



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΕΝΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

**BUSINESS PLAN HOW TO GUIDE**

Φοιτητής  
**ΜΑΡΚΟΣ ΓΕΩΡΓΑΚΑΚΗΣ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
**ΞΑΝΘΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενο Πινάκων	4
Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Οι Στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Η Αναγκαιότητα Δημιουργίας Επιχειρηματικών Πλάνων	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Το Περίγραμμα Σύνταξης Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Τα Στάδια του Επιχειρηματικού Σχεδίου	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ανάλυση Δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου	15
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Συνοπτική Περίληψη (ExecutiveSummary)	16
3.3 Περιγραφή Επιχείρησης	17
3.4 Περιγραφή Προϊόντων ή Υπηρεσιών	18
3.5 Ανάλυση Κλάδου	19
3.6 Ανάλυση Ανταγωνιστών	19
3.7 SWOTAnalysis	20
3.8 Πρόγραμμα Marketing και Πωλήσεων	22
3.9 Πρόγραμμα Λειτουργίας (OperationsPlan)	24
3.10 Διαχείριση Προσωπικού	25
3.11 Χρηματοοικονομικό Πλάνο-Προϋπολογισμός-Ρευστότητα	26
3.12 Σημεία Αναφοράς (Milestones)	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Στρατηγικός Σχεδιασμός	29
4.1 Εισαγωγή	29
4.2 Προσεγγίσεις Για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό	29
4.3 Η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	29
4.4 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	33
5.1 Εισαγωγή	33
5.2 PESTAnalysis	33
5.2.1 Ορισμός Ανάλυσης PEST	33
5.2.3 Εφαρμογή ανάλυσης PEST	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αναλύοντας την Επιχείρηση	38

6.1	Εισαγωγή	38
6.2	Εσωτερικό Περιβάλλον	38
6.2.1	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	38
6.2.3	SWOTAnalysis	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Ανάλυση Κλάδου και Ανταγωνιστών		43
7.1	Εισαγωγή	43
7.2	Επισκόπηση Κλάδου	43
7.3	Ανάλυση Ανταγωνισμού	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ8. Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων		47
8.1	Εισαγωγή	47
8.2	Μοντέλο Χαρτοφυλακίου Προϊόντων - BostonMatrix	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Επιχειρηματικές Στρατηγικές Επιλογές		50
9.1	Εισαγωγή	50
9.2	Γενικές Στρατηγικές Για Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγικές		54
10.1	Εισαγωγή	54
10.2	Κατανοώντας Τις Αγορές και τους Πελάτες	54
10.3	Τμηματοποίηση Αγοράς (Segmentation)	55
10.4	Στόχευση της Αγοράς (Market targeting)	56
10.5	Αναπτύσσοντας το Μίγμα Marketing	56
10.5.1	Θέση Προϊόντος και Πρόταση Αξίας	57
10.5.2	ΤοΣχέδιο Marketing (Marketing Plan)	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. Το Λειτουργικό Πλάνο		61
11.1	Εισαγωγή	61
11.2	Οργανωσιακή Δομή	61
11.2.1	Βασικοί Τύποι Οργανωτικών Δομών	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. Οικονομικός Προγραμματισμός		64
12.1	Εισαγωγή	64
12.2	Οικονομικές Καταστάσεις	64
12.2.1	Οικονομική Ιστορία	65
12.2.2	Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης	65
12.2.3	Κατάσταση Ταμειακών Ροών	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13. Συμπεράσματα		70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		72

## Περιεχόμενο Πινάκων

Πίνακας 1.1 Βασική Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου	12
Πίνακας 3.1 Καταγραφή Ανταγωνιστών	20
Πίνακας 6.2 Παράγοντες SWOTAnalysis	42
Πίνακας 7.1 Υπόδειγμα Ανάλυσης Ανταγωνισμού	46
Πίνακας 9.1 Γενικές Στρατηγικές	50

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ξανθό Γεώργιο για την καθοδήγησή του, η οποία κατέστησε δυνατή την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξή της σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

## Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον ορισμό της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD) (2002), ένα επιχειρηματικό σχέδιο (businessplan) είναι μια ολοκληρωμένη, γραπτή περιγραφή της επιχειρηματικότητας ενός οικονομικού οργανισμού. Πρόκειται για μια λεπτομερή έκθεση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, τις τεχνικές παραγωγής της, τις αγορές και τους πελάτες της, τη στρατηγική marketing, τους ανθρώπινους πόρους, την οργάνωση, τις απαιτήσεις σχετικά με την υποδομή και τις προμήθειες, τις χρηματοδοτικές απαιτήσεις και τις πηγές και χρήσεις των κεφαλαίων της.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει το παρελθόν και το παρόν της κατάστασης μιας επιχείρησης, αλλά ο κύριος σκοπός του είναι να παρουσιάσει το μέλλον της.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτυπώνει εγγράφως και με κάθε δυνατή λεπτομέρεια την διαδικασία υλοποίησης στην πράξη μιας επιχειρηματικής ιδέας, ενώ θεωρητικά ωφελεί να προηγείται από τον χρόνο υλοποίησής της.

Σε περίπτωση μάλιστα μιας χορηγητικής αίτησης σε κάποιον πιστωτικό οργανισμό, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το μέσο, μέσω του οποίου μια επιχειρηματική οντότητα έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει με τεκμηριωμένα επιχειρήματα στους υποψήφιους χρηματοδότες, την επιχειρηματική ευκαιρία που στοχεύει να υλοποιήσει με την συνεισφορά τους. Συγκεκριμένα, όλες οι αιτήσεις χρηματοδότησης απαιτούν την συγγραφή και την υποστήριξή τους με ένα business plan. Πολλές επίσης μητρικές εταιρίες απαιτούν από τις θυγατρικές ή τα υποκαταστήματά τους σε διάφορες χώρες να υποβάλουν business plan για τα ετήσια επιχειρησιακά πλάνα που επιδιώκουν να υλοποιήσουν.

Στην εργασία μας που ακολουθεί αποτυπώνουμε την φιλοσοφία και τα βήματα σύνταξης ενός αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου, έτσι όπως πρέπει να σχεδιάζεται και να αξιολογείται, τόσο από τον ίδιο τον οικονομικό οργανισμό, όσο και από τους εξωτερικούς φορείς, οι οποίοι σαν αποδέκτες των χρηματοδοτικών αναγκών του, τους ζητείται να αποφασίσουν για την βιωσιμότητά του.

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί λοιπόν να απευθύνεται:

- Στους επιχειρηματίες που έχουν στόχο να αναπτύξουν τη δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα ακολουθώντας μια τυποποιημένη μεν, αλλά αποτελεσματική διαδικασία μελέτης και καταγραφής των προϋποθέσεων για υλοποίηση ενός επιχειρηματικού πλάνου. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη, τόσο για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται σε αυτό, αλλά και για το επίπεδο ικανοτήτων της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά στην πράξη.
- Στους συμβούλους επιχειρηματικότητας, έχοντας σαν στόχο να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες οργάνωσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της εργασίας μας είναι να παρουσιάσει ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου, με σκοπό να εντοπίσει, να περιγράψει και να αναλύσει μια επιχειρηματική ευκαιρία, εξετάζοντας την τεχνική, λειτουργική και χρηματοοικονομική της σκοπιμότητα.

Παράλληλα, θέλοντας να ξεφύγουμε από την ήδη τετριμμένη παρουσίαση ενός στατικού μοντέλου που να στηρίζεται απλά σε συμπλήρωση εντύπων, αποφασίσαμε να αποτυπώσουμε τη λογική και την αναγκαιότητα υποστήριξης του επιχειρηματικού σχεδίου με χρήσιμο ακαδημαϊκό υλικό, που να υποστηρίζει με πλούσια επιχειρήματα κάθε του Ενότητα.

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη: στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ στο δεύτερο Κεφάλαιο το περίγραμμά του. Μια συνοπτική ανάλυση της δομής του επιχειρηματικού πλάνου συνοψίζεται στο τρίτο Κεφάλαιο. Η θέση του στρατηγικού σχεδιασμού στο περιεχόμενο ενός business plan εμφανίζεται στο Κεφάλαιο 4 και η ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος ακολουθεί στο Κεφάλαιο 5. Το έκτο Κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η μελέτη του περιβάλλοντος των ανταγωνιστών αποτελεί το περιεχόμενο του εβδόμου Κεφαλαίου. Το προιοντικό χαρτοφυλάκιο αποτυπώνεται στο Κεφάλαιο 8 και ο κατάλογος των επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών εμφανίζεται στο ένατο Κεφάλαιο.

Η σχέση της ανάλυσης Αγοράς και των επιχειρηματικών στρατηγικών διαμορφώνεται

στο Κεφάλαιο 10, με το Κεφάλαιο 11 που ακολουθεί να περιγράφει ένα αποτελεσματικό πλάνο λειτουργίας. Ο οικονομικός προγραμματισμός είναι το θεμέλιο του δωδέκατου Κεφαλαίου, ενώ τα τελικά Συμπεράσματα ολοκληρώνονται στο Κεφάλαιο 13. Ακολουθεί η Βιβλιογραφία στο τέλος της εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Οι Στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

### **1.1 Εισαγωγή**

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις πρέπει πάντα να λαμβάνονται με βάση μια βασική επιχειρηματική ιδέα, αλλά είναι πολύ πιο εύκολο να ληφθεί μια σωστή απόφαση εάν η ιδέα υποστηρίζεται με απλό και κατανοητό τρόπο σε ένα καλογραμμένο επιχειρηματικό σχέδιο (Hechavarría et al., 2017). Η πειθαρχία που απαιτείται για τη διαμόρφωση και καταγραφή της στρατηγικής, των τακτικών ενεργειών και της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε ένα έγγραφο, προϋποθέτει και εξασφαλίζει αυστηρή ανάλυση και μεγαλύτερη σαφήνεια σκέψης. Εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν μπορεί να περιγραφεί με σαφήνεια και πειστικό τρόπο σε χαρτί, οι πιθανότητες να λειτουργήσει στην πράξη είναι μικρές (Friend και Zehle, 2004).

### **1.2 Η Αναγκαιότητα Δημιουργίας Επιχειρηματικών Πλάνων**

Καμία επιχείρηση δεν είναι πανομοιότυπη με κάποια άλλη και κατά συνέπεια δύο επιχειρηματικά σχέδια δεν θα μπορούσαν να είναι ίδια. Παρόλα αυτά τα σωστά δομημένα επιχειρηματικά σχέδια περιέχουν συνήθως έναν αριθμό κοινών θεμάτων (Friend και Zehle, 2004). Φαίνεται να αφηγούνται μια «ιστορία» και να επεξηγούν το πώς μια επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της με συνεκτικό, συνεπή και συγκεκριμένο τρόπο. Η «ιστορία» αυτή πρέπει να επικεντρώνεται κατ' ανάγκη στις ανάγκες των εταιρικών πελατών. Το επιχειρηματικό σχέδιο προσδιορίζει την αγορά, τις προοπτικές ανάπτυξής της, τους πελάτες-στόχους και τους κύριους ανταγωνιστές της οικονομικής μονάδας. Πρέπει να βασίζεται σε ένα αξιόπιστο σύνολο υποστηρικτικών επιχειρημάτων, ενώ είναι απαραίτητο να καθορίζει με σαφήνεια τις παραδοχές στις οποίες κρίνεται η επιτυχία της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να προσδιορίζει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τα πιθανά μειονεκτήματά της και τις



ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιηθούν για τον μετριασμό των πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων.

Σαν ένα επιτελικό σχέδιο, θα πρέπει να περιγράψει τι είναι εκείνο που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της (την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και πώς αυτό το δυνατό της πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Θα πρέπει να περιγράψει την εμπειρία και το ιστορικό της ομάδας διαχείρισης (management), ενώ το πλάνο θα πρέπει να έχει την υποστήριξη εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τις επιχειρηματικές αποφάσεις και που λογικά θα συμμετάσχουν στην πρακτική εφαρμογή του. Τέλος, το σχέδιο θα πρέπει να αιτιολογεί με σαφήνεια την αναγκαιότητα για χρηματοδότηση, η οποία ζητείται από πιθανούς επενδυτές.

Μια καλή λίστα ελέγχου ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

- Αφηγείται μια συνεκτική, συνεπή και εστιασμένη στους πελάτες «ιστορία».
- Καθορίζει με σαφήνεια την αγορά, τις προοπτικές της, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές.
- Περιέχει αξιόπιστες παραδοχές και προβλέψεις επιχειρηματικού σχεδιασμού.
- Περιγράφει με ποιόν τρόπο η επιχείρηση θα επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Προσδιορίζει τις παραδοχές στις οποίες η επιχείρηση είναι πιο ευαίσθητη, τους πιθανούς κινδύνους και τις τυχόν ενέργειες που πρέπει να δρομολογηθούν για να μειωθούν ή εξαλειφθούν αυτοί.
- Αναφέρει εκείνους που θα πρέπει να το εφαρμόσουν.
- Περιέχει μια περιγραφή των ατόμων που εμπλέκονται στη διαχείριση της επιχείρησης.
- Προσδιορίζει τις ανάγκες χρηματοδότησης για την επιχείρηση.

Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια σχεδιάζονται προκειμένου να εξασφαλιστεί κάποια μορφή χρηματοδότησης. Στην περίπτωση νέων επιχειρηματικών ιδεών, οι τράπεζες, οι επιχειρηματίες και άλλοι πάροχοι κεφαλαίων δίνουν μεγάλη έμφαση στο επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς αυτό είναι συχνά το μόνο στοιχείο πάνω στο οποίο βασίζονται για να αποφασίσουν σχετικά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει λοιπόν σε γενικές γραμμές να επικεντρώνεται στις προοπτικές ανάπτυξης για την αγορά και στις πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται περισσότερο σε στρατηγικά και τακτικά ζητήματα, καθώς και στις χρηματοοικονομικές προβλέψεις, παρά στις εσωτερικές λειτουργικές λεπτομέρειες.

