνουν την πλήρη κατανόηση της ύπαρξης και συμβολής του Επιχειρηματικού Σχεδίου αλλά θα βοηθήσουν στον εντοπισμό και στη συνέχεια στην αφομοίωση των απαραίτητων μηχανισμών της κατασκευής του που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού.

► Τί είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Πρόκειται για ένα συνεκτικό κείμενο που διαμορφώνει και προσδιορίζει το πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανωμένου ή υπό οργάνωση συνόλου για την εκπλήρωση μιας ή περισσοτέρων, επιχειρηματικά προσδιορισμένων, δράσεων σε μια χρονική περίοδο. Το οργανωμένο ή υπό οργάνωση σύνολο μπορεί να είναι: μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται ή θα δραστηριοποιηθεί στην αγοραία πραγματικότητα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ή ίδρυμα που δρα ή θα ξεκινήσει τη δράση του είτε σε τοπικό είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο στα πλαίσια της εκπλήρωσης ενός προσδιορισμένου σκοπού, μπορεί ακόμα να είναι ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα. Μπορεί επίσης το οργανωμένο σύνολο να προέρχεται από ένα από τα παραπάνω σύνολα και να είναι μια ομάδα ανάληψης έργου που θα το διεκπεραιώσει σε προσδιορισμένα χρονικά πλαίσια.

- Το **Ε**πιχειρηματικό **Σ**χέδιο είναι ένα χρηστικό εργαλείο προσανατολισμού και προσχεδιασμένης οριοθέτησης της αγοραίας ή κοινωνικής δράσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών ή των κοινωνικών φορέων αντίστοιχα.

► Γιατί κατασκευάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Οι λόγοι της δημιουργίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι πολλοί και καλύπτουν ένα σύνολο από αναγκαίες διαστάσεις της επιχειρηματικής πρακτικής που αναλαμβάνει το κάθε οργανωμένο σύνολο, επιχείρηση ή κοινωνικός φορέας – οργανισμός.

Ο πρώτος και πολύ σημαντικός λόγος της κατασκευής του είναι να σχεδιαστεί *ο τρόπος οργάνωσης* της επιχείρησης (αλλά και της ομάδας έργου από την επιχείρηση) ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού (αλλά και της ομάδας έργου από το κοινωνικό φορέα – οργανισμό) που θα αναλάβει μια συγκεκριμένη αγοραία ή κοινωνική δράση αντίστοιχα. Το ΕΣ οργανώνει την μελλοντική δράση, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα το σύνολο των αναγκαίων στοιχείων και ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της στοχευόμενης δράσης. Η ύπαρξη μιας καλά σχεδιασμένης οργάνωσης στα πλαίσια του ΕΣ δεσμεύει το σύνολο των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού, στη συστηματική υιοθέτηση και εφαρμογή των επιταγών του σχεδίου.

Ο δεύτερος λόγος της δημιουργίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου, που βρίσκεται σε στενή σχέση και συνάρτηση με τον προηγούμενο, είναι η ανάγκη να *καθοδηγηθεί αλλά και να συντονιστεί η λειτουργία* και *να διαμορφωθεί* με τον τρόπο αυτό *το διοικητικό πλαίσιο* της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού. Με το ΕΣ δίνεται η δυνατότητα της πρότερης γνώσης των απαιτούμενων ενεργειών εντός και εκτός της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού ώστε να διαμορφωθούν οι αναγκαίες συνθήκες για την επιτυχημένη δραστηριοποίησή της (ή δραστηριοποίησή του). Ο αποτελεσματικός συντονισμός των λειτουργιών της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα - οργανισμού, που προσδιορίζεται από την ύπαρξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για τη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης ή του οργανισμού, για την ενδεδειγμένη χρήση του συνόλου των πόρων, υλικών, άυλων και ανθρωπίνων, για την οριοθέτηση των «ομαλών» σχέσεων μεταξύ των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων της επιχείρησης ή του οργανισμού και για την συστηματική διεκπεραίωση των ανειλημμένων υποχρεώσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ο τρίτος λόγος της δημιουργίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνδέεται στενά με τους δύο προηγούμενους και είναι η συστηματική διερεύνηση του επιπέδου εφαρμογής των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού όπως αυτές προσδιορίζονται από το εκάστοτε Επιχειρηματικό Σχέδιο. Στην περίπτωση αυτή το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ο πυλώνας για το προσδιορισμό *της μεθόδου του ελέγχου* που είναι ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία της αποτελεσματικής λειτουργίας κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι ο έλεγχος που είναι η διαδικασία αξιολόγησης του επιπέδου υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορεί πραγματοποιηθεί στη βάση της διερεύνησης και ανάλυσης των πληροφοριών που συλλέγονται κατά την καθημερινή διαδικασία της υλοποίησης αυτής στα πλαίσια της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο έλεγχος της αποτελεσματικής εφαρμογής των δράσεων και ενεργειών που ορίζονται στο ΕΣ δίνουν τη δυνατότητα της αντιμετώπισης των παρεκκλίσεων ή της αναποτελεσματικής επιχειρηματικής ή επιχειρησιακής δράσης είτε μέσα από το σύστημα του επαναπροσδιορισμού των δράσεων εφαρμογής είτε μέσα από την αλλαγή ή επικαιροποίηση του ίδιου του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Ο τέταρτος λόγος της κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι να προσδιοριστεί η «*τοποθέτηση*» της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού *μέσα στο αγοραίο ή κοινωνικό περιβάλλον* αντίστοιχα σύμφωνα με το είδος της δράσης που θα αναλάβει. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού των πιθανοτήτων και δυνατοτήτων του επιπέδου επιτυχίας της εν λόγω δράσης. Αυτή η διάσταση γίνεται πιθανή μέσα από τη διερεύνηση και την προσδιορισμένη ανάλυση της συγκεκριμένης αγοράς ή της κοινωνικής πραγματικότητας στις οποίες θα λάβουν χώρα είτε η αγοραία δραστηριότητα είτε η κοινωνική δραστηριοποίηση. Με την διερεύνηση των αγοραίων ή κοινωνικών

παραμέτρων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της υπό ανάληψη δράσης διαμορφώνεται ένα πλαίσιο γνώσης και συστηματικής συνειδητοποίησης των λεπτομερειών αναφορικά με τα προβλήματα και τις δυσκολίες που εγκυμονεί η συγκεκριμένη δράση. Συνεπάγεται ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο εκτός από το να «τοποθετεί» την δράση στα πραγματικά της πλαίσια εκδήλωσης δίνει τη δυνατότητα *της συνειδητοποίησης του μεγέθους του ρίσκου* που αναλαμβάνεται αλλά ταυτόχρονα γίνεται φανερό ότι η αντιμετώπισή του μπορεί να γίνει μόνο μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων που είναι εξάλλου και ο επόμενος λόγος κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Ο πέμπτος λόγος της διαμόρφωσης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, που είναι απόρροια του προηγούμενου, προσδιορίζεται ως η αναγκαία καταγραφή *των στρατηγικών επιλογών* της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού ώστε είτε να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες και τα προβλήματα που προσδιορίζονται στα πλαίσια του αγοραίου ή κοινωνικού περιβάλλοντος είτε να γίνει η σωστότερη και αποτελεσματικότερη δυνατή διαχείριση του ρίσκου που αναλαμβάνεται με την δράση που στηρίζει η επιχείρηση ή ο κοινωνικός φορέας – οργανισμός. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το πλέον ενδεδειγμένο *πλαίσιο παρουσίασης των επιχειρηματικών στόχων και των στρατηγικών επιλογών* της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού με αποτέλεσμα να είναι παράλληλα και το πλαίσιο όπου ο καθένας μπορεί να διερευνήσει, να αναλύσει και στο τέλος να διαπιστώσει το λελογισμένο ή μη, το εφικτό ή μη, δηλαδή το μέγεθος του ρίσκου που αναλαμβάνεται με την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης δράσης.

Ο έκτος λόγος συγγραφής του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι να διαμορφωθούν και να προσδιοριστούν έμμεσα πλην σαφώς, μέσα από την οργανωτική δομή τη λειτουργική διάρθρωση και την οριστικοποίηση των στρατηγικών επιλογών, αφενός η διάσταση και αφετέρου τα όρια της «*αισθητής κουλτούρας*» της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού. Το επιχειρηματικό πλάνο, εφόσον εφαρμόζεται στην επιχείρηση ή τον κοινωνικό φορέα – οργανισμό και δεν είναι ένα τυπικό έγγραφο που χρησιμεύει μόνο ως μέσο για την εξυπηρέτηση άλλων αναγκών που θα παρουσιαστούν αμέσως πιο κάτω, δίνει τη δυνατότητα της διαπίστωσης *του εμφανούς της κουλτούρας που «παράγεται»* στην συγκεκριμένη επιχείρηση ή τον κοινωνικό φορέα – οργανισμό. Για να συμπίπτει όμως η κουλτούρα που διαγράφεται στο κείμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι απαραίτητη η πλήρης εφαρμογή του στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η τελευταία παρατήρηση είναι σημαντική και ισχύει για το σύνολο των λόγων ύπαρξης του ΕΣ που έχουν έως τώρα παρουσιαστεί. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι σημαντικό έγγραφο μόνο όταν οι επιμέρους διαστάσεις του εφαρμόζονται με συνέπεια και καθ' ολοκληρία. Σε άλλη περίπτωση πρόκειται για ένα έγγραφο που εξυπηρετεί μόνο άλλους λόγους ύπαρξης, δύο από τους οποίους θα εξεταστούν στους δύο επόμενους λόγους δημιουργίας του. Επειδή η εφαρμογή του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι το κρίσιμο στοιχείο της ύπαρξής του για το λόγο αυτό στο τρίτο λόγο ύπαρξης του, λίγο πιο πάνω, αναφέρθηκε η αναγκαία διάσταση του επαναπροσδιορισμού του όταν διαπιστώνονται, μέσα από το συστηματικό έλεγχο ότι μερικά από τα στοιχεία του δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού.

Ο έβδομος λόγος διαμόρφωσης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι να συστηματοποιηθούν και να προσδιοριστούν τα στοιχεία εκείνα που θα επέτρεπαν την *προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων* ή την παραχώρηση δανειακών πιστώσεων αναγκαίων για την προώθηση της δράσης που αναλαμβάνει ή επιχείρηση ή ο κοινωνικός φορέας – οργανισμός. Πρόκειται για ζωτικής σημασίας λόγο ύπαρξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, κυρίως στην περίπτωση περιορισμένων ή ανεπαρκών κεφαλαίων για την ενεργοποίηση των απαραίτητων μηχανισμών έναρξης και ανάπτυξης της υπό ανάληψη δράσης. Στη περίπτωση αυτή το ΕΣ είναι ο καταλύτης προσέλκυσης των απαραίτητων κεφαλαίων επένδυσης. Σε μερικές περιπτώσεις ο στόχος της προσέλκυσης των κεφαλαίων επένδυσης είναι το μοναδικό στοιχείο αιτιολόγησης της δημιουργίας του ΕΣ με αποτέλεσμα η εφαρμογή του στην

καθημερινότητα της επιχείρησης να παραμένει το ζητούμενο. Εκτός από την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων μερικές φορές είναι απαραίτητη η ύπαρξη του ΕΣ για την αδειοδότηση της επιχείρησης ή την ένταξή της στα πλαίσια κάποιων αναπτυξιακών νόμων ή διατάξεων του νόμου ώστε να προκύψουν συγκεκριμένα οφέλη για αυτήν. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις *το ΕΣ είναι το μέσο για να προσεγγίσει και να επιτύχει η επιχείρηση ή ο κοινωνικός φορέας – οργανισμός έναν στόχο που είναι ζωτικής σημασίας για την έναρξη ή τη συνέχιση της στοχευόμενης δράσης*.

