2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ BUSINESS PLAN

Η Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τα Γενικά Χαρακτηριστικά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

2.1 Εισαγωγή

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο *(Business Plan)* αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για οποιαδήποτε σύγχρονη επιχείρηση ανεξάρτητα από το στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται ή από το μέγεθός της. Παρέχει ενδελεχή ενημέρωση για την επιχείρηση στοχεύοντας διττά: τόσο στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως σε επενδυτές, τράπεζες, προμηθευτές και καταναλωτές όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή στους μετόχους, στη διοίκηση *(management)* και στους υπαλλήλους της. Η ανάγκη για την παροχή τέτοιας πληροφόρησης μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνήθως δημιουργείται από την ανάγκη της επιχείρησης για χρηματοδότηση. Η χρηματοδότηση μπορεί να αφορά είτε την εκκίνηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας με μια νέα επιχειρηματική ιδέα *(start-up)* είτε την ανάγκη μιας υφιστάμενης επιχείρησης για τη χρηματοδότηση ενός νέου επενδυτικού σχεδίου, μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, την εισαγωγή σε νέες αγορές κλπ. Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύει σε χρηματοδότηση μέσω ενός επιχειρηματικού τραπεζικού δανείου, μέσω κρατικής επιδότησης ή από έναν νέο συνέταιρο. Στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων, ο στόχος μπορεί να είναι η άντληση κεφαλαίων από την εισαγωγή των μετοχών τους σε κάποιο χρηματιστήριο, από την έκδοση ενός ομολογιακού δανείου κλπ. Το άτομο ή η ομάδα που αναλαμβάνει τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να κάνει μια ενδελεχή έρευνα και ανάλυση όλων των επιμέρους διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης, κάτι που πιθανότατα να μην έχει γίνει ποτέ πριν σε τέτοια κλίμακα και λεπτομέρεια.

Αυτό το κεφάλαιο αποτελεί έναν λεπτομερή οδηγό για όποιον ενδιαφέρεται να συντάξει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο *(στο εξής και ΕΣ)*. Παρουσιάζει τη δομή και τις ενότητες που πρέπει να περιλαμβάνει και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει η παρουσίαση και η συγγραφή των ενοτήτων ώστε το αποτέλεσμα να είναι το επιθυμητό. Ο γενικός στόχος του ΕΣ είναι να μεταφέρει τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία της επιχείρησης για την τωρινή ή/και τη μελλοντική δραστηριότητά της. Για να το επιτύχει αυτό, παραθέτει λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, των στρατηγικών της και των οικονομικών της δεδομένων. Αυτό γίνεται για να αναδείξει την ικανότητά της να αξιοποιήσει τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες της για ανάπτυξη και κερδοφορία παρά τις όποιες εσωτερικές αδυναμίες και εξωτερικές απειλές. Ο στόχος συνοψίζεται στις λέξεις: πληροφόρηση, ρεαλισμός, ενθουσιασμός.

Κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μοναδικό: αποτελεί μια εντελώς ιδιόμορφη διαδικασία και εμπειρία καθώς κάθε επιχείρηση διαθέτει τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά από τις άλλες. Για τον λόγο αυτόν, η δομή και τα βήματα που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο είναι ενδεικτικά και όχι δεσμευτικά. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια βασική δομή και ορισμένα σημαντικά σημεία που όλα τα ΕΣ πρέπει να διαθέτουν. Αυτά παρουσιάζονται λεπτομερώς παρακάτω και είναι:

- Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης που αφορούν: στη διοίκηση, στην ανάπτυξη, στην έρευνα και βελτιστοποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει, στην προώθηση των πωλήσεων, στις στρατηγικές συμμαχίες κλπ.
- Η χρηματοοικονομική ανάλυση που αποτελεί την καρδιά του Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς σε αυτήν περιλαμβάνονται όλες οι ιστορικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις καθώς και οι προβλέψεις για τη μελλοντική οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οδηγός που έχει στόχο να κατατοπίσει οποιονδήποτε για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει και τα λάθη που μπορεί να αποφύγει κατά τη σύνταξη του δικού του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

2.2 Η Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Οι σύγχρονες επιτυχημένες επιχειρήσεις, είτε κατά την αρχική φάση εκκίνησης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας είτε σε επόμενα στάδια ανάπτυξης που στοχεύουν στο να επιτύχουν τη δυναμικότερη ανάπτυξη και εξέλιξή τους, βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία αναζήτησης στρατηγικών συνεργασιών και ευκαιριών επέκτασης σε νέα προϊόντα, αγορές και δίκτυα διανομής.

Για τη σύγχρονη επιχείρηση το εξωτερικό περιβάλλον δεν περιορίζεται πλέον στα στενά γεωγραφικά όρια της επιχειρηματικής της δραστηριότητας ούτε στα παραδοσιακά κανάλια διάδρασης, δηλαδή τους προμηθευτές και τους πελάτες της. Είναι υποχρεωμένη, για την καλύτερη ισοστάθμιση και τον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, να αναπροσαρμόζει διαρκώς τις δραστηριότητές της μέσα και έξω από τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται και να διαφοροποιεί και να διευρύνει τη βάση των προμηθευτών και των πελατών της. Στην προσπάθειά της αυτή είναι συχνά απαραίτητο να αναζητήσει εξωτερική χρηματοδότηση από κάποια τράπεζα, από κάποιον κρατικό ή διεθνή φορέα, από έναν νέο συνέταιρο ή, για μεγαλύτερες επιχειρήσεις, από την εισαγωγή μετοχών σε κάποιο χρηματιστήριο, από την έκδοση ομολόγων κλπ. Μια άλλη στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να είναι μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων με στόχο την κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή μέσω συγχωνεύσεων με ανταγωνιστές ή προμηθευτές.

Σε κάθε περίπτωση αιτήματος για χρηματοδότηση, στρατηγική συνεργασία ή αγορά ή συγχώνευση με κάποια άλλη επιχείρηση, ο ενδιαφερόμενος θα χρειαστεί να υποβάλει

ένα λεπτομερές Επιχειρηματικό Σχέδιο. Το ΕΣ αποτελεί μια πλήρη και σε βάθος ανάλυση της υπάρχουσας (ή σχεδιαζόμενης όταν πρόκειται για εκκίνηση) επιχείρησης που φωτίζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Συμπεριλαμβάνει την ανάλυση της εικόνας ολόκληρου του κλάδου καθώς και της θέσης που έχει η επιχείρηση μέσα σε αυτόν. Επίσης, παρουσιάζει τη διαχρονική πορεία της επιχείρησης μέσα από μια ιστορική αναδρομή που αφορά το διάστημα από την ίδρυσή της μέχρι και το σήμερα, αναλύει την τρέχουσα δομή, οργάνωση και επιχειρηματική της δραστηριότητα. Τέλος, αποτυπώνει το επιχειρηματικό όραμα, τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια για το μέλλον.

Σύμφωνα με τα παραπάνω,

το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το παράθυρο μέσα από το οποίο δυνητικοί επενδυτές, χρηματοδοτικοί οργανισμοί και άλλοι ενδιαφερόμενοι θα γνωρίσουν, θα κατανοήσουν και θα αξιολογήσουν την επιχείρηση.

