

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο The Business Plan



Περικλής Γκόγκας, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

To Business Plan

Γενικές παρατηρήσεις

- Κάθε επιχείρηση είναι **μοναδική**
- Κάθε business plan είναι **μοναδικό**
- **Nothing** is written on stone.
- **Γενικές** κατευθύνσεις για κάθε επιχείρηση.
- **Εξειδίκευση** κατά περίπτωση.
- **Μέγεθος**: δεν μετράει.
- **Απαραίτητη** γνώση για όποιον/α ασχολείται με μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις.

Η Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

- A.1. Το Εξώφυλλο
- A.2. Τα περιεχόμενα
- A.3. Η Σύνοψη
- A.4. Εισαγωγή
- A.5. Η Χρηματοδότηση

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- B.1. Παρουσίαση της επιχείρησης
- B.2. Η Διοίκηση
- B.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό
- B.4. Τα Προϊόντα - Υπηρεσίες

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Γ.1. Οι Πελάτες
- Γ.2. Οι Προμηθευτές
- Γ.3. Ανάλυση του Κλάδου
- Γ.4. Ο Ανταγωνισμός
- Γ.5. Το Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

E. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- E.1. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία
- E.2. Προβλέψεις και Σενάρια

ΣΤ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.1. Το Εξώφυλλο

- Το **είδος** του εγγράφου: Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).
- Πλήρη **επωνυμία** της επιχείρησης και το λογότυπό της. Αυτό θα πρέπει να είναι εύκολα ορατό και ευανάγνωστο. Η επιχείρησή μας μπορεί να είναι μοναδική και ξεχωριστή για εμάς, δεν ισχύει το ίδιο για τον αναγνώστη του επιχειρηματικού μας σχεδίου. Αυτός/η, κατά πάσα πιθανότητα, θα είναι κάποιος τραπεζικός υπάλληλος, αναλυτής ή υπεύθυνος για τις επιδοτήσεις κρατικός λειτουργός, ο οποίος θα έχει την ίδια στιγμή στο γραφείο του ένα πλήθος άλλων επιχειρηματικών σχεδίων για μελέτη.
- Ακριβή **διεύθυνση** της εταιρίας, για την πιθανή αποστολή σχολίων ή παρατηρήσεων και την αρχειοθέτηση του επιχειρηματικού σχεδίου από τον παραληπτή.
- Το **τηλέφωνο** της εταιρίας με τον κωδικό της περιοχής, για άμεση επικοινωνία.
- Την **ηλεκτρονική διεύθυνση (email)** της εταιρίας η οποία είναι πλέον απαραίτητη για την άμεση αποστολή και λήψη οποιονδήποτε στοιχείων ή εγγράφων.
- Την διεύθυνση του **site** της επιχείρησης στο ίντερνετ όπως και στο Facebook, Instagram, κλπ. ώστε να μπορεί να έχει ο αναγνώστης μια άμεση εικόνα.
- Το **πρόσωπο επικοινωνίας** αναφορικά με το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο αναγνώστης θα πρέπει να ξέρει σε ποιον συγκεκριμένα από την επιχείρηση θα πρέπει να απευθυνθεί σχετικά με το επιχειρηματικό σχέδιο. Έτσι αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου, μέχρι να βρει τον αρμόδιο ή να του δοθεί η πληροφορία που αναζητεί.
- Ένα **QR-code** με τα βασικά στοιχεία όπως email, site και τηλέφωνο, ώστε να είναι εύκολα προσπελάσιμα τα δεδομένα αυτά από smartphones.

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Α.2. Τα περιεχόμενα

Η ύπαρξη αναλυτικών περιεχομένων με τις αντίστοιχες σελίδες των κεφαλαίων, πινάκων, καταστάσεων και γραφημάτων διευκολύνει την άμεση πρόσβαση σε συγκεκριμένα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου.

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.3. Η Σύνοψη – Executive Summary

- Η σύνοψη (executive summary), αποτελεί την επιτομή και μία από τις πιο σημαντικές ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Συνήθως διαβάζεται πρώτη από τους αποδέκτες του επιχειρηματικού σχεδίου αλλά πρέπει απαραίτητα να συντάσσεται τελευταία.
- Για να μπορέσει κανείς να συνοψίσει σε μία με δύο σελίδες τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει πρώτα να τις αποσαφηνίσει και να τις κατανοήσει πλήρως ο ίδιος.
- Αυτό σημαίνει ότι πρέπει πρώτα να έχει ολοκληρώσει την έρευνα και τη μελέτη που είναι απαραίτητη για την σύνταξη ολόκληρου του ΕΣ.
- Η σημασία της σύνοψης είναι μεγάλη καθώς κάποια από τα στελέχη τραπεζών, χρηματοδοτικών εταιριών και οργανισμών στα οποία θα φτάσει το ΕΣ, ίσως δεν έχουν τις τεχνικές γνώσεις ή και το χρόνο για να παρακολουθήσουν τις λεπτομερείς αναλύσεις που γίνονται στα επί μέρους κεφάλαια, θα διαβάσουν όμως σίγουρα τη σύνοψη.