Ο <u>όγδοος λόγος</u> σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι παρεμφερής με τον προηγούμενο και αποσκοπεί στην δημιουργία και ενίσχυση της «*θετικής εικόνας*» της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού. Η μεγιστοποίηση της «θετικής εικόνας» είναι σημαντικό στοιχείο για την *προσέλκυση συνεργατών* είτε στο επίπεδο των στελεχών με σημαντικές ικανότητες – δεξιότητες, είτε στο επίπεδο των προμηθευτών, όπου αναζητούνται οι δυνατόν καλύτερες συνθήκες εμπιστοσύνης και διαμόρφωσης αμοιβαίων σχέσεων. Η εικόνα της επιχείρησης είναι επίσης ένας *καθοριστικός παράγοντας και για τη διαμόρφωση του πελατειακού πλαισίου* της. Κάτω από αυτές τις συνθήκες το Επιχειρηματικό Σχέδιο γίνεται το αναγκαίο εργαλείο διαμόρφωσης και προώθησης των σχέσεων της επιχείρησης ή του κοινωνικού φορέα – οργανισμού με σημαντικούς όσο και καθοριστικούς παράγοντες για την λειτουργία και την πραγματοποίηση των προδιαγεγραμμένων στόχων της ή στόχων του αντίστοιχα.

Ο <u>ένατος λόγος</u> διάρθρωσης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι αφανής ή λανθάνων αλλά είναι εξίσου σημαντικός, όπως και οι προηγούμενοι, και διαρθρώνεται στα πλαίσια της *συστηματικής εκμάθησης* και των *πολυποίκιλων μορφών γνώσεων* των «μυστικών» της πολυπλοκότητας της αποτελεσματικής λειτουργίας των επιχειρήσεων και των κοινωνικών φορέων – οργανισμών. Η διάσταση της εκμάθησης και οι πολλαπλές μορφές γνώσης είτε αποκαλύπτονται και συστηματοποιούνται «μπροστά στα μάτια» αυτών που εργάζονται για την κατασκευή του είτε συστηματοποιούνται στις αντιλήψεις των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων που συμμετέχουν στην διαδικασία υλοποίησης και εφαρμογής του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Κάτω από αυτές τις συνθήκες το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν μπορεί να προσδιοριστεί ως ένα στατικό αλλά ως ένα δυναμικό, άρα και ευέλικτο, εργαλείο που εγγυάται την ανάπτυξη και προώθηση της «επιχειρηματικής γνώσης» μέσα από τη καταξιωμένη διαχρονική του προσέγγιση αλλά και τη συστηματική του βελτίωση και αναπροσαρμογή στις καθημερινά αναπροσαρμοζόμενες επιχειρηματικές, αγοραίες ή κοινωνικές, συνθήκες. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο παράγει διαφορετικές μορφές γνώσης για διαφορετικές ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) είτε στο πεδίο της κατασκευής του είτε στο πλαίσιο της υλοποίησης και εφαρμογής του. Παράλληλα, για να είναι ωφέλιμη και διαχρονική η γνώση αυτή το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο και εύκολα προσαρμόσιμο στις νέες συνθήκες της αγοράς ή του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Ένας τελευταίος <u>δέκατος λόγος</u> σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορεί να είναι η *επανεστίαση της επιχείρησης* (business refocusing). Σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπου οι αγοραίες συνθήκες αναπροσδιορίζονται ή όταν ανακαλύπτεται ότι η επιχείρηση δεν έχει προσδιοριστεί σε σωστές οργανωτικά και λειτουργικά βάσεις τότε διαμορφώνονται οι απαραίτητες συνθήκες για την δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (ή η αναδιάταξη του παλαιού Επιχειρηματικού Σχεδίου) που θα προσδιορίζεται με γνώμονα νέες οργανωτικές και διοικητικές διαστάσεις.

Από την παραπάνω παράθεση των λόγων που συνηγορούν στην κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου γίνεται σαφές ότι πρόκειται για ένα σημαντικό εργαλείο των επιχειρήσεων και των κοινωνικών φορέων – οργανισμών που όχι μόνο βοηθά αλλά προσδιορίζει τον τρόπο επίτευξης των προδιαγεγραμμένων, από αυτό το ίδιο το εργαλείο, στόχων τους. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα πολύ-εργαλείο με συστηματικές και σημαντικές διαστάσεις που επιτρέπει την ανάπτυξη πολλαπλών ικανοτήτων – δεξιοτήτων από τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων της επιχείρησης

που το κατασκευάζουν και το θέτουν σε λειτουργική εφαρμογή. Μερικές από τις ικανότητες αυτές είναι συνδυαστικές, οργανωτικές, λειτουργικές, συντονιστικές, ελεγκτικές, καθοδηγητικές, στρατηγικές, προωθητικές και γνωστικές.

► Πού γίνεται η κατασκευή του επιχειρηματικού σχεδίου;

Το ερώτημα αυτό δίνει τη δυνατότητά να προσδιοριστεί το χωρικό πλαίσιο στο οποίο προωθείται και διαμορφώνονται οι συνθήκες κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Δύο είναι τα πλαίσια όπου διαμορφώνονται οι συνθήκες κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
Το πρώτο χωρικό πεδίο είναι το πλαίσιο των εν *δυνάμει επιχειρηματικών σχεδιασμών* σε *καθαρά ιδιωτικό επίπεδο*, πριν δηλαδή να έχει διαμορφωθεί και εκδηλωθεί έμπρακτα η επιχειρηματική διάσταση. Πρόκειται για τον ιδιωτικό χώρο που δεν έχει ακόμα εμποτιστεί είτε από τις διαδικασίες της αγοραίας πραγματικότητας, αν η επιχειρηματική δραστηριοποίηση αφορά αυτό το πλαίσιο δράσεων, είτε από τις διεργασίες των κοινωνικών αλληλεξαρτήσεων, αν η δραστηριοποίηση αφορά το κοινωνικό πλαίσιο δράσης. Ο χώρος αυτός περιλαμβάνει μεμονωμένα ή συνεργαζόμενα άτομα που είτε έχουν πρότερες επιχειρηματικές ή εργασιακές εμπειρίες είτε όχι και τα οποία σχεδιάζουν την έναρξη και στη συνέχεια την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δράσης. Οι χώροι αυτοί είναι έξω-επιχειρηματικοί αφού δεν εντάσσονται στο έως εκείνη τη στιγμή επιχειρηματικό σκηνικό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διάσταση αυτή δεν προδικάζει το επίπεδο της αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας του υπό κατασκευή Επιχειρηματικού Σχεδίου. Ο χώρος κατασκευής δεν είναι, από μόνος του, θετικός ή αρνητικός παράγοντας στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου ή μη Επιχειρηματικού Σχεδίου. Ο συνδυασμός των υπεύθυνων κατασκευής του, οι ικανότητες και δεξιότητές τους, οι επιλογές τους αναφορικά με τη διαδικασία κατασκευής, δηλαδή το πώς επιλέγεται να γίνει το Επιχειρηματικό Σχέδιο, και τα υλικά κατασκευής που επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν, είναι οι τέσσερις πλέον καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχημένης ή μη δημιουργίας του.
Το δεύτερο χωρικό πεδίο είναι *το καθαρά επιχειρηματικό ή κοινωνικό πλαίσιο*, δηλαδή το πεδίο που είναι ενσωματωμένο στην αγοραία ή κοινωνική πραγματικότητα. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις και τους κοινωνικούς φορείς – οργανισμούς που έχοντας γνώση του επιχειρηματικού και κοινωνικού πλαισίου αντίστοιχα εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για μια επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Στο χώρο των επιχειρήσεων και των κοινωνικών φορέων – οργανισμών διαμορφώνονται τρία διαφορετικά «τοπία» (πλαίσια) κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
Το πρώτο «τοπίο» (πλαίσιο) στο χώρο των επιχειρήσεων - οργανισμών είναι αυτό των νέων επιχειρήσεων ή των κοινωνικών φορέων - οργανισμών που ξεκίνησαν την αγοραία ή κοινωνική τους δράση χωρίς προσδιορισμένο σχεδιασμό και στη συνέχεια, δηλαδή λίγο αργότερα, μπαίνουν στη διαδικασία της εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου. Το δεύτερο «τοπίο» (πλαίσιο) εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι αυτό των ήδη (ή από πολύ καιρό) λειτουργούντων επιχειρήσεων ή οργανισμών όταν αποφασίζεται μια νέα δραστηριοποίηση στην αγορά ή το κοινωνικό περιβάλλον, αντίστοιχα, και υιοθετείται η ιδέα της κατασκευής του ΕΣ. Το τρίτο «τοπίο» στο χώρο των επιχειρήσεων - οργανισμών είναι οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Πρόκειται για το χώρο της «επαγγελματικής» εκπόνησης Επιχειρηματικών Σχεδίων. Είναι το «τοπίο» - επιχειρήσεις που ασχολούνται επαγγελματικά με τη δημιουργία ΕΣ για λογαριασμό των εκάστοτε πελατών τους.
Από την παραπάνω παρουσίαση γίνεται φανερό ότι υπάρχουν τρεις εκ διαμέτρου ιδιαίτεροι τόποι – πλαίσια εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Το *ιδιωτικό πλαίσιο* ή «τοπίο» δημιουργίας, το «τοπίο» ή *πλαίσιο των ενεργούντων ή δραστηριοποιημένων επιχειρήσεων* και τέλος, το «τοπίο» ή *πλαίσιο της επαγγελματικής κατασκευής* του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

► Πότε είναι αναγκαία η δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου;

Το συγκεκριμένο ερώτημα αναφέρεται αφενός *στο χρονικό πλαίσιο* της κατασκευής αφετέρου *στην αναγκαιότητα* της *εκπόνησης ενός του ΕΣ*. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει εμπειρικά την ύπαρξη δύο εκ διαμέτρου αντίθετων χρονικών στιγμών (πλαισίων) εκπόνησης του ΕΣ.

Η πρώτη χρονική στιγμή (χρονικό πλαίσιο) είναι η «εμπρόθεσμη εκπόνηση» του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τη δημιουργία του ΕΣ πριν από την εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης. Στην περίπτωση αυτή ο ρόλος του ΕΣ είναι να καθοδηγεί και να προσδιορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα από το ξεκίνημά της. Στο συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο εμπίπτουν είτε οι ιδιώτες που αναλαμβάνουν μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, για πρώτη ή πολλοστή φορά, είτε οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν σε ένα νέο διαδικαστικό στην αγορά τους (π.χ. να δραστηριοποιηθούν στην παραγωγή νέων προϊόντων) ή σε μια νέα αγορά άλλη από αυτή που ήδη δραστηριοποιούνται και πριν από την δραστηριοποίηση αυτή κατασκευάζουν το Επιχειρηματικό τους Σχέδιο ώστε να ορίσουν τις κινήσεις και τα «επιχειρηματικά τους βήματα» πριν από την εκκίνηση της συγκεκριμένη δραστηριότητας.

Η δεύτερη χρονική στιγμή (χρονικό πλαίσιο) είναι η «ετεροχρονισμένη εκπόνηση» του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τη δημιουργία του ΕΣ αρκετά μετά από την εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις ή οι κοινωνικοί φορείς - οργανισμοί που ενώ ξεκινούν τη δράση τους χωρίς να διαθέτουν ή να συμβουλεύονται κάποιο Επιχειρηματικό Σχέδιο όταν κατορθώσουν όμως να αντιμετωπίσουν και να αντεπεξέλθουν στο «σοκ της εισόδου» στην αγορά ή το κοινωνικό περιβάλλον, αντίστοιχα, και ταυτόχρονα αρχίζουν να αναπτύσσονται και να προσδιορίζονται στην αγοραία ή την κοινωνική πραγματικότητα τότε διαμορφώνουν το στρατηγικό σχεδιασμό τους στα πλαίσια του ΕΣ που εκπονούν.

Οι δύο αυτές διαφοροποιημένες χρονικές στιγμές κατάρτισης του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσανατολίζουν τη συζήτηση προς τη διερεύνηση της διάστασης της αναγκαιότητας του ΕΣ.