Το αίτημα για χρηματοδότηση μπορεί να αφορά σε:

- Εκκίνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας με μια νέα επιχειρηματική ιδέα (start-up). Στην περίπτωση αυτήν, κατά τη σύνταξη του ΕΣ θα δοθεί έμφαση στη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θα προέλθει από την υλοποίηση της ιδέας αλλά και στις ικανότητες του επιχειρηματικού σχήματος διοίκησης στο να ιδρύσει και να διοικήσει μια επιχείρηση με τρόπο που θα την καταστήσει κερδοφόρα και επιτυχημένη. Η επιχειρηματική ιδέα και η καινοτομία της παίζουν φυσικά σημαντικό ρόλο. Εδώ όμως πρέπει να θυμόμαστε ότι οι χρηματοδότες προτιμούν μια μέτρια ιδέα που θα υλοποιηθεί από μια εξαιρετική επιχειρηματική ομάδα παρά μια εξαιρετική ιδέα που θα την υλοποιήσει μια μέτρια επιχειρηματική ομάδα.
- Μία υφιστάμενη επιχείρηση η οποία σκοπεύει να προβεί σε εξαγορά ή συγχώνευση, σε διείσδυση σε νέες αγορές, σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D), σε δημιουργία και υλοποίηση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Στην περίπτωση αυτήν, το άτομο ή η ομάδα που αναλαμβάνει τη σύνταξη του ΕΣ θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια ενδελεχή έρευνα και ανάλυση όλων των επιμέρους συνιστωσών της επιχείρησης με σκοπό να πείσει τους δυνητικούς χρηματοδότες για τη δυναμική της και την πιθανότητα επιτυχίας του σχεδιαζόμενου εγχειρήματος.

Η χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι διττή:

α. Προσφέρει σε τρίτους ολοκληρωμένη πληροφόρηση για την επιχείρηση, τις δραστηριότητές της, τους μετόχους, τη διοίκηση, το προϊόν, τους ανταγωνιστές και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Για τους τρίτους το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί ένα οργανωμένο και δομημένο σύστημα ανάλυσης και παρουσίασης της επιχείρησης. Με αυτό παρέχεται η πληροφόρηση που είναι απαραίτητη σε τρίτους ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος που προέρχεται από την

ασύμμετρη πληροφόρηση. Ασύμμετρη πληροφόρηση και ειδικότερα το πρόβλημα της δυσμενούς επιλογής *(adverse selection)* έχουμε πριν την υπογραφή μιας χρηματοδοτικής συμφωνίας καθώς οι δύο αντισυμβαλλόμενοι δεν έχουν στη διάθεσή τους την ίδια πληροφόρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του τραπεζικού δανεισμού ο/η επιχειρηματίας γνωρίζει πολύ καλύτερα τις αρετές και τα προβλήματα της επιχείρησής του/της από ό,τι η τράπεζα. Η μείωση της αβεβαιότητας διευκολύνει την απόφαση για χρηματοδότηση, συνεργασία ή επένδυση. Στο ΕΣ παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης και του προϊόντος της ή των υπηρεσιών της, του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, της διοίκησης και του προσωπικού της καθώς και λεπτομερή σχέδια δράσης για το μέλλον.

β. Παρέχει στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή στους υπεύθυνους της επιχείρησης, ένα οργανωμένο σχέδιο λεπτομερειακής έρευνας και ανάλυσης της επιχείρησης, του κλάδου και του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.

Αυτό που παραβλέπουν πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, είναι η σημαντικότητα του ΕΣ για τους ιδιοκτήτες, τους μετόχους και τη διοίκηση της επιχείρησής τους. Το ΕΣ αποτελεί εργαλείο απαραίτητο για τον καθορισμό του οράματος, των στόχων και για τη χάραξη της στρατηγικής ανάπτυξης και του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Η ίδια η διαδικασία σύνταξής του απαιτεί εξαιρετικά ενδελεχή έρευνα τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Αναλύονται μέσα σε ένα δομημένο πλαίσιο ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως: οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές, η δομή και το σχήμα διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου, τα σχέδια για ανάπτυξη και επέκταση κλπ. Η ποσοτική ανάλυση γίνεται με τη βοήθεια εναλλακτικών σεναρίων που βοηθούν στην εκτίμηση της ευαισθησίας των αποτελεσμάτων και αφορούν σε αναλυτικό χρηματοοικονομικό έλεγχο και αξιολόγηση της μελλοντικής οικονομικής δραστηριότητας και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Έτσι, το ΕΣ αποτελεί μια εξαιρετική αφορμή για να διασαφηνιστούν οι προοπτικές της επιχείρησης (και της επιχειρηματικής ιδέας) και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα, παραλείψεις ή σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Επιπρόσθετα, θα αναδειχθούν οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης, οι άριστες πρακτικές (best practices): τι κάνει σωστά και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, ποιες διαδικασίες της είναι αποτελεσματικές και πρέπει να διατηρηθούν ή και να αντιγραφούν/μεταφερθούν και σε άλλα τμήματα και διευθύνσεις κλπ. Η ανάλυση αυτή αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Το ΕΣ, λοιπόν, παρόλο που στοχεύει κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και για το εσωτερικό περιβάλλον της. Ειδικότερα:

- Η διαδικασία εκπόνησής του φέρνει σε στενή συνεργασία τμήματα και τομείς της επιχείρησης που στην καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα δρουν σχεδόν ανεξάρτητα. Έτσι, το κάθε τμήμα και η επιμέρους διαδικασία εξετάζεται ως μέρος ενός συνόλου σε συνάρτηση με τα υπόλοιπα τμήματα με τα οποία το συνδέουν οι ίδιοι στρατηγικοί στόχοι.

- Το ΕΣ παρέχει στη διοίκηση της εταιρίας ένα μέσο με το οποίο μπορεί να σχεδιάσει και να στοχεύσει στο μέλλον καθώς μέσα από αυτό ξεκαθαρίζονται:
  - Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης.
  - Οι στρατηγικές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων.
  - Τα μέσα επίτευξης των στόχων.
  - Οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι που δείχνουν τον ρυθμό και τον βαθμό προσέγγισης στους μακροπρόθεσμους στόχους.
  - Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και οι πολιτικές για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.
- Δίνει τη δυνατότητα να υπολογιστεί με ακρίβεια το ύψος των κεφαλαίων που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και να καθοριστούν οι πηγές άντλησής τους.

Το ΕΣ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δίνει σε αυτές την αφορμή να εστιάσουν σε ζητήματα και λειτουργίες της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων τις οποίες δεν έχουν αναπτύξει ακόμα λόγω του μεγέθους. Οι λειτουργίες αυτές είναι ενδεικτικά:

- Λεπτομερειακά εσωτερικά συστήματα πληροφόρησης και διαχείρισης.
- Εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου.
- Συστήματα λήψης αποφάσεων.
- Εξειδικευμένα τμήματα και θέσεις:
  - έρευνας και ανάπτυξης,
  - μάρκετινγκ,
  - πιστωτικής πολιτικής,
  - διαχείρισης αποθεμάτων και πρώτων υλών,
  - διαχείρισης ανθρώπινων πόρων,
  - οικονομικών αναλύσεων και προβλέψεων.