Όταν οι δανειστές αξιολογούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, στηρίζονται κυρίως σε τρεις βασικούς παράγοντες:

- Σε περίπτωση που το δάνειο είναι ένα από τα στοιχεία της χρηματοδότησης του επιχειρηματικού σχεδίου, προσπαθούν να προσδιορίσουν αν υπάρχουν και άλλες ασφαλείς πηγές χρηματοδότησης.
- Προσπαθούν να διαπιστώσουν αν θα δημιουργηθούν επαρκή μετρητά από την επιχείρηση για την κάλυψη της αποπληρωμής των τόκων και του κεφαλαίου του δανείου.
- Ζητούν να διασφαλίσουν ότι στην περίπτωση που υπάρχουν άλλα φυσικά περιουσιακά στοιχεία (ή άλλες μορφές εξασφάλισης εντός της επιχείρησης έναντι των οποίων να μπορεί να εξασφαλιστεί το δάνειο) ο δανειστής να μπορέσει να αποκτήσει το δανειακό του κεφάλαιο αν η επιχείρηση αποτύχει,

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολλοί άλλοι οργανισμοί ή ατομικοί επενδυτές οι οποίοι ενδέχεται να παρέχουν χρηματοδότηση με την μορφή μετοχικού κεφαλαίου για την υποστήριξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Καθώς οι πάροχοι χρηματοδότησης μετοχικού κεφαλαίου είναι οι τελευταίοι στη γραμμή των πιστωτών που πρέπει να πληρωθούν όταν μια εταιρεία χρεοκοπήσει, οι ανησυχίες τους είναι διαφορετικές από αυτές των τραπεζιτών. Συγκεκριμένα, οι εξωτερικοί πιστωτές καλούνται να διερευνήσουν:

- Αν η πρόταση της επιχείρησης είναι τεκμηριωμένη σωστά και υπάρχει μια αναγνωρίσιμη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να σταθεί στην αγορά μακροπρόθεσμα.
- Το επίπεδο της αναμενόμενης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων.
- Πόσο έμπειρη και ικανή είναι η ομάδα διαχείρισης.

- Αν η επιχείρηση πρόκειται να χρηματοδοτηθεί πλήρως από το επιχειρηματικό σχέδιο και ποιοι είναι οι κίνδυνοι για τους οποίους θα απαιτηθεί περισσότερο μετοχικό κεφάλαιο.
- Ποιες είναι οι προοπτικές ανάπτυξης για την επιχείρηση.

Οι σωστά οργανωμένες επιχειρήσεις εγκρίνουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών βασισμένες στις υποθέσεις και παραδοχές επιχειρηματικών πλάνων, τα οποία σχεδιάζονται από ανώτερα στελέχη και απευθύνονται για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Είναι επίσης βέβαιο ότι κάθε παραδοχή του business plan είναι σύμφωνη και εναρμονισμένη με τους γενικότερους εταιρικούς στόχους, τις στρατηγικές και τους οικονομικούς περιορισμούς που ήδη υπάρχουν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ2. Το Περίγραμμα Σύνταξης Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου**

### **2.1 Εισαγωγή**

Ένα φυσιολογικό business plan περιλαμβάνει ένα σύνολο στοιχείων, τα οποία μπορούν να παρουσιαστούν με μορφές που μπορεί να ποικίλουν. Παρόλα αυτά ένα επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να περιέχει κάποιες σταθερές πληροφορίες και αναλύσεις, όπως για παράδειγμα την περιγραφή της επιχείρησης, τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της, τις προβλέψεις της για το μέλλον, την επιτελική ομάδα και την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης.

### **2.2 Τα Στάδια του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Η διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού πρέπει να είναι ευέλικτη και συνεχής, με ανατροφοδότηση σε κάθε της στάδιο. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί και πρέπει να προσαρμόζεται για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες δανεισμού ενός οργανισμού στο σύνολό του, ή ενός μόνο μεμονωμένου και συγκεκριμένου έργου.

Μελετώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται αποτελεσματικό με την προϋπόθεση ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης και περιγράφει με σαφήνεια και

λεπτομέρεια την σημερινή κατάσταση, υποστηρίζοντας με λογικά επιχειρήματα την αναμενόμενη πορεία της ζητούμενης επένδυσης.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει μια μοναδική τυπική μορφή για την παρουσίαση ενός τελικού επιχειρηματικού σχεδίου. Τα επιχειρηματικά σχέδια ποικίλλουν τόσο σε περιεχόμενο, όσο και σε μέγεθος, ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος της σχετικής επιχείρησης που χρειάζεται να το σχεδιάσει. Παρόλα αυτά, κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντιμετωπίζει και να αναλύει ορισμένα θεμελιώδη ζητήματα, με την έλλειψη των οποίων δεν θα ήταν πλήρες. Αυτά τα ζητήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έξι σημαντικούς τομείς που αποτελούν τους πυλώνες κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε μεγάλης, είτε μικρής.

Οι συγκεκριμένοι έξι βασικοί τομείς είναι:

- Το Marketing και Πωλήσεις.
- Οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες.
- Οι Ανθρώπινοι Πόροι.
- Τα Οικονομικά Ζητήματα.
- Η Τεχνολογία.
- Η Διαχείριση Πληροφοριών.

Ο Πίνακας 1.1 στη συνέχεια παραθέτει τα σημαντικότερα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και προσφέρει μερικά βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε κάθε ενότητα. Ο Πίνακας έχει σαν στόχο να παρέχει ένα απλό πλαίσιο πάνω στο οποίο να μπορεί να βασιστεί ένα πρακτικό επιχειρηματικό σχέδιο:

**Πίνακας 1.1 Βασική Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου**

<b>Περιεχόμενα</b>	<b>Κρίσιμα Σημεία</b>
<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b> Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελεί μια σύντομη επισκόπηση ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι το πλάνο είναι καλά εμπεριστατωμένο με υπολογισμούς, ώστε να προσεγγιστούν με μεγαλύτερη ασφάλεια οι προβλέψεις μας.</li><li>• Πρέπει να φανερώνεται η διαχειριστική ικανότητα της</li></ul>

	<p>επιχείρησης, σχετικά με την υλοποίηση του πλάνου.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Πρέπει να αποδεικνύεται ότι τα προϊόντα διαθέτουν Αγορά.</li> </ul>
<p><b>2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> Είναι σημαντικό να γίνει σαφής η επιχειρηματική ιδέα και να αναφερθούν οι λόγοι για τους οποίους εκτιμάται ότι θα είναι πετυχημένη η υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Απαιτείται επισκόπηση της επιχειρηματικής ιδέας.</li> <li>● Παρουσίαση των επιχειρημάτων για τους λόγους που έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη νέα επιχειρηματική ιδέα που αναλύεται στο πλάνο.</li> <li>● Αποτύπωση των δεξιοτήτων και των εμπειριών της επιχείρησης που μπορούν να υποστηρίξουν την νέα επιχειρηματική ιδέα.</li> <li>● Επιχειρηματολογία για τους λόγους που εκτιμάται ότι η νέα επιχειρηματική ιδέα θα στεφθεί με επιτυχία.</li> </ul>

<p><b>3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b> Η παρούσα ενότητα βοηθά να μελετηθεί αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης αντικατοπτρίζουν την ικανότητά της να κατανοεί και να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών της.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Περιγραφή της γκάμας των προϊόντων ή των υπηρεσιών.</li> <li>● Πρόβλεψη για αναθεώρηση της γκάμας και των χαρακτηριστικών των προϊόντων.</li> <li>● Παρουσίαση καινοτομικών ιδεών.</li> <li>● Τι αναμένουν οι πελάτες από τα προϊόντα της επιχείρησης; (π.χ. Ποιότητα, Αξιοπιστία, Καινοτομία, Λογική τιμή, Εξυπηρέτηση, κλπ.).</li> </ul>
<p><b>4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ</b> Η παρούσα ενότητα βοηθά να μελετηθεί το κλαδικό περιβάλλον στο οποίο σκοπεύει να συναλλαγή η επιχείρηση (αν είναι νέα στον κλάδο), η να συνεχίζει να συναλλάσσεται (αν είναι ήδη σε λειτουργία) και να εντοπιστούν σημαντικές αλλαγές που ενδέχεται να πραγματοποιηθούν στην Αγορά.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Πόσο μεγάλος είναι ο κλάδος;</li> <li>● Πόσες εταιρείες λειτουργούν σε αυτόν τον κλάδο;</li> <li>● Ποιες είναι οι γενικές τάσεις;</li> <li>● Πώς αλλάζει ο κλάδος;</li> <li>● Πώς θα επηρεάσουν αυτές οι αλλαγές την επιχείρηση;</li> <li>● Είναι γνώριμη η Νομοθεσία ή / και οι Κανονισμοί;</li> <li>● Αυτοί θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση;</li> <li>● Υπάρχουν άλλες αλλαγές σε πολιτικό, οικονομικό ή τεχνολογικό επίπεδο;</li> <li>● Αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση;</li> </ul>

<p><b>5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>          Για να ανταγωνιστεί με επιτυχία στην Αγορά, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους ανταγωνιστές της. Είναι χρήσιμο να μελετηθεί πώς και γιατί αυτοί επιτυγχάνουν.          Επίσης, πρέπει να αποτυπωθούν οι αποτυχίες τους για να αποφευχθούν τα ίδια λάθη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές; (εγχώριοι και ξένοι).</li> <li>• Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους;</li> <li>• Πώς μπορεί η επιχείρηση να είναι διαφορετική; Πώς μπορεί η επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική;</li> </ul>
<p><b>6. SWOT ANALYSIS</b>          S = Δυνατά σημεία          W = Αδυναμίες          O = Ευκαιρίες          T = Απειλές          Αυτή η ενότητα δίνει τη δυνατότητα να αναλυθούν προσεκτικά τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και να εντοπισθούν εξωτερικές απειλές και πιθανές ευκαιρίες.</p>	<p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια είναι τα δυνατά σημεία?</li> <li>• Ποιες είναι οι αδυναμίες?</li> </ul> <p><b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες είναι οι ευκαιρίες;</li> <li>• Ποιες είναι οι απειλές;</li> </ul>
<p><b>7. MARKETING PLAN</b>          Αυτή η ενότητα εστιάζει στους πιθανούς πελάτες της επιχείρησης και επιτρέπει να μελετηθεί αν τα προϊόντα της μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της Αγοράς.</p>	<p>Η Αγορά είναι ΣΤΑΤΙΚΗ, σε ΑΝΑΠΤΥΞΗ ή σε ΥΦΕΣΗ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε ποια τμήματα αγοράς στοχεύει να λειτουργήσει η επιχείρηση;</li> <li>• Ποιοι είναι οι πελάτες-στόχοι;</li> <li>• Τα προϊόντα είναι εξατομικευμένα ή μαζικής αγοράς;</li> <li>• Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική;</li> <li>• Ποια είναι η σύγκριση με τον ανταγωνισμό;</li> <li>• Με ποιόν τρόπο σχεδιάζεται να πουληθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες;</li> <li>• Πού σκοπεύονται να πουληθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες;</li> </ul>
<p><b>8. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόσο ισχυρή είναι η επιχείρηση στα συστήματα διοίκησης (π.χ. , στη γενική διαχείριση, στη διοίκηση</li> </ul>

<p>Αυτή η ενότητα βοηθά να εξεταστούν λεπτομερώς οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, με στόχο να διαπιστωθεί εάν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά.</p> <p>Επιστά την προσοχή στις ομάδες της επιχείρησης και επιτρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές για καλή και αποτελεσματική διαχείριση.</p>	<p>marketing, στην οικονομική διαχείριση, κλπ.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Πώς θα διασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής;</li> <li>● Υπάρχουν σκέψεις για την πιστοποίηση ποιότητας;</li> <li>● Πόσο σημαντικά είναι τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας για τα προϊόντα της επιχείρησης;</li> <li>● Υπάρχει πλάνο για επένδυση στην ανάπτυξη προϊόντων;</li> <li>● Υπάρχει σκέψη για επένδυση σε καινούργιο ή σε μεταχειρισμένο εξοπλισμό;</li> </ul>
<p><b>9. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b></p> <p>Το προσωπικό αποτελεί τον καλύτερο και μεγαλύτερο επιχειρηματικό πόρο. Αυτή η ενότητα εστιάζει στο απασχολούμενο δυναμικό της επιχείρησης, στις εκπαιδευτικές του ανάγκες, καθώς και στις υλικές τους ανάγκες όσον αφορά την υγιεινή και ασφάλεια, την επαγγελματική ανάπτυξη, την ικανοποίηση από την εργασία και τις αμοιβές.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Περιγραφή της οργανωτικής δομής.</li> <li>● Ποιες τεχνικές δεξιότητες κρίνονται απαραίτητες να διαθέτει το προσωπικό.;</li> <li>● Πρέπει να γίνουν επενδύσεις στην εκπαίδευση;</li> <li>● Πώς θα παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό;</li> <li>● Πώς θα παρακολουθείται η απόδοσή τους;</li> </ul>

<p><b>10. Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (BUDGET)</b></p> <p>Ο προϋπολογισμός παρέχει τις λεπτομέρειες του οικονομικού σχεδιασμού για κάθε πτυχή της επιχείρησης (κόστος εργαζομένων, ενοίκια, επενδύσεις για MIS, κόστος μηχανημάτων, αξία πωλήσεων, άμεσα έξοδα, δαπάνες μεταφοράς, κ.λπ.). Είναι ένα βασικό εργαλείο για τη λειτουργία της επιχείρησης και διευκολύνει τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την απόδοση του προϋπολογισμού, ή επισημαίνει τις λειτουργικές διαφορές στη διαχείριση.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Εκτίμηση προϋπολογισμού.</li> <li>● Πόσο συχνά θα ελέγχεται η πραγματική απόδοση σε σχέση με τον προϋπολογισμό;</li> <li>● Σε ποια βάση θα οριστεί η απόδοση της επένδυσης (ROI);</li> </ul>
<p><b>11. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b></p> <p>Στις χρηματοπιστωτικές αγορές, η ρευστότητα αναφέρεται στο πόσο γρήγορα μπορεί να ρευστοποιηθεί μια επένδυση χωρίς να επηρεαστεί</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Παρακολουθείται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να διατηρηθεί σε σωστό επίπεδο η διαχείριση και ο έλεγχος των ταμειακών ροών.</li> </ul>

<p>αρνητικά η τιμή της. Όσο πιο ρευστοποιήσιμη είναι μια επένδυση, τόσο πιο γρήγορα μπορεί να πουληθεί (και αντίστροφα) και τόσο πιο εύκολα μπορεί να πουληθεί στην εύλογη αξία της. Στη λογιστική και χρηματοοικονομική ανάλυση, η ρευστότητα μιας εταιρείας είναι ένα μέτρο που φανερώνει πόσο εύκολα μπορεί να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις της.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Με ποιόν τρόπο μπορούν να χρηματοδοτηθούν οι αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν να γίνουν στην επιχείρηση;</li> </ul>
<p><b>12. ΣΗΜΕΙΑ (ΛΙΣΤΑ) ΑΝΑΦΟΡΑΣ</b>          Δημιουργία λίστας με όλα τα κρίσιμα μέτρα που αναφέρονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Στο στάδιο της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου, τα σημεία αναφοράς θα βοηθήσουν την επιχείρησή να γίνει πιο αποτελεσματική, μέσα στα χρονικά όρια που έχουν τεθεί για την υλοποίηση των επί μέρους διαδικασιών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μόλις προσδιοριστούν τα κρίσιμα μέτρα αναφοράς, πρέπει να προγραμματιστούν για την εφαρμογή τους.</li> <li>• Αναφορά όλων των σημαντικών κρίσιμων μέτρων (σημείων αναφοράς).</li> <li>• Καταγραφή των χρονικών πλαισίων για την εφαρμογή του κάθε σημείου αναφοράς.</li> <li>• Εκτίμηση του κόστους υλοποίησης του κάθε σημείου αναφοράς.</li> </ul>

Πηγή: Friend και Zehle (2004)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ανάλυση Δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου

### 3.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά περιγράμματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Σε γενικές γραμμές δεν είναι μια δύσκολη διαδικασία, ενώ ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην εξασφάλιση χρηματοδότησης ή άλλης πιστωτικής υποστήριξης. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα αποσαφηνίσει μια επιχειρηματική ιδέα και θα καθορίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επιχείρησης. Παρέχει ένα σχέδιο για τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας και διαθέτει μια σειρά σημείων αναφοράς για να ελέγχεται η πρόοδος της επιχειρηματικής λειτουργίας.