Έχει υποστηριχθεί ότι κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής δράσης, επειδή το επίπεδο του κινδύνου και το μέγεθος του ανειλημμένου ρίσκου είναι σε σημαντικό βαθμό αυξημένα, είθισται να υπάρχει μια σχετική ελευθερία κινήσεων από τη μεριά των επιχειρηματιών για να εκδηλώνονται η αναγκαία τόλμη, ο απαραίτητος αυτοσχεδιασμός και η γρήγορη λήψη επιχειρηματικών και επιχειρησιακών αποφάσεων, στοιχεία ζωτικής σημασίας για τη συνέχιση της δράσης και την επιβίωση της νεοσύστατης επιχείρησης. Στα πλαίσια της λογικής αυτής το Επιχειρηματικό Σχέδιο, αφού δεν είναι δυνατόν να έχει προβλέψει την αντιμετώπιση «αγνώστων» επιχειρηματικών διαστάσεων, προσδιορίζεται περισσότερο ως ένα «εμπόδιο» παρά ως ένα επικουρικό στοιχείο της νέας επιχειρηματικής δράσης. Απόρροια της συγκεκριμένης επιχειρηματολογίας είναι ότι η ύπαρξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση στην αρχική φάση της επιχειρηματικής δράσης. Με γνώμονα την προηγούμενη λογική έχει επίσης υποστηριχθεί ότι η ανάγκη για την ύπαρξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι αυξημένη στις περιπτώσεις όπου η επιχειρηματική δράση και η επιχείρηση που την υλοποιεί έχουν πλέον οριοθετηθεί στην αγορά και χρειάζεται μια αποτελεσματική οργάνωση ώστε να είναι εφικτός ο συντονισμός των επιμέρους αναγκαίων δραστηριοτήτων και ταυτόχρονα ο έλεγχός τους.

Μπορούν να διαμορφωθούν τρία ουσιώδη επιχειρήματα για την ανασκευή της παραπάνω λογικής:

Ο βασικός σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η ορθολογική οριοθέτηση των επιμέρους ενεργειών που οι συμμετέχοντες σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλουν να τηρούν ώστε να στέφεται με επιτυχία η δραστηριότητα αυτή. Η έλλειψη ενός σχεδίου κατά την ανάληψη τέτοιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν κάνει

την επιχειρησιακή μονάδα που την έχει αναλάβει πιο ευέλικτη αλλά μάλλον περισσότερο ευάλωτη στις αγοραίες διακυμάνσεις και μεταβολές, πολύ δε περισσότερο εάν πρωταρχικό στοιχείο του σχεδίου αυτού είναι ο συντονισμός και ο έλεγχος των επιμέρους δράσεων. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι ο αναπροσδιορισμός της στρατηγικής των δράσεων αυτών, ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι αλλαγές της αγοράς, γίνεται ευκολότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία όταν υπάρχει ένα οργανωμένο, και κυρίως γραπτό, λειτουργικό των επιμέρους ενεργειών παρά στις περιπτώσεις όπου ο συντονισμός των επιμέρους ενεργειών είναι άδηλος. Ένα άλλο επιχείρημα για την ανασκευή της λογικής που παρουσιάστηκε προηγουμένως είναι ότι εάν το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν έχει ενσωματώσει την ευελιξία των επιμέρους ενεργειών στην εναλλακτική στρατηγική επιλογή αυτό το κενό φανερώνει κυρίως την αδυναμία του σχεδιαστή να οριοθετήσει και στη συνέχεια να εφοδιάσει το ΕΣ με τον απαραίτητο μηχανισμό ελέγχου και επαναπροσδιορισμού. Γίνεται αντιληπτό ότι το ΕΣ δεν είναι παρά ο καθρέπτης των ικανοτήτων - δεξιοτήτων του υπεύθυνου της κατασκευής του. Οι τυχόν ελλείψεις ή αδυναμίες του ΕΣ δεν δηλώνουν παρά την αδυναμία αλλά και την περιορισμένη κατασκευαστική ικανότητα και δεξιότητα του υπευθύνου της κατασκευής αυτής. Με απλά λόγια, το Επιχειρηματικό Σχέδιο επειδή είναι ένα κείμενο προβάλλει χωρίς περιστροφές την εκούσια ή ακούσια «προθετικότητα» (intentionality) του κατασκευαστή του. Το τελευταίο επιχείρημα ανασκευής της λογικής που παρουσιάστηκε πιο πάνω είναι ότι η λογική αυτή επενδύει μονοδιάστατα στην ετεροχρονισμένη κατανόηση της αγοραίας πραγματικότητας, ή άλλως στην αναδυόμενη στρατηγική, αδυνατώντας να αντιληφθεί τα πλεονεκτήματα του προγραμματισμού και στη συνέχεια να επενδύσει στην εμπρόθεσμη οριοθέτηση της πραγματικότητας της αγοράς και κατ' επέκταση στη προσχεδιασμένη στρατηγική λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η βασική και καθοριστική λογική που διαπερνά την δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος του συνόλου των επιμέρους ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εάν το Επιχειρηματικό Σχέδιο ενσωματώνει ή δεν εμπεριέχει διαδικασίες αντιμετώπισης συγκυριακών καταστάσεων και τους απαραίτητους μηχανισμούς αντιμετώπισης των αγοραίων κρίσεων, η έλλειψη αυτή έγκειται στην διαμορφωμένη προθετικότητα του κατασκευαστή του, προθετικότητα που δηλώνει ταυτόχρονα και το επίπεδο ικανοτήτων – δεξιοτήτων του. Οι επικριτές του Επιχειρηματικού Σχεδίου ή αυτοί που πιστεύουν ότι δεν είναι απαραίτητο εργαλείο, τουλάχιστον για τις περιπτώσεις έναρξης μιας επιχειρηματικής δράσης, αγνοούν την πραγματικότητά του, η οποία προσδιορίζεται από την κειμενική διάσταση του, και η οποία διαμορφώνεται στη βάση συγκροτημένων και ρητά προσδιορισμένων μεταβλητών, όπως αυτό θα διαφανεί λίγο πιο κάτω.

Υποστηρίζεται σε αυτό εδώ το κείμενο ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα απαραίτητο εργαλείο προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών και παράλληλα οι όποιες στρατηγικές ή λειτουργικές αναγκαίες αλλαγές αποφασίζονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων / οργανισμών πρέπει να ενσωματώνονται άμεσα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο το οποίο, με τις αλλαγές αυτές, αναπροσδιορίζεται.

Η έλλειψη Επιχειρηματικού Σχεδίου καταδεικνύει το παρακινδυνευμένο της επιχειρηματικής δράσης, κυρίως όταν δεν υπάρχει ούτε ένας συστηματικός προγραμματισμός, αφού η επιχείρηση που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη δράση δεν κατέχει την απαιτούμενη γνώση ή αγοραία εξειδίκευση ώστε να αντεπεξέλθει των πολλαπλών κινδύνων που ελλοχεύουν σε κάθε αγοραία δραστηριοποίηση. Εξυπακούεται, ότι η ύπαρξη Επιχειρηματικού Σχεδίου κατά την εκκίνηση των επιχειρηματικών δράσεων δεν εγγυάται την επιτυχία τους, αφού στην περίπτωση αυτή η επιτυχία των προγραμματισμένων δράσεων έγκειται στο επίπεδο της λειτουργικότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η επιτυχία της επιχειρηματικής δράσης που στηρίζεται σε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι συνδεδεμένη με το βαθμό της εγγύησης για την πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων που παρέχει αυτό το

Επιχειρηματικό Σχέδιο μέσα από τις αποτελεσματικά επιλεγμένες αλλά και τις συστηματικά σχεδιασμένες διαδικασίες και τις επιμέρους διαστάσεις της συγκεκριμένης δράσης.

► Ποιός αποφασίζει και ποιός είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου;

Πρόκειται για δύο διαφορετικές διαστάσεις, την απόφαση για την κατασκευή του ΕΣ, και την ανάληψη της ευθύνης εκπόνησης του ΕΣ. Αναφορικά με την λήψη της απόφασης της δημιουργίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου υπεύθυνοι είναι οι μέτοχοι (ιδιοκτήτες) ή οι διαχειριστές (διοικητές) της επιχείρησης ή του οργανισμού. Γίνεται αντιληπτό ότι η ευθύνη για τη δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου ανήκει στην οντότητα (ομάδα διακύβευσης συμφερόντων) που διακυβεύει είτε τα επενδυμένα κεφάλαιά της (μέτοχοι) είτε την διοικητική της ικανότητα – δεξιότητα (ανώτατη διοίκηση) της επιχείρησης. Είναι επίσης πιθανόν, στις μεγάλες εταιρείες, η αρχική αιτίαση για την προσφυγή στην εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου να ανήκει στο άτομο ή την ομάδα που εισηγείται την νέα επιχειρηματική ιδέα. Σε αυτή όμως την περίπτωση, όπως και στην προηγούμενη, η τελική λήψη απόφασης για την εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου ανήκει στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας Στις μικρές επιχειρηματικές δράσεις οι δύο ομάδες διακύβευσης συμφερόντων, η ομάδα των μετόχων και η ομάδα των διαχειριστών της επιχείρησης, αντιπροσωπεύονται από το ίδιο άτομο, τον ιδιοκτήτη και διαχειριστή του συνόλου των ζητημάτων – θεμάτων της επιχείρησης που δημιουργείται για τη διεκπεραίωση της επιχειρηματικής δράσης. Στην περίπτωση αυτή ο εντολοδότης της εκπόνησης είναι ο ιδιοκτήτης / διαχειριστής της επιχείρησης.
Μετά από τη διερεύνηση της λήψης της απόφασης της κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα αναζητηθεί η ανάληψη της ευθύνης εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Τρεις διαφορετικές ομάδες ατόμων εκπονούν το ΕΣ. Τέλος, υπάρχει και μια τέταρτη ομάδα, η οποία όμως δεν αναλαμβάνει την ευθύνη εκπόνησης αλλά συμβάλει σημαντικά επικουρώντας αυτόν ή αυτούς που αναλαμβάνουν την ευθύνη εκπόνησης.
Η πρώτη ομάδα είναι οι εν δυνάμει ή οι ήδη ενταγμένοι στην αγοραία πραγματικότητα επιχειρηματίες και οι οποίοι αναλαμβάνοντας την επιχειρηματική δράση αναλαμβάνουν και την ευθύνη της εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τα άτομα που έχουν μια νέα επιχειρηματική ιδέα αλλά ταυτόχρονα διαθέτουν και τις μίνιμουμ γνώσεις αλλά και ικανότητες – δεξιότητες για να αναλάβουν το έργο της εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Ένα από τα σημαντικότερα των θετικών στοιχείων αυτής της ομάδας ατόμων στην ανάληψη της ευθύνης εκπόνησης του ΕΣ είναι ότι ενδιαφέρεται άμεσα για τα αποτελέσματά του επειδή διακυβεύει ταυτόχρονα σημαντικά και ποικίλα συμφέροντα σε πολλούς τομείς. Ένα εξίσου, όμως, σημαντικό μειονέκτημα στην ανάληψη της ευθύνης εκπόνησης του ΕΣ από τη συγκεκριμένη ομάδα ατόμων είναι ότι η άμεση εμπλοκή της και η διακύβευση τεράστιων και πολλαπλών συμφερόντων δεν εγγυώνται για την απαιτούμενη γνώση και τις αναγκαίες ποικίλες ικανότητες – δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκπόνηση ενός σωστού Επιχειρηματικού Σχεδίου.
Η δεύτερη ομάδα ατόμων που μπορεί να αναλάβει την εκπόνηση του ΕΣ είναι τα στελέχη μιας εταιρείας με εγνωσμένη αξία σε θέματα αντίληψης και γνώσης του συνόλου των αγοραίων παραμέτρων που είτε εμπλέκονται είτε όχι στη δημιουργία της νέας επιχειρηματικής ιδέας. Πρόκειται για άτομα εγνωσμένης αξίας σε θέματα συστηματικής εγρήγορσης, διερεύνησης και ανάλυσης των επιμέρους επιχειρησιακών διαστάσεων, σύνθεσης των ετερόκλητων στοιχείων και κυρίως οριοθέτησης των στρατηγικών στόχων και ανεύρεσης των καταλληλότερων κατά περίπτωση πρακτικών - διαδικασιών πραγματοποίησής των. Οι παραπάνω ικανότητες είναι τα πλέον θετικά στοιχεία στην περίπτωση της ανάληψης εκπόνησης του ΕΣ από τη συγκεκριμένη ομάδα ατόμων. Σε αρκετές, όμως, περιπτώσεις οι