2.3 Τα Γενικά Χαρακτηριστικά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μοναδικό αφού η κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Όμως παρά τα ιδιαίτερα στοιχεία που θα περιλαμβάνει ένα ΕΣ θα πρέπει ταυτόχρονα να έχει και εκείνα τα χαρακτηριστικά που διασφαλίζουν την εκπλήρωση του σκοπού για τον οποίο συντάχθηκε.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνει ένα ΕΣ είναι τα εξής:

- Να είναι *δομημένο* με τέτοιο τρόπο ώστε να καθοδηγεί τον αναγνώστη στο να αποκτήσει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται χωρίς κενά, πισωγυρίσματα και επαναλήψεις.
- Να είναι *κατανοητό* ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει εύκολα να γνωρίσει την επιχείρηση, τα προϊόντα της, την παραγωγική της διαδικασία, τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και τους στόχους της.
- Να είναι *λεπτομερές* και *περιεκτικό* έτσι ώστε να περιλαμβάνονται σε αυτό όλες οι πληροφορίες που θα ήταν χρήσιμες ή/και απαραίτητες σε κάποιον τρίτο, χωρίς την ανάγκη αναφοράς σε πληροφορίες από άλλα έγγραφα και πηγές.
- Να στοχεύει στην όσο το δυνατό καλύτερη *ποιότητα των πληροφοριών* που παρέχονται και όχι στην ποσότητά τους. Αν για παράδειγμα για τη σωστή και ολοκληρωμένη περιγραφή του προϊόντος ή της παραγωγικής του διαδικασίας απαιτούνται πολλές πληροφορίες, τότε δεν θα περιοριστούμε στον αριθμό των σελίδων. Μόνο έτσι ο τραπεζικός αναλυτής ή ο πιθανός επενδυτής που θα το μελετήσει, θα μπορεί να κατανοήσει πλήρως το αντικείμενο της επιχείρησης. Εδώ όμως χρειάζεται προσοχή. Αν κάτι που μπορεί να περιγραφεί σε μία σελίδα επεκταθεί με άχρηστες λεπτομέρειες σε πέντε, θα κουράσει τον αναγνώστη και θα του αφήσει κακή εντύπωση.
- Να αποτυπώνει ξεκάθαρα το *όραμα* και τους *στόχους* της διοίκησης της επιχείρησης ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να τα κατανοήσει πλήρως.
- Να είναι *ρεαλιστικό,* δίχως υπερβολές και ανυπόστατες υποθέσεις. Με τον τρόπο αυτόν ο αναγνώστης θα αισθάνεται πολύ πιο άνετα για ό,τι διαβάζει χωρίς να του δημιουργούνται αρνητικές σκέψεις αναφορικά με την αξιοπιστία του.
- Να είναι γραμμένο κατά τέτοιον τρόπο ώστε να αποτελεί ένα *αυτόνομο κείμενο* για το οποίο δεν θα είναι απαραίτητες τυχόν διευκρινίσεις, ερωτήσεις και εξηγήσεις.

2.4 Η Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Στη σύνταξη του ΕΣ ακολουθείται μια γενική κατεύθυνση ως προς τη δομή. Ειδικότερα, πρέπει περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

Α. Εισαγωγικές πληροφορίες.
Β. Παρουσίαση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
Γ. Ανάλυση και περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του γενικότερου μακροοικονομικού περιβάλλοντος, του κλάδου, των ανταγωνιστών και της αγοράς.
Δ. Τη στρατηγική της επιχείρησης αναφορικά με τη διοίκηση, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την προώθηση των πωλήσεων κ.ά.
Ε. Χρηματοοικονομική ανάλυση. Αυτή αποτελεί την καρδιά του ΕΣ, καθώς σε αυτήν περιλαμβάνονται οι προηγούμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις αλλά και οι μελλοντικές οικονομικές προβλέψεις.
ΣΤ. Παράρτημα.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα ειδικότερα θέματα που υπάγονται σε καθένα από τα βασικά αυτά μέρη. Είναι προφανές ότι η ανάλυση των ενοτήτων αυτών είναι ενδεικτική και θα πρέπει να αναγνωστούν ως γενικές αρχές δομής του ΕΣ. Σε κάθε ειδική περίπτωση αυτές μπορούν να τροποποιηθούν, να μεταβληθούν ή να παραλειφθούν, ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και του σκοπού για τον οποίο συντάσσεται το ΕΣ.

Α. Εισαγωγικές πληροφορίες

Στο πρώτο μέρος του ΕΣ γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της επιχείρησης και παρουσιάζεται η σύνοψη της ανάλυσης που θα ακολουθήσει. Ειδικότερα στο μέρος αυτό περιλαμβάνονται τα εξής:

Α.1. Το Εξώφυλλο

Η ύπαρξη του εξωφύλλου στο ΕΣ είναι αυτονόητη. Η μορφή του θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δίνει συγκεκριμένες πληροφορίες. Σε αυτό, λοιπόν, θα πρέπει να αναφέρουμε ξεκάθαρα:

- Το είδος του εγγράφου: Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).
- Την 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 όμως το ίδιο για τον αναγνώστη του ΕΣ μας. 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 ΕΣ για μελέτη.

- Την ακριβή διεύθυνση της εταιρίας για την πιθανή αποστολή σχολίων ή παρατηρήσεων και την αρχειοθέτηση του ΕΣ από τον παραλήπτη.
- 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 οποιωνδήποτε στοιχείων ή εγγράφων.
- Τη διεύθυνση της ιστοσελίδας (site) της επιχείρησης στο διαδίκτυο, όπως και σε Facebook, Instagram κλπ. ώστε να μπορεί να έχει ο αναγνώστης μια άμεση εικόνα.
- Το πρόσωπο επικοινωνίας αναφορικά με το ΕΣ. Ο αναγνώστης θα πρέπει να ξέρει σε ποιον συγκεκριμένα από την επιχείρηση θα πρέπει να απευθυνθεί σχετικά με αυτό. 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.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 ΕΣ.

Α.3. Η Σύνοψη

Η σύνοψη (executive summary) αποτελεί την επιτομή και μία από τις πιο σημαντικές ενότητες του ΕΣ. Συνήθως διαβάζεται πρώτη από τους αποδέκτες του 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 να έχει ολοκληρώσει την έρευνα και τη μελέτη που είναι απαραίτητη για τη 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 τον χρόνο για να παρακολουθήσουν τις λεπτομερείς αναλύσεις που γίνονται στα επιμέρους κεφάλαια, θα τη διαβάσουν όμως σίγουρα.

Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της σύνοψης είναι:

- Να έχει έκταση το πολύ 2 σελίδων. Να είναι γραμμένη έτσι ώστε να μην κουράζει, να διαβάζεται εύκολα παρέχοντας αρκετές πληροφορίες, 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 για να συζητήσουν την ενδεχόμενη χρηματοδότηση.
- Να είναι ενθουσιώδης και να καταφέρνει να μεταφέρει σε όποιον τη διαβάζει τον ενθουσιασμό και τη βεβαιότητα των στελεχών της επιχείρησης για την επιτυχία του προτεινόμενου επενδυτικού πλάνου, του νέου προϊόντος κλπ.