Η μορφή της ανάλυσης που ακολουθεί, έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό μια σύντομη λίστα με τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να απαντηθούν, ώστε να ολοκληρωθεί η συγγραφή του πλάνου.

### 3.2 Συνοπτική Περίληψη (Executive Summary)

Η συνοπτική περίληψη (executive summary) περιγράφει ουσιαστικά την επιχειρηματική πρόταση. Αν και είναι η τελευταία ενότητα που πρέπει να γραφεί από το σύνολο του πλάνου, εν τούτοις εμφανίζεται στην πρώτη σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Επειδή μπορεί να διαβαστεί από άτομα που δεν είναι εξοικειωμένα με την επιχείρηση η οποία ζητεί χρηματοδότηση, συστήνεται πάντα να αποφεύγεται η τεχνική ορολογία (jargon).

Αποτυπώνονται μερικές πρακτικές συμβουλές που έχουν στόχο να βοηθήσουν στην δημιουργία μιας συνοπτικής περίληψης:

- *Περιγραφή της επιχείρησης:* Αναγράφονται μερικές πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σκοπεύονται να προσφερθούν, σαν αποτέλεσμα της νέας επιχειρηματικής ιδέας.
- *Η αγορά:* Ποιες αγορές έχει σκοπό η επιχείρηση να στοχεύσει;
- *Δυνατότητα ανάπτυξης:* Ποιες είναι οι δυνατότητες για την επιχείρηση; (Τι ελπίζει να επιτύχει στα επόμενα ένα έως τρία χρόνια);
- *Πρόβλεψη πωλήσεων και κερδών:* Χρειάζεται μια περίληψη των ποσοτικών προβλέψεων πωλήσεων και κερδών (για τα επόμενα τρία χρόνια).
- *Οικονομικές απαιτήσεις:* Πόσα χρήματα θα χρειαστεί η επιχείρηση, για να ξεκινήσει η νέα επιχείρηση (αν δεν έχει λειτουργήσει στο παρελθόν), ή η νέα επιχειρηματική ιδέα (για επιχείρηση που ήδη λειτουργεί), ή για να διατηρηθεί οικονομικά υγιής η στα πρώτα τρία χρόνια.
- *Αξιοποίηση των οικονομικών:* Σε τι επιχειρηματικό έργο (ιδέα) θα χρησιμοποιηθεί το δάνειο / επένδυση;

- Ποιος θα είναι ο χρηματοδότης της νέας επένδυσης; Π.χ. Τραπεζικό Δάνειο, Έκδοση Ομολογιακού Κεφαλαίου, Προσωπικά Κεφάλαια, κλπ.;
- Αποπληρωμή δανείων: Πόσο καιρό αναμένεται να είναι η περίοδος αποπληρωμής του δανείου;
- Λίστα κρίσιμων ζητημάτων για την επιτυχία του έργου: Παρουσίαση μιας λίστας με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο.

### 3.3 Περιγραφή Επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα του σχεδίου θα πρέπει να παρουσιαστούν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την επιχείρηση.

Κρίνεται απαραίτητο να δοθούν επαρκείς απαντήσεις σε βασικές ερωτήσεις αναφορικά με το ιστορικό και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, καθώς και για τις μελλοντικές της προβλέψεις σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη.

Μερικές από τις πρακτικές πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτή την περιοχή του επιχειρηματικού πλάνου είναι οι ακόλουθες:

- Επισκόπηση της επιχειρηματικής ιδέας.
- Παρουσίαση των κινήτρων που ενέπνευσαν την επιλογή της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας.
- Περιγραφή των επιχειρηματικών ιδιοτήτων και εμπειριών που θα υποστηρίξουν την επενδυτική ιδέα.
- Στοιχεία για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εκτός από την παράθεση δεικτών ή άλλων στοιχείων για τις οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έμφαση πρέπει να δοθεί και στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κυρίως όσον αφορά τις προοπτικές της<sup>1</sup>.
- Ιστορικό της επιχείρησης από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα, το είδος και τον σκοπό λειτουργίας της, αναλυτικές πληροφορίες για τη μετοχική της σύνθεση, τα μέλη της διοίκησής της, τα συστήματα υποστήριξης της επιχειρηματικής της λειτουργίας, τα δίκτυα διανομής της, ή οτιδήποτε άλλο κρίνεται απαραίτητο για να

---

<sup>1</sup> Ενδεικτικές πηγές οικονομικής πληροφόρησης μπορούν να είναι οι: ICAP, STATBANK, HELLASTAT, κλαδικά περιοδικά, οικονομικός τύπος, κλπ.

περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο που λειτουργεί.

- Αιτιολόγηση του τρόπου που αποδεικνύεται ότι η νέα επιχειρηματική ιδέα είναι καινοτόμος.
- Ανάλυση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η νέα επιχειρηματική ιδέα τα οποία δεν προσφέρονται από άλλες επιχειρήσεις.
- Παρουσίαση των επιχειρημάτων τα οποία υποστηρίζουν ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της οικονομικής οντότητας.
- Προβλέψεις για την πορεία της επιχείρησης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

### **3.4 Περιγραφή Προϊόντων ή Υπηρεσιών**

Το συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού πλάνου είναι αφιερωμένο στην λεπτομερή περιγραφή των εταιρικών προϊόντων (ή υπηρεσιών), από τις πρώτες ύλες, έως την δημιουργία του τελικού προϊόντος (σε περίπτωση που υπάρχει βιομηχανική διεργασία και όχι απλή εμπορία).

Πληροφορίες όπως για το ποιές πρώτες ύλες χρησιμοποιούνται, πόσο κοστίζουν, ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές, πού βρίσκονται και γιατί επιλέχθηκαν, αποτελούν τις κυριότερες σχετικές πληροφορίες της παρούσας ανάλυσης.

Παρά το γεγονός ότι μπορεί η επιχείρηση να πραγματοποιεί παραγγελίες από έναν κύριο προμηθευτή, κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση πληροφοριών για εναλλακτικούς προμηθευτές. Ωφέλιμη θα ήταν η πρόβλεψη επίσης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ξαφνικής αύξησης των παραγγελιών ή της απώλειας ενός σημαντικού προμηθευτή.

Είναι λοιπόν προς όφελος του συγγραφέα του επιχειρηματικού πλάνου να επεξεργάζεται και να μελετά εναλλακτικές λύσεις, προετοιμάζοντας το σχέδιο για οποιαδήποτε απροσδόκητη κατάσταση, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί ομαλά.

Επιγραμματικά οι επιπρόσθετες πρακτικές συμβουλές για τη συγκεκριμένη ενότητα είναι οι ακόλουθες:

- Είναι απαραίτητη η λεπτομερής περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Παρουσίαση των καινοτόμων δυνατοτήτων που προσφέρουν τα προϊόντα ή οι

υπηρεσίες.

- Σχολιασμός επιχειρημάτων σχετικά με την διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, από τα από άλλα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που υπάρχουν ήδη στην αγορά.
- Ανάλυση για τους τρόπους που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών-στόχων.

### **3.5 Ανάλυση Κλάδου**

Η περιγραφή του κλάδου αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης σε αυτό το σημείο του businessplan. Εάν η επιχείρηση βρίσκεται σε έναν νέο κλάδο, ή σε μια οικονομική δραστηριότητα που δεν είναι γνωστή στον αναγνώστη του επιχειρηματικού σχεδίου, θα χρειαστούν περισσότερες αναλύσεις σε αυτή την ενότητα. Ένας περισσότερος γνωστός κλάδος, θα απαιτήσει αντίστοιχα λιγότερες επεξηγήσεις.

Πληροφορίες όπως οι ακόλουθες είναι απαραίτητες σε αυτό το σημείο της ανάλυσης:

- Το μέγεθος του κλάδου μέσα στον οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Πόσες εταιρείες δραστηριοποιούνται ήδη σε αυτόν τον οικονομικό τομέα.
- Ποιες είναι οι γενικές τάσεις του συγκεκριμένου κλάδου (άνοδος, στασιμότητα, επιβράδυνση).
- Σημαντικές αλλαγές (πολιτικές, οικονομικές, περιβαλλοντολογικές, τεχνολογικές, ή άλλες) που πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση ότι έχουν γίνει στον κλάδο δραστηριότητάς της.
- Διερεύνηση σχετικά με το εάν αυτές οι αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση.

### **3.6 Ανάλυση Ανταγωνιστών**

Σαν άμεσος ανταγωνιστής θεωρείται μια επιχείρηση που προσφέρει το ίδιο προϊόν ή την ίδια υπηρεσία, στην ίδια αγορά. Αντίστοιχα, σαν έμμεσος ανταγωνιστής θεωρείται μια εταιρεία με το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, η οποία δραστηριοποιείται σε διαφορετική αγορά-στόχο. Στην ανάλυση του ανταγωνισμού, κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση

και των δυο τύπων ανταγωνιστών.

Η ανάλυση της ανταγωνιστικής αγοράς θα βοηθήσει τον σχεδιασμό και προγραμματισμό εισόδου σε μια αγορά, μέσω της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Απαντήσεις για τα ακόλουθα θέματα είναι ουσιώδεις για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος:

- Αναγνώριση των σημαντικότερων ανταγωνιστών της επιχείρησης και εκτίμηση του μεριδίου αγοράς τους.
- Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα και αδυναμίες τους.
- Με ποιόν τρόπο μπορεί η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της.
- Τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Ανάλυση των πολιτικών τιμολόγησης των ανταγωνιστών.

Ο Πίνακας 3.1 βοηθά στην απλή καταγραφή των άμεσων ανταγωνιστών της επιχείρησης:

**Πίνακας 3.1 Καταγραφή Ανταγωνιστών**

	<b>Ανταγωνιστές</b>	<b>Μερίδιο Αγοράς (%)</b>
A		
B		
Γ		

### 3.7 SWOT Analysis

Απαραίτητο συστατικό της ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί η ανάλυση της επιχείρησης, μελετώντας βασικούς παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η ανάλυση SWOT (Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές)<sup>2</sup> αποτελεί μια σε βάθος διερεύνηση βασικών παραγόντων που είναι εσωτερικοί (ισχυρά και αδύνατα

---

<sup>2</sup> SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats)

σημεία), ή εξωτερικοί (ευκαιρίες και απειλές) για μια επιχείρηση.

- *Εσωτερικοί παράγοντες.* Η εξέταση των εσωτερικών παραγόντων καθορίζει τις βασικές ικανότητες και τομείς στους οποίους μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μελετά επίσης τομείς στους οποίους μια επιχείρηση έχει έλλειψη ορισμένων πλεονεκτημάτων.
- *Εξωτερικοί παράγοντες.* Η εξέταση των εξωτερικών παραγόντων διερευνά την αγορά στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση, βοηθώντας τον εντοπισμό νέων τομέων στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί, ή εξειδικευμένων αγορών που μπορούν να προσεγγιστούν, με στόχο να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μεγαλύτερα κέρδη.

Εξετάζει επίσης τις αλλαγές και τις τάσεις στην αγορά, οι οποίες πιθανά να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας εταιρείας.

Ουσιαστικές πληροφορίες που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ενότητα στην ανάλυση SWOT θα μπορούσαν ενδεικτικά να είναι οι ακόλουθες:

#### ***Δυνατότητες***

- Ιδιαίτερα προϊόντα, ή νέα τεχνολογία.
- Μοναδική τοποθεσία σαν σημείο πώλησης.
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.
- Ουσιαστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.
- Ύπαρξη τομέων εξειδίκευσης, κλπ.

#### ***Αδυναμίες***

Δεδομένων των υπαρχόντων πόρων, στο σημείο αυτό μελετώνται οι τομείς στους οποίους θα πρέπει να βελτιωθεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα, μπορεί να αποτυπωθούν συνθήκες όπως:

- Έλλειψη εμπειρογνομosύνης σε κάποιον τομέα.
- Προβληματική τοποθεσία της επιχείρησης.
- Έλλειψη κεφαλαίων.
- Έλλειψη δεξιοτήτων management,
- Ανειδίκευτο προσωπικό.

### ***Ευκαιρίες***

Προσδιορίζονται οι επιχειρηματικές ιδέες που θεωρούνται ευκαιρίες για ανάπτυξη και μεγαλύτερη κερδοφορία, λαμβάνοντας υπόψη τις κατάλληλες εσωτερικές δυνατότητες της εταιρίας και της εξωτερικές συνθήκες της Αγοράς. Για παράδειγμα:

- Νέες αγορές.
- Δυνατότητα εξαγωγικής δραστηριότητας.

### ***Απειλές***

Διερευνώνται οι πιθανοί παράγοντες που θα μπορούσαν να βλάψουν και να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση στο μέλλον. Για παράδειγμα:

- Εισαγόμενα προϊόντα στην Αγορά.
- Νεοεισερχόμενες εταιρίες στην Αγορά.
- Πολιτικές και οικονομικές αλλαγές.

## **3.8 Πρόγραμμα Marketing και Πωλήσεων**

Σαν ορισμός, το marketing είναι ένα σύστημα αλληλεπίδρασης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: αποτελεί την διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας μια επιχείρηση, αλληλοεπιδρά με τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο να αποκομίζουν κέρδη, να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις μεταξύ τους σχέσεις. Είναι η εκτέλεση μιας σειράς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στους καταναλωτές ή στους χρήστες. Ο Westwood (2006) υποστηρίζει ότι ο βαθμός εμπορικής επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι ανάλογος του βαθμού υποστήριξης των δραστηριοτήτων της με στρατηγικές marketing.

Το βασικό στοιχείο ενός επιτυχημένου σχεδίου marketing είναι η γνώση των πελατών-στόχων (τι τους αρέσει, τις προσδοκίες τους, κλπ.). Προσδιορίζοντας αυτούς τους παράγοντες, μπορεί να αναπτυχθεί μια στρατηγική marketing που θα επιτρέψει να δημιουργηθούν και να προωθηθούν τα κατάλληλα προϊόντα (ή υπηρεσίες) με στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των υποψηφίων αγοραστών.