εταιρείες δεν διαθέτουν τα άτομα με τις συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες – δεξιότητες. Τότε η ανάληψη της εκπόνησης του ΕΣ είναι μια δύσκολη υπόθεση που ίσως εγκυμονεί κινδύνους για τις εν λόγω εταιρείες. Ένας επίσης μεγάλος κίνδυνος που διατρέχουν οι επιχειρήσεις που αναθέτουν την εκπόνηση του ΕΣ στη συγκεκριμένη ομάδα ατόμων είναι το επίπεδο της δέσμευσης των ατόμων αυτών αναφορικά με την διεκπεραίωση του συγκεκριμένου έργου. Το επίπεδο της δέσμευσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που ενεργοποιούνται σε πολύ διαφορετικά πεδία, όπως το ψυχολογικό, το κοινωνικό, το πολιτιστικό, το ομαδικό, το διοικητικό και οργανωτικό, κλπ πεδία. Σε αυτούς τους παράγοντες πρέπει να προστεθεί και ο συγκυριακός που διαμορφώνει ένα τελείως συμπτωματικό πλαίσιο.
Η Τρίτη ομάδα ανάληψης της ευθύνης εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι οι επαγγελματίες, δηλαδή οι εξειδικευμένοι σε θέματα επιχειρηματικότητας σύμβουλοι επιχειρήσεων. Το θετικό στοιχείο της ομάδας αυτής είναι η συστηματική γνώση και οι επιμέρους ικανότητες - δεξιότητες που διαθέτουν σε θέματα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Το μεγάλο μειονέκτημά τους είναι ότι ένεκα τις μεγάλης εξοικείωσης τους με το αντικείμενο της εκπόνησης του ΕΣ, και τη διάσταση της ρουτίνας που καλύπτει τις ενέργειές τους, είναι πιθανόν, σε μερικές περιπτώσεις, να μην αναγνωρίσουν – εντοπίσουν τις επιμέρους, πάγιες ή συγκυριακές, μεταβλητές που λαμβάνουν χώρα κατά την ιδιαίτερη επιχειρηματική δράση με αποτέλεσμα το Επιχειρηματικό Σχέδιο που υλοποιούν να είναι ανεπαρκές ή ακόμα και σημαντικά προβληματικό για τις επιχειρήσεις που δίνουν την εντολή εκπόνησης στους επαγγελματίες του είδους.
Η τέταρτη ομάδα είναι καθαρά επικουρική. Εκτός από τις τρεις παραπάνω ομάδες ατόμων που αναλαμβάνουν την κύρια ευθύνη κατασκευής του Επιχειρηματικού Σχεδίου, κατά τη διαδικασία εκπόνησης, παρεμβαίνουν, με καθαρά επικουρικό ρόλο, και άλλες κατηγορίες «ειδικών» οι γνώσεις των οποίων είναι απαραίτητες για την διαμόρφωση του τελικού κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας που αναλαμβάνει τη νέα επιχειρηματική δράση, ο καθένας από τους οποίους διαθέτει μια εξειδικευμένη γνώση σε ειδικά θέματα, όπως το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κλπ. Σημαντική αλλά και απαραίτητη είναι επίσης η συμβολή επαγγελματιών που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση όπως οι δικηγόροι τους οποίους απασχολεί ή συμβουλεύεται (συνεργάζεται) η εταιρεία. Γίνεται αντιληπτό ότι στις περιπτώσεις των νέων επιχειρήσεων, που δεν διαθέτουν τους κατάλληλους προϊσταμένους αλλά ούτε τους εξειδικευμένους επαγγελματίες, όπως για παράδειγμα τους δικηγόρους, η επικουρική διάσταση είναι εξαιρετικά αμφίβολη και δημιουργεί ένα επιπλέον πρόβλημα στους νέους επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν την ευθύνη εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
Ο παράγοντας της ανάληψης της ευθύνης εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι ο πλέον σημαντικός της όλης διαδικασίας αφού προσδιορίζει, ως ένα μεγάλο βαθμό, το τελικό αποτέλεσμά του.

► Τί περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδο ή ποιά είναι τα κύρια στοιχεία που το διαμορφώνουν και το προσδιορίζουν;

Σημαντικό στοιχείο για τη διάρθρωση του συνολικού περιεχομένου αλλά και τις επιμέρους ενότητες του Επιχειρηματικού Σχεδίου παίζουν δύο παράγοντες που θα εξεταστούν διεξοδικά στην επόμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου. Πρόκειται για την διάσταση της προθετικότητας (intentionality) και τη διάσταση της αποδεκτότητας (acceptability) παράγοντες που αντλούν την ύπαρξη και νομιμοποίησή τους από την επιστήμη της κειμενογλωσσολογίας, η συμβολή της οποίας θεωρείται απαραίτητη, αφενός για την πλήρη κατανόηση των αναγκαίων ενεργειών στην εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, και αφετέρου, για την αποτελεσματική (λειτουργική) διαμόρφωση του συγκεκριμένου κειμένου. Η «προθετικότητα» προσδιορίζει τη «στάση» και τις «προσδοκίες» που έχει ο δημιουργός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

από το συγκεκριμένο κείμενο – πολύ-εργαλείο. Η δε «αποδεκτότητα» οριοθετείται από την στάση που διαμορφώνει ο αποδέκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, δηλαδή ο αναγνώστης του, αναφορικά με το αν αντιλαμβάνεται θετικά, αρνητικά ή αδιάφορα το συγκεκριμένο σχέδιο. Συνεπάγεται ότι τα δύο αυτά στοιχεία είναι προσδιοριστικά για την μορφή και το περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
Σε γενικές, όμως, γραμμές έχουν καθιερωθεί δύο διαφορετικές δομές του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η πρώτη περιλαμβάνει το προσδιορισμό των κυρίαρχων γενικών σχεδιασμών που απαιτούνται για τη διαμόρφωση του συνολικού Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τρεις βασικούς σχεδιασμούς και δύο πλαίσια που είτε τους εισάγουν είτε τους υποστηρίζουν: το Εισαγωγικό Τμήμα (Introductory Section), το Σχέδιο της Επιχείρησης ή Επιχειρησιακό Σχέδιο (Company Plan), το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan), το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο (Financial Plan) και τα Έγραφα Υποστήριξης (Supporting Documents). Η δεύτερη δομική διάταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει περισσότερο τις δράσεις και την έρευνα που πρέπει να γίνει σε διαφορετικούς τομείς ώστε να κατασκευαστεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Στην περίπτωση αυτή προσδιορίζονται, συνήθως, οι παρακάτω θεματικές ενότητες: η (Λειτουργική) Περίληψη (Executive Summary), η Περιγραφή της Επιχειρηματικής Δράσης και της Επιχείρησης που την Αναλαμβάνει (Business Description), Προσδιορισμός των Προϊόντων ή / και Υπηρεσιών της Επιχείρησης (Products and Services' Description), Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis), η Δράση Μάρκετινγκ (Marketing Analysis), η Οργάνωση και η Επιχειρησιακή Λειτουργία (Operational Activity), η Οικονομική Δραστηριοποίηση (Economical Activity), η Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management), Παράρτημα (Annex).
Και στις δύο περιπτώσεις διαμορφώνονται, στις επιμέρους ενότητες, οι απαραίτητες διαδικασίες που οφείλει να έχει λάβει υπόψη του το Επιχειρηματικό Σχέδιο.

► Ποιές δράσεις- ενέργειες είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθεί η κατασκευή του επιχειρησιακού σχεδίου;

Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα πρέπει να επαναληφθεί για πολλοστή φορά ότι πρόκειται για ένα πολύ-εργαλείο, δηλαδή για ένα πολυσύνθετο έργο στην εκπόνηση του οποίου απαιτούνται πολύπλευρες δεξιότητες αλλά και συστηματικές γνώσεις σε αρκετούς επιμέρους επιστημονικούς τομείς που εξειδικεύονται στη διερεύνηση είτε της κοινωνίας είτε της αγοράς. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα της προηγούμενης υπό-παραγράφου (1.6.) μπορούν να διευκολύνουν στην ανεύρεση απαντήσεων και σε αυτό το ερώτημα.
Βασικό και καθοριστικό στοιχείο στη κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η αναζήτηση των απαραίτητων πληροφοριών στους επιμέρους τομείς που αναφέρθηκαν στα πλαίσια της απάντησης του προηγούμενου ερωτήματος. Πρέπει να διαμορφωθεί αρχικά ένα ουσιαστικό πλαίσιο στήριξης της νέας επιχειρηματικής ιδέας που προβάλει το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Το πλαίσιο αυτό οριοθετείται με γνώμονα το Στρατηγικό Στόχο, το Όραμα και την Αποστολή της επιχείρησης που αναλαμβάνει να υλοποιήσει την επιχειρηματική ιδέα.
Η οριοθέτηση των προηγούμενων διαστάσεων απαιτεί την ουσιαστική και λεπτομερειακή γνώση, αφενός του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στο οποίο θα «προσδιοριστούν» οι ευρύτερες «κοινωνικές συνέπειες» της επιχείρησης που υποστηρίζει τη νέα επιχειρηματική ιδέα, και αφετέρου της αγοράς στην οποία θα λάβει χώρα η δράση υλοποίησης της νέας επιχειρηματικής ιδέας. Άρα απαιτείται η ενεργοποίηση του ή των κατασκευαστών του ΕΣ στην αναζήτηση των κατάλληλων πληροφοριών από τη μια μεριά για την κοινωνική, οικονομική, πολιτική και πολιτιστική πραγματικότητα και από την άλλη για την πραγματικότητα της συγκεκριμένης αγοράς. Οι πληροφορίες αυτές αναφέρονται είτε στις έμμεσες επιπτώσεις που εν δυνάμει μπορεί να έχει το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον στην επιχείρηση που υλοποιεί τη νέα επιχειρηματική ιδέα είτε στο επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται στην

ιδιαίτερη αυτή αγορά, στα πλαίσια των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών που προσφέρουν, στο τρόπο δράσης των πελατών (καταναλωτών ή επιχειρήσεων), στις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι προμηθευτές και στο στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται η συγκεκριμένη αγορά.
Στη συνέχεια ο δημιουργός του Επιχειρηματικού Σχεδίου οφείλει να προσδιορίσει τις απαραίτητες επιχειρησιακές δράσεις για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας αλλά και των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει. Πρέπει να σιγουρευτεί ότι ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησής του είναι ο ενδεδειγμένος για την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων. Στο σημείο αυτό δεν απαιτούνται μόνο οι απαραίτητες πληροφορίες αλλά και η ικανότητα άμεσης κατανόησης των συνεπειών των επιμέρους οργανωτικών δομών που επιλέγει για την επιχείρησή του. Άρα ο δημιουργός του Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν χρειάζεται μόνο την ικανότητα της ανάλυσης αλλά και την ικανότητα της σύνθεσης, όπως επίσης την ικανότητα της αντίληψης - κατανόησης για τις συνέπειες που μπορούν να έχουν οι οργανωτικές και λειτουργικές επιλογές του αναφορικά με την επιχείρηση που υλοποιεί την επιχειρηματική ιδέα.
Ταυτόχρονα ο δημιουργός του ΕΣ είναι υποχρεωμένος να διαμορφώσει τις απαραίτητες ενέργειες που θα του επιτρέψουν να σχεδιάσει με αποτελεσματικότητα την δράση του στην αγορά. Χρειάζεται λοιπόν τις κατάλληλες γνώσεις από το χώρο του Μάρκετινγκ. Οι γνώσεις αυτές δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσα από τυποποιημένες διαδικασίες αλλά πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος ή και των υπηρεσιών, τις οικονομικές διαστάσεις της επιχείρησης, την οικονομική συγκυρία και την πραγματικότητα της αγοράς.
Τέλος, ο δημιουργός του Επιχειρηματικού Σχεδίου οφείλει να λάβει υπόψη του τις αναγκαίες χρηματοοικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και να βρει λύσεις στις απαιτούμενες από την υλοποίηση της νέας ιδέας ενέργειες.
Γίνεται αντιληπτό ότι η δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου επιβάλλει πολλαπλών μορφών δραστηριοποιήσεις από τη μεριά του ή των δημιουργών του.