- Να είναι λιτή, αποφεύγοντας τεχνικές λεπτομέρειες και πολλά νούμερα που κουράζουν τον αναγνώστη. Αρκούν τα πολύ σημαντικά.
- 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.

Α.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.

Α.5. Η Χρηματοδότηση

Όπως ειπώθηκε ήδη, 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 την ανάπτυξη μιας ήδη υπάρχουσας μέσω της παραγωγής ενός νέου προϊόντος ή με την υλοποίηση μιας νέας επένδυσης ή με τη 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. Η ενότητα αυτή πρέπει γενικά να δίνει συγκεκριμένες πληροφορίες για τα εξής:

- Από πού και πώς σχεδιάζεται να βρεθούν τα **συνολικά κεφάλαια** που απαιτούνται. Αναφέρουμε δηλαδή ότι συνολικά απαιτείται π.χ. €1.000.000 για τη νέα επένδυση που τα €100.000 θα προέλθουν από τα διαθέσιμα της επιχείρησης, €200.000 από αύξηση του 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 επιμέρους σημεία:
  - Τη **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 σε κάποιο άλλο νόμισμα που εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης.
  - Το **επιτόκιο** δανεισμού: αν το επιτόκιο θέλουμε να βασίζεται π.χ. στο EURIBOR ή στο βασικό επιτόκιο χορηγήσεων της τράπεζας ή αν θα είναι σταθερό ή κυμαινόμενο κατά τη 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 εφάπαξ στο τέλος (bullet-repayment).
- Τις διαθέσιμες **εμπράγματες εξασφαλίσεις** για την τράπεζα, καθώς κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θέλει να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο (adverse selection) που αναλαμβάνει με τη χρηματοδότηση. Τέτοιες μπορεί να είναι:
  - Προσημείωση ακινήτων που ανήκουν στην επιχείρηση ή στους επιχειρηματίες και στους 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 ΕΣ 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.
- Τη λεπτομερή 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.

Β. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

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

Β.1. Παρουσίαση της επιχείρησης

Η παρουσίαση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να δίνει στον αναγνώστη μια πολύ καλή και ολοκληρωμένη εικόνα για την ιστορική πορεία της επιχείρησης από την ίδρυση και την εξέλιξή της μέχρι και το παρόν της. Οι πληροφορίες πρέπει να καλύπτουν αναλυτικά τα εξής:

- Ένα σύντομο ιστορικό στο οποίο θα περιλαμβάνονται σημαντικά χρονικά ορόσημα στην εξέλιξη της εταιρίας. όπως:
  - η ημερομηνία ίδρυσης,
  - η κατασκευή νέου εργοστασίου,
  - η μεταφορά της έδρας,

- η εισαγωγή νέου προϊόντος,
- βραβεία και διακρίσεις για την εταιρία και τα προϊόντα της,
- σημαντικές συμφωνίες και συνεργασίες,
- εξαγορές και συγχωνεύσεις,
- η ημερομηνία εισαγωγής στο χρηματιστήριο,
- η διεύρυνση και αλλαγή δραστηριοτήτων.

- 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.
- 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.
- Την παρουσίαση και την αιτιολόγηση τυχόν σχεδιαζόμενης αγοράς ή ενοικίασης γραφείων, παραγωγικών υποδομών και άλλων εγκαταστάσεων.
- Τους κυριότερους μετόχους ή συνεταίρους, ανάλογα με τη 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.
- Τις αλλαγές που τυχόν σχεδιάζονται:
  - στο αντικείμενο δραστηριότητας,
  - στο οργανόγραμμα,
  - στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. έλεγχος ποιότητας),
  - στις υποδομές (π.χ. 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.

Β.2. Η Διοίκηση

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει ένα σταθερό σύστημα διοίκησης. Τα άτομα που τη διοικούν πρέπει να έχουν γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο δραστηριότητάς της και αποδεδειγμένες διοικητικές ικανότητες και εμπειρία τόσο στο αντικείμενο όσο και γενικά στις επιχειρήσεις. Οι πιθανοί δανειστές ή επενδυτές θέλουν να είναι σίγουροι ότι αυτή η δομή που περιγράφεται στο ΕΣ το οποίο μελετούν και στο οποίο θα βασιστούν για να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση, δε θα μεταβληθεί σημαντικά στα κύρια σημεία του μέσα στην περίοδο της χρηματοδότησης. Με τον τρόπο αυτό θα νιώθουν περισσότερο ασφαλείς σχετικά με τα όρια του κινδύνου που αναλαμβάνουν. Επομένως, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ή καλύτερα να θεμελιωθεί στους αναγνώστες του ΕΣ η εντύπωση ότι θα υπάρχει μια συνέχεια στη διοίκηση αλλά και στις αποφάσεις για την επιχείρηση ανεξάρτητα από τα φυσικά πρόσωπα που αυτήν τη στιγμή ασκούν τη διοίκηση. Έτσι, σε αυτό το σημείο του ΕΣ παρουσιάζουμε ανάλογα με το μέγεθος και τη νομική μορφή της εταιρίας:

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

Β.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» αναφέρεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, η εμπειρία, η επαγγελματική ποιότητα των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση καθώς και οι δεσμοί τους με αυτήν αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Resource Capital) της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι εξίσου σημαντικό με τον παραγωγικό εξοπλισμό και το χρηματικό κεφάλαιό της. Στο σημείο αυτό του ΕΣ θα παρατεθούν οι ακόλουθες πληροφορίες:

- Το σύνολο (αριθμός) του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καταμερισμός σε διοικητικό προσωπικό και προσωπικό παραγωγής.
- Η ηλικιακή του σύνθεση.

- Η 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 εκπτωτικών κουπονιών.
- Τα θεσμοθετημένα σχήματα υλικών και ηθικών επιβραβεύσεων.
- Οι διαδικασίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού:
  - η οργάνωση και η χρηματοδότηση εσωτερικών ή εξωτερικών σεμιναρίων,
  - η χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών εξειδίκευσης.
- Τα κίνητρα για αυξημένη παραγωγικότητα.
- Οι διαδικασίες εξέλιξης.