Το marketing plan αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου και προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε θέματα που περιγράφονται παρακάτω:

#### ***Για τα Προϊόντα (ή τις Υπηρεσίες)***

- Ποια Προϊόντα (ή υπηρεσίες) έχουν αποφασισθεί να προωθηθούν στην Αγορά;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες ιδιότητες που διαφοροποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά (π.χ. σχεδιασμός, λειτουργικότητα, αξιοπιστία, κλπ.).
- Σε ποια σημεία εκτιμάται ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες χρειάζονται να βελτιωθούν;
- Για ποιες ιδιότητες μπορεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να χαρακτηριστούν σαν καινοτόμα;
- Ποια εικόνα θα έχει η στρατηγική προβολής για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες;
- Θα προστεθούν περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες στο τρέχον χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης;

#### ***Για τους Πελάτες-Στόχους***

- Αποφάσεις σχετικά με το αν η επιχείρηση θα εξαρτηθεί από έναν κύριο πελάτη, ή τα προϊόντα θα προωθηθούν σε μια μεγαλύτερη κατηγορία πελατών.
- Εάν υπάρχει πρόβλεψη να προωθηθούν τα προϊόντα σε μια μεγαλύτερη γκάμα πελατών, θα πρέπει να καθοριστούν οι βασικότεροι τύποι πελατών που είναι πιθανό να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Απόφαση αν θα υπάρξει μια ομοιόμορφη προσέγγιση σε όλες τις ομάδες πελατών, ή θα τροποποιηθούν οι στρατηγικές προώθησης ανάλογα με τις νέες αγορές.
- Σχεδιασμός διαδικασιών για την συλλογή των σχολίων/απόψεων των πελατών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες θα έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών (customerstrategies).

#### ***Για Τα Σημεία Πώλησης***

- Αποφάσεις για τα σημεία από τα οποία οι πελάτες θα μπορούν να προμηθεύονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης (π.χ. απευθείας από το εργοστάσιο,



από καταστήματα λιανικής, από ηλεκτρονικό κατάστημα, κλπ.).

- Καταγραφή των διαδικασιών σχετικά με τον τρόπο που οι πελάτες θα μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός πολιτικών διάθεσης (προώθησης) των προϊόντων/υπηρεσιών στην Αγορά-στόχο.
- Αποφάσεις για δημιουργία δικτύου πωλήσεων (π.χ.: εταιρικοί πωλητές, χονδρέμποροι, καταστήματα λιανικής, κλπ.).

#### ***Για τις Πολιτικές Προβολής/Διαφήμισης των Προϊόντων/Υπηρεσιών***

- Επιλογή μεθόδων διαφήμισης που σκοπεύονται να χρησιμοποιηθούν για την προβολή των προϊόντων ή των υπηρεσιών (π.χ.: εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, κλπ.).
- Παρουσίαση των μεθόδων με τις οποίες οι ανταγωνιστές διαφημίζουν τα προϊόντα τους.
- Αξιολόγηση των ανταγωνιστικών μεθόδων προβολής και διαφήμισης.

#### ***Για την Τιμολόγηση των Προϊόντων/ Υπηρεσιών***

- Αποφάσεις αναφορικά με την πολιτική τιμολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Συγκριτική ανάλυση της τιμολογιακής στρατηγικής της επιχείρησης σε σχέση με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών.
- Σχεδιασμός πιστωτικής πολιτικής για τους πελάτες.

### **3.9 Πρόγραμμα Λειτουργίας (Operations Plan)**

Ένα καλογραμμένο πλάνο λειτουργίας είναι χρήσιμο όχι μόνο για τους υποψήφιους επενδυτές, αλλά επίσης ωφέλιμο και την ίδια την επιχείρηση, επειδή την ωθεί στην υιοθέτηση συγκεκριμένων τακτικών και προθεσμιών για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Το επιχειρηματικό πλάνο λειτουργίας θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στα ακόλουθα:

- *Ποιος*-Περιγραφή του προσωπικού και των τμημάτων που θα είναι υπεύθυνα για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών, σύμφωνα με το επιχειρηματικό πλάνο.
- *Τι*-Ανάλυση των ευθυνολογιών του κάθε τμήματος.

- *Πού* - Πληροφορίες για το πού θα πραγματοποιούνται οι καθημερινές εργασίες.
- *Πότε*—Ορισμός προθεσμιών για το πότε πρέπει να ολοκληρωθούν οι εργασίες και οι στόχοι.
- *Πόσο*—Εκτίμηση του κόστους που απαιτεί κάθε τμήμα για να ολοκληρώσει τις εργασίες του.
- Υπάρχουν ήδη επαγγελματικοί χώροι, ή σκοπεύεται να αγοραστούν / ενοικιαστούν στο άμεσο μέλλον;
- Παροχή λεπτομερειών για την τοποθεσία και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής (εάν υπάρχουν). Για παράδειγμα:

Διεύθυνση:
Έκταση σε m <sup>2</sup> :
Εργοστάσιο:

- Διερεύνηση για το πόσο καιρό και πόσο καλά οι σημερινές εγκαταστάσεις (εάν υπάρχουν) ικανοποιούν τις επιχειρηματικές ανάγκες.
- Μελέτη για να διαπιστωθεί αν οι επιχειρηματικοί χώροι που έχουν προσδιοριστεί στο επιχειρηματικό πλάνο είναι εύκολα προσβάσιμοι στους νέους πελάτες-στόχους.
- Περιγραφή λεπτομερειών εξοπλισμού / μηχανημάτων / οχημάτων που θα κρίνονται απαραίτητη για τη λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα:

Αντικείμενο και σκοπός:
Τρέχουσα αξία (κόστος):
Ημερομηνία Αντικατάστασης (απόσυρσης):

- Καταγραφή λεπτομερειών σχετικά με τον εξοπλισμό που κρίνεται απαραίτητος να αγοραστεί ή να μισθωθεί στο άμεσο μέλλον, σύμφωνα με τις παραδοχές του businessplan. Παράδειγμα:

Αντικείμενο και σκοπός:
Κόστος Αγοράς:

- Πρόβλεψη για άλλους προμηθευτές σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.
- Απόφαση για εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και απόκτηση πιστοποιητικών ποιότητας.
- Περιγραφή του είδους συστήματος ποιότητας.
- Ανάλυση της εφαρμογής πρωτοκόλλων υγιεινής και ασφάλειας.

### 3.10 Διαχείριση Προσωπικού

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη έχει αναδείξει το ανθρώπινο δυναμικό σαν έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας στην υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων (Vazquezetal. (2018). Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται:

- Στις ευθύνες του management και στην αποσαφήνιση των ρόλων εργασίας του προσωπικού με βάση την εξειδίκευση και την εμπειρία του.
- Στην επάρκεια του προσωπικού και στον προγραμματισμό των προσλήψεων και της εκπαιδευτικής πολιτικής.
- Στις ανάγκες σε νέα συστήματα υποστήριξης τα οποία εξοικονομούν χρόνο και αυξάνουν την αποδοτικότητα του προσωπικού.

Η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν και να διατηρούν ποιοτικό προσωπικό στη διάρκεια του χρόνου. Η ένταση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αριθμό και την ποιότητα των υπαλλήλων που απαιτούνται.

Λεπτομερείς αναλύσεις και περιγραφές των παρακάτω θεμάτων κρίνονται απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία του επιχειρηματικού πλάνου:

- Καταγραφή των σημερινών και μελλοντικών αναγκών για προσωπικό.
- Μελέτη των απαραίτητων δεξιοτήτων, του επιπέδου γνώσεων και των επαγγελματικών προσόντων που πρέπει να έχει το προσωπικό σε κάθε θέση ευθύνης.
- Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού και σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Μελέτη των μισθολογικών επιπέδων του προσωπικού.
- Περιγραφή της διαχειριστικής ομάδας (managementteam) που μπορεί να υποστηρίξει τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Αποτύπωση των κινήτρων που είναι απαραίτητα για την διασφάλιση της αφοσίωσης του προσωπικού στους στόχους της επιχείρησης.

### **3.11 Χρηματοοικονομικό Πλάνο-Προϋπολογισμός-Ρευστότητα**

Η χρηστή οικονομική διαχείριση είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να παραμείνει κερδοφόρα και αποτελεσματική μια επιχείρηση. Οι υπεύθυνοι υλοποίησης του επιχειρηματικού πλάνου θα πρέπει να προσδιορίσουν και να εφαρμόσουν κατάλληλες πολιτικές οι οποίες θα οδηγήσουν και θα διασφαλίσουν ότι το αποτέλεσμα θα είναι οικονομικά ευνοϊκό.

Με στόχο την αποτελεσματική οικονομική διαχείριση, απαιτείται ένας υγιής και ρεαλιστικός προϋπολογισμός.

Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν είναι οι ακόλουθοι:

- Η εκτίμηση του νεκρού σημείου της επιχείρησης.
- Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών.
- Ο υπολογισμός περιόδου αποπληρωμής του δανείου.
- Η εκτίμηση του ύψους των επενδεδυμένων κεφαλαίων.
- Η απόφαση για τις πηγές χρηματοδότησης.
- Ο σχεδιασμός σεναρίων εκτάκτων αναγκών, σε κάθε περίπτωση που οι πωλήσεις αποδειχθούν υποδεέστερες των προβλέψεων, ή όταν εμφανίζεται κόστος υψηλότερο από τις αρχικές εκτιμήσεις.

Για την άντληση ενός τραπεζικού δανείου, οι πιστωτικοί οργανισμοί θα απαιτήσουν γενικά ένα επιχειρηματικό σχέδιο και εκτιμήσεις για τρία χρόνια, οπότε εκτός των άλλων το επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Προβλέψεις ταμειακών ροών.
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης,
- Κατάσταση Ισολογισμού.

### **3.12 Σημεία Αναφοράς (Milestones)**

Δεν υπάρχει αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο χωρίς σημεία αναφοράς (ορόσημα). Τα ορόσημα είναι οι παράγοντες εκείνοι που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των ευθυνών, την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, τον έλεγχο και την αναθεώρηση των πλάνων.

Χωρίς παρακολούθηση και έλεγχο, η διαχείριση δεν θεωρείται ολοκληρωμένη.

Σύμφωνα με τους Lawrence και Moyes (2004) ακριβώς όπως μια επιχείρηση χρειάζεται τακτικές για να υλοποιήσει μια στρατηγική, έτσι και χρειάζεται ορόσημα για να εκτελέσει τις τακτικές της ενέργειες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια λίστα με «σημεία αναφοράς» είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί, σχεδιάζοντας τις κατηγορίες και τις προτεραιότητες που έχουν αποφασισθεί να πραγματοποιηθούν, αναφέροντας τους χρονικούς περιορισμούς, μαζί με τις τακτικές που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, το marketing, την διαχείριση και τα πλάνα χρηματοδότησης.

Τα ορόσημα θέτουν τις τακτικές του επιχειρηματικού σχεδίου σε πρακτικούς και συγκεκριμένους όρους, με πραγματικούς προϋπολογισμούς, προθεσμίες και διαχειριστικές ευθύνες. Είναι τα δομικά στοιχεία της στρατηγικής και της τακτικής του management.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

### **4.1 Εισαγωγή**

Ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποφέρει υγιή κέρδη στην επιχείρηση. Το στρατηγικό σχέδιο αναλύει τη βέλτιστη προσαρμογή μεταξύ των πόρων και των ευκαιριών μιας επιχείρησης και λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα χρειαστεί να προσαρμοστεί για να ευδοκιμήσει σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον μιας επιχείρησης (ή γενικά σε χρονικό ορίζοντα τριών έως πέντε ετών).

Για μια νέα επιχείρηση, η στρατηγική είναι το θεμέλιο στο οποίο βασίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.

### **4.2 Προσεγγίσεις Για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό**

Η διαδικασία συγγραφής ενός επιχειρηματικού πλάνου ξεκινά με μια στρατηγική επισκόπηση που έχει σχεδιαστεί για να εξετάσει την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και να προσδιορίσει τους άξονες γύρω από τους οποίους σκοπεύει να εξελιχθεί στο μέλλον.

Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς της διαδικασίας συγγραφής του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Η στρατηγική επισκόπηση εξετάζει τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, καθώς και τη δυναμική του κλάδου, η οποία διαμορφώνει τον τρόπο αλληλεπίδρασης αυτών των εμπορικών ομάδων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και ενδέχεται να συμπεριλάβει τις πολιτικές, τις οικονομικές, τις κοινωνικές και τις τεχνολογικές αλλαγές που επηρεάζουν την λειτουργία της.

### **4.3 Η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού**

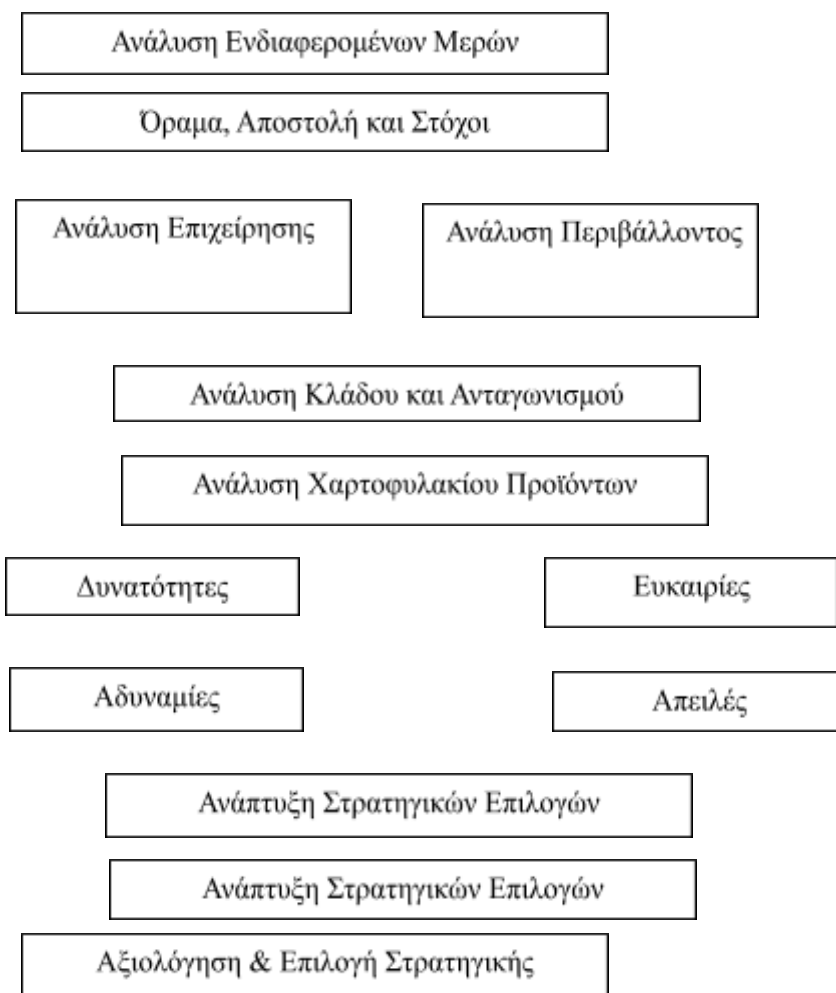
Σύμφωνα με τον Reading (2002), η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού συνήθως ξεκινά με μια ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών. Ακολουθεί το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της επιχείρησης.