► Με ποιά υλικά πραγματοποιείται η κατασκευή του επιχειρησιακού σχεδίου;

Από τις απαντήσεις στο προηγούμενο ερώτημα, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις που στοιχειοθετήθηκαν στην αρχή του ερωτήματος που εκφράστηκε στην υπό-παράγραφο 1.6. μπορούν εύκολα να διαπιστωθούν τα δύο μεγάλα πεδία άντλησης των υλικών που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Το πρώτο πεδίο περιλαμβάνει τρεις διαφορετικούς χώρους που είναι ο χώρος της αγοραίας πραγματικότητας, ο χώρος της ευρύτερης κοινωνικής πολιτικής, οικονομικής και πολιτιστικής δράσης και ο χώρος διαμόρφωσης της επιχειρησιακής πρακτικής, χώροι που τροφοδοτούν το Επιχειρηματικό Σχέδιο με τη *γνωστική* του *διάσταση*. Από το πεδίο αυτό διαμορφώνονται δύο ειδών πληροφορίες – γνώσεις για να κατασκευαστεί το γνωστικό πλαίσιο του ΕΣ. Πρόκειται για τα δευτερογενή, από τη μια μεριά, και, από την άλλη, για τα πρωτογενή πληροφοριακά στοιχεία. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι πληροφορίες που μπορούν να συλλεχθούν από πολλές πηγές, πχ. ειδικά ινστιτούτα έρευνας, κρατικούς φορείς, επιχειρήσεις, από το διαδίκτυο, επιστημονικά συγγράμματα, κλπ. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών επιτρέπει είτε τη γρήγορη διαμόρφωση μιας σχηματικής εικόνας της αγοράς ή / και της επιχείρησης και των ιδιαιτεροτήτων τους είτε την σε βάθος αντιμετώπιση των ιδιαίτερων συστατικών και προσδιοριστικών παραμέτρων της αγοράς και της επιχείρησης. Για να είναι δυνατή η καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση των δευτερογενών στοιχείων χρειάζεται η επισταμένη συγκριτική διερεύνησή τους και παράλληλα ο εντοπισμός των εν δυνάμει μεταβλητών που μπορούν να αποτελέσουν πηγή για νέες διεργασίες. Για την ειδική και αποτελεσματική επεξεργασία των στοιχείων που επιλέγονται για να διερευνηθούν χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα εργαλεία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως το εργαλείο της ανάλυσης των Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών –

Απειλών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (S.W.O.T. Analysis), που εξειδικεύεται στην ανάλυση των εν δυνάμει δυνατοτήτων της επιχείρησης στην αγορά, το εργαλείο της ανάλυσης της πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικό-πολιτιστικής και τεχνολογικής διάστασης (PEST Analysis) του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος, που εξειδικεύεται στην ανάλυση των εν δυνάμει έμμεσων επιρροών της επιχείρησης από το συγκεκριμένο πλαίσιο, το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του Porter, που εξειδικεύεται στην συστηματική ανάγνωση των στοιχείων των ιδιαίτερων κλάδων της αγοράς, το εργαλείο της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων (strategic group analysis), που εξειδικεύεται στην ταυτοποίηση της θέσης της επιχείρησης στο κλάδο που δραστηριοποιείται, το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking), που ανιχνεύει τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών με στόχο να υιοθετηθούν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο, τα εργαλεία πρόβλεψης και προγραμματισμού των επιχειρήσεων (όπως είναι τα Scenarios, Delphi technique και τα Simulation models), που εξειδικεύονται στην πρόβλεψη των μελλοντικών αγοραίων και επιχειρηματικών εξελίξεων, κλπ. Εκτός από τα εργαλεία αυτά που βοηθούν στην ανάλυση και διερεύνηση του κοινωνικού - αγοραίου και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ο δημιουργός του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να διαθέτει και άλλα «γνωστικού τύπου υλικά» (επιστημονικής και εμπειρικής σύνθεσης και προέλευσης), δηλαδή τις κατάλληλες κατά περίπτωση πληροφορίες, που θα τον βοηθήσουν να λάβει κρίσιμες αποφάσεις, όπως είναι ο προσδιορισμός των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης, η διάσταση της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η συστηματική δέσμευσή του στις δράσεις της επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση των κρίσιμων (συγκρουσιακών) καταστάσεων, η διαχείριση των χρηματορροών της επιχείρησης, η επενδυτική δυναμική της επιχείρησης, είτε σε κεφαλαιουχικά αγαθά (π.χ. η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού μιας μεταποιητικής μονάδας ή η αγορά έκτασης σε μια βιομηχανική ζώνη, κλπ), είτε σε χρηματοοικονομικά στοιχεία (π.χ. η επένδυση σε ομόλογα ή σε μετοχές, κλπ), ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και έλεγχος (όπου χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία ή μέθοδοι, π.χ. η ανάλυση του νεκρού σημείου, η διαχείριση των κεφαλαίων κίνησης και των πιστώσεων, η εισπρακτική πολιτική πιστώσεων, κλπ), η πολιτική χρηματοδότησης αλλά και ανάπτυξης της επιχείρησης, στρατηγικές αντιμετώπισης των αγοραίων συγκυριών (όπως η ύφεση, η προώθηση νέου προϊόντος από τους ανταγωνιστές, κλπ).

Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέγονται από εστιασμένες έρευνες που οφείλει να πραγματοποιήσει ο κατασκευαστής του Επιχειρηματικού Σχεδίου ή να τις αναθέσει σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις. Είναι οι γνωστές έρευνες αγοράς που σφυγμομετρούν τις τάσεις, σε διάφορους τομείς, της αγοράς και προσφέρουν μια νέα γνώση στην επιχείρηση που τις πραγματοποιεί ή τις αναθέτει σε άλλες εταιρείες με εξειδικευμένη γνώση.

Στην κατηγορία των υλικών της γνωστικής διάστασης (επιστημονικής ή / και εμπειρικής σύνθεσης και προέλευσης) ανήκουν επίσης οι «αντιλήψεις» του δημιουργού και οι «πρακτικές επεξεργασίας» που τον βοηθούν να συστηματοποιήσει τις προηγηθείσες αναλύσεις ώστε να λάβει τις αναγκαίες αποφάσεις που παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Τέλος, στη γνωστική διάσταση ανήκουν και τα «επικοινωνιακά υλικά» (δες στην ενότητα 2) που είναι άκρως απαραίτητα ώστε το Επιχειρηματικό Σχέδιο να μπορέσει να πετύχει τον ή τους προδιαγεγραμμένους στόχους του και με βάση τη διάσταση αυτή να χαρακτηριστεί ως ένα αποτελεσματικό κείμενο.

Το δεύτερο πεδίο άντλησης του απαραίτητου υλικού για τη δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι οριοθετημένο στη βάση της επαγγελματικής εμπειρίας ή και της επιστημονικής οπτικής αλλά αντί να διαμορφώνεται στα πλαίσια της γνωστικής διάστασης προσδιορίζεται ή αναδεικνύεται μέσα από τη διάσταση της διαίσθησης (intuition). Η ένταξη του διαισθητικού πλαισίου στις διαστάσεις που προμηθεύουν τα αναγκαία για την κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου υλικά

μπορεί, σε πρώτο βαθμό, να θεωρηθεί ασύμβατη με το ορθολογικό πλαίσιο συστηματικής διερεύνησης και επίλυσης των προβλημάτων που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το Επιχειρηματικό Σχέδιο αφού η διαισθητική διάσταση δεν είναι παρά μια πηγαία ενδοατομική πίστη και εσωτερική «σωφροσύνη» που διαμορφώνει και σηματοδοτεί την πεποίθηση για μια επιχειρηματική επιλογή. Θα πρέπει να τονιστεί ότι πριν από λίγα χρόνια η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μια άγνωστη για την επιχειρησιακή πρακτική έννοια αλλά σήμερα είναι από τους πλέον προτιμώμενους, από τους ερευνητές, «επιστημονικούς προορισμούς». Ακριβώς η ίδια πρακτική παρατηρείται και με το τομέα της διαίσθησης όπου σε όλο το φάσμα της διοικητικής επιστήμης αρχίζουν να αναπτύσσονται ερευνητικές πρωτοβουλίες.
Το υλικό που προμηθεύει η διαισθητική διάσταση είναι το απαραίτητο στοιχείο στήριξης της ανάληψης και πραγματοποίησης του πολύ-εργαλείου «Επιχειρηματικό Σχέδιο, κυρίως κατά τις περιπτώσεις όπου οι εξωτερικές συνθήκες είναι είτε ενάντιες στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είτε ασαφείς ή ακόμα και προβληματικές. Η διαίσθηση, που προσδιορίζεται ως μια ένθερμη πίστη στην επιτυχία της νέας επιχειρηματικής δράσης, γίνεται ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία *άντλησης δύναμης* και *ουσιαστικής ενεργοποίησης* των υπεύθυνων για την δημιουργία και τη μετέπειτα υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Τα δύο αυτά υλικά είναι τα συστατικά στοιχεία για την ολοκληρωμένη δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου που συστηματικά οδηγεί στην επιτυχία της νέας επιχειρηματικής δράσης.

► Πώς κατασκευάζεται ένα επιχειρησιακό σχέδιο;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι απόρροια σύνθεσης των απαντήσεων στα προηγούμενα ερωτήματα. Η κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου στηρίζεται στα υλικά με τις απαραίτητες προδιαγραφές, στις προσδιορισμένες διαδικασίες και στις απαραίτητες συντονισμένες ενέργειες που μόλις παρουσιάστηκαν αλλά ταυτόχρονα και στην άντληση των κατάλληλων επικοινωνιακών εργαλείων από την αποθήκη της κειμενογλωσσολογίας που τα τελευταία χρόνια έχει εφοδιάσει την επιστημονική κοινότητα με τις αρτιότερες μεθόδους προσέγγισης και διερεύνησης της λειτουργίας, δηλαδή της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας των διάφορων κειμένων, όπως είναι και το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών ενοτήτων που απαιτούν διαφορετικές επιμέρους γνώσεις αλλά και διαφορετικές διαδικασίες προσδιορισμού τους. Η διαφοροποίηση στον προσδιορισμό και την δημιουργία των ενοτήτων που αποτελούν το Επιχειρηματικό Σχέδιο, η πολυσυλλεκτική γνώση που απαιτείται για την δημιουργία του και οι συντονισμένες αλλά και πολύμορφες δράσεις που είναι αναγκαίες για την σύνταξη του το προσδιορίζουν ως ένα σημαντικό και ταυτόχρονα απαιτητικό πολύ-εργαλείο στο χώρο του σύγχρονου μάνατζμεντ.

► Πόσο πρέπει να είναι το επιχειρησιακό σχέδιο;

Το μέγεθος, όπως και η δομική διάσταση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, είναι αποτέλεσμα των στόχων του και των λόγων τους οποίους εξυπηρετεί η απόφαση της δημιουργίας του. Μερικοί συγγραφείς πιστεύουν ότι «ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (30-50 σελίδες) διαβάζεται ευκολότερα από τον αναγνώστη και αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές που καθημερινά εξετάζουν επιχειρηματικά σχέδια». Γίνεται σαφές, από το παραπάνω απόσπασμα, ότι η διαμόρφωση του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να περιέχει ένα σύνολο από ενδεδειγμένες γνώσεις και πληροφορίες που είναι άρρηκτα συνυφασμένες με την πρόθεση του συντάκτη του αλλά και τις απαιτήσεις του αποδέκτη, δηλαδή του αναγνώστη του συγκεκριμένου κειμένου. Η ερμηνεία του αποσπάσματος αυτού μας οδηγεί κατευθείαν στις θέσεις που προσδιορίζονται στα πλαίσια των ερευνών που πραγματοποιούνται από την κειμενογλωσσολογία αναφορικά με τον ενδεδειγμένο

κατά περίπτωση τρόπο κατασκευής ενός κειμένου όπως είναι το Επιχειρηματικό σχέδιο.
Το μέγεθος αλλά και ο τρόπος κατασκευής, το πώς της κατασκευής, του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζονται από τις αναγκαίες επιλογές που πρέπει να γίνουν κατά την σύνταξή του και οι επιστήμες που κατεξοχήν ασχολούνται με το είδος των επιλογών αυτών είναι η επικοινωνία και η κειμενογλωσσολογία.