Β.4. Τα Προϊόντα - Υπηρεσίες

Εδώ γίνεται αναλυτική περιγραφή των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

- Γίνεται απαρίθμηση των προϊόντων και παρουσίασή τους με φωτογραφίες αν αυτό κρίνεται σκόπιμο και είναι εφικτό.
- Δίνεται έμφαση στη χρησιμότητα των προϊόντων και των αναγκών που ικανοποιούν τον καταναλωτή.
- Παρουσιάζονται τα μερίδια των επιμέρους προϊόντων ή ομάδων προϊόντων στον συνολικό κύκλο εργασιών με πίνακες ή/και γραφήματα.
- Αναφέρονται οι πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων.
- Γίνεται λόγος για τις μεθόδους και τις διαδικασίες παραγωγής ανά προϊόν.
- Επισημαίνεται και αναδεικνύεται η πιθανή διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρίας από τον ανταγωνισμό σε ό,τι έχει να κάνει με:
  - την ποιότητα,
  - τη διαδικασία παραγωγής,
  - τα συστατικά,
  - τη συσκευασία,
  - την τιμή,
  - την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service),
  - τις εγγυήσεις, τις προσφορές κλπ,

  - το πώς είναι αποδεκτά από τους καταναλωτές τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας ακόμα και αν δεν παρουσιάζουν αντικειμενικές διαφορές από τον ανταγωνισμό.
- Παρουσιάζονται τα δίκτυα διανομής.
- Επισημαίνονται οι διαδικασίες και οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την προώθηση των προϊόντων (marketing).
- Παρουσιάζεται η ακολουθούμενη τιμολογιακή πολιτική:
  - οι όροι πληρωμής, π.χ. άμεσα, με πίστωση κλπ,
  - οι τρόποι πληρωμής: μετρητά, επιταγές, πιστωτικές κάρτες, άλλοι τρόποι,
  - η πολιτική εκπτώσεων,
  - οι ειδικές προσφορές,
  - η τιμολόγηση σε ειδικές ομάδες καταναλωτών (νέοι, ηλικιωμένοι κλπ).
- Αναφέρεται η πολιτική επιστροφών των προϊόντων.
- Αναφέρονται οι εγγυήσεις ή/και καλής λειτουργίας.
- Γίνεται λόγος για την υποστήριξη των πελατών (customer care) μετά την αγορά.
- Παρουσιάζεται η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Αναφέρονται οι 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

Στο σημείο αυτό παρουσιάζουμε αναλυτικά δεδομένα για τους πελάτες της εταιρίας:

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

Γ.2. Οι Προμηθευτές

Στη λειτουργία μιας επιχείρησης οι προμηθευτές παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο με αυτόν των πελατών. Μια εξαιρετική επιχειρηματική ιδέα που θα υλοποιηθεί σε ένα αντίστοιχο προϊόν ή υπηρεσία και θα έχει μεγάλη αποδοχή από τους καταναλωτές μπορεί να αποτύχει στην αγορά αν η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει απρόσκοπτα την αγορά. Οι ελλείψεις στο προϊόν από τη στιγμή που θα γίνει γνωστό δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές από τους καταναλωτές. Πολλές φορές τους οδηγούν σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Για αυτό η σχέση με τους προμηθευτές θα πρέπει να είναι πολύ καλή και σταθερή. Ειδικά στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της επιχείρησης δημιουργούνται προβλήματα για δύο λόγους: α) η επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν αναπτύσσεται στα αρχικά στάδια, απαιτεί διαρκώς αυξανόμενες πρώτες ύλες με μη-απόλυτα προβλέψιμο ρυθμό ενώ β) όντας στα αρχικά στάδια και με μικρό μέγεθος δεν αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για τους προμηθευτές της που ήδη έχουν μακροχρόνιες σχέσεις με άλλες εταιρίες.

Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και οι όροι πληρωμής που έχουν συμφωνηθεί δίνουν ένα αίσθημα σταθερότητας και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη και τη χωρίς προβλήματα συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Το μέρος αυτό του ΕΣ μπορεί να αφιερωθεί στο να δημιουργηθεί ένα τέτοιο αίσθημα στον αναγνώστη δείχνοντας ότι η επιχείρηση έχει δημιουργήσει και θεμελιώσει, ένα σταθερό δίκτυο συνεργασίας με τους προμηθευτές της σε βάθος χρόνου. Μια σταθερή σχέση με τους προμηθευτές ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο προμηθειών και παραγωγής. Εξασφαλίζονται έτσι τόσο οι πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή όσο και οι οικονομικές συμφωνίες που διασφαλίζουν τη ρευστότητα της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτόν:

- Απαριθμούνται ονομαστικά οι σημαντικότεροι προμηθευτές μαζί με τις σχετικές πληροφορίες:
  - την επωνυμία και την έδρα της κάθε επιχείρησης – προμηθευτή,
  - τα 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,
  - τους όρους πληρωμής,
  - αιτιολόγηση συνεργασίας με τους συγκεκριμένους προμηθευτές,
  - διάστημα συνεργασίας,
  - τους μέσους χρόνους χρόνοι πληρωμών,
  - τη 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.3. Ανάλυση του Κλάδου

Η παρουσίαση και η ανάλυση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση είναι πολύ χρήσιμη. Αυτή δεν εστιάζει στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται σε αυτόν αλλά στα συνολικά χαρακτηριστικά, στις δυνάμεις, στις αδυναμίες, στις ευκαιρίες και στις απειλές που αντιμετωπίζει ο κλάδος. Επιδιώκουμε να δείξουμε το πόσο σημαντικός είναι ο κλάδος σήμερα αλλά και τη συνολική δυναμική του για το μέλλον. Αυτό το κάνουμε διότι η δυναμική του έχει τη δυνατότητα να συμπαρασύρει και την επιχείρησή μας στην περίπτωση ανοδικής ή πτωτικής τάσης πέρα από τις ιδιαιτερότητες και τις διαφοροποιήσεις που μπορεί να έχει αυτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, παραθέτουμε στοιχεία σχετικά με:

- Το μέγεθος της αγοράς του κλάδου και τη 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.
- 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 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 αυτόν; Πόσο εύκολο είναι να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις;
- Τον ανταγωνισμό: πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός;
- Την ανάλυση SWOT του κλάδου, δηλαδή μια παρουσίαση των δυνάμεων και των αδυναμιών που παρουσιάζει συνολικά ο κλάδος σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (για την ανάλυση SWOT βλ. ειδικότερα το Κεφάλαιο 6).
- Τα στατιστικά στοιχεία και τις κλαδικές μελέτες από σχετικούς φορείς.

Γ.4. Ο Ανταγωνισμός

Στο σημείο αυτό εστιάζουμε στους ανταγωνιστές της επιχείρησης και των προϊόντων της στον κλάδο. Χρειάζεται να γίνει αναλυτική μελέτη και παρουσίαση του ανταγωνισμού. Θα πρέπει να γνωρίζουμε αλλά και να δείξουμε στους εν δυνάμει χρηματοδότες της επιχείρησής μας ότι η διοίκηση της εταιρίας γνωρίζει καλά και παρακολουθεί εντατικά τις εξελίξεις στον ανταγωνισμό. Έτσι, για τους σημαντικότερους ανταγωνιστές μας θα πρέπει να αναφέρουμε τα εξής:

- Επωνυμία και έδρα.
- Βασικά οικονομικά στοιχεία:
  - το συνολικό κεφάλαιο,
  - τον κύκλο εργασιών,
  - την κερδοφορία,
  - τη δανειακή επιβάρυνση,
  - τους βασικούς χρηματοοικονομικούς 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.5. Το Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Εδώ καταγράφονται όλοι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση και τη δραστηριότητά της. Αναφερόμαστε σε παράγοντες πέρα από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τον ανταγωνισμό, για τους οποίους έχει γίνει εκτενής ανάλυση παραπάνω. Έτσι, εδώ θα παρατεθούν πληροφορίες σχετικά με τη φάση στην οποία βρίσκεται η Μακροοικονομία γενικότερα και επηρεάζει άμεσα την επιχείρησή μας. Ειδικότερα, εδώ αναλύονται:

- **Οι μεταβολές του οικονομικού κύκλου.** Το αν η οικονομία περνάει ή αν προβλέπεται -για τον χρονικό ορίζοντα που καλύπτει το ΕΣ- να περάσει από μια φάση του οικονομικού κύκλου σε άλλη (π.χ. από ύφεση σε κρίση, από κρίση σε ανάκαμψη κλπ). Αυτό μπορεί να επηρεάσει καταλυτικά την επιτυχή υλοποίηση του ΕΣ. Αν υπάρχουν ευνοϊκές εξελίξεις θα είναι καλό να δείξουμε πώς η επιχείρηση σκοπεύει να επωφεληθεί από αυτές. Αν οι προβλέψεις είναι δυσμενείς τότε είναι σημαντικό να παρατεθεί τυχόν σχεδιαζόμενη εξισορροπητική στρατηγική.
- **Το τραπεζικό και χρηματοδοτικό σύστημα** επηρεάζει τη χρηματοδότηση τόσο της ίδιας της επιχείρησης που εκπονεί το ΕΣ όσο και των προμηθευτών, των ανταγωνι-

στών, 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 να 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.6. Ο Δημόσιος Τομέας

Όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τον δημόσιο τομέα, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό ανάλογα με το είδος της δραστηριότητάς τους. Ειδικότερα, το κράτος επιδρά μέσα από:

- 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.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 της κοινωνικής δικτύωσης, στην οργάνωση και στη 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 πρέπει 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.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 συμβάλλουν 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) τη διαχρονική πορεία και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές της και β) το στενό και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Μέσα από την ανάλυση αυτή παρουσιάστηκαν και πιθανές αλλαγές τόσο στη 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 που κρίνεται η πιο κατάλληλη για την ανάπτυξη και την 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:

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

Δ.1. Στρατηγική ως προς τα Προϊόντα - Υπηρεσίες

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η στρατηγική που θα εφαρμόσει η επιχείρηση ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Στο τμήμα Β.4. έχει γίνει ήδη μια αναλυτική περιγραφή των αγαθών που παράγει η επιχείρηση ή που θα παραγάγει άμεσα με την ολοκλήρωση του ΕΣ. Αυτή η περιγραφή όμως αφορούσε κυρίως στην υπάρχουσα κατάσταση. Στο σημείο αυτό του ΕΣ θα πρέπει να αποτυπώσουμε τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης για τα αγαθά που παράγει. Δηλαδή, 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,
- την 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:
  - της βελτίωσης της ποιότητας,
  - της χρήσης νέων ανθεκτικότερων υλικών,
  - του καλύτερου σχεδιασμού ανταλλακτικών, υποσυστημάτων, περιφερειακών,
  - της βελτίωσης της ασφάλειας,
  - της υιοθέτησης βιολογικών ή/και οικολογικών προϊόντων.
- Στη 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, τις προσφορές, τις παράλληλες πωλήσεις κλπ.

Δ.2. Στρατηγική Marketing

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικών για την προώθηση των πωλήσεων (marketing) είναι σημαντικό μέρος κάθε ΕΣ. 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 ίδιας της εταιρίας. Για να αυξηθούν σημαντικά οι πιθανότητες επιτυχίας ενός ΕΣ 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. 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 ΕΣ, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής marketing και πωλήσεων.

Για τον σκοπό αυτόν θα πρέπει κατ' αρχάς 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 επιμέρους θεμάτων που σχετίζονται με τον στόχο αυτόν καθώς και ανάλυση των βημάτων που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί. Έτσι, στο ΕΣ ενδεικτικά θα παρουσιαστούν:

- Ο κύκλος ζωής του/των προϊόντων της (Product Life Cycle) και το σημείο του κύκλου στο οποίο βρίσκεται τώρα.
- Για τα προϊόντα που φτάνουν στο τέλος του κύκλου τους κατά την περίοδο για την οποία συντάσσεται το ΕΣ θα σημειωθεί εάν η εταιρία σκοπεύει να τα ανανεώσει, να σταματήσει τελείως την παραγωγή τους ή αν σκοπεύει να τα αντικαταστήσει με νέα προϊόντα.
- Τυχόν νέα προϊόντα που σκοπεύει να αναπτύξει ή τα έχει ήδη αναπτύξει και θα τα προωθήσει στην αγορά.
- 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.
- Οι διαδικασίες διανομής των προϊόντων:

  - Ποια δίκτυα διανομής θα χρησιμοποιηθούν, το κόστος χρήσης τους και άλλα τυχόν εναλλακτικά σενάρια δικτύων.
  - Αν θα χρησιμοποιηθούν ενδιάμεσοι αντιπρόσωποι, πωλητές, πράκτορες.
  - Αν θα υπάρχει πρόβλεψη για πωλήσεις μέσω διαδικτύου ή μέσω καταλόγων.
  - Αν έχουν ή πρόκειται να συναφθούν μακροπρόθεσμες συνεργασίες με εμπόρους χονδρικής ή λιανικής.
- 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 της συμπεριφοράς,
  - οι καταναλωτικές τάσεις στο μέλλον,
  - πρόβλεψη των ανάγκων των καταναλωτών,
  - τι είναι αυτό που οδηγεί τον καταναλωτή στην επιλογή ενός προϊόντος,
  - το ποσοστό εισοδήματος που δαπανάται στις αγορές αυτές, οι τάσεις και οι προοπτικές για το μέλλον.
- Έρευνα των πωλήσεων της επιχείρησης:
  - Ανάλυση των ιστορικών πωλήσεων:
    - ανά προϊόν,
    - ανά αγορά,
    - ανά τρόπους πληρωμής κλπ.
  - Προβλέψεις εξέλιξης των πωλήσεων.
  - Εναλλακτικά σενάρια προβλέψεων:
    - βασικό σενάριο,
    - αισιόδοξο σενάριο,
    - απαισιόδοξο σενάριο,
    - χρήση ρεαλιστικών παραδοχών για τις προβλέψεις.
  - Προβλέψεις πωλήσεων του κλάδου.
  - Προβλέψεις μεριδίου αγοράς στον κλάδο.

Ειδικότερα, τα δίκτυα διανομής παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των προϊόντων μας. Αυτά είναι ακόμα πιο σημαντικά στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της εταιρίας μας, όταν τόσο η εταιρία όσο και τα προϊόντα της δεν έχουν ακόμα τη φήμη και δεν έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Όσο και αν φαίνεται παράξενο, η επιχείρηση πουλά άμεσα όχι στον τελικό καταναλωτή αλλά στο δίκτυο διανομής. Αυτό το δίκτυο περιλαμβάνει:

- Τους διανομείς: Την ή τις εταιρίες που θα αναλάβουν να μεταφέρουν το προϊόν μας στα σημεία της τελικής πώλησης.
- Τους πωλητές: αυτοί είναι που έχουν την καθημερινή προσωπική επαφή με τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων μας και αναπτύσσουν μεταξύ τους μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Τους υπεύθυνους προμηθειών: αυτοί είναι που θα κάνουν την επιλογή για να επιλέξουν το προϊόν μας ώστε να τοποθετηθεί στα καταστήματά τους.