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.3. Η Σύνοψη – Executive Summary

Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της Σύνοψης είναι:

- Να έχει έκταση το πολύ 2 σελίδων. Να είναι γραμμένη έτσι ώστε να μην κουράζει, να προδιαθέτει τον αναγνώστη για αυτό που ακολουθεί και να είναι περιεκτική. Είναι ίσως το τελευταίο σημείο του ΕΣ το οποίο θα ξεφυλλίσει κανείς λίγο πριν συναντηθεί με στελέχη της εταιρίας.
- Να είναι ενθουσιώδης και να καταφέρνει να μεταφέρει σε όποιον την διαβάσει τον ενθουσιασμό και τη βεβαιότητα των στελεχών της επιχείρησης για την επιτυχία του προτεινόμενου επενδυτικού πλάνου
- Να είναι λιτή, αποφεύγοντας τεχνικές λεπτομέρειες και πολλά νούμερα που κουράζουν τον αναγνώστη.
- Να περιέχει με σαφήνεια τους στόχους της επιχείρησης δηλαδή να πληροφορεί τον αναγνώστη άμεσα για αυτό που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση.
- Να αναφέρει το συνολικό κεφάλαιο που είναι απαραίτητο για να επιτευχθούν οι στόχοι που περιγράφονται στο ΕΣ. Θα είναι καλό να προσδιορίζεται επίσης, η μορφή της αιτούμενης χρηματοδότησης και τα χαρακτηριστικά της όπως οι χρόνοι εκταμίευσης, αποπληρωμής, κτλ.
- Να παρουσιάζει συμπυκνωμένα τα συμπεράσματα και την ανάλυση που γίνεται στο κυρίως κείμενο του ΕΣ.

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.4. Εισαγωγή

Στην εισαγωγή μπορεί να υπάρχει μια σύντομη περιγραφή με γενικές πληροφορίες για το αντικείμενο της επιχείρησης, κάποια λίστα και περιγραφή σημαντικών προϊόντων, μερικές φωτογραφίες από τις εγκαταστάσεις, την παραγωγική διαδικασία και τα προϊόντα. Σημαντικοί πελάτες ή σημαντικές στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να αναφερθούν και εδώ.

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.5. Η Χρηματοδότηση

- Όπως ειπώθηκε είδη, ο κύριος λόγος για τον οποίο συντάσσεται ένα ΕΣ είναι συνήθως η αναζήτηση χρηματοδότησης.
- Η χρηματοδότηση είναι απαραίτητη για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την επέκταση και ανάπτυξη μιας ήδη υπάρχουσας μέσω παραγωγής ενός νέου προϊόντος ή με την υλοποίηση μιας νέας επένδυσης ή με την διείσδυση σε μια νέα αγορά. Έτσι, σε αυτό το σημείο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή τόσο στα ποσοτικά όσο και στα ποιοτικά στοιχεία που θα παρατεθούν.

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.5. Η Χρηματοδότηση

Η ενότητα αυτή πρέπει γενικά να δίνει συγκεκριμένες πληροφορίες για τα εξής:

- Πού και πώς σχεδιάζεται να βρεθούν τα συνολικά κεφάλαια που απαιτούνται. Αναφέρουμε δηλαδή ότι πχ συνολικά απαιτούνται €1.000.000 για την νέα επένδυση όπου τα €100.000 θα προέλθουν από τα διαθέσιμα της επιχείρησης, €200.000 από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, €300.000 από επιδότηση και για τα υπόλοιπα €400.000 θα χρειαστεί τραπεζικός δανεισμός.
- Ποιοι είναι οι επιθυμητοί όροι της χρηματοδότησης. Ειδικότερα, πρέπει να αναφέρεται η μορφή της χρηματοδότησης στην οποία στοχεύει η επιχείρηση με τα εξής επί μέρους σημεία:
 - Την διάρκεια της αιτούμενης χρηματοδότησης: δηλαδή αν θα είναι Μακροπρόθεσμη, Μεσοπρόθεσμη ή Βραχυπρόθεσμη (κεφάλαιο κίνησης).
 - Το νόμισμα της χρηματοδότησης: αν η χρηματοδότηση γίνει σε ευρώ, δολάρια, γιεν, ή κάποιο άλλο νόμισμα που εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης.
 - Το επιτόκιο δανεισμού: αν το επιτόκιο θέλουμε να βασίζεται πχ στο EURIBOR ή στο βασικό επιτόκιο χορηγήσεων της τράπεζας ή αν θα είναι σταθερό ή κυμαινόμενο στην διάρκεια της χρηματοδότησης, το ύψος του περιθωρίου (spread), η περίοδος εκτοκισμού (μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια, κλπ).
 - Τον τρόπο αποπληρωμής: περιοδικές (ανά μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο) τοκοχρεολυτικές δόσεις ή πληρωμή μόνο τόκων περιοδικά και αποπληρωμή του κεφαλαίου εφ' άπαξ στο τέλος (bullet-repayment).

A. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

A.5. Η Χρηματοδότηση

- Οι διαθέσιμες εμπράγματα εξασφαλίσεις για την τράπεζα καθώς κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θέλει να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο (adverse selection) που αναλαμβάνει με την χρηματοδότηση. Τέτοιες μπορεί να είναι:
 - Προσημείωση ακινήτων που ανήκουν στην επιχείρηση ή στους επιχειρηματίες και μετόχους.
 - Ενεχυρίαση αποθεμάτων, μηχανημάτων ή άλλων πάγιων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Το ποσοστό ίδιας συμμετοχής από τον επιχειρηματία. Να σημειωθεί ότι είναι απίθανο η τράπεζα να χρηματοδοτήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο ούτε ο ίδιος ο επιχειρηματίας διακινδυνεύει τα χρήματά του. Εδώ πρέπει να δηλωθεί το ποσοστό της συμμετοχής του επιχειρηματία στο συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο.
- Λεπτομερής περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα κεφάλαια που θα αντλήσει η επιχείρηση. Ενδεικτικά, τα κεφάλαια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για:
 - Επενδύσεις σε ακίνητα, μηχανήματα και άλλο πάγιο εξοπλισμό.
 - Εξαγορές ή συγχωνεύσεις.
 - Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
 - Αποπληρωμή και αναδιάρθρωση παλαιών δανείων.
 - Εξυπηρέτηση άλλων υποχρεώσεων.

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο μέρος αυτό δίνονται όλες οι πληροφορίες που αφορούν στην επιχείρηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται, το προσωπικό και τη διοίκηση. Για κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά επισημαίνουμε παρακάτω τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τον ή τους συντάκτες του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.1. Παρουσίαση της επιχείρησης

- Ένα σύντομο ιστορικό στο οποίο θα περιλαμβάνονται σημαντικά χρονικά ορόσημα στην εξέλιξη της εταιρίας όπως:
 - ημερομηνία ίδρυσης
 - κατασκευή νέου εργοστασίου
 - μεταφορά της έδρας
 - εισαγωγή νέου προϊόντος
 - βραβεία και διακρίσεις για την εταιρία και τα προϊόντα της
 - σημαντικές συμφωνίες και συνεργασίες
 - εξαγορές και συγχωνεύσεις
 - ημερομηνία εισαγωγής στο χρηματιστήριο
 - διεύρυνση και αλλαγή δραστηριοτήτων

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.1. Παρουσίαση της επιχείρησης

- Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Την έδρα της δηλαδή την ακριβή διεύθυνση ή, αν πρόκειται για νέα επιχείρηση υπό ίδρυση, την προτεινόμενη έδρα.
- Τις υποδομές της εταιρίας:
 - γραφεία
 - εργοστάσια και παραγωγικές μονάδες
 - αποθήκες
 - αντιπροσωπείες
- Τις άδειες, πατέντες, franchise και άλλα άυλα περιουσιακά στοιχεία που τυχόν έχει στην κατοχή της η εταιρία.
- Τους παράγοντες και τις ευκαιρίες που καθιστούν ή μπορούν να καταστήσουν την επιχείρηση κερδοφόρα.
- Παρουσίαση και αιτιολόγηση τυχόν σχεδιαζόμενης αγοράς ή ενοικίασης γραφείων, παραγωγικών υποδομών και άλλων εγκαταστάσεων.
- Τους κυριότερους μετόχους ή συνεταιίρους, ανάλογα με την νομική μορφή της εταιρίας με ποσοστά συμμετοχής, πιθανή συγγενική σχέση με τους άλλους μετόχους, κλπ.
- Τη νομική μορφή της επιχείρησης και αιτιολόγηση της επιλογής της, αν πρόκειται για νέα επιχείρηση.
- Την οργανωτική δομή της εταιρίας σε τμήματα και περιοχές ευθύνης. Είναι απαραίτητη η παρουσίαση σχετικού οργανογράμματος και η αιτιολόγηση της υπάρχουσας δομής.

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.1. Παρουσίαση της επιχείρησης

- Τις αλλαγές που τυχόν σχεδιάζονται:
 - στο αντικείμενο δραστηριότητας
 - στο οργανόγραμμα
 - στην παραγωγική διαδικασία (πχ έλεγχος ποιότητας)
 - στις υποδομές (πχ δίκτυα υπολογιστών εγκατάσταση συστημάτων ERP)
 - αλλαγές στη διοίκηση (management)
 - αλλαγές σε πρόσωπα όπως σε διευθυντικά στελέχη, σε μέλη διοικητικού συμβουλίου και σε άλλες σημαντικές θέσεις.
- Τους στόχους ποσοτικούς και ποιοτικούς, της επιχείρησης και μαζί τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας σχετικά με:
 - την παραγωγή
 - τα μερίδια αγοράς
 - τα οικονομικά αποτελέσματα
 - την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
 - την κοινωνική ευθύνη
 - το περιβάλλον

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.2. Η Διοίκηση

- Τα άτομα στις σημαντικές διοικητικές θέσεις (management) για τα οποία παραθέτουμε και βιογραφικό τους σημείωμα:
 - τον/την Πρόεδρο
 - τον/την Διευθύνοντα/ουσα Σύμβουλο
 - τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου με τις αρμοδιότητές τους
 - την διάκριση ανάμεσα σε εκτελεστικά και μη-εκτελεστικά μέλη του ΔΣ
 - τα διευθυντικά στελέχη
 - τους σημαντικούς συμβούλους
- Περιγραφή σημαντικών υπαλληλικών θέσεων
- Αναλυτικό οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Τυχόν πρόβλεψη για διάδοχη κατάσταση

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

- Το σύνολο (αριθμός) του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καταμερισμός σε διοικητικό προσωπικό και προσωπικό παραγωγής.
- Η ηλικιακή του σύνθεση.
- Περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- Τα έτη παραμονής στην εταιρία.
- Η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ανά εργοστάσιο, περιφέρεια, πόλη, κλπ.
- Οι ειδικές δεξιότητες και γνώσεις που έχει το προσωπικό, ιδιαίτερα αυτό που είναι σε θέσεις ευθύνης.
- Οι οικονομικές και άλλες παροχές στο προσωπικό όπως: ιδιωτική ασφάλιση, παιδικοί σταθμοί, εκδρομές, γιορτές, υποτροφίες, παροχή προϊόντων, παροχή εκπαιδευτικών κουπονιών
- Τα θεσμοθετημένα σχήματα υλικών και ηθικών επιβραβεύσεων.
- Οι διαδικασίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού:
 - οργάνωση και χρηματοδότηση εσωτερικών ή εξωτερικών σεμιναρίων
 - χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών εξειδίκευσης
- Τα κίνητρα για αυξημένη παραγωγικότητα.
- Οι διαδικασίες εξέλιξης.

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.4. Τα Προϊόντα – Υπηρεσίες

- Γίνεται απαρίθμηση των προϊόντων και παρουσίασή τους με φωτογραφίες, αν αυτό κρίνεται σκόπιμο και εφικτό.
- Δίνεται έμφαση στη χρησιμότητα των προϊόντων και των αναγκών που ικανοποιούν στον καταναλωτή.
- Παρουσιάζονται τα μερίδια των επιμέρους προϊόντων ή ομάδων προϊόντων στον συνολικό κύκλο εργασιών με πίνακες ή/και γραφήματα.
- Πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων.
- Μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής ανά προϊόν.
- Επισημαίνεται και αναδεικνύεται η πιθανή διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρίας από τον ανταγωνισμό σε ότι έχει να κάνει με:
 - την ποιότητα
 - τη διαδικασία παραγωγής
 - τα συστατικά
 - τη συσκευασία
 - την τιμή
 - στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service)
 - εγγυήσεις, προσφορές, κλπ
 - το πώς είναι αποδεκτά από τους καταναλωτές τα προϊόντα ή υπηρεσίες μας, ακόμα, και αν δεν παρουσιάζουν αντικειμενικές διαφορές από τον ανταγωνισμό

B. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

B.4. Τα Προϊόντα – Υπηρεσίες

- Παρουσιάζονται τα δίκτυα διανομής.
- Διαδικασίες και στρατηγικές που ακολουθούνται για την προώθηση των προϊόντων/marketing.
- Παρουσιάζεται η ακολουθούμενη τιμολογιακή πολιτική:
 - όροι πληρωμής, πχ. άμεσα, με πίστωση, κλπ
 - τρόποι πληρωμής: μετρητά, επιταγές, πιστωτικές κάρτες, άλλοι τρόποι
 - πολιτική εκπτώσεων
 - ειδικές προσφορές
 - τιμολόγηση σε ειδικές ομάδες καταναλωτών (νέοι, ηλικιωμένοι, κλπ)
 - Πολιτική επιστροφών προϊόντων
 - Εγγυήσεις ποιότητας ή/και καλή λειτουργίας
 - Υποστήριξη πελατών (customer care) μετά την αγορά.
 - Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
 - Πιστοποιήσεις των προϊόντων μας, όπως ISO, οικολογικές πιστοποιήσεις, fair trade, βιολογικά (organic), φυσικά (natural), κλπ.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.1. Οι Πελάτες

- Περιγραφή των πελατών. Ποιοι αγοράζουν το προϊόν/υπηρεσία μας;
- Γεωγραφική κατανομή του πελατολογίου με πίνακες, χάρτες κλπ.
- Εάν πρόκειται για άτομα, δημογραφικά δεδομένα πελατών:
 - φύλο
 - ηλικιακή σύνθεση
 - εισοδηματική ομάδα
 - μόρφωση
 - οικογενειακή κατάσταση
- Εάν πρόκειται για επιχειρήσεις, σχετικά επιχειρηματικά δεδομένα:
 - κλάδος δραστηριότητας
 - εθνικότητα
 - έδρα
 - βασικά οικονομικά μεγέθη
- Διαδικασία παραγγελιών ή αγορών
- Κατηγοριοποίηση πελατολογίου ανάλογα με:
 - όρους πληρωμής
 - μεθόδους πληρωμών
 - νόμισμα συναλλαγών

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.2. Οι Προμηθευτές

- Απαριθμούνται ονομαστικά οι σημαντικότεροι προμηθευτές μαζί με τις σχετικές πληροφορίες:
 - Επωνυμία και έδρα της κάθε επιχείρησης – προμηθευτή.
 - Ποσά που δαπανούνται ετησίως σε κάθε προμηθευτή μαζί με τις αντίστοιχες ποσότητες προμηθειών σε φυσικές μονάδες (κιλά, λίτρα, μέτρα, κλπ.).
 - Τυχόν συμβόλαια και συμφωνίες μακροπρόθεσμης συνεργασίας.
 - Όροι πληρωμής.
 - Αιτιολόγηση συνεργασίας με τους συγκεκριμένους προμηθευτές.
 - Διάστημα συνεργασίας.
 - Μέσοι χρόνοι πληρωμών.
 - Διαδικασία προμηθειών.
- Δίνονται συνοπτικά
 - η γεωγραφική κατανομή των προμηθευτών.
 - το είδος και η αξία προμηθειών ανά κατηγορία.
 - ο μέσος χρόνος απόκρισης από την παραγγελία στην παράδοση.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.3. Ανάλυση του Κλάδου

- Το μέγεθος της αγοράς του κλάδου και την διαχρονική του ανάπτυξη σε μονάδες προϊόντος και αξία πωλήσεων. Αυτό δίνει μια εικόνα του πόσο μεγάλη είναι η «πίτα», μερίδιο της οποίας προσπαθεί να αποσπάσει η εταιρία μας με τα προϊόντα της.
- Την κερδοφορία του κλάδου συνολικά: ιστορικά στοιχεία και προβλέψεις.
- Το μερίδιο της επιχείρησης στην αγορά και την τάση αυτού. Αιτιολογούμε το γιατί το μερίδιο είναι ανοδικό, πτωτικό ή σταθερό και από ποιες παραδοχές πηγάζουν οι προβλέψεις μας για το μελλοντικό μερίδιο αγοράς.
- Την τάση του κλάδου: αν υπάρχει ανάπτυξη, ύφεση ή σταθερότητα και ποιες είναι οι προβλέψεις για το μέλλον. Όσο καλά οργανωμένη κι αν είναι η επιχείρησή μας και όσο καλό κι αν είναι το προϊόν μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, οι πιθανότητες επιτυχίας περιορίζονται, εάν συνολικά ο κλάδος βρίσκεται σε πτωτική φάση.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.3. Ανάλυση του Κλάδου

- Τη δομή του κόστους στον κλάδο. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επιβαρύνουν το κόστος στον κλάδο αυτό; Για παράδειγμα μπορεί να είναι το εργατικό κόστος, το κόστος διανομής, οι άδειες λειτουργίας, οι πρώτες ύλες, κλπ.
- Τις πιθανές επικείμενες αλλαγές στον κλάδο: τεχνολογικές, είσοδος και έξοδος σημαντικών επιχειρήσεων, νομοθετικές αλλαγές που επηρεάζουν τον κλάδο, κλπ.
- Τις νέες επιχειρήσεις στον κλάδο: υπάρχει καθαρή αύξηση, μείωση ή οι επιχειρήσεις του κλάδου παραμένουν γενικά σταθερές σε αριθμό; Πού οφείλεται αυτό; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την είσοδο και την έξοδο επιχειρήσεων από τον κλάδο; πόσο εύκολο είναι να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις;
- Τον ανταγωνισμό: πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός;
- Την ανάλυση SWOT του κλάδου δηλαδή παρουσίαση των δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζει συνολικά ο κλάδος σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (για την ανάλυση SWOT βλέπε ειδικότερα το κεφάλαιο 6).

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.4. Ο Ανταγωνισμός

- Επωνυμία και έδρα
- Βασικά οικονομικά στοιχεία:
 - συνολικό κεφάλαιο
 - κύκλος εργασιών
 - κερδοφορία
 - δανειακή επιβάρυνση
 - βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες των ανταγωνιστών σε σύγκριση με τους δικούς μας
- Τάση πωλήσεων και κερδοφορίας
- Σημαντικές συνεργασίες
- Πατέντες και άδειες
- Φήμη στην αγορά
- Σύγκριση προϊόντων/υπηρεσιών:
 - Ποια είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών;
 - Ποια είναι τα δικά μας συγκριτικά πλεονεκτήματα;
 - Τι είναι αυτό που προσφέρουμε εμείς και όχι οι ανταγωνιστές;

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.5. Το Μακροοικονομικό Περιβάλλον

- Οι μεταβολές του οικονομικού κύκλου. Αν υπάρχουν ευνοϊκές εξελίξεις, θα είναι καλό να δείξουμε πώς η επιχείρηση σκοπεύει να επωφεληθεί από αυτές. Αν οι προβλέψεις είναι δυσμενείς, είναι σημαντικό να παρατεθεί τυχόν σχεδιαζόμενη εξισορροπητική στρατηγική.
- Το τραπεζικό και χρηματοδοτικό σύστημα
 - Επηρεάζει την χρηματοδότηση τόσο της ίδιας της επιχείρησης που εκπονεί το ΕΣ όσο και των προμηθευτών, ανταγωνιστών, και πελατών. Για παράδειγμα, η φιλελευθεροποίηση της χρηματοδότησης, με δυνατότητα άντλησης φθηνών κεφαλαίων από το εξωτερικό ή από τις εγχώριες χρηματαγορές, μπορεί να μειώσει το κόστος των προμηθευτών και αυτό να μετακυλιστεί στις τιμές των πρώτων υλών.
 - Οι αλλαγές στα επιτόκια μεταβάλλουν άμεσα και το χρηματοοικονομικό κόστος για την επιχείρησή μας.
 - Προβλεπόμενες αλλαγές στην καταναλωτική πίστη από τις τράπεζες (πολιτική πιστωτικών καρτών, καταναλωτικών και άλλων δανείων) πιθανότατα θα επηρεάσουν τις λιανικές πωλήσεις της επιχείρησης.
- Άλλες παράμετροι της οικονομικής συγκυρίας οι οποίες μπορεί επηρεάσουν δραματικά την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το επίπεδο της ανεργίας, το οποίο επηρεάζει την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών, η γενικότερη αισιοδοξία των καταναλωτών για τις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις, καθώς, και ο πληθωρισμός ο οποίος μεταβάλλει τις σχετικές τιμές των προϊόντων.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.6. Ο Δημόσιος Τομέας

- Το φορολογικό σύστημα. Τυχόν προβλέψεις για ευνοϊκότερο ή δυσμενέστερο φορολογικό σύστημα μπορούν να παρουσιαστούν στο ΕΣ μαζί με τις αναμενόμενες συνέπειες που αυτές θα έχουν στην κερδοφορία της επιχείρησης και τα σενάρια χρηματοροών.
- Το καθεστώς των αδειοδοτήσεων. Υποχρεωτική εξασφάλιση ειδικών αδειών απαραίτητων για την παραγωγή των προϊόντων του κλάδου. Αυτές μπορεί να συνεπάγονται κόστος σε χρήμα ή σε χρόνο και οργάνωση για την εξασφάλισή τους.
- Τον καθορισμό των ασφαλιστικών εισφορών. Αυτές έχουν φυσικά άμεσες επιπτώσεις στο κόστος ασφάλισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.7. Τεχνολογία και Επιστήμη

Στο μέρος αυτό πρέπει να γίνει μια ενημέρωση για την τεχνολογική κατάσταση της επιχείρησης και ειδικότερα για το εσωτερικό περιβάλλον:

- Αν η επιχείρηση έχει ή προτίθεται να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες στο σύστημα παραγωγής, στην προώθηση των πωλήσεων μέσω κοινωνικής δικτύωσης, στην οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού.
- Αν έχει ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία είναι στην εμπροσθοφυλακή των τεχνολογικών εξελίξεων και έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν αποδοτικούς τρόπους ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Επίσης να γίνει ενημέρωση για τις πιθανές επιπτώσεις από την επέκταση της χρήσης της τεχνολογίας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά:

- από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων
- από τη δημιουργία νέων διαδικασιών και τεχνολογιών παραγωγής, που είναι αποτελεσματικότερες οικονομικά
- από το τεχνολογικό προβάδισμα των ανταγωνιστών
- από το ότι οι προμηθευτές έχουν ενσωματώσει νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία, έχουν εκσυγχρονίσει τα συστήματα επικοινωνίας, παραγγελιών και πληρωμών.
- αν υπάρχει τεχνολογική υστέρηση στις αντίστοιχες διαδικασίες της επιχείρησής μας στο σημείο αυτό μπορεί να παρατεθεί τυχόν σχεδιαζόμενη διορθωτική στρατηγική.

Γ. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γ.8. Πολιτιστικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά

- Η επιχείρηση είναι ένας κοινωνικός οργανισμός και είναι σημαντικό το να μπορεί να παρατηρεί και να συμπορεύεται με τις πολιτιστικές και κοινωνικές ευαισθησίες της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.
- Έτσι για παράδειγμα, σε μια κοινωνία με αυξημένη ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά θέματα, περισσότεροι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης αν γνωρίζουν ότι αυτά παράγονται -και πιθανώς είναι πιστοποιημένα- με διαδικασίες και υλικά φιλικά προς το περιβάλλον ή ότι είναι προϊόντα ανακυκλώσιμα, ότι δεν χρησιμοποιούνται γενετικά τροποποιημένες πρώτες ύλες κτλ.
- Ομοίως η στάση της κοινωνίας απέναντι σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες ή απέναντι στη φυσική δραστηριότητα ή τη διατροφή δημιουργούν καταναλωτικά πρότυπα τα οποία επηρεάζουν με πολλαπλούς τρόπους την επιχείρηση.
- Αν υπάρχουν τρέχουσες ή σχεδιαζόμενες ενέργειες περιβαλλοντικής ή/και κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης αυτές θα πρέπει να περιληφθούν στο ΕΣ διότι συμβάλουν θετικά στην αξιολόγηση της δυναμικής της. Τέλος, προβλεπόμενες μεταβολές σε δημογραφικά στοιχεία με άμεση επίδραση στην καταναλωτική συμπεριφορά όπως είναι η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού, το μέγεθος των νοικοκυριών, η αστικοποίηση, η μετανάστευση, κτλ. θα πρέπει ομοίως να περιληφθούν στο ΕΣ μαζί με την προβλεπόμενη επίδρασή τους στην επιτυχή υλοποίησή του.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στα προηγούμενα μέρη του ΕΣ έχουμε παρουσιάσει αναλυτικά:

α) την διαχρονική πορεία και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητές της και

β) το στενό και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Μέσα από την ανάλυση αυτή, παρουσιάστηκαν και πιθανές επικείμενες αλλαγές τόσο στην δραστηριότητα της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον και οι αναμενόμενες επιπτώσεις τους στη λειτουργία της επιχείρησης.

Έτσι, η ως τώρα ανάλυση επιτρέπει:

- Την αξιολόγηση της στρατηγικής που ακολούθησε η επιχείρηση μέχρι τώρα και ειδικότερα, την περιγραφή και την ανάδειξη των αποτελεσμάτων της.
- Την ανάδειξη εναλλακτικών στρατηγικών που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης με βάση όλα τα παραπάνω δεδομένα.
- Την επιλογή της στρατηγικής η οποία κρίνεται η πιο κατάλληλη για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης στο μέλλον.

Στο μέρος αυτό του ΕΣ θα αναλυθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός που θα εφαρμόσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, δεδομένων των περιορισμών που τίθενται από το περιβάλλον. Οι κύριες στρατηγικές που θα αναλυθούν είναι:

1. Στρατηγική Προϊόντων και Υπηρεσιών (Products and Services Strategy).
2. Στρατηγική Προώθησης και Πωλήσεων (Marketing and Sales Strategy).
3. Στρατηγική Διοίκησης (Management Strategy).

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.1. Στρατηγική ως προς τα Προϊόντα – Υπηρεσίες

Θα πρέπει να παρουσιαστούν και να αναλυθούν τα πιθανά σχέδια που υπάρχουν για το μέλλον και αφορούν στην προσπάθεια της επιχείρησης για:

- την ποιοτική τους βελτίωση,
- τις διαδικασίες παραγωγής τους
- πιθανή μεταβολή του συνόλου των αγαθών που παράγονται

Η στρατηγική ως προς τα παραγόμενα αγαθά μπορεί ενδεικτικά να αναφέρεται:

- σε αναβάθμιση των παραγόμενων αγαθών μέσω:
 - βελτίωσης της ποιότητας
 - χρήσης νέων ανθεκτικότερων υλικών
 - καλύτερου σχεδιασμού ανταλλακτικών, υποσυστημάτων, περιφερειακών
 - βελτίωσης της ασφάλειας
 - στην υιοθέτηση βιολογικών ή/και οικολογικών προϊόντων

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.1. Στρατηγική ως προς τα Προϊόντα – Υπηρεσίες

- στην συσκευασία
 - μικρές και φορητές συσκευασίες
 - συσκευασία χονδρικής για χαμηλότερες τιμές
 - χρήση ανακυκλώσιμων υλικών
 - χαρούμενα χρώματα κλπ για παιδιά
- στο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού
 - μέσω της ποιότητας
 - από την τιμή και τους τρόπους πληρωμής
 - μέσω της εξυπηρέτησης πελατών
 - με τις εγγυήσεις, προσφορές, παράλληλες πωλήσεις, κλπ.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.2. Στρατηγική Marketing

- Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικών για την προώθηση των πωλήσεων (marketing) είναι σημαντικό μέρος κάθε επιχειρηματικού σχεδίου.
- Η ύπαρξη ενός πολύ καλού και ποιοτικού προϊόντος, που κατασκευάζεται με τις πιο αποδοτικές διαδικασίες και η άριστη οργάνωση και δομή της διοίκησης και του προσωπικού δεν μπορούν από μόνες τους να εγγυηθούν την επιτυχία των προϊόντων και κατ' επέκταση και της εταιρίας.
- Για να αυξηθούν σημαντικά οι πιθανότητες επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη η ανάπτυξη συγκεκριμένης στρατηγικής marketing και πωλήσεων.
- Η στρατηγική marketing είναι αυτή που θα φέρει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή. Έτσι μόνο ολοκληρώνεται η διαδικασία παραγωγής αξίας της επιχείρησης.
- Στη σημερινή εποχή, η διαδικασία διάθεσης του προϊόντος είναι συχνά πιο σημαντική από την παραγωγή του.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.2. Στρατηγική Marketing

- Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα πολύ επιτυχημένων προϊόντων τα οποία στήριξαν την επικράτησή τους στην αγορά σε επιτυχημένο marketing παρά το γεγονός ότι άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα μπορεί να είναι καλύτερα ποιοτικά ή/και φθηνότερα.
- Αυτό έχει ως συνέπεια, το marketing να αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Για να αυξηθούν λοιπόν σημαντικά οι πιθανότητες επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής marketing και πωλήσεων.
- Για το σκοπό αυτό θα πρέπει κατ' αρχήν να παρουσιαστούν οι στόχοι της επιχείρησης σχετικά με τις πωλήσεις: το σημείο στο οποίο επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον και ειδικότερα τη θέση της μέσα στον ανταγωνισμό (positioning).
- Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει ειδικότερη ανάπτυξη όλων των επί μέρους θεμάτων που σχετίζονται με τον στόχο αυτό καθώς και ανάλυση των βημάτων που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.2. Στρατηγική Marketing

- Ο τρόπος προώθησης των προϊόντων στην αγορά:
 - Αν υπάρχει ή πρόκειται να οργανωθεί συγκεκριμένη διαφημιστική εκστρατεία.
 - Αν και πώς θα χρησιμοποιηθούν και θα αναπτυχθούν οι δημόσιες σχέσεις της εταιρίας για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της.
 - Αν, για την προώθηση των προϊόντων, θα ενεργοποιηθούν υπάρχουσες ή σχεδιάζονται νέες στρατηγικές συμμαχίες με άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες.
- Η τιμολογιακή πολιτική:
 - Πώς θα τιμολογηθούν τα προϊόντα;
 - Αν θα υπάρχουν προσφορές, εκπτώσεις, ειδικές τιμές, κτλ.
- Αποτελέσματα από έρευνες που μπορεί να έχουν γίνει στους καταναλωτές:
 - Ανάλυση συμπεριφοράς.
 - Καταναλωτικές τάσεις στο μέλλον.
 - Πρόβλεψη αναγκών καταναλωτών.
 - Τι οδηγεί τον καταναλωτή στην επιλογή ενός προϊόντος.
 - Ποσοστό εισοδήματος που δαπανάται στις αγορές αυτές, τάσεις και προοπτικές για το μέλλον.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.3. Στρατηγική ως προς την Οργάνωση και Διοίκηση

Η Διοικητική λειτουργία είναι αυτή η οποία αντιμετωπίζει το σύνολο της επιχείρησης ολιστικά, ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αλληλεξαρτώμενων μερών, ως ένα σύνολο που αποτελεί κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των μερών του. Για αυτό τον λόγο η στρατηγική ως προς την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη των στόχων της. Έτσι στο κεφάλαιο αυτό θα πρέπει να παρουσιάσουμε:

- Τα σχέδια που υπάρχουν για πιθανές μεταβολές στην διοίκηση:
 - Ποιοι θα έχουν τις θέσεις του Προέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου στο διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ);
 - Θα υπάρχουν άλλα εκτελεστικά μέλη στο ΔΣ;
 - Με ποιες ακριβώς αρμοδιότητες;
 - Αλλαγές στα μέλη του ΔΣ.
 - Υπάρχουν συγκεκριμένα πρόσωπα μέσα από την εταιρία ή τρίτοι που θα αναλάβουν αυτές τις θέσεις;
 - Θα υπάρχουν αλλαγές στην δομή και την μορφή του management ώστε να γίνει περισσότερο:
 - Συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό.
 - Φιλελεύθερο ή αυστηρό.
- Μεταβολές σε ανθρώπινους πόρους:
 - Στον αριθμό: αυξήσεις ή μειώσεις προσωπικού στο σύνολο ή σε συγκεκριμένα τμήματα της εταιρίας.
 - Στις ειδικότητες ή την κατάρτισή τους.
 - Μισθολογικές μεταβολές.
 - Παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας.
 - Σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης και εξειδίκευσης.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.4. Στρατηγική Υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Είναι καλό να αφιερώσουμε στο σημείο αυτό, που αναφερόμαστε στις στρατηγικές, τον σχεδιασμό που έχουμε ετοιμάσει, για να μπορέσει να υλοποιηθεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Αυτό χρειάζεται φυσικά ιδιαίτερο σχεδιασμό, προσοχή και συνεχή επίβλεψη και έλεγχο προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Το σχέδιο υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου θα περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Πίνακες ή/και διαγράμματα με τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν και σε ποιο χρονικό διάστημα οι διάφορες σχεδιαζόμενες αλλαγές/βελτιώσεις.
- Συγκεκριμένες ημερομηνίες έναρξης και ολοκλήρωσης των δράσεων που προτείνονται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

Τα παραπάνω μπορούν να αποδοθούν πολύ αποτελεσματικά με την χρήση ενός διαγράμματος **Gantt** όπως αυτό παρουσιάζεται παρακάτω για την περίπτωση έναρξης παραγωγής ενός νέου προϊόντος. Καθορίζει τον χρονικό ορίζοντα έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επί μέρους δραστηριότητας.

- Δίνει στον υπεύθυνο υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου ένα εποπτικό εργαλείο για όλες τις επί μέρους δραστηριότητες.
- Δίνει στους υπεύθυνους υλοποίησης των επί μέρους δραστηριοτήτων μια εικόνα της διασύνδεσης της δικής τους δραστηριότητας με το σύνολο.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ: HELLAS-TEL

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

α/α	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΜΗΝΑΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ				ΑΠΡΙΛΙΟΣ				ΜΑΪΟΣ				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
			1	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	■	■	■	■						
2	ΕΡΕΥΝΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ			■	■	■								
3	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					■	■	■	■					
4	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΥΡΙΑΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ							■	■					
5	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	■	■											
6	ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ									■				
7	ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			■	■	■	■							
8	ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			■	■	■	■							
9	ΕΝΑΡΞΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ									■	■	■	■	
10	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ						■	■	■	■	■	■		
11	ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ			■	■	■	■							
12	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ						■	■	■					
13	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΑΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ						■	■	■	■	■	■	■	■
14	ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΔΕΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ/ΠΩΛΗΣΗΣ	ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ			■	■	■	■							

ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ & ΠΩΛΗΣΕΩΝ ■
 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ■
 ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ■
 ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ■
 ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ■

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.5. Στρατηγικές Εξόδου

Σε κάθε επιχειρηματική κίνηση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου όταν αυτό αφορά μια νέα επιχείρηση, ένα νέο προϊόν, την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την είσοδό της σε νέες αγορές, κλπ. Η αποτυχία μπορεί να οφείλεται σε:

- Εσωτερικούς παράγοντες όπως η κακή οργάνωση και διαχείριση του σχεδίου ή λανθασμένες προβλέψεις.
- Αμιγώς εξωτερικούς παράγοντες όπως μπορεί να είναι μια οικονομική κρίση ή δυσμενείς μεταβολές στο νομοθετικό πλαίσιο.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.5. Στρατηγικές Εξόδου

Σε κάθε επιχειρηματική κίνηση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου όταν αυτό αφορά μια νέα επιχείρηση, ένα νέο προϊόν, την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την είσοδό της σε νέες αγορές, κλπ. Η αποτυχία μπορεί να οφείλεται σε:

- Εσωτερικούς παράγοντες όπως η κακή οργάνωση και διαχείριση του σχεδίου ή λανθασμένες προβλέψεις.
- Αμιγώς εξωτερικούς παράγοντες όπως μπορεί να είναι μια οικονομική κρίση ή δυσμενείς μεταβολές στο νομοθετικό πλαίσιο.

Δ. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δ.5. Στρατηγικές Εξόδου

ανάπτυξη των στρατηγικών εξόδου δείχνει μια σφαιρική και σοβαρή προσέγγιση στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτή περιορίζει τον κίνδυνο και πλέον αυτός είναι ελεγχόμενος για τον πιθανό επενδυτή. Οι στρατηγικές εξόδου περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες από τις παρακάτω περιπτώσεις:

- Την πώληση της επιχείρησης.
- Την πώληση του τμήματος παραγωγής ενός συγκεκριμένου προϊόντος της επιχείρησης.
- Την ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων:
 - Προϊόντων
 - Παραγωγικών μονάδων
 - Ακινήτων
 - Αδειών
- Την υπαγωγή σε νόμους για την προστασία από τους πιστωτές.
- Την προσωρινή ή οριστική παύση λειτουργίας της επιχείρησης.

Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ε.1. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προβλέψεις

- Ανάλυση Χρηματοροών (Cash Flow).
- Ισολογισμός (Balance Sheet)
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Profit and Loss Account).
- Ανάλυση τοκοχρεολυσίου (Principal and Interest Analysis).
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break-Even-Point Analysis).
- Αξιολόγηση Επένδυσης.
 - Η Μέθοδος της Μέσης Απόδοσης (Average Return)
 - Η Μέθοδος της Περιόδου Επανείσπραξης (Recovery Period)
 - Η Μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value)
 - Η Μέθοδος του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (Internal Rate of Return)
 - Η Μέθοδος του Δείκτη Αποδοτικότητας (Efficiency Index)
- Άλλες καταστάσεις

Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ε.1. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προβλέψεις

- Για τις παραπάνω καταστάσεις, όπως είναι φυσικό θα χρειαστεί να κάνουμε **προβλέψεις**.
- Για να κάνουμε τις προβλέψεις θα πρέπει να κάνουμε κάποιες αρχικές **υποθέσεις**.
- Όσο πιο **ρεαλιστικές** είναι οι υποθέσεις αυτές, τόσο καλύτερες θα είναι και οι προβλέψεις που θα συμπεριληφθούν στο Επιχειρηματικό Σχέδιο και τόσο πιο **ακριβής** η υλοποίησή του.

Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ε.1. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προβλέψεις

Για να μπορέσει και ο αναγνώστης να εμπιστευτεί τα δεδομένα που παρουσιάζουμε στο Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι καλό πριν τις διάφορες καταστάσεις να αρχίσουμε με:

- Τα αριθμητικά οικονομικά δεδομένα του σχεδίου: απαιτούμενα κεφάλαια, αριθμός υπαλλήλων, πάγια, κ.α.
- Τα ιστορικά οικονομικά στοιχεία αν υπάρχουν τέτοια.
- Οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι προβλέψεις μας στην συνέχεια.
- Το κείμενο επεξήγησης των προβλέψεων συγκεκριμένα για πωλήσεις, έξοδα, επενδύσεις, κλπ.
- Τα εναλλακτικά σενάρια: στις παραπάνω προβλέψεις των οικονομικών καταστάσεων, χρησιμοποιούμε διάφορα σενάρια. Αυτό γίνεται επιλέγοντας τις μεταβλητές οι οποίες θα αλλάζουν σε κάθε εναλλακτικό σενάριο και επηρεάζουν και όλα τα άλλα μεγέθη. Στις περισσότερες περιπτώσεις η δημιουργία σεναρίων, γίνεται με βάση τις εναλλακτικές προβλέψεις πωλήσεων.
- Συνήθως, για να ελέγξουμε την ευαισθησία των οικονομικών αποτελεσμάτων, χρησιμοποιούμε τρία εναλλακτικά σενάρια:
 - Βασικό Σενάριο
 - Αισιόδοξο Σενάριο
 - Απαισιόδοξο Σενάριο

ΣΤ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο τελευταίο αυτό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιλαμβάνουμε όλα τα σχετικά συνοδευτικά έγγραφα στα οποία έχει γίνει αναφορά στο κυρίως μέρος. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα.
- Συστατικές επιστολές.
- Άδειες, πατέντες.
- Προσωπικά οικονομικά στοιχεία των μετόχων.
- Συμβόλαια με πελάτες και προμηθευτές.
- Άλλα νομικά έγγραφα.
- Όσα αναφέρθηκαν, αλλά δεν περιλαμβάνονται παραπάνω στο ΕΣ.