4.3 ► *Η «επικοινωνιακή διάσταση» της κατασκευής του επιχειρηματικού σχεδίου*

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να «επικοινωνεί» (δηλαδή να μεταδίδει) στον αναγνώστη του συγκεκριμένες διαστάσεις που πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένες, συστηματικά οριοθετημένες και να δηλώνονται ή να υποδηλώνονται ανάλογα με την στρατηγική που θα επιλεγεί από το κατασκευαστή του. Η επικοινωνία στα πλαίσια της σύνταξης ενός κειμένου είναι εκ διαμέτρου αντίθετη από την επικοινωνία αλλά και τις στρατηγικές που αναπτύσσονται στο προφορικό λόγο. Παράλληλα, οι αναπαραστάσεις που ενεργοποιεί ένα γραπτό κείμενο όπως το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι διαφορετικές από τον τρόπο που τις ενεργοποιεί ο προφορικός λόγος. Για να επικοινωνεί συγκεκριμένα μηνύματα και να μπορεί να «επηρεάζει» με συγκεκριμένο, δηλαδή με προσανατολισμένο τρόπο τον αναγνώστη του, το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να σχεδιαστεί με συγκροτημένο τρόπο που να λαμβάνει υπόψη του μερικά βασικά και ουσιώδη χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά αντλούνται από το χώρο της κειμενογλωσσολογίας και υποστηρίζονται από τα συγγενή επιστημονικά πεδία της πραγματολογίας, της ψυχογλωσσολογίας και της κοινωνιογλωσσολογίας. Οι συγκεκριμένοι επιστημονικοί κλάδοι έχουν σταθεί, τα τελευταία χρόνια, αρωγοί στις συστηματικές προσπάθειες κατανόησης του αποτελεσματικού τρόπου κατασκευής για όλους τους τύπους κειμένων, ένας από τους οποίους είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Οι κλάδοι αυτοί βοηθούν στην αποκωδικοποίηση των απαραίτητων στοιχείων που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα ή μη ενός κειμένου. Για να είναι λοιπόν, «αποτελεσματικό», δηλαδή να διαθέτει την ικανότητα να μεταδώσει στον αναγνώστη του ένα ή περισσότερα μηνύματα το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο από στοιχεία τα οποία σχεδιάζονται στα πλαίσια προδιαγεγραμμένων διαστάσεων, όπως οι παρακάτω.

► Η διάσταση της προθετικότητας (intentionality) του επιχειρησιακού σχεδίου

Η προθετικότητα είναι ένας κατεξοχήν κειμενικός παράγοντας που αναφέρεται στη στάση (attitude) του συντάκτη του κειμένου αναφορικά με το ίδιο το δημιούργημά του. Η προθετικότητα είναι η συνειδητή προσπάθεια του συντάκτη του Επιχειρηματικού Σχεδίου να ενσωματώσει σε αυτό τα λειτουργικά στοιχεία που θα του προσδώσουν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα όσον αφορά με τους προσδιορισμένους εν δυνάμει δέκτες του. Η προθετικότητα είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας αφού προσδιορίζει το σύνολο των επιμέρους κειμενικών παραγόντων. Οι προθέσεις του δημιουργού του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζουν και την επιλογή του στις επιμέρους διαστάσεις του κειμένου αυτού. Για να είναι δυνατή η επιτυχία στην προώθηση των στόχων του δημιουργού του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να κατέχει τις επιμέρους δεξιότητες – ικανότητες που είναι αναγκαίες για την κατασκευή ενός αποτελεσματικού κειμένου. Πριν όμως από τη διάσταση αυτή οφείλει να έχει διασαφηνίσει πλήρως τους επιδιωκόμενους στόχους του και να έχει εντοπίσει τους τρόπους μέσα από τους οποίους θα τους πετύχει στα πλαίσια διαμόρφωσης του

κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Ταυτόχρονα πρέπει να έχει προσδιορίσει τους αποδέκτες του κειμένου με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, διάσταση που είναι σημαντική στη σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

► Η διάσταση της αποδεκτότητας (acceptability)

Η αποδεκτότητα αφορά τη στάση του δέκτη του κειμένου κατά την επικοινωνία. Για να είναι αποδεκτό ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να παρέχει, στον προσδιορισμένο κατά τη σύνταξή του αποδέκτη, τις απαραίτητες συμβολαιακές πληροφορίες. Μέσα από τη διαμόρφωση του πλαισίου σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχει προσδιορισθεί και ο κοινός αλλά και το ιδιαίτερος τρόπος μέσα από τους οποίους ερμηνεύει ή αδυνατεί να οικειοποιηθεί αλλά και αποδέχεται ή απορρίπτει ο κάθε ένας από τους διάφορους δέκτες του το συγκεκριμένο κείμενο. Η διάσταση της αποδεκτότητας συνεπικουρείται από το επίπεδο χρηστικότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου και τη διάρθρωση των προσδοκιών (expectations) των αποδεκτών του. Το επίπεδο της χρηστικότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζει την λυσιτελή του διάσταση δηλαδή το εύχρηστο των πληροφοριών που δεν μπορεί να καλύπτει το ίδιο εύρος ωφελιμότητας για το σύνολο των προκαθορισμένων αποδεκτών του. Στο ίδιο μήκος κύματος με το επίπεδο της χρηστικότητας η διάρθρωση των προσδοκιών των αποδεκτών διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για μια κειμενική ερμηνεία που προσδιορίζεται από ιδιαιτερότητες που ικανοποιούνται μόνο με γνώμονα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιμέρους κατηγοριών των αποδεκτών. Η διάσταση αυτή περιορίζει το πλαίσιο της πλήρους ικανοποίησης του συνόλου των αποδεκτών του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Παίρνοντας για παράδειγμα το απόσπασμα από την υπό-παράγραφο 1.10. ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο των 30-50 σελίδων μπορεί να ικανοποιεί την κατηγορία των επενδυτών που εξετάζουν καθημερινά πολλά Επιχειρηματικά Σχέδια δεν μπορεί όμως να είναι ευεργετικό εργαλείο για την κατηγορία των μάνατζερ της εταιρείας που αναζητούν στο Επιχειρηματικό Σχέδιο τις διευκρινιστικές οδηγίες λειτουργίας της επιχείρησης ούτε για τη κατηγορία των τραπεζιτών – χρηματοδοτών που για να διασφαλίσουν την απόδοση της χρηματοδότησής τους πρέπει να συλλέξουν πολλαπλές πληροφορίες για την επιχειρηματική δράση και την επιχείρηση που την υλοποιεί

► Η διάσταση της πληροφορικότητας (informativity)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο προσφέρει ένα συμπαγές σύνολο πληροφοριών. Η διάσταση της πληροφορικότητας προσδιορίζει το επίπεδο της προσφερόμενης πληροφορίας, εάν δηλαδή είναι αναμενόμενη ή απρόσμενη, αν κινείται σε γνωστά πλαίσια ή σε άγνωστες διαδικασίες πληροφόρησης, αν κάνει σωστή ή μη χρήση της σχέσης μεταξύ γνωστών και άγνωστων στοιχείων και γενικά αν η προσφερόμενη πληροφορία συμβαδίζει με το επίπεδο αποδεκτότητας των κατηγοριών των εν δυνάμει καταναλωτών του (αναγνωστών του). Ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου οφείλει να διαχειριστεί με μεγάλη προσοχή και σύνεση το σύνολο των πληροφοριών που παρέχει το κείμενό του ώστε να εξυπηρετηθούν οι βασικοί στόχοι που έχει θέσει με την απόφαση της δημιουργίας του.

► Η διάσταση της αξιοπιστίας (reliability)

Μια από τις κυρίαρχες διαστάσεις κατά τη σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι το επίπεδο της αξιοπιστίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρέπει οι πληροφορίες που παρέχει όχι μόνο να είναι διαμορφωμένες και προσφερόμενες με αποτελεσματικό τρόπο αλλά να είναι κυρίως αξιόπιστες. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο το σύνολο των πληροφοριών που προέρχεται από πρωτογενή ή δευτερογενή στοιχεία μέσω αναλύσεων ή μέσω της χρήσης διοικητικών εργαλείων να

έχει διασταυρωθεί αλλά και να έχει διαπιστωθεί η λειτουργικότητά του. Η αξιοπιστία των πληροφοριών που παρέχονται από το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν ελέγχεται μόνο αναφορικά με το επίπεδο της «αλήθειας» τους αλλά κυρίως με γνώμονα τα αποτελέσματα που θα υποστηρίξουν σε βάθος χρόνου. Η αξιοπιστία λοιπόν του Επιχειρηματικού Σχεδίου ελέγχεται καθημερινά και για μεγάλο χρονικό διάστημα.

► Η διάσταση της συνοχής (cohesion)

Από τις βασικές διαστάσεις του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι επίσης το επίπεδο της συνοχής που θα πρέπει να καταφέρει να παρουσιάζει ώστε το κείμενο να μπορεί όχι μόνο να εξυπηρετεί τη διάσταση της πληροφορικότητας αλλά να μπορεί ταυτόχρονα να αξιοποιεί το σύνολο των πληροφοριών που προσφέρει. Η συνοχή ενδιαφέρεται για «τους τρόπους με τους οποίους τα συστατικά στοιχεία επιφανειακού κειμένου συνδέονται αμοιβαία σε μια ακολουθία». Με απλά λόγια, η συνοχή του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξασφαλίζεται μέσα από τη στενή και διαρκή αλληλεξάρτηση των στοιχείων που το διαμορφώνουν. Η διάσταση της συνοχής του Επιχειρηματικού Σχεδίου συμβάλει στην αποτελεσματικότητά του. Συνήθως η συνοχή ενός κειμένου προσδιορίζεται με κριτήρια σημασιολογικά

► Η διάσταση της συνεκτικότητας (coherence)

Πρόκειται για το ουσιώδες δομικό σύστημα του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η συνεκτικότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορεί να διαμορφωθεί με γνώμονα πραγματολογικά κριτήρια, δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη το καταστασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον του συγκεκριμένου κειμένου. Τη συνεκτικότητά του το Επιχειρηματικό Σχέδιο την κατακτά με γνώμονα την αποτελεσματικότητα της μορφής του και την συστηματική δέσμευση του με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Όπως θα διαπιστωθεί καλύτερα αμέσως πιο κάτω το κείμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν μπορεί να είναι αποκομμένο από την αγοραία, κοινωνική, πολιτική, οικονομική και πολιτιστική πραγματικότητες από τις οποίες προσδιορίζεται η ύπαρξή του.

► Η διάσταση της καταστασιακότητας (situationality)

Πρόκειται για τους παράγοντες που καθιστούν ένα κείμενο συναφές με μια κατάσταση. Η διάσταση της καταστασιακότητας του κειμένου είναι και ο βασικός παράγοντας «νομιμοποίησης» του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η καταστασιακότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζεται από το πεδίο του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού γίγνεσθαι αλλά και από τις διαπροσωπικές ή τις διομαδικές σχέσεις που διαμορφώνονται στο συγκεκριμένο πεδίο μεταξύ των διαφόρων φορέων διακύβευσης συμφερόντων (stakeholder). Οι σχέσεις μεταξύ των φορέων διακύβευσης συμφερόντων καθορίζουν τη διαμόρφωση του κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου και προσδιορίζουν τον τρόπο σύστασής του. Η επιχειρηματική (αλλά και η επιχειρησιακή) επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων φορέων (ομάδων) διακύβευσης συμφερόντων προσδιορίζεται και αποκρυσταλλώνεται στο επιχειρηματικό πλάνο. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο προσδιορίστηκε ως ένα πολύ-εργαλείο επειδή αποτυπώνει τη σύνθεση πολλών και διαφορετικών επιχειρηματικών και επιχειρησιακών καταστάσεων και πρακτικών.