Δ.3. Στρατηγική ως προς την Οργάνωση και τη Διοίκηση

Όλα τα παραπάνω κομμάτια της επιχείρησης και του γενικότερου σχεδιασμού θα πρέπει να δοθούν ενοποιημένα μέσα σε ένα συνδετικό πλαίσιο στο οποίο κάθε τμήμα και δραστηριότητα της επιχείρησης δεν ενεργεί ανεξάρτητα το ένα από το άλλο αλλά επηρεάζει και επηρεάζεται από τα άλλα μέρη. Το κάθε τμήμα δημιουργεί περιορισμούς και δυνατότητες ανάλογα με τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό στα άλλα ζωτικά τμήματα της επιχείρησης.

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 τη 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 στη διοίκηση:
  - Ποιοι θα έχουν τις θέσεις του Προέδρου και του 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 στη δομή και στη μορφή του management ώστε να γίνει περισσότερο:
    - συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό,
    - φιλελεύθερο ή αυστηρό.
- Τις μεταβολές σε ανθρώπινους πόρους:
  - στον αριθμό - αυξήσεις ή μειώσεις προσωπικού στο σύνολο ή σε συγκεκριμένα τμήματα της εταιρίας,
  - στις ειδικότητες ή στην κατάρτισή τους,
  - τις μισθολογικές μεταβολές,
  - την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας,
  - τον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης και εξειδίκευσης.

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 ΕΣ. Αυτό χρειάζεται φυσικά ιδιαίτερο σχεδιασμό, προσοχή και συνεχή επίβλεψη και έλεγχο προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Το σχέδιο υλοποίησης του ΕΣ θα περιλαμβάνει ενδεικτικά:

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

Τα παραπάνω μπορούν να αποδοθούν πολύ αποτελεσματικά με τη χρήση ενός διαγράμματος Gantt, όπως αυτό παρουσιάζεται παρακάτω για την περίπτωση έναρξης παραγωγής ενός νέου προϊόντος. Το διάγραμμα Gantt είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο οργάνωσης, εποπτείας και ελέγχου ενός τέτοιου εγχειρήματος. Αυτό γιατί:

- Καθορίζει τον χρονικό ορίζοντα έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους δραστηριότητας.
- Δίνει στον υπεύθυνο υλοποίησης του ΕΣ ένα εποπτικό εργαλείο για όλες τις επιμέρους δραστηριότητες.
- Δίνει στους υπεύθυνους υλοποίησης των επιμέρους δραστηριοτήτων μια εικόνα τις διασύνδεσης της δικής τους δραστηριότητας με το σύνολο.

Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η αίσθηση της ευθύνης του κάθε στελέχους της επιχείρησης για τη δραστηριότητα που έχει αναλάβει. Καταλαβαίνει ο καθένας ότι η δραστηριότητα την οποία καλείται να υλοποιήσει αποτελεί ένα υποσύστημα ενός γενικότερου και πολυσύνθετου σχεδίου. Κάθε καθυστέρηση ή αποτυχία σε καθεμιά από τις επιμέρους δραστηριότητες έχει αρνητικό αντίκτυπο σε άλλες άμεσα ή έμμεσα εξαρτώμενες από αυτήν αλλά, και στην επιτυχία του ΕΣ συνολικά. Ένα υπόδειγμα διαγράμματος GANTT παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα.

ΕΤΑΙΡΙΑ: HELLAS-TEL
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

		ΜΗΝΑΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ				ΑΠΡΙΛΙΟΣ				ΜΑΪΟΣ			
		ΕΒΔΟΜΑΔΑ	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Α/Α	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ												
1	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING	●	●	●	●								
2	ΕΡΕΥΝΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING			●	●	●							
3	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					●	●	●	●				
4	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΥΡΙΑΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ							⌄	⌄				
5	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	○	○										
6	ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ										▽		
7	ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ			⌄	⌄	⌄	⌄						
8	ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				●	●	●	●					
9	ΕΝΑΡΞΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING									●	●	●	●
10	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING						●	●	●	●	●		
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 MARKETING & ΠΩΛΗΣΕΩΝ

⌄ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

■ ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

▲ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

○ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ

▽ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Δ.5. Στρατηγικές Εξόδου

Απαραίτητο σημείο στην ανάπτυξη των στρατηγικών για την υλοποίηση του business plan αποτελεί η ανάπτυξη των στρατηγικών εξόδου. Σε κάθε επιχειρηματική κίνηση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας του ΕΣ 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.Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει και την περίπτωση αυτήν. Η ανάπτυξη των στρατηγικών εξόδου δείχνει μια σφαιρική και σοβαρή προσέγγιση στο ΕΣ. Αυτή περιορίζει τον κίνδυνο που πλέον 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.
  - Τη 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

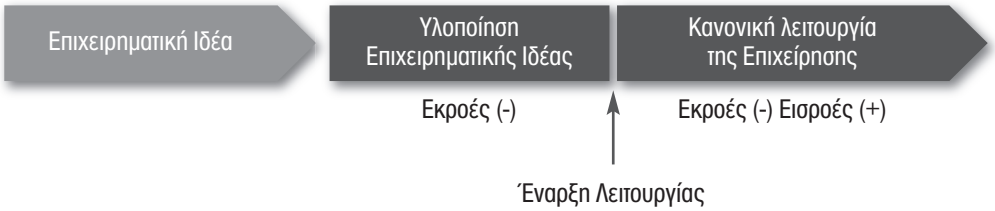
Το κομμάτι της χρηματοοικονομικής ανάλυσης στην οποία παρουσιάζονται συνολικά όλα τα οικονομικά δεδομένα του εγχειρήματος είναι αυτό που θα διαβαστεί περισσότερο από όλα τα άλλα μέρη του ΕΣ. Τα οικονομικά δεδομένα και οι προβλέψεις είναι αυτά που προσδιορίζουν τα όρια της επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου του επιχειρηματία. Το μέρος αυτό του ΕΣ περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία τόσο ιστορικά όσο και προβλέψεις για την εξέλιξη των σημαντικών οικονομικών μεγεθών στο μέλλον. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε ενδεικτικά τα οικονομικά δεδομένα καθώς και τις σχετικές οικονομικές καταστάσεις που είναι χρήσιμες σε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο.

Ε.1. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προβλέψεις

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία είναι η καρδιά του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Είναι το μέρος που περιγράφει τους οικονομικούς λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε η

υλοποίηση του πλάνου. Στο μέρος αυτό θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρη η οικονομική επιτυχία του συνόλου του σχεδίου. Αυτή θα φανεί μέσα από την παράθεση χρηματοοικονομικών καταστάσεων και άλλων ποσοτικών αναλύσεων, που αφορούν στο συγκεκριμένο ΕΣ. Συνήθως παρουσιάζονται οι παρακάτω χρηματοοικονομικές καταστάσεις:

- **Έξοδα εκκίνησης** (Star-up Expenses). Στην περίπτωση που το ΕΣ αναφέρεται στη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, αρχικά συνήθως παρουσιάζονται τα δεδομένα που έχουν να κάνουν με τα έξοδα εκκίνησης. Δηλαδή εκτιμώνται οι αρχικές εκροές που απαιτούνται από τη στιγμή που ξεκινάμε για την υλοποίηση της επιχειρηματικής μας ιδέας μέχρι και το σημείο που ξεκινούν η παραγωγή και οι πωλήσεις της νέας επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι από τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας μέχρι την εκκίνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μεσολαβεί η φάση της υλοποίησής της. Το σημαντικό στη διάκριση αυτή είναι ότι στη φάση πριν την έναρξη της λειτουργίας η επιχείρηση παρουσιάζει αναγκαστικά μόνο εκροές. Με την έναρξη της παραγωγής η επιχείρηση πλέον πέραν από εκροές αρχίζει να εμφανίζει και εισροές, κυρίως από τις πωλήσεις των αγαθών που παράγει.



- **Ανάλυση Χρηματοροών** (Cash Flow). Περιγράφει τις εισροές και τις εκροές χρημάτων, δηλαδή μετρητών, από την υλοποίηση της επένδυσης. Με τον τρόπο αυτό φαίνονται οι πηγές (εισροές μετρητών) αλλά και οι χρήσεις (εκροές μετρητών) των χρηματοροών που θα δημιουργήσει η επιχείρηση με τη λειτουργία της. Δίνουν έτσι σημαντική πληροφόρηση για τη ρευστότητα του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου. Η ρευστότητα, όπως αναφέρουμε στο Κεφάλαιο 4 για την Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης.
- **Ισολογισμός** (Balance Sheet). Ο ισολογισμός περιγράφει με αναλυτικό τρόπο τα περιουσιακά στοιχεία που θα έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση καθώς και την πηγή των συνολικών κεφαλαίων που χρησιμοποιεί. Τα περιουσιακά στοιχεία διακρίνονται σε πάγια, δηλαδή όσα θα βρίσκονται στην κατοχή της για περισσότερο από ένα έτος, και κυκλοφορούντα, που θα βρίσκονται στην επιχείρηση για το διάστημα ενός έτους. Οι πηγές κεφαλαίων περιλαμβάνουν αρχικά τα ίδια κεφάλαια, δηλαδή κεφάλαια που έχουν επενδύσει στην επιχείρηση οι μέτοχοι. Επιπλέον, περιλαμβάνουν άμεση χρήση κεφαλαίων τρίτων, όπως δάνεια, και έμμεση χρήση ξένων κεφαλαίων για τις ανάγκες της επιχείρησης, όπως διάφοροι λογαριασμοί πληρωτέοι.

- **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης** (Profit and Loss Account). Περιγράφει το πώς προκύπτουν τα κέρδη ή οι ζημίες της επιχείρησης. Ξεκινώντας από ένα πολύ σημαντικό σημείο που είναι το σύνολο των πωλήσεων προκύπτουν τα μεικτά κέρδη μετά την αφαίρεση του κόστους παραγωγής (μεταβλητό κόστος) και τα καθαρά κέρδη μετά την αφαίρεση και των διοικητικών εξόδων (σταθερό κόστος). Επίσης, σε περίπτωση κερδών περιγράφει τη φορολόγησή τους και τη διανομή του υπόλοιπου ποσού σε μετόχους και κέρδη που πιθανώς παρακρατούνται για τις ανάγκες της επιχείρησης.
- **Ανάλυση τοκοχρεολυσίου** (Principal and Interest Analysis). Αποτελεί βοηθητική κατάσταση για τη σύνταξη των άλλων καταστάσεων. Περιγράφει με βάση τα προγραμματισμένα δανειακά κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τις περιοδικές πληρωμές που θα είναι απαραίτητες για την εξυπηρέτηση του χρέους. Οι δανειακές αυτές υποχρεώσεις διακρίνονται σε πληρωμές κεφαλαίου και τόκων.
- **Ανάλυση Νεκρού Σημείου** (Break-Even-Point Analysis). Παρέχει ένα πολύ σημαντικό ορόσημο για την επιχείρηση καθώς δίνει το επίπεδο των πωλήσεων πάνω από το οποίο η επιχείρηση πλέον παράγει κέρδη για τους μετόχους. Έτσι, υπάρχει ένα σημείο στο οποίο εστιάζει η επιχείρηση για να γίνει κερδοφόρα. Επίσης, η ανάλυση της ελαστικότητας ενός δεδομένου επιπέδου πωλήσεων ως προς το νεκρό σημείο δίνει την ευαισθησία των κερδών της επιχείρησης σε μεταβολές των πωλήσεών της.
- **Αξιολόγηση Επένδυσης.** Στην περίπτωση που το ΕΣ περιλαμβάνει επενδύσεις, χρησιμοποιούμε μια ή περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων για να δείξουμε την οικονομική αποτελεσματικότητα του προτεινόμενου επενδυτικού πλάνου. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τις παρακάτω μεθόδους:
  - 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 Rateof Return)
  - Η Μέθοδος του Δείκτη Αποδοτικότητας (Efficiency Index)

  Περισσότερα για την αξιολόγηση επενδύσεων θα δούμε στο Κεφάλαιο 9.
- **Άλλες καταστάσεις** που μπορεί να είναι χρήσιμες ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

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 ΕΣ και τόσο πιο ακριβής θα είναι η υλοποίησή του. Για να μπορέσει και ο αναγνώστης να εμπιστευτεί τα δεδομένα που παρουσιάζουμε στο ΕΣ είναι καλό πριν τις διάφορες καταστάσεις να αρχίσουμε με:

- Τα **αριθμητικά οικονομικά δεδομένα** του σχεδίου: απαιτούμενα κεφάλαια, αριθμός υπαλλήλων, πάγια, κ.ά.

- Τα **ιστορικά οικονομικά στοιχεία** - αν υπάρχουν τέτοια.
- Τιw **βασικές υποθέσεις** στις οποίες στηρίζονται οι προβλέψεις μας στη 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 των πωλήσεων. Συνήθως, για να ελέγξουμε την ευαισθησία των οικονομικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιούμε τρία εναλλακτικά σενάρια:
  - Βασικό Σενάριο
  - Αισιόδοξο Σενάριο
  - Απαισιόδοξο Σενάριο

Μέσα από τα παραπάνω στόχος μας είναι να φανεί ότι οι υποθέσεις, οι προβλέψεις και οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί. Δίνουμε την εικόνα της επιχείρησης με πρόβλεψη σε μηνιαία συχνότητα, τουλάχιστον για τους πρώτους 12 μήνες, καθώς και για τα επόμενα 3 έως 5 χρόνια ετησίως. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να γίνεται ρεαλιστική θεμελίωση όλων των υποθέσεων.

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,
- αυστατικές επιστολές,
- άδειες, πατέντες,
- προσωπικά οικονομικά στοιχεία των μετόχων,
- συμβόλαια με πελάτες και προμηθευτές,
- άλλα νομικά έγγραφα,
- όσα αναφέρθηκαν αλλά δεν περιλαμβάνονται παραπάνω στο ΕΣ.