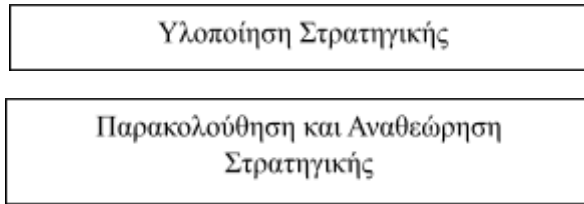
Κεντρικό στοιχείο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο τρόπος αξιοποίησης των πόρων μιας επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες) δεδομένου του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί (εξωτερικοί παράγοντες).

Η ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων επιτρέπει στη διοίκηση να θέσει (ή να αναθεωρήσει) στόχους και στρατηγικές, ώστε να δημιουργήσει εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές. Απαιτείται ποιοτική εξέταση των επιλογών και αριθμητική ανάλυση χρησιμοποιώντας υπολογιστικά φύλλα ή άλλα επιχειρηματικά μοντέλα για να επιλεγεί η καταλληλότερη στρατηγική μεταξύ των επιλογών.

Το Διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί μας παρέχει ένα πλαίσιο για την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (Πηγή: Reading, 2002):

#### Διάγραμμα 4.1 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού





#### 4.4 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας του businessplan, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη για το όραμα και την αποστολή της, καθώς και για ορισμένους από τους στόχους της. Πρέπει να έχουν προσδιορισθεί οι βασικές στρατηγικές επιλογές, σχεδιασμένες για την επίτευξη αυτών των στόχων, καθώς και μια σειρά τακτικών ενεργειών που θα υποστηρίζουν αυτές τις στρατηγικές.

Οι τακτικές μπορούν στη συνέχεια να χωριστούν σε επιχειρησιακά πλάνα, τα οποία περιγράφουν με μεγαλύτερη ανάλυση τον τρόπο υλοποίησης των τακτικών.

Όταν η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού φτάσει στο στάδιο του επιχειρησιακού προγραμματισμού, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα οικονομικό μοντέλο.

Οι νέες επιχειρήσεις ξεκινούν γενικά με μια επιχειρηματική ιδέα, ή όραμα, και στη συνέχεια πρέπει να εξηγήσουν πώς πρέπει να μετατραπεί το όραμα σε πραγματικότητα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να παρέχουν σαφείς στόχους βάσει των οποίων να μπορεί να μετρηθεί το αποτέλεσμα.

Οι δηλώσεις του οράματος, της αποστολής και των στόχων πρέπει να είναι συνοπτικές, εύκολα κατανοητές και ανθεκτικές στη διάρκεια του χρόνου.

Οι δηλώσεις του οράματος, της αποστολής και των στόχων παρέχουν μια σύνοψη του για την δραστηριότητα της επιχείρησης και πρέπει να συμπεριληφθούν στην περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου.

- **Η Δήλωση του Οράματος**

Η δήλωση οράματος καθορίζει σε ποιόν οικονομικό κλάδο βρίσκεται ο οργανισμός και δίνει την συγκεκριμένη κατεύθυνση στην οποία δραστηριοποιείται.

- **Η Δήλωση Αποστολής**

Η δήλωση αποστολής εξηγεί πώς πρέπει να επιτευχθεί το Όραμα. Πληροφορεί τους



επενδυτές, τους διευθυντές, το προσωπικό και τους πελάτες σε τι θέματα πρόκειται να προσφέρει η επιχείρηση.

- **Στόχοι**

Η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα σύνολο στόχων βάσει των οποίων να μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία της στρατηγικής. Οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Έξυπνοι
- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Να μπορούν να επιτευχθούν μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο
- Σχετικοί με πλαίσιο του Οράματος
- Χρονικά προσδιορισμένοι

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

### **5.1 Εισαγωγή**

Οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε πολλές δυνάμεις πάνω στις οποίες έχουν περιορισμένο έλεγχο, όπως για παράδειγμα στην οικονομική πολιτική της κυβέρνησης, στις αλλαγές της συμπεριφοράς των καταναλωτών και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, για να αναφέρουμε μερικές. Η περιβαλλοντική ανάλυση εξετάζει τέτοιες δυνάμεις για την πρόβλεψη του περιβάλλοντος στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να λειτουργήσει.

Για το επιχειρηματικό σχέδιο, η ικανότητα έγκειται στον προσδιορισμό των παραγόντων που έχουν επίπτωση στην επιχείρηση και στην κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου.

### **5.2 PESTAnalysis**

#### **5.2.1 Ορισμός Ανάλυσης PEST**

Η ανάλυση Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικών και Τεχνολογικών παραγόντων έχει στόχο να αποκαλύψει πολλές από τις εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης.

#### **5.2.3 Εφαρμογή ανάλυσης PEST**

Όσοι σκοπεύουν να δημιουργήσουν μια νέα επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σχετικά με τις γνώσεις και την ευαισθητοποίησή τους αναφορικά με το περιβάλλον στο οποίο θα αποφασίσουν να λειτουργήσει η επιχείρησή τους. Αντίστοιχα, θα πρέπει να παρακολουθούν το πώς αυτό θα μπορούσε να μεταβληθεί, καθώς και πρέπει να αποφύγουν να παραβλέπουν τους παράγοντες για τους οποίους πηγάζει αβεβαιότητα (ρίσκο).

Οι ακόλουθες ενότητες παραθέτουν τυπικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, αλλά κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, οπότε η λίστα θα πρέπει να λειτουργεί μόνο σαν σημείο εκκίνησης.

#### ***Πολιτικοί Παράγοντες (Political factors)***

Τοπικά, εθνικά και υπερεθνικά πολιτικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- Οι άμεσοι και έμμεσοι φόροι, όπως ο φόρος εισοδήματος και ο ΦΠΑ, επηρεάζουν τις καταναλωτικές δαπάνες και τη ζήτηση της αγοράς.
- Η εταιρική φορολογία επηρεάζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Οι δημόσιες δαπάνες από την κεντρική και την τοπική αυτοδιοίκηση έχουν άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο της ζήτησης.
- Η νομισματική πολιτική και το επίπεδο των επιτοκίων επηρεάζουν τη ζήτηση και την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξυπηρετήσει τα χρέη της.
- Η πολιτική συναλλαγματικών ισοτιμιών μπορεί να έχει κρίσιμη επίδραση στους εισαγωγείς και τους εξαγωγείς.
- Οι αλλαγές στο διεθνές εμπόριο μπορούν να δημιουργήσουν νέες εξαγωγικές αγορές.
- Οι νόμοι περί ανταγωνισμού καθορίζουν τους κανόνες για το τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει μια επιχείρηση, ενώ πιθανά να αποτελέσουν κρίσιμους παράγοντες στην περίπτωση συγχωνεύσεων ή εξαγορών.
- Η υψηλή γραφειοκρατία ή η διαφθορά μπορούν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις σε ορισμένες χώρες.
- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση θα έχουν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσλαμβάνει προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο.

### **Οικονομικοί Παράγοντες (*Economic factors*)**

Οι τοπικοί, εθνικοί και παγκόσμιοι οικονομικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- *Τους επιχειρηματικούς κύκλους.* Οι ανεπτυγμένες οικονομίες ακολουθούν συχνά ένα πρότυπο γνωστό σαν «επιχειρηματικό κύκλο», όπου περίοδοι ταχύτερης ανάπτυξης ακολουθούνται από περιόδους βραδύτερης ανάπτυξης, ή ακόμη και ύφεσης. Ορισμένοι τομείς, όπως η διαφήμιση, ο ελεύθερος χρόνος και τα εστιατόρια, είναι πιο ευαίσθητοι στις συνέπειες του επιχειρηματικού κύκλου σε

σχέση με άλλους, όπως οι κατασκευαστές και ο κλάδος τροφίμων, όπου η ζήτηση είναι λιγότερο κυκλική.

- *Το επίπεδο απασχόλησης.* Σχετίζεται στενά με τη θέση της οικονομίας στον επιχειρηματικό κύκλο αλλά και με την κατάσταση της τοπικής οικονομίας. Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας σε μια περιοχή θα μειώσουν τη ζήτηση, αλλά θα σημάνουν επίσης ότι η εργασία είναι ευκολότερη και φθηνότερη.
- *Πληθωρισμός.* Μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, εάν ο ρυθμός αύξησης της τιμής των πρώτων υλών είναι μεγαλύτερος από τον ρυθμό πληθωρισμού για τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση θα βιώσει πτώση της κερδοφορίας της με την πάροδο του χρόνου.
- *Τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες,* μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης, αν και ορισμένοι κίνδυνοι μπορούν να αντισταθμιστούν.
- *Η οικονομική ανάπτυξη.* Το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης (αναπτυσσόμενο ή ανεπτυγμένο περιβάλλον) θα επηρεάσει τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που μπορούν αποτελεσματικά να διατεθούν στην αγορά μιας χώρας, καθώς και το επίπεδο υποδομής που υπάρχει για την υποστήριξη της απόδοσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

### **Κοινωνικοί Παράγοντες (*Social factors*)**

Οι μεταβολές στα δημογραφικά στοιχεία μιας χώρας, όπως επίσης και στις κοινωνικές ή πολιτιστικές αξίες, συμβαίνουν συνήθως στη διάρκεια πολλών ετών. Ωστόσο, η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μαζί με την αυξημένη κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ των χωρών, αναμένεται να επιταχύνει ακόμη περισσότερο την ταχύτητα των κοινωνικών και δημογραφικών αλλαγών.

- *Ανάπτυξη του πληθυσμού.* Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού έχει άμεσο αντίκτυπο στο μέγεθος της δυνητικής αγοράς-στόχου για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η αύξηση του πληθυσμού είναι συνήθως υψηλότερη στις αναπτυσσόμενες από ό, τι στις ανεπτυγμένες χώρες.
- *Ηλικιακή δομή.* Στον ανεπτυγμένο δυτικό κόσμο, οι οικονομίες βιώνουν σημαντική αύξηση στη μέση ηλικία των πληθυσμών τους. Σε λιγότερο ανεπτυγμένες

οικονομίες, οι πληθυσμοί είναι γενικά πολύ νεότεροι, καθώς τα ποσοστά γεννήσεων είναι υψηλά και η μακροζωία του πληθυσμού είναι χαμηλότερη.

- Οι διαφορές στην *ηλικιακή διάρθρωση* του πληθυσμού έχουν επιπτώσεις στο συνολικό επίπεδο της αποταμίευσης, συγκριτικά με τις καταναλωτικές δαπάνες και τα σχετικά μεγέθη των εργαζομένων και εξαρτημένων τμημάτων του πληθυσμού.
- *Αγροτική μετανάστευση* στις πόλεις. Η μετανάστευση των πληθυσμών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πολλά επίπεδα. Για παράδειγμα, στις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές, η κινητικότητα της εργασίας αυξήθηκε μετά τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες βιώνουν συχνά μεταναστεύσεις πληθυσμών από τις αγροτικές στις αστικές περιοχές. Η αυξημένη συγκέντρωση δυνητικών καταναλωτών σε μια αστική τοποθεσία έχει επιπτώσεις στη στρατηγική πωλήσεων και διανομής μιας επιχείρησης.
- *Κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές*. Στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι στάσεις απέναντι στην ανάληψη κινδύνων και στην επιχειρηματικότητα διαφέρουν μεταξύ των χωρών και επηρεάζουν τόσο τον αριθμό των νέων επιχειρήσεων, όσο και των πιθανών ανταγωνιστών.
- Οι *στάσεις* απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο επηρεάζουν τη ζήτηση για ορισμένα προϊόντα, καθώς και την πλευρά της προσφοράς όσον αφορά τη διαθέσιμη εργασία. Για παράδειγμα, ο ρόλος των γυναικών στην οικονομία επηρεάζει τη ζήτηση και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών.

### **Τεχνολογικοί Παράγοντες (*Technological factors*)**

Οι αλλαγές στην τεχνολογία μπορούν να έχουν γρήγορο και δραματικό αντίκτυπο στην οικονομία. Τα ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ανάλυση PEST περιλαμβάνουν:

- *Επίπεδο των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη* από τους ανταγωνιστές. Αυτή η πληροφορία παρέχει μια ένδειξη για το κατά πόσον πρέπει να αναμένονται αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής που βασίζονται στην τεχνολογία, ή σε νέα προϊόντα.
- *Νέες αγορές*. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών προσφέρει το έδαφος στη δημιουργία νέων αγορών για πολλές κατηγορίες προϊόντων (ή υπηρεσιών).

- *Μέθοδοι παραγωγής.* Μπορεί να περιγραφούν οι τρόποι που κάνουν δυνατή την χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση, ή τον τρόπο που θα μπορούσαν οι ανταγωνιστές να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Ποσοστό υιοθέτησης νέας τεχνολογίας.* Συχνά απαιτείται ένας αρκετά σημαντικός χρόνος προτού η νέα τεχνολογία κερδίσει τη μαζική αγορά. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εξετάσει πόσο καιρό θα χρειαστεί σε ένα νέο προϊόν να διεισδύσει στην αγορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αναλύοντας την Επιχείρηση**

### **6.1 Εισαγωγή**

Ο στόχος της ανάλυσης μιας επιχείρησης, είναι να προσδιορίσει τους υπάρχοντες πόρους της και να διερευνήσει το πώς αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να συμβάλουν στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις που κατανέμουν και αναπτύσσουν τους πόρους τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο είναι πιθανό να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου από εκείνες που δεν φροντίζουν να τους κατανέμουν αποτελεσματικά.

### **6.2 Εσωτερικό Περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον περιέχει ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους πόρους μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Hittetal. (2007), οι πόροι αποτελούν πηγές «δυνατοτήτων», μερικές από τις οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων της εταιρείας, ή στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να συνδυαστούν μεταξύ τους με τον τρόπο που η εταιρεία να μπορέσει να οικοδομήσει μια στρατηγική που να την οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που απευθύνεται. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει τόσο «ευκαιρίες», όσο και «απειλές» για μια επιχείρηση, αλλά οι εσωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις ευκαιρίες και απειλές σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες, τους μοναδικούς πόρους και τις βασικές ικανότητες του οργανισμού.

Το εσωτερικό περιβάλλον επικεντρώνεται στις ικανότητες και στις βασικές δεξιότητες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν και να κατανοηθούν χρησιμοποιώντας τις έννοιες της «αλυσίδας αξίας» (valuechain) και των βασικών ικανοτήτων (corecompetencies) (Hittetal., 2007).

#### **6.2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής που να μπορεί να δημιουργεί ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα θεωρείται από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς στόχους (Porter, 1985). Ο Barney(2007) αναφέρει ότι μια εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να δημιουργήσει περισσότερη οικονομική αξία από τις αντίπαλες επιχειρήσεις. Η οικονομική αξία είναι απλώς η διαφορά μεταξύ των αντιληπτών ωφελειών που αποκτά ένας πελάτης που αγοράζει προϊόντα (ή υπηρεσίες μιας εταιρείας) και του πλήρους οικονομικού κόστους αυτών των προϊόντων (ή υπηρεσιών).

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τελικά να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμους στόχους. Ο Porter(2006) υποστηρίζει ότι μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με δύο διαφορετικούς τρόπους: είτε μέσω της «διαφοροποίησης», είτε αναφορικά με το «κόστος».

Σύμφωνα με τον ορισμό του Porter, διαφοροποίηση σημαίνει την ικανότητα παροχής στους πελάτες ανώτερη και ειδική «αξία» με τη μορφή των ειδικών χαρακτηριστικών και ποιότητας των προϊόντων, ή με τη μορφή της εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση.

Σαν αποτέλεσμα της διαφοροποίησης, η επιχείρηση μπορεί να απαιτήσει υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Μια εταιρεία θα κερδίσει υψηλότερα κέρδη λόγω διαφοροποίησης σε περίπτωση που τα έξοδα θα παραμείνουν συγκρίσιμα με το κόστος των ανταγωνιστών (Porter, 2006).

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του κόστους. Αυτό μπορεί να αποκτηθεί αν η εταιρεία μπορεί να έχει πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της αναφορικά με την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος.

### **6.2.3 SWOT Analysis**

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος ανάλυσης των δυνατοτήτων (strengths-S), των αδυναμιών (weaknesses-W), των ευκαιριών (opportunities-O) και των απειλών (threats-T) μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά συνδυάζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέες πιθανές



ευκαιρίες, να εντοπίσουν τις εσωτερικές ικανότητες που διαθέτουν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους και να εντοπίσουν τις εσωτερικές αδυναμίες και τις εξωτερικές απειλές που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν, ή να αποφευχθούν, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές. (Porter, 1985).

Μέσω της SWOT ανάλυσης είναι δυνατή η συλλογή πληροφοριών για μια επιχείρηση, τόσο από το εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και από το εξωτερικό, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και την ανάλυση του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου.

Ο βασικός στόχος της SWOT analysis αφορά την βελτιστοποίηση του συνδυασμού των υπάρχοντων πόρων ενός οργανισμού σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει βιώσιμα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με τους ακόλουθους τρόπους:

- Αξιοποιώντας τα δυνατά της σημεία.
- Μειώνοντας τις αδυναμίες της.
- Αξιοποιώντας τις ευκαιρίες, χρησιμοποιώντας τα δυνατά της σημεία.
- Μειώνοντας την έκθεσή της σε απειλές.

Μια SWOT ανάλυση (Διάγραμμα 6.2) συγκεντρώνει τα αποτελέσματα από την αναθεώρηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- Την ανάλυση της εταιρείας (εσωτερικά στοιχεία).
- Την ανάλυση της αγοράς (εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία).
- Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων (εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία)
- Την ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος (εξωτερικά στοιχεία).

Το πρώτο βήμα της SWOT ανάλυσης είναι να απαριθμήσει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Πρέπει να περιλαμβάνονται μόνο οι σημαντικοί παράγοντες και οι οποίοι πρέπει να παρατίθενται κατά σειρά σπουδαιότητας αποδίδοντας κάποια βαθμολογία σπουδαιότητας σε κάθε έναν από αυτόν.

Οι Παραδοχές πρέπει να είναι συγκεκριμένες και, εάν είναι δυνατόν, θα πρέπει να περιλαμβάνουν κάποια ποσοτικοποίηση.

## **Διάγραμμα 6.2 SWOT Analysis**

•Δυνατότητες

•Αδυναμίες

•Απειλές

•Ευκαιρίες

- **Δυνατότητες και Αδυναμίες**

Τα δυνατά σημεία έχουν σημασία μόνο αν μπορούμε να τα χρησιμοποιήσουμε για να εκμεταλλευτούμε μια ευκαιρία ή για να αντιμετωπίσουμε μια απειλή.

Ομοίως, μια αδυναμία είναι προβληματική εάν σχετίζεται με μια απειλή. Η ανάλυση πρέπει να πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τον στόχο του στρατηγικού σχεδιασμού: να αποκτήσει η επιχείρηση βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δύναμη είναι μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η οικονομική ισχύς.

Επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μόνο εάν αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των πελατών, η ανάλυση της αγοράς αποτελεί σημαντική συμβολή στην SWOT ανάλυση.

Η τεράστια δύναμη του marketing αποτελεί προϋπόθεση για ένα καλά τοποθετημένο προϊόν στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι η SWOT ανάλυση πρέπει να εστιάζει στον πελάτη. Για να οικοδομηθούν πραγματικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση, είναι χρήσιμο να υπάρχει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της (Sammut-Bonnicci και Galea, 2014).

Η ανάλυση των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης επικεντρώνεται στους πόρους που δεν αντιμετωπίζουν αδυναμίες. Οι αδυναμίες μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς, επομένως πρέπει να αφιερωθεί σημαντικός χρόνος για τον εντοπισμό τους.

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μπορεί επίσης να εντοπίσει αδυναμίες, όπως συμβαίνει σε ένα μη ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από πάρα πολλά προϊόντα στο ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής τους.

Συνιστάται παράλληλα η διενέργεια ανάλυσης για τους ανταγωνιστές. Τα πλεονεκτήματα ενός ανταγωνιστή μπορεί να είναι μια πιθανή αδυναμία για την

επιχείρηση.

Ο Πίνακας 6.2 παρέχει μια ενδεικτική λίστα ελέγχου παραγόντων που μπορεί να σχετίζονται με την SWOTανάλυσή μας.

**Πίνακας 6.1 Παράγοντες SWOTAnalysis**

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι</li><li>• Ανταγωνιστική ικανότητα</li><li>• Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης</li><li>• Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή</li><li>• Ιδιόκτητη τεχνολογία</li><li>• Πλεονεκτήματα κόστους</li><li>• Καινοτόμα προϊόντα</li><li>• Αποτελεσματική διοίκηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li><li>• Απαρχαιωμένες παραγωγικές διαδικασίες</li><li>• Χαμηλή ποιότητα στελεχών</li><li>• Πολλά διοικητικά προβλήματα</li><li>• Μηδενική έρευνα και ανάπτυξη</li><li>• Χαμηλό εταιρικό profile</li><li>• Μυωπικό marketing</li><li>• Έλλειψη οικονομικών πόρων</li></ul>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Είσοδος σε νέες αγορές</li><li>• Νέα γραμμή παραγωγής</li><li>• Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων</li><li>• Γρήγορη ανάπτυξη της αγοράς</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών</li><li>• Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων</li><li>• Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις</li><li>• Μεταβολή στις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες.</li></ul>

• **Ευκαιρίες και Απειλές**

Πρέπει να γνωρίζουμε τις σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσουν απειλή. Συνεπώς, η ανάλυση του κλάδου και των ανταγωνιστών είναι μια συμβολή στην ανάλυση των ευκαιριών και των αδυναμιών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Ανάλυση Κλάδου και Ανταγωνιστών**

### **7.1 Εισαγωγή**

Για να αναπτυχθεί ένα υγιές στρατηγικό σχέδιο για μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητός ο κλάδος στον οποίο θα λειτουργεί, καθώς και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις μέσα σε αυτόν τον κλάδο.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ποιο είναι το τρέχον μερίδιο της εταιρίας στην αγορά και ποιες είναι οι σημαντικότερες τάσεις στον κλάδο της;
- Ποιες είναι οι κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και ποια είναι τα δυνατά τους σημεία;
- Πώς πρέπει να προσαρμοστεί η στρατηγική της επιχείρησης για να ανταποκριθεί στις αλλαγές του κλάδου;

Αυτό το κεφάλαιο εισάγει διαφορετικές έννοιες και πλαίσια για τον κλάδο και την ανάλυση του ανταγωνισμού. Η επισκόπηση του κλάδου θέτει τις βάσεις του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η ανάλυση του κύκλου ζωής του κλάδου παρέχει μια κατανόηση του βαθμού ωριμότητας του κλάδου.

### **7.2 Επισκόπηση Κλάδου**

Η πρώτη προτεραιότητα αφορά την συλλογή ορισμένων βασικών δεδομένων σχετικά με τον κλάδο στον οποίο σκοπεύει να λειτουργήσει μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών εκτιμήσεων όπως για:

- Τις ετήσιες πωλήσεις σε αξία τα τελευταία τρία χρόνια.
- Τις ετήσιες πωλήσεις σε μονάδες προϊόντος ή όγκου για τα τελευταία τρία χρόνια.
- Την τάση των τιμών πώλησης τα τελευταία τρία χρόνια.

Οι ανταγωνιστές θα πρέπει να προσδιορίζονται από το όνομα και τον ιστότοπό τους και θα πρέπει να αναφέρεται το μερίδιο αγοράς τους.

Πολλές πληροφορίες για τον κλάδο είναι συχνά διαθέσιμες από κυβερνητικές στατιστικές, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων εισαγωγών και εξαγωγών.

### 7.3

### Ανάλυση Ανταγωνισμού

Τα τελευταία χρόνια οι ανταγωνιστικές πιέσεις έχουν αυξηθεί σημαντικά σε πολλούς κλάδους. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για την εικόνα του αυξημένου ανταγωνισμού. Με την ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία, η προσφερόμενη αξία σε πολλούς κλάδους βασίζεται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως στην πνευματική ιδιοκτησία, στη γνώση, στην έρευνα και ανάπτυξη, στις μάρκες και στην τοποθεσία «location».

Λόγω της εύκολης πρόσβασης σε απεριόριστες ποσότητες πληροφοριών από το διαδίκτυο, οι σημερινοί πελάτες είναι πιο εξελιγμένοι και καλύτερα ενημερωμένοι σε σχέση με το παρελθόν. Σήμερα οι πελάτες μπορούν εύκολα να κάνουν σε βάθος έρευνα και να συγκρίνουν τις προσφορές διαφορετικών εταιρειών σχετικά με τις προδιαγραφές, το κόστος και την αξία που παρέχονται από τους εμπόρους, πριν λάβουν μια απόφαση αγοράς.

Με την διαρκώς παρούσα φύση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και την εύκολη πρόσβαση σε διάφορα διαδικτυακά φόρουμ, οι κακές εμπειρίες σε προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να κοινοποιηθούν άμεσα και οι ειδήσεις μπορούν να ταξιδέψουν με αστραπιαία ταχύτητα (Fleisher και Bensoussan, 2015).

Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους, η ανάγκη να προσπαθήσουν οι επιχειρήσεις να βγουν πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους έχει καταστεί αναγκαιότητα και όχι επιθυμητός στόχος. Ο ανταγωνισμός αναγκάζει τις εταιρείες να ανταποκριθούν, κατά προτίμηση με προληπτικό τρόπο. Ο σχεδιασμός αυτών των απαντήσεων και η εκτίμηση των επιπτώσεών τους είναι οι πρωταρχικοί στόχοι της ανάλυσης ανταγωνιστών (Fleisher και Bensoussan, 2003, p.6).

Η αναγνώριση των ανταγωνιστών θεωρείται σημαντική επιχειρηματική λειτουργία σε διάφορους τομείς. Για παράδειγμα, στον τομέα οικονομικών μιας επιχείρησης συνδέεται με το καθήκον του καθορισμού των αγορών, το οποίο είναι κρίσιμο για την αντιμονοπωλιακή της πολιτική. Στον τομέα του marketing, υποστηρίζει την ανάλυση των πολιτικών τιμολόγησης, του σχεδιασμού προϊόντων, της ανάπτυξης και της τοποθέτησης, της στρατηγικής επικοινωνίας και των καναλιών διανομής. Στη

στρατηγική διαχείριση, παρέχει τη βάση για την ανάλυση των ανταγωνιστών και την ανάλυση της δομής του κλάδου, των συνθηκών του ανταγωνισμού και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η χρήσιμη ανάλυση ανταγωνισμού δίνει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων τη δυνατότητα να κατανοήσουν και να προβλέψουν κρίσιμες ενέργειες που αλλάζουν την αγορά (Fleisher και Bensoussan, 2015). Η ανάλυση ανταγωνισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί για πολλούς διαφορετικούς λόγους, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής της συνεχιζόμενης γνώσης των ανταγωνιστών και της πραγματοποίησης συγκρίσεων απόδοσης (Hussey και Jenster, 2000).

Ο λόγος για τη συγκέντρωση τρέχουσας γνώσης για τους ανταγωνιστές είναι για να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση γνωρίζει τι κάνουν οι ανταγωνιστές της, ή τι μπορεί να σκέφτονται να κάνουν, και πώς αυτές οι ενέργειες μπορεί να επηρεάσουν την Αγορά. Οι Hussey και Jenster (2010) προτείνουν τη χρήση του profile των ανταγωνιστών ώστε οι συγκρίσεις των αποδόσεών τους να μπορούν να διαχωρίσουν την θέση των επιχειρήσεων μεταξύ τους.

Γνωρίζοντας την απόδοση των ανταγωνιστών, μια επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει πού βρίσκεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε κρίσιμους τομείς. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν περαιτέρω τη θέση της εταιρείας, εκμεταλλευόμενοι τα δυνατά σημεία της και διορθώνοντας τα αντίστοιχα αδύνατα.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η κεντρική δύναμη που καθορίζει την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία μιας ανάλυσης ανταγωνιστών είναι:

- Η τρέχουσα στρατηγική ή τοποθέτηση στην αγορά.
- Τα δυνατά σημεία.
- Οι αδυναμίες.
- Οι ευκαιρίες.
- Οι απειλές.
- Οι πιθανές αλλαγές στη στρατηγική.
- Η οικονομική ισχύς.

Η ανάλυση των άμεσων ανταγωνιστών θα πρέπει να ξεκινήσει με έναν κατάλογο ανταγωνιστικών εταιρειών και το μερίδιο αγοράς τους. Αυτό παρέχει επίσης ένα μέτρο συγκέντρωσης του κλάδου: ποιο ποσοστό των επιχειρήσεων εξυπηρετεί ποιο ποσοστό της αγοράς. Η επιχειρηματική στρατηγική θα διαφέρει ανάλογα με το αν ο κλάδος είναι κατακερματισμένος ή έχει δύο ή τρεις κυρίαρχους παράγοντες.

Η τρέχουσα στρατηγική ή η θέση ενός ανταγωνιστή θα πρέπει να αναλυθεί εξετάζοντας τη δήλωση που κάνει η επιχείρηση για τον εαυτό της και πώς την επικοινωνεί με τους πελάτες της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στο πρακτικό τους μέρος η ανάλυση του ανταγωνισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί συμπληρώνοντας πληροφορίες για κάθε ανταγωνιστική εταιρία, όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω Πίνακα 7.1:

### Πίνακας 7.1 Υπόδειγμα Ανάλυσης Ανταγωνισμού

#### Ανταγωνιστής # 1

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
Πχ: Ευρεία γκάμα προϊόντων Προνομιακή σχέση με προμηθευτές Πολλαπλά κανάλια διανομής	Πχ: Προϊόντα που είναι δύσκολα στην χρήση Μη-καινοτομικά προϊόντα

#### Ανταγωνιστής # 2

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων**

### **8.1 Εισαγωγή**

Για να διερευνήσουμε την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων μιας επιχείρησης στο πλαίσιο της ανάπτυξης της αγοράς της, είναι απαραίτητη η παρουσίαση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων με αναλυτικό τρόπο, ώστε να μπορεί να γίνει πιο κατανοητή η στρατηγική θέση των προϊόντων, η πιθανή κατεύθυνση στην οποία αναπτύσσονται, καθώς και οι επιπτώσεις στις ταμειακές ροές που θα ακολουθήσουν.

### **8.2 Μοντέλο Χαρτοφυλακίου Προϊόντων - Boston Matrix**

Η ανάλυση ενός προϊοντικού χαρτοφυλακίου μπορεί να αναλυθεί με την χρήση της Boston Group Consulting Matrix (McDonald, 1999). Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό αυτό μοντέλο κατηγοριοποιεί τα προϊόντα σε έναν από τους τέσσερις διαφορετικούς τομείς, με βάση: α) το μερίδιο αγοράς (μελέτη αν κάθε προϊόν έχει μεγάλο ή μικρό μερίδιο της αγοράς) και β) την ανάπτυξη της αγοράς (μελέτη αν ο αριθμός των δυνητικών πελατών αυξάνεται ή όχι).

Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, μια επιχείρηση μπορεί γρήγορα να αξιολογήσει σε ποιο σημείο της αγοράς βρίσκεται ξεχωριστά κάθε προϊόν της.

Η Boston Matrix από την πλευρά της στηρίζεται σε μια σειρά βασικών υποθέσεων:

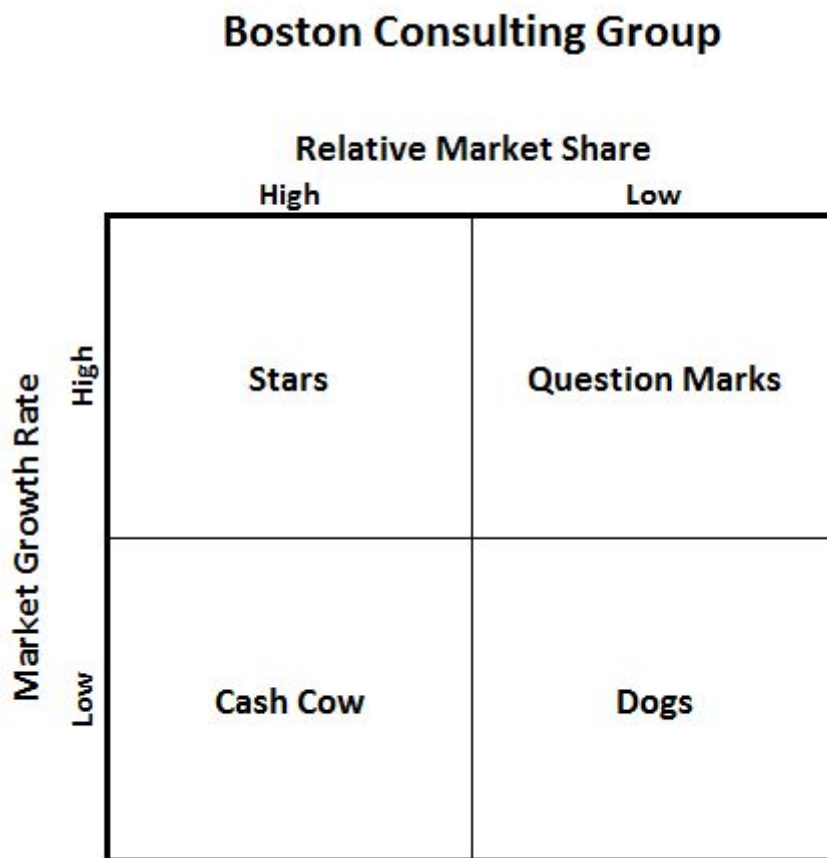
- Το μερίδιο αγοράς μπορεί να αποκτηθεί με επενδύσεις στο marketing.
- Τα κέρδη που θα προκύπτουν από το μερίδιο αγοράς θα δημιουργούν πάντα πλεονάσματα σε μετρητά.
- Τα πλεονάσματα μετρητών θα δημιουργούνται όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής του.
- Η καλύτερη ευκαιρία για τη δημιουργία δεσπόζουσας θέσης στην αγορά είναι κατά



τη φάση της ανάπτυξης.

Ο Πίνακας 8.1 στη συνέχεια παρουσιάζει την μήτρα BostonConsultingMatrix και ακολουθεί η σχετική ανάλυση της χρήσης της:

**Πίνακας 8.1 BostonConsultingMatrix**



Ο κατακόρυφος άξονας αποτυπώνει τον *ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς* (SegmentGrowthRate) και αφορά τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένας ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πάνω από 10% θεωρείται υψηλός.

Αντίστοιχα, το **σχετικό μερίδιο αγοράς** (RelativeSegmentShare), απεικονίζεται στον οριζόντιο άξονα και αφορά συγκεκριμένα το μερίδιο της αγοράς του στρατηγικού

τομέα της δραστηριότητας που έχει σχέση με εκείνον του μεγαλύτερου ανταγωνιστή<sup>3</sup>. Το σχετικό μερίδιο της αγοράς υποδιαιρείται σε υψηλό και χαμηλό μερίδιο, χρησιμοποιώντας το 1.0 ως διαχωριστική γραμμή.

- **Ερωτηματικά (Question Marks)**

Τα «ερωτηματικά» είναι δραστηριότητες της εταιρίας που λειτουργούν σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη, αλλά έχουν χαμηλά μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες δραστηριότητες ξεκινούν σαν «ερωτηματικά» που δείχνουν ότι η εταιρία προσπαθεί να εισέλθει σε μια αγορά με υψηλή ανάπτυξη, στην οποία υπάρχει ήδη ένας ηγέτης. Προϋποθέτουν μεγάλη ρευστότητα για επενδύσεις.

Αν η δραστηριότητα-«ερωτηματικό» είναι επικερδής, γίνεται «αστέρι» (star). Αστέρι είναι ο ηγέτης σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Αυτό δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το αστέρι παράγει μια θετική ροή ρευστών στην εταιρία. Η εταιρία πρέπει να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για να ακολουθήσει το υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να αποκρούσει τις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Συνήθως αποφέρουν κέρδη, και γίνονται οι μελλοντικές «αγελάδες».

- **Αγελάδες**

Όταν ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς πέφτει κάτω από 10%, το «αστέρι» γίνεται «αγελάδα», αν συνεχίζει να έχει το μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο αγοράς. Μια «αγελάδα» παράγει πολύ χρήμα για την εταιρία. Η εταιρία δεν χρειάζεται να χρηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την επέκταση της δυναμικότητας της, επειδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς έχει επιβραδυνθεί. Η εταιρία χρησιμοποιεί τις δραστηριότητες -«αγελάδες» για να πληρώσει τους λογαριασμούς της και να υποστηρίξει τα «αστέρια», τα «ερωτηματικά» και τους «σκύλους», οι οποίοι απαιτούν ρευστότητα.

- **Σκύλοι**

---

<sup>3</sup>Όταν π.χ. το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι 0,1 αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις του στρατηγικού αυτού τομέα δραστηριότητας της εταιρίας είναι μόλις 10% του όγκου των πωλήσεων του ηγέτη. Όταν το ποσοστό είναι 10%, αυτό σημαίνει ότι ο στρατηγικός τομέας δραστηριότητας της εταιρίας είναι ο ηγέτης και έχει δεκαπλάσιες πωλήσεις από την επόμενη πιο ισχυρή εταιρία της αγοράς.

Περιγράφονται σαν τις δραστηριότητες της εταιρίας που έχουν ισχύο μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Αυτές συνήθως παράγουν χαμηλά κέρδη ή ζημιές, παρ' όλο που μπορεί να φέρνουν και μερικά μετρητά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Επιχειρηματικές Στρατηγικές Επιλογές

### 9.1 Εισαγωγή

Το Κεφάλαιο που ακολουθεί πραγματεύεται τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών βάσει των αναλύσεων που έχουν προηγηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, η συνέχεια της παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει τον τρόπο σχεδιασμού στρατηγικών επιλογών, ακολουθώντας τρία βασικά βήματα:

- Με βάση την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (γενικές στρατηγικές του Porter; 2008).
- Εξερευνώντας εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις.
- Λαμβάνοντας υπόψη διάφορες εναλλακτικές μεθόδους για την επιδίωξη στρατηγικής κατεύθυνσης.

### 9.2 Γενικές Στρατηγικές Για Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter (2008), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές: η στρατηγική «Ηγεσίας Κόστους» (costleadership), η στρατηγική της «Διαφοροποίησης» (differentiation) και τέλος η στρατηγική της «Εστίασης» (focus). (Πίνακας 9.1).

Πίνακας 9.1 Γενικές Στρατηγικές

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Μείωση Κόστους	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός Στόχος	Ευρύς στόχος	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένος στόχος	Εστίαση στο Κόστος	Εστίαση στην Διαφοροποίηση

Πηγή: Porter (2008)

- **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Costleadership)**

Η στρατηγική της «Ηγεσίας Κόστους» έχει στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης στρατηγικής επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκομίσει υψηλότερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων της (returnoninvestment- ROI).

Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, οι μειώσεις του κόστους βάσει της καμπύλης ζωής του προϊόντος είναι σημαντικές για την επίτευξη της ηγεσίας κόστους. Για να λειτουργήσει μακροπρόθεσμα μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, είναι απαραίτητο να υπάρχει σημαντικός όγκος πωλήσεων. Η συγκεκριμένη αναγκαιότητα σημαίνει ότι τα προϊόντα πρέπει να απευθύνονται σε μια πιο ευρεία αγορά.

Τα προϊόντα συχνά τυποποιούνται με στόχο να μειωθούν οι τιμές ώστε να προσελκύσουν ένα ευρύ τμήμα της Αγοράς.

Σε επιχειρηματικούς κλάδους που έχουν σημασία οι οικονομίες κλίμακας, ο βασικός στρατηγικός στόχος θεωρείται ότι πρέπει να αποτελεί η απόκτηση μεριδίου αγοράς. Όσον αφορά τον Πίνακα Μεριδίου Ανάπτυξης (Boston Consulting Matrix), μια στρατηγική ηγεσίας κόστους αφορά την δημιουργία και προώθηση προϊόντων «αστεριών» (stars) και «αγελάδων μετρητών» (cashcows).

Η πραγματική ηγεσία κόστους μπορεί να επιτευχθεί μόνο από μια εταιρεία στον κλάδο. Ωστόσο, όταν οι όγκοι υπερβαίνουν ορισμένα επίπεδα, οι διαφορές κόστους μεταξύ των κορυφαίων επιχειρήσεων τείνουν να μειώνονται (Porter, 2008). Με άλλα λόγια, μόλις επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο μείωσης κόστους, ενδέχεται να μην υπάρχουν περαιτέρω πλεονεκτήματα από την συγκεκριμένη στρατηγική. Η προσπάθεια περαιτέρω επέκτασης της επιχείρησης θεωρείται το επόμενο στάδιο που επιδιώκεται για την στρατηγική κατεύθυνση.

- **Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation)**

Μια στρατηγική «διαφοροποίησης» βασίζεται στην σύνδεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με κάποιο αντιληπτό ή απτό μοναδικό χαρακτηριστικό που δεν μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές.

Η αντιληπτή διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, μέσω του κτισίματος μιας δυνατής «επωνυμίας» (branding). Το χαρακτηριστικό της «υψηλής ποιότητας» είναι ένας τρόπος που χρησιμοποιείται συνήθως για τη διαφοροποίηση ενός μικρότερου σε μέγεθος προμηθευτή, απέναντι σε έναν προμηθευτή που βασίζεται σε μεγάλους όγκους πωλήσεων.

Και πάλι, η στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Ένα ποιοτικό προϊόν μπορεί να χάσει τη φήμη του εάν η συναρμολόγησή για παράδειγμα είναι χαμηλής ποιότητας, ή αν οι χρόνοι παράδοσης μιας παραγγελίας προς τον πελάτη ξεπερνούν τις συμφωνηθείσες προδιαγραφές.

Για να έχει αξία, το κόστος της διαφοροποίησης πρέπει να είναι χαμηλότερο από το αυξημένο τίμημα (premium) που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το διαφοροποιημένο προϊόν (Pride και Ferrell, 2013).

Ο Porter (2008) θεωρεί ότι η «διαφοροποίηση» είναι μια στρατηγική επιλογή που πρέπει να εφαρμόζεται από τους οπαδούς και όχι από τους ηγέτες της αγοράς. Για παράδειγμα, εάν ένα προϊόν φαίνεται να είναι προβληματικό, η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει ώστε να μπορέσει να προσεγγίσει τον ηγέτη.

- ***Στρατηγική Εστίασης (Focus)***

Ο στόχος μιας στρατηγικής «εστίασης» είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της εξειδίκευσης για συγκεκριμένους τομείς, όπως η καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των αγοραστών, ή η ικανότητα ανταπόκρισης στις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών-στόχων. Αναφέρεται επίσης σαν «στρατηγική εξειδίκευσης» (niche strategy).

Η επιδίωξη της συγκεκριμένης (εξειδικευμένης) στρατηγικής ισοδυναμεί με την επιλογή ενός ανταγωνιστικού πεδίου (τμήματος Αγοράς) στο οποίο να είναι εφικτή η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής

εξειδίκευσης και έχοντας συγκεκριμένο στόχο υποψηφίων αγοραστών, η επιχείρηση στοχεύει να είναι ο «καλύτερος» προμηθευτής των πελατών.

Μέσα στο επιλεγμένο τμήμα της Αγοράς, η εταιρεία επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε επειδή προσπαθεί να είναι ο ηγέτης του κόστους, είτε επειδή προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγικές

### 10.1 Εισαγωγή

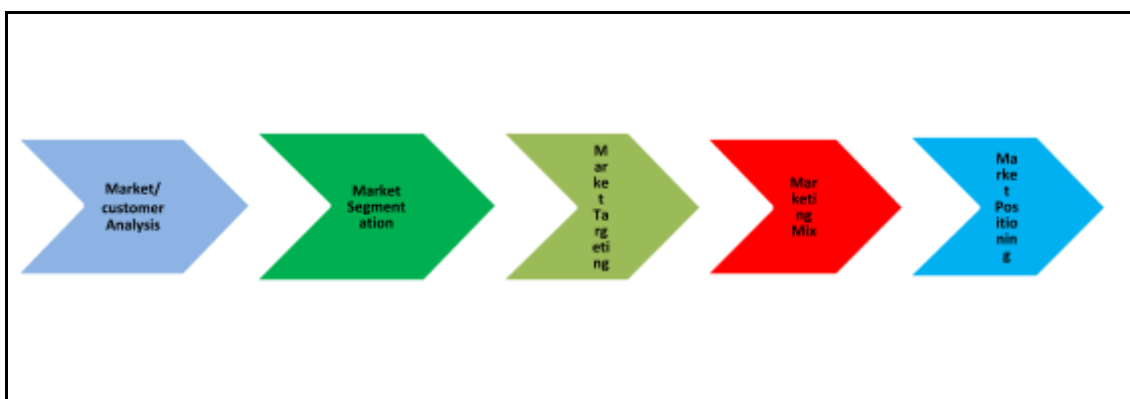
Κεντρική πτυχή οποιουδήποτε επιχειρηματικού σχεδίου είναι η στρατηγική marketing. Για να αναπτυχθεί μια στρατηγική marketing (Διάγραμμα 10.1), είναι απαραίτητη η ανάλυση της αγοράς και των δυνητικών πελατών. Το marketing διαφέρει από την πώληση, διότι προσανατολίζεται περισσότερο στον πελάτη παρά στα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η ανάλυση των πελατειακών αναγκών με σκοπό την τμηματοποίηση της αγοράς, σύμφωνα με αυτή τη βάση.

Από την διαδικασία της Τμηματοποίησης (targeting) απορρέει η στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο πλάνο marketing για κάθε τμήμα της αγοράς. Το συγκεκριμένο πλάνο της τμηματοποίησης και της Τοποθέτησης (positioning) τοποθετεί τα προϊόντα στην αγορά, με βάση την κατανόηση των αναγκών, των στάσεων και της συμπεριφοράς των αγοραστών-στόχων.

Η ανάλυση της αγοράς και η στρατηγική αποτελούν σημαντικό μέρος του marketing plan στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Το Κεφάλαιο που ακολουθεί καλύπτει τις πιο σημαντικές πτυχές της ανάλυσης και της στρατηγικής της αγοράς.

**Διάγραμμα 10.1 Διαδικασία Στρατηγικής Marketing**



Πηγή: Kotler (2002) (αναπροσαρμογή)

### 10.2 Κατανοώντας Τις Αγορές και τους Πελάτες



Κρίνεται σημαντικό στη διαδικασία ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου να γίνει κατανοητή η Αγορά και η συμπεριφορά των αγοραστών. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια ανάγκη αγοράς εξυπηρετούν τα προϊόντα της επιχείρησης;
- Ποια συγκεκριμένα προϊόντα εξυπηρετούν αυτήν την ανάγκη;
- Ποιος αγοράζει τα προϊόντα;
- Γιατί αγοράζουν οι πελάτες;
- Ποιος λαμβάνει την απόφαση αγοράς;
- Από πού αγοράζουν οι πελάτες;

Το επίκεντρο της κατανόησης των αγορών είναι η κατανόηση των πελατών και της συμπεριφοράς των αγοραστών. Ο Kotler (2002) επινόησε ένα μοντέλο συμπεριφοράς αγοραστή (Διάγραμμα 10.2) για τις καταναλωτικές αγορές, τονίζοντας τον μηχανισμό ερεθίσματος-απόκρισης, όπου οι αγοραστές αντιδρούν σε περιβαλλοντικά και σε marketingερεθίσματα. Ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αγοραστή, τα ερεθίσματα θα οδηγήσουν σε μια συγκεκριμένη απόφαση αγοράς.

### Διάγραμμα 10.2 Μοντέλο Συμπεριφοράς Καταναλωτή

Ερεθίσματα MKT	Άλλα ερεθίσματα	Μαύρο Κουτί Καταναλωτή		Ανταποκρίσεις καταναλωτή
Προϊόν	Οικονομικά	Χαρακτηριστικά Αγοραστή	Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων Καταναλωτή	Επιλογή Προϊόντος
Τιμή	Τεχνολογικά			Επιλογή μάρκας
Διανομή	Νομικά			Επιλογή προμηθευτή
Προβολή	Πολιτιστικά			Χρόνος Αγοράς
				Ποσότητα αγοράς

Πηγή: Kotler (2002) (αναπροσαρμογή)

### 10.3 Τμηματοποίηση Αγοράς (Segmentation)

Ο κόσμος αποτελείται από πολλούς διαφορετικούς καταναλωτές, ο καθένας με το δικό του σύνολο αναγκών και συμπεριφορών. Η τμηματοποίηση επιδιώκει να εξυπηρετήσει

τους καταναλωτές με προϊόντα που ικανοποιούν τις ατομικές τους ανάγκες και τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή σαν «τμηματοποίηση». Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν νέα τμήματα ερευνώντας την ιεραρχία των χαρακτηριστικών που οι καταναλωτές λαμβάνουν υπόψη όταν επιλέγουν μια μάρκα (Kotler, 2008).

Οι στρατηγικές τμηματοποίησης marketing μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω μιας εκτεταμένης επιλογής χαρακτηριστικών που βρίσκονται μεταξύ των αγοραστών. Ένα τμήμα στην αγορά μπορεί να αναγνωριστεί «ανά φύλο», ενώ ένα άλλο μπορεί να αποτελείται από αγοραστές μέσα από μια συγκεκριμένη «ηλικιακή κατηγορία». Η «τοποθεσία» είναι ένα άλλο γενικό στοιχείο στην τμηματοποίηση της αγοράς, μαζί με το «εισοδηματικό επίπεδο» και το «επίπεδο κουλτούρας».

Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος τμηματοποίησης μιας αγοράς. Οι επιχειρήσεις(τα τμήματα marketing) πρέπει να δοκιμάσουν διαφορετικές μεταβλητές τμηματοποίησης, μεμονωμένες ή σε συνδυασμό (KotlerκαιArmstrong, 1996).

#### **10.4 Στόχευση της Αγοράς (Market targeting)**

Κατά την διερεύνηση των τμημάτων της Αγοράς που μια επιχείρηση στοχεύει για να εξυπηρετήσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, είναι απαραίτητο να αναλυθεί η ελκυστικότητα του τμήματος της Αγοράς και οι επιχειρηματικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι για στόχευση.

Γενικά, εάν ένα τμήμα της Αγοράς μπορεί να προσεγγιστεί και να εξυπηρετηθεί κερδοφόρα, αντιπροσωπεύει έναν πιθανό επιχειρηματικό στόχο.

Μια επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα ή να στοχεύσει σε πολλά τμήματα. Τα στοιχεία του μίγματος marketingείναι απαραίτητο να προσαρμοστούν ώστε να προσεγγίσουν αποτελεσματικά όλα τα επιλεγμένα τμήματα.

Μια σημαντική πτυχή της στόχευσης αγοράς είναι η επικοινωνία του marketing. Εάν ένα προϊόν είναι τοποθετημένο στην Αγορά για να εξυπηρετεί τις ανάγκες ενός τμήματός της, ενδέχεται να μην μπορεί να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα και άλλα τμήματα της Αγοράς που εμφανίζουν διαφορετικές ανάγκες.

Μια βασική μεταβλητή σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μερίδιο αγοράς.

## **10.5 Αναπτύσσοντας το Μίγμα Marketing**

Το μίγμα marketing (marketing mix) θεωρείται ένα αποτελεσματικό εργαλείο που καθορίζει την σωστή τοποθέτηση προϊόντων σε μια στοχευμένη αγορά (Kotler, 2008), ενώ προσδιορίζεται από τα τέσσερα στοιχεία του (4 Ps) δηλαδή: από το «Προϊόν» (product), από την «Τιμή» του (price), από την «Προώθηση» (promotion) και από την «Τοποθεσία» (place).

Όλα τα στοιχεία του marketing mix αποτελούν την «προσφορά» (offer) της επιχείρησης προς την Αγορά, σύμφωνα με τον Kotler (2008).

Παράλληλα, ο Kotler (2008) θεωρεί ότι «προσφορά» είναι κάτι περισσότερο από το ίδιο το προϊόν. Είναι περισσότερο μια πρόταση αξίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Τα χαρακτηριστικά της «προσφοράς» καθορίζονται από το μείγμα marketing. Τα στοιχεία του μείγματος marketing πρέπει να προσαρμοστούν έτσι ώστε η προκύπτουσα πρόταση αξίας να είναι συνεπής.

### **10.5.1 Θέση Προϊόντος και Πρόταση Αξίας**

Για να αποκτήσουν μια ξεχωριστή θέση στην αγορά, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαφοροποιήσουν την «προσφορά» τους από την αντίστοιχη των ανταγωνιστών. Αυτό επιτυγχάνεται τοποθετώντας το προϊόν με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το αντιλαμβάνονται εύκολα σαν διαφορετικό. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε στοιχείο του μείγματος marketing για την επίτευξη μιας διαφοροποιημένης θέσης στην Αγορά.

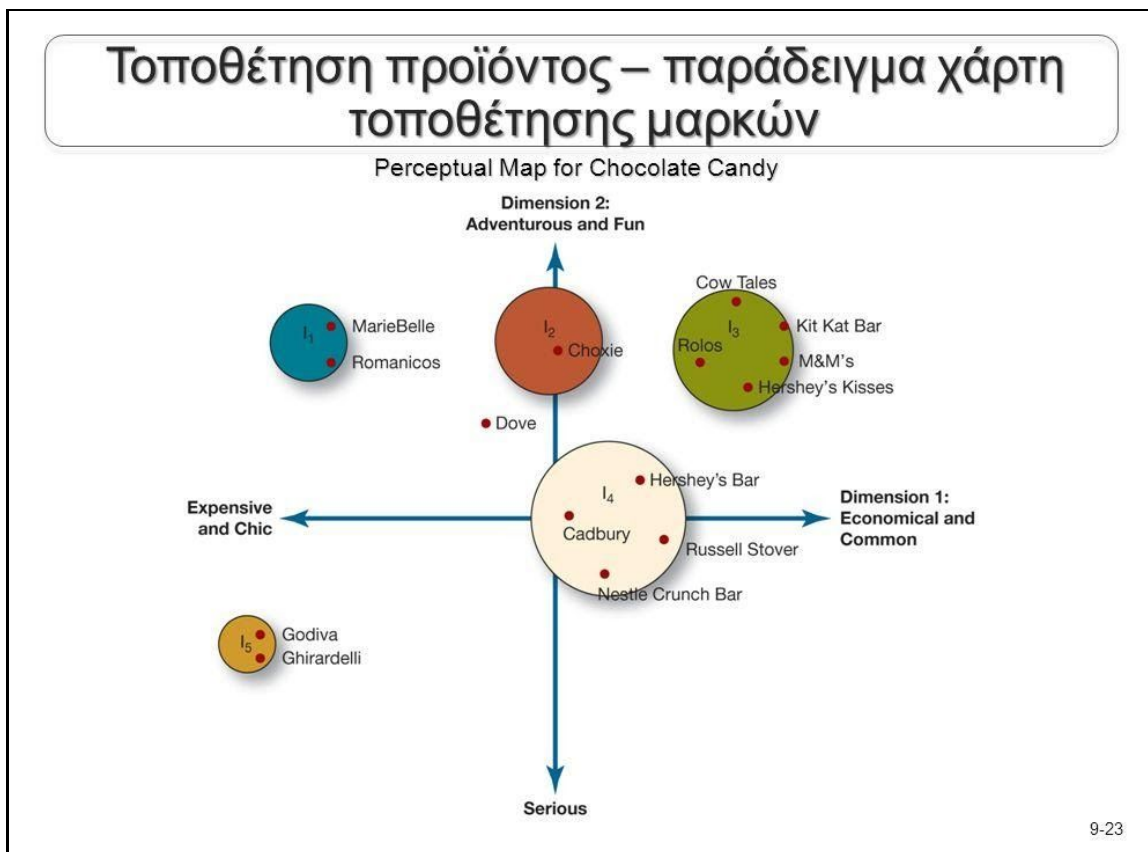
Οι διαφορές πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια (Amar, 2015):

- Η διαφορά πρέπει να έχει επιπρόσθετο όφελος για τον πελάτη.
- Πρέπει να υπάρχει αρκετά μεγάλη διαφορά χάριν του οφέλους.
- Η διαφορά πρέπει να γίνει εύκολα αντιληπτή.
- Η διαφορά πρέπει να αφορά κάποια βελτίωση σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προσφορές.
- Το αυξημένο κόστος παραγωγής πρέπει να είναι χαμηλότερο από το πρόσθετο

έσοδο.

Για να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε τις διαφορές στην στρατηγική τοποθέτησης (positioning) μεταξύ των ανταγωνιστών, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένας πίνακας δύο ή (περισσοτέρων) διαστάσεων. Ο στόχος είναι να συγκρίνουμε πώς τοποθετούνται οι ανταγωνιστές στην Αγορά, σε σχέση με τις σημαντικές διαστάσεις του προϊόντος (Διάγραμμα 10.3):

**Διάγραμμα 10.3 Τοποθέτηση Προϊόντος**



Πηγή: Hawkins και Mothersbaugh (2013)

Το marketing plan θα πρέπει να αναφέρει με σαφήνεια τι κάνει το κάθε προϊόν της επιχείρησης διαφορετικό από αντίστοιχα άλλα και πώς καλύπτει τις αναγνωρισμένες ανάγκες των πελατών. Αυτό συνοψίζεται στην «πρόταση αξίας»<sup>4</sup>. Η ιδέα της πρότασης αξίας περιλαμβάνει απτά και άυλα οφέλη που πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνέπεια και από τα τέσσερα στοιχεία του marketing mix (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, προβολή,

<sup>4</sup>Για παράδειγμα, μια πρόταση αξίας για ένα αυτοκίνητο θα μπορούσε να είναι: «ένα αξιόπιστο, ασφαλές αυτοκίνητο που μπορούν να αντέξουν οικονομικά οι οικογένειες».

4Ps).

### 10.5.2 Το Σχέδιο Marketing (Marketing Plan)

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού στην ελεύθερη αγορά, μπορεί να έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Ο λόγος της αποτυχίας μπορεί να είναι η επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, σε βάρος των μακροπρόθεσμων, ή δίνοντας έμφαση στις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις και τα κέρδη, ανεξάρτητα από την ανάπτυξη της αγοράς, πράγμα που σημαίνει την μη ύπαρξη ενός πλάνου marketing (marketingplan).

Ένα ποιοτικό marketingplan