4.4 ► *Τα επιμέρους εργαλεία, οι ιδιαίτερες αναγκαίες δράσεις και οι απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις για την κατασκευή του επιχειρησιακού σχεδίου*

Στις προηγούμενες ενότητες έχουν παρουσιαστεί, με πολύ συνοπτικό τρόπο τα επιμέρους εργαλεία που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία του πολύ-εργαλείου «Επιχειρηματικό Σχέδιο», τα υλικά που είναι απαραίτητα για τη κατασκευή του αλλά και οι αναγκαίες για τη σύνταξή του δράσεις. Στην ενότητα αυτή θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα αναγκαία για τη δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου εργαλεία και στις απαραίτητες συστηματικές γνώσεις για τη κατασκευή του. Για να αποφευχθεί η σύγχυση αναφορικά με την χρηστικότητα των εργαλείων αλλά και αναφορικά με το τρόπο του προσδιορισμού της χρησιμότητας των επιμέρους απαραίτητων γνώσεων θα παρουσιαστούν στα πλαίσια των ιδιαίτερων τομέων δράσης.

► Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον

Η συστηματική γνώση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που θα υλοποιήσει την επιχειρηματική ιδέα είναι απαραίτητη για να εντοπιστούν και οι έμμεσες επιπτώσεις στην επιχείρηση. Για την ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος έχει καθιερωθεί η χρήση του PEST Analysis. Πρόκειται για τη συστηματική ανάλυση των πολιτικών και δημοσίων - κρατικών επιλογών, των οικονομικών, των κοινωνικών - πολιτιστικών και τέλος, των τεχνολογικών διαστάσεων του ευρύτερου περιβάλλοντος. Για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση αυτού του τύπου πρέπει να προστρέξει κάποιος όχι μόνο σε αξιόπιστες αλλά και σε εύκολα προσβάσιμες πηγές. Υπάρχουν διεθνείς και εθνικοί οργανισμοί που εξειδικεύονται στην ανάλυση τέτοιων διαστάσεων, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Διεθνής Τράπεζα, η Τράπεζα της Ελλάδας, το ΙΝΕ της ΓΕΣΕΕ, Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας, κλπ. Τα στοιχεία που προσφέρουν οι πηγές αυτές διαθέτουν μια πρώτη ανάλυση των επιμέρους τομέων της κοινωνικής πραγματικότητας. Η συστηματική τους προσέγγιση μπορεί όμως να επιτρέψει την επιμέρους διερεύνηση στοιχείων που δεν διαθέτουν εμφανώς νέα στοιχεία. Πρέπει να αποφεύγονται οι γενικεύσεις και οι γενικού τύπου αναλύσεις που δεν προσφέρουν καμία ουσιαστική πληροφορία για τις ενδεχόμενες έμμεσες επιπτώσεις που οι διεργασίες στους παραπάνω τομείς μπορούν να επιφέρουν στην επιχείρηση που θα υλοποιήσει την επιχειρηματική δράση. Η διερεύνηση, για παράδειγμα, των τάσεων των καταναλωτών και η οριοθέτηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και των στάσεων των καταναλωτών απέναντι σε διάφορες αγοραίες καταστάσεις μπορούν να διαμορφώσουν ένα πλαίσιο δράσης της επιχείρησης το οποίο μπορεί να γίνει αρχικά αντιληπτό στη συνέχεια να σχεδιαστεί και τέλος, να υλοποιηθεί με επιτυχία, αφού πρωτύτερα θα έχουν πραγματοποιηθεί άλλες επιμέρους δράσεις.

► Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για την αγοραία πραγματικότητα

Η σημαντικότερη όμως περιοχή (πεδίο) διερεύνησης παραμένει, για οποιαδήποτε επιχειρηματική δράση, η αγοραία πραγματικότητα. Πρόκειται για τον ιδιαίτερο κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση που θα αναλάβει την υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δράσης. Στο χώρο αυτό έχει καθιερωθεί η προσφυγή στο υπόδειγμα ή «εργαλείο» των πέντε δυνάμεων του Porter. Το υπόδειγμα ή «εργαλείο» αυτό αναλύει το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης που υλοποιεί τη νέα επιχειρηματική δράση αναφορικά με την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, το επίπεδο της διαπραγματευτικής ικανότητας των προμηθευτών αλλά και των πραγματικών ή εν δυνάμει πελατών της επιχείρησης, το επίπεδο δράσης των υποκατάστατων ή / και των συμπληρωματικών προϊόντων και το επίπεδο της διάστασης του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Οι αναλύσεις των παραπάνω διαστάσεων δίνουν μια σαφή εικόνα της αγοραίας πραγματικότητας και των στρατηγικών δυνατοτήτων που έχει η επιχείρηση να την αντιμετωπίσει.

Ένα επιμέρους εργαλείο ανάλυσης της αγοραίας πραγματικότητας που εξειδικεύεται στην διερεύνηση αλλά και την εξειδίκευση της ανταγωνιστικότητας στο κλάδο της αγοράς είναι η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων. Στα πλαίσια αυτού του τύπου

ανάλυσης ο κλάδος κατηγοριοποιείται σε ομάδες επιχειρήσεων με γνώμονα κάποια ουσιαστικά κριτήρια (γεωγραφική κατανομή, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, κανάλια διαμονής, μέγεθος πωλήσεων, κλπ). Στη βάση αυτής της ταξινόμησης διαμορφώνονται διάφορες ομάδες επιχειρήσεων που μπορούν να απεικονιστούν στους λεγόμενους στρατηγικούς χάρτες και οι οποίες ανταγωνίζονται αμεσότερα μεταξύ τους.
Ένα διαφορετικό εργαλείο ανάλυσης είναι η SWOT που εξειδικεύεται στη διερεύνηση τόσο του ενδοεπιχειρησιακού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και διερευνά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης αλλά και τις ευκαιρίες ή τις απειλές που είναι δυνατόν να εμφανιστούν στην αγορά. Ένα από τα κλασικά εργαλεία (μέθοδος) της διερεύνησης / ανάλυσης της αγοράς είναι η έρευνα αγοράς, που εντάσσεται στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ, και η οποία, όπως και η SWOT, ασχολείται ταυτόχρονα με το ενδοεπιχειρησιακό και το επιχειρηματικό (αγοραίο) περιβάλλον.
Πέρα από τα διάφορα εργαλεία ή υποδείγματα ανάλυσης γίνεται αντιληπτό ότι η αντιμετώπιση της αγοραίας πραγματικότητας με τις διαρκείς αλλαγές της απαιτεί μια λεπτομερή και συνεχή πληροφόρηση και ειδικές γνώσης διερεύνησης και ανάλυσης ώστε να είναι δυνατή η σωστή και γρήγορη λήψη αποφάσεων από τη πλευρά της επιχείρησης.

► Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για την οργανωτική και λειτουργική διάσταση της επιχείρησης

Αν τώρα εστιάσουμε την προσοχή μας, εκτός από την αρχική οριοθέτηση των προϊόντων / υπηρεσιών που θα ασχοληθεί η επιχείρηση, στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και στον προγραμματισμό και την οργάνωση της επιχείρησης θα ανακαλύψουμε ότι απαιτείται ένα βαρύ πρόγραμμα συλλογής πληροφοριών, αναλύσεων και λήψης αποφάσεων για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η τεχνολογία των πληροφοριών αναπροσδιόρισε συστηματικά τα τελευταία χρόνια το τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, αφού πρώτα μετάλλαξε τον τρόπο λειτουργίας και δράσης των μάνατζερ. Ταυτόχρονα η διάσταση της λήψης επιχειρηματικών και επιχειρησιακών αποφάσεων ακολουθεί διάφορες μεθόδους μία από τις οποίες είναι η μέθοδος των «πολλαπλών βημάτων λήψης αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων» (αναγνώριση και προσδιορισμός του προβλήματος, αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή πορείας δράσης, υλοποίηση της απόφασης, αποτίμηση των αποτελεσμάτων). Ένα σημαντικό ζήτημα κατά τη λήψη αποφάσεων είναι τα προβλήματα – εμπόδια αντίληψης (προκαταλήψεις, σφάλμα πλαισίου και επιβεβαίωσης, κλιμακούμενη δέσμευση). Για να μπορέσει να προσδιοριστεί το οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο της επιχείρησης που αναλαμβάνει την υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δράσης πρέπει πρώτα να καθοριστεί ο ή οι στόχοι και η στρατηγικές υλοποίησής τους με γνώμονα το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας. Για να διαμορφωθεί το πλαίσιο του προγραμματισμού είναι αναγκαία τα εργαλεία και οι τεχνικές προγραμματισμού στη βάση των προβλέψεων. Πρέπει ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου να είναι γνώστης των εργαλείων αυτών ώστε να μπορέσει να διαμορφώσει τις απαραίτητες συνθήκες προγραμματισμού. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι η διαμόρφωση σεναρίων (τεχνική Δελφών, μοντέλα εξομοίωσης) η συγκριτική προτυποποίηση, κλπ.
Παράλληλα, στα πλαίσια του προγραμματισμού και της οργάνωσης της λειτουργίας της επιχείρησης ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου οφείλει να πάρει αποφάσεις αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό και την καθημερινότητά του στην επιχείρηση. Θα πρέπει πρώτα να πάρει αποφάσεις αναφορικά με τη δομή της επιχείρησης (λειτουργική δομή, τμηματική δομή, δομές πλέγματος, οριζόντιες δομές, δικτυακές δομές). Αμέσως μετά οφείλει να λάβει υπόψη του τις αναγκαίες θέσεις εργασίας (αφού εμπιστευτεί τη τεχνική της ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας) και τέλος να λάβει αποφάσεις για το τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αποφάσεις που λαμβάνουν υπόψη τους, εκτός από το νομοθετικό ισχύον

πλαίσιο, την αποτελεσματικότερη συμβολή του στην υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δράσης. Στα πλαίσια αυτά οφείλει να εφαρμόσει το σύστημα της διοίκησης απόδοσης (performance management) που συνάδουν με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (performance appraisal), αλλά και να έχει προγενέστερα υιοθετήσει αποδοτικές τεχνικές επιλογής προσωπικού.
Τέλος, ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου οφείλει να λάβει υπόψη του τη διάσταση του συστηματικού ελέγχου της δράσης και λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να είναι γνώστης των προβλημάτων προγραμματισμού ή οργάνωσης που προκύπτουν.
Η πολύ σύντομη παρουσίαση των γνώσεων που οφείλει να έχει στο πεδίο του προγραμματισμού – οργάνωσης – λειτουργίας και ελέγχου της επιχείρησης, ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, και των εργαλείων που πρέπει να χρησιμοποιεί για την οριοθέτηση και καταγραφή των διαστάσεων αυτών στο Επιχειρηματικό Σχέδιο γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να έχει αφενός πολυσύνθετες γνώσεις, επιστημονικής και εμπειρικής σύστασης και προέλευσης, και αφετέρου συστηματικές ικανότητες και δεξιότητες.

