



ΕΝΟΤΗΤΑ 3 : Επιχείρηση και διαδίκτυο
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1 : Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) και το διαδίκτυο
ΜΑΘΗΜΑ 3.1.1 : Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) και το διαδίκτυο



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
 ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ
 ΤΑΜΕΙΟ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΡΕΥΝΑΣ &
 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΚΔΟΣΗ: 1

24 Απριλίου 2003

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) και το Διαδίκτυο

→ Περίληψη - Στόχος	2
→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	3
→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	4
→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	5
→ Εσωτερική Ανάλυση	6
→ Εσωτερική Ανάλυση	7
→ Εξωτερική Ανάλυση	8
→ Εξωτερική Ανάλυση	9
→ Εξωτερική Ανάλυση	10
→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	11
→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	12
→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	13
→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	14
→ Οικονομικό Πλάνο	15
→ Γενικές Συμβουλές	16

→ Περίληψη - Στόχος

Σημείωση

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια - επιδοτήσεις από την ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες. Μετά από αυτό το αφιέρωμα, θα γνωρίζετε τα μέρη και το περιεχόμενο που θα πρέπει να έχει ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και τι πρέπει να προσέχετε αν σχεδιάζετε ενέργειες η-επιχειρείν.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σκοπός του είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.

Ένα ΕΣ είναι χρήσιμο για μία μικρομεσαία επιχείρηση, γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες:

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Αποτελώντας σημείο αναφοράς, καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες



Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές κατανοητό και ρεαλιστικό.

Ένα business plan αποτελείται από τέσσερις (4) μεγάλες ενότητες:

1. Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
2. Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)
3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
4. Οικονομικό Πλάνο

Η κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες οι οποίες πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της.

→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Γενική Εισαγωγή

- I. Εξώφυλλο
- II. Εισαγωγική Σελίδα
- III. Περιεχόμενα
- IV. Executive Summary

1 Εσωτερική Ανάλυση

- 1.1 Περιγραφή της επιχείρησης
- 1.2 Προϊόντα / Υπηρεσίες
- 1.3 Τοποθεσία
- 1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

2.Εξωτερική Ανάλυση

- 2.1 Ανάλυση Καταναλωτή
- 2.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού
- 2.3 Ανάλυση Αγοράς
 - Μέγεθος αγοράς
 - Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
 - Κερδοφορία αγοράς
 - Διάρθρωση κόστους (cost structure)
 - Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
 - Τάσεις
 - Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)
- 2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος
 - Τεχνολογία
 - Κράτος
 - Οικονομία
 - Κουλτούρα-Πολιτισμός
 - Δημογραφικά στοιχεία

→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου

3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

3.1 Στρατηγική Προϊόντων

3.2 Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Συμπεριφορά καταναλωτή

Προϊόν

Τιμή

Διανομή

Προώθηση

Σύνοψη

3.3 Πωλήσεις

3.4 Διοικητικό πλάνο

4. Οικονομικό Πλάνο

Ισολογισμός

Ανάλυση Χρηματορροών

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Break-even Analysis

→ Χάρτης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Γενική Εισαγωγή

Πριν από το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary.

Εξώφυλλο

Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο, να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία της.

Εισαγωγική Σελίδα

Περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων (αν και όποιων είναι απαραίτητο), φωτογραφίες και τον σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

Περιεχόμενα

Πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση.

Executive Summary

Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του ΕΣ συμπιεσμένο σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωσή του. Να αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

→ Εσωτερική Ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη :

- I. Περιγραφή της επιχείρησης
- II. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται
- III. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας
- IV. Ανθρώπινο Δυναμικό

Περιγραφή της επιχείρησης

Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κ.λπ.
- Πώς και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει
- Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες)
- Ό,τι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κ.λπ.

Στην αρχή αυτής της περιγραφής καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στη οποία να αναγράφεται η επωνυμία, η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, καθώς και τα ονόματα των επικεφαλής των τμημάτων (αν υπάρχουν).

Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας -αν υπάρχει- του προϊόντος (ή των υπηρεσιών) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες.

Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

→ Εσωτερική Ανάλυση

Προϊόντα / Υπηρεσίες

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά /αυτές. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- τι πουλάει η επιχείρηση
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- τι έχει μεγάλη ζήτηση

Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται "γύρω" απ' τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι οι εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
- Τι είδους χώρος χρειάζεται;
- Πόσος χώρος χρειάζεται;
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

→ Εξωτερική Ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες.

2.1 Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

παράδειγμα: ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λπ.) είναι να διατεθούν αυτά σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα, π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, την τιμή, τη δροσιά, την ευκολία κ.λπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

2.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα στοιχεία:

- Απόδοση: οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη και η μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πώς τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους;
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πώς τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

→ Εξωτερική Ανάλυση

2.3 Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

→ Εξωτερική Ανάλυση

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους η-επιχειρείν, θα πρέπει να κατανοήσει κατόπιν συστηματικής μελέτης και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
- Πώς μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
- Τι προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός;
- Τι λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
- Τι ιδιαιτερότητες και φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
- Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τι αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα, όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κ.λπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κ.λπ.)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν

→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά –σε συνδυασμό, βέβαια, με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης.

Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας-στόχου της . Επίσης, εδώ πρέπει να περιγραφούν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή προϊόντων, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα, επιθυμία και ανάγκες που τον οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κ.λπ.
2. **Προϊόν:** χαρακτηριστικά που διαθέτει και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται (Product Life Cycle/ PLC)
3. **Τιμή:** καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις
4. **Διανομή:** περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, εναλλακτικά κανάλια, κ.ά.
5. **Προώθηση:** περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και χρήση διαδικτύου
6. Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Αναλυτική παρουσίαση, αλλά και συμβουλές για ένα marketing plan θα παρουσιαστεί σε μελλοντικό αφιέρωμα.

Σε περίπτωση εφαρμογής του η-επιχειρείν, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες που συνοδεύουν την επίτευξη όλων των παραπάνω στοιχείων, όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις, καθώς και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου
- Πιθανή αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας που προσφέρει το διαδίκτυο για καλύτερη στόχευση της αγοράς-στόχου
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών

→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθούν πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς, αν κριθεί χρήσιμο) . Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες και μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε η επίδραση στις πωλήσεις και τις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του η-επιχειρείν να απαιτούν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο (time and space management).

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

→ Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να περιλαμβάνει σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι ευανάγνωστο και να δίνει μία συνολική εικόνα του τρόπου οργάνωσης της εκτέλεσης των ενεργειών που θα ακολουθηθούν.

→ Οικονομικό Πλάνο

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών, αλλά περιλαμβάνονται και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κ.λπ.) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα. Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Ισολογισμός:** καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν προηγούμενο ισολογισμό και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη.
- **Ανάλυση Χρηματορροών:** αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.
- **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.
- **Break-even Analysis:** καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

→ Γενικές Συμβουλές

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

- Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.
- Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.
- Να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.
- Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.
- Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ. οι τράπεζες για μια επέκταση επιχείρησης απαιτούν ισολογισμούς, νομιμοποίηση κ.λπ.).
- Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.
- Το executive summary είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του ΕΣ.
- Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. Η αναφορά και αξιοποίηση αυτών στο ΕΣ θα ενισχύσει την αξιοπιστία του.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι εύκολο. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, για να συνταχθεί με το σωστό τρόπο. Όταν, όμως, ολοκληρωθεί, είναι πολύ χρήσιμο και, τις περισσότερες φορές, αποζημιώνει με τις γνώσεις, τις λύσεις και την καθοδήγηση που προσφέρει.