► Οι οικονομικές επιλογές και τα χρηματοοικονομικά εργαλεία και γνώσεις

Εκτός από τον προγραμματισμό και την οργάνωση της επιχείρησης ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να αναλάβει και το σύνολο των οικονομικών και χρηματοοικονομικών αποφάσεων είτε αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο της οπτικής και της λογικής μάρκετινγκ (κοστολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών), είτε στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (διαμόρφωση του μισθολογικού συστήματος της επιχείρησης), είτε τέλος, στις καθαρά οικονομικές και χρηματοοικονομικές διεργασίες (διαμόρφωση του προϋπολογισμού έναρξης της επιχείρησης, ανάλυση κόστους, ανάλυση εσόδων, ταμειακές ροές, απόδοση επένδυσης, ανάλυση ευαισθησίας, ανάλυση νεκρού σημείου, κλπ).
Γίνεται επίσης αντιληπτό, και αναφορικά με την περιοχή των οικονομικών και χρηματοοικονομικών διεργασιών ότι ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι υποχρεωμένος να έχει μια σφαιρική γνώση γύρω από την αγοραία και επιχειρησιακή πραγματικότητα και να διαχειρίζεται διεξοδικά το σύνολο των εργαλείων και των γνώσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική κατασκευή του κειμένου αυτού.

4.5 ► *Η κατασκευαστική διεργασία- μεθόδευση του επιχειρηματικού σχεδίου*

Στην ενότητα αυτή, αφού έχουν διεξοδικά παρουσιαστεί το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να αναλαμβάνει ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου των γνώσεων που οφείλει να έχει, αλλά πως και που μπορεί να τις προσεγγίσει και μέσα από μια συστηματική διαδικασία εκμάθησης – αφομοίωσης να τις αποκτήσει, θα διαμορφωθεί ένα πλαίσιο άσκησης και εξοικείωσης με την κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Λαμβάνοντας υπόψη την τακτικά εμφανιζόμενη έως τώρα προτροπή ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο προσδιορίζει τη μορφή του από την οριοθέτηση της πρόθεσης του συντάκτη του αλλά και από την ιδιαιτερότητα του δέκτη του θα παρουσιαστεί ένα γενικό πλαίσιο σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου όπου θα μπορούμε ακολουθώντας τις υποδείξεις που υπάρχουν σε κάθε επιμέρους ενότητα ή υπό-ενότητα του να καταλήξουμε στην πραγματική κατασκευή του.
Επαναλαμβάνεται, για πολλοστή φορά, ότι η κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία που απαιτεί σημαντικό χρόνο αλλά και πολλές δοκιμές και προσπάθειες ώστε στο τέλος να υπάρξει ένα αποτέλεσμα λειτουργικό για την επιχείρηση που το υιοθετεί.

►►**Μελέτη περίπτωσης**

Στο κείμενο που ακολουθεί δίνεται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο με διαμορφωμένες ενότητες που έχουν επιλεγεί από διάφορα Επιχειρησιακά Σχέδια αλλά και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να διαμορφωθεί ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο για μια επιχειρηματική ιδέα που επιλέγεται πριν από την σύνταξη του ΕΣ αυτού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Συνοπτική Παρουσίαση

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Παρουσιάζεται ο βασικός επιχειρηματικός στόχος αλλά και οι βασικές πληροφορίες σχετικά με την νέα επιχειρηματική δράση.
► **ΥΠ***ΟΔΕΙΞΗ 2:* Πρέπει να δηλωθεί σύντομα: Ποιοι κάνουν, Τι κάνουν, Για ποιο λόγο το κάνουν, Μέσα από ποιες διαδικασίες

Περιεχόμενα

Περιγραφή της Επιχείρησης

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Προσδιορισμός και Περιγραφή των Σταδίων του Εγχειρήματος, Οριοθέτηση του Σκοπού της Επιχείρησης, Στόχοι του συνολικού πλαισίου δράσης, Αποστολή της Επιχείρησης, Παρουσίαση της Ιστορίας της Επιχείρησης ή του Επιχειρηματικού Εγχειρήματος, Επιλογή του τόπου εγκατάστασης

Προσδιορισμός και Παραγωγή των Προϊόντων ή Διαμόρφωση των Υπηρεσιών

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών, Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων αλλά και των εν δυνάμει «αδυναμιών τους, Τα στάδια ανάπτυξης τους.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Οριοθέτηση του ανταγωνισμού και η Στρατηγική της «τοποθέτησης» της επιχείρησης στην αγορά, Προσδιορισμός της ομάδας στόχου των πελατών, Αιτιολόγηση της επιλογής των προμηθευτών, Οριοθέτηση της τιμολογιακής πολιτικής και αιτιολόγησή της (κόστος, ποιότητα, κλπ), Προσδιορισμός του τρόπου προώθησης των προϊόντων, Παρουσίαση της πιστωτικής πολιτικής, Προσδιορισμός της διακίνησης (διανομή) των προϊόντων – υπηρεσιών, Προσδιορισμός του συνολικού αλλά και του κάθε επιμέρους κόστους στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ

Προγραμματισμός και Οργάνωση της Επιχείρησης

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Οριοθέτηση προβλέψεων, Οργάνωση της Επιχείρησης, Διαμόρφωση του Διοικητικού Πλέγματος της Επιχείρησης, Ο οριοθέτηση της διαχείρισης του Ανθρώπινου δυναμικού, ευθύνες του management, διαμόρφωση των ρόλων εργασίας του προσωπικού, επάρκεια του προσωπικού, προσδιορισμός προσλήψεων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, Προσδιορισμό των συστημάτων υποστήριξης του προσωπικού, Προσδιορισμός του συστήματος ελέγχου της λειτουργίας της επιχείρησης.

Χρηματοοικονομική Ανάλυση

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Τα οικονομικά στοιχεία νομιμοποιούν αλλά και βεβαιώνουν τον δέκτη για την σωστή επιλογή όλων των προηγούμενων αναλύσεων που έχουν παρουσιαστεί στο Επιχειρηματικό Σχέδιο. Παρουσίαση της Κατάσταση Ταμειακών Ροών: όπου προσδιορίζονται οι πηγές και οι χρήσεις των κεφαλαίων και οι ανάγκες σε νέα κεφάλαια. Αποτελέσματα, Τα οικονομικά αποτελέσματα εξαρτώνται από το ύψος των εσόδων και των εξόδων, το κόστος των κεφαλαίων και των αγαθών. Ανάλυση Ευαισθησίας, Αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων.

Στρατηγική Ανάπτυξης της Επιχείρησης

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τον τρόπο ανάπτυξης και αλλαγής της επιχείρησης αλλά και την αντιμετώπιση των κινδύνων που ελλοχεύουν σε κάθε αγοραία πρακτική. Προσδιορισμός του στρατηγικού πλαισίου ανάπτυξης και οριοθέτηση των σημαντικότερων κινήσεων της αναπτυξιακής διάστασης της επιχείρησης, Παρουσίαση των κυριότερων κινδύνων που εν δυνάμει θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και Οριοθέτηση των διαδικασιών ή ενεργειών αντιμετώπισής των.

Τελικά Συμπεράσματα

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες, ενέργειες και δραστηριότητες που αναλύθηκαν στο κείμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Παράρτημα

► *ΥΠΟΔΕΙΞΗ 1:* Παρατίθενται οι διάφοροι πίνακες που τεκμηριώνουν στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο σώμα του κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Αλλά και λοιπά έγγραφα, όπως βιογραφικά των μετόχων ή των στελεχών της επιχείρησης, κλπ.

.

► *Σύνοψη*

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο *δεν είναι ένα θεωρητικό κείμενο* ούτε πρόκειται για μια «υποτιθέμενη επιχειρηματική ιστορία». Πρόκειται για ένα πολύ-εργαλείο η κατασκευή του οποίου προϋποθέτει τη σαφή γνώση του συνόλου των μεταβλητών που λαμβάνουν μέρος. Είναι ένα κείμενο – οδηγός της επιχείρησης στην αγοραία πραγματικότητα. Δεν μπορεί να γίνει σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου που να έχει σημαντικά αποτελέσματα εάν δεν γίνει συστηματική συλλογή των απαραίτητων πολυσύνθετων πληροφοριών, αν δεν εντοπιστούν οι ενδεδειγμένες ενέργειες για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και κυρίως αν δεν είναι σαφείς και προσδιορισμένοι οι στόχοι του σχεδίου αυτού. Σε κάθε κίνηση σύνταξης των επιμέρους ενοτήτων του κειμένου του ΕΣ πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των επικοινωνιακών μεταβλητών και να επανεξετάζονται οι διαστάσεις τους ώστε να ελέγχεται η εν δυνάμει αποτελεσματικότητά του. Η σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί τη δηλωμένη ή αδήλωτη σύμπραξη πολλών ειδικών αλλά και την επεξεργασία πολλών πληροφοριών του ευρύτερου κοινωνικού, του αγοραίου και του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Το κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μια νέα πρόκληση και ένα προσδιορισμένο πλαίσιο δράσης που κατευθύνεται από την νέα επιχειρηματική ιδέα, τις γνώσεις, τις ικανότητες – δεξιότητες του συντάκτη αλλά και από το επίπεδο της διαίσθησής του. Η σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι ένα δυναμικό διαδικαστικό που εχθρεύεται τη «στατικότητα» και εξειδικεύεται στην εξεύρεση εποικοδομητικών λύσεων.

► *Βιβλιογραφία*

► Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- **Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π.** (2006) «Η Επιχειρηματική Ιδέα», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 61-75.
- **Βουδούρη Ε., Λιούκας Σ.** (2006) «Επιχειρηματικό Σχέδιο», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 76-99.
- **Γούναρης Σ., Δημητριάδης Σ., Παπαβασιλείου Ν.** (2006) «Ο Κύκλος της Επιχειρηματικής Διαδικασίας», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 118-142.
- **Καβουσανός Ε. Γ., Δράκος Α. Α.** (2006) «Ανεύρεση Πόρων», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 143-180.
- **Καρβούνης Σ. Κ**. (2000) *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης (κυρίως τις σελίδες 283-302, όπου περιλαμβάνεται υπόδειγμα Επιχειρηματικού Σχεδίου).
- **Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π.** (2009) *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- **Knight P.** (2005) *Το εξαιρετικά Αποτελεσματικό Σχέδιο Μάρκετινγκ*, Αθήνα, εκδόσεις Κέρκυρα.

- **Κουτσουλέλου – Μίχου Σ.** (1997) *Η Γλώσσα της Διαφήμισης. Κειμενογλωσσολογική Προσέγγιση του Διαφημιστικού Κειμένου*, Αθήνα, εκδόσεις Gutenberg.
- **Λιούκας Σ.** (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) (2006) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ.
- **Μπάλτας Γ., Σταθακόπουλος Β.** (2006) «Αγορά - Πελάτες», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 100-117.
- **Παπαδάκης Β. Μ.** (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, τόμος Α΄, Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- **Schermerhorn J. R.** (2012) *Εισαγωγή στο Management*, Αθήνα, εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.
- **Σπανός Ι. Ε.** (2006) «Ανάπτυξη και Έλεγχος της Επιχείρησης», στο Σ. Λιούκας (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ, σελ. 181-203.
- **Τυλικίδου Ε. Ι.** (2002) *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Θεσσαλονίκη, Global Bookstore.

.

► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- **Brown, G., Yule, G. (**1989) *Discourse analysis*, Cambridge, Cambridge University Press,
- **De Beaugrande R., Dressler W.** (1981) *Introduction to Text Linguistics*, London, New York, Longman.
- **Glenberg, A. M., Kaschak, M. P.** (2002) “Grounding language in action” *Psychonomic Bulletin & Review*, 9, pp. 558–565.
- **Halliday, M. A. K.** (1975) “Learning how to mean”, in E. H. Lenneberg & E. Lenneberg (Eds) *Foundations of language development*, New York, Basic Books, Vol. 1, pp. 239–265.
- **Harris R.** (1985) “Persuasion and Manipulation”, in T. Van Dijk (Ed) *Discourse and Communication, Research in Text Theory*, Vol. 10, Berlin, Walter de Gruyter, pp. 126-143.
- **Hymes, D.** (2003) “Models of the interaction of language and social life”, in C. B. Paulston & G. R. Tucker (Eds), *Sociolinguistics: The essential readings*, Oxford, Blackwell, pp. 30–47.
- **Slobin D. I.** (1996) “From ‘thought and language’ to ‘thinking for speaking”, in J. J. Gumperz and C. Levinson (Eds.) *Rethinking linguistic relativity*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 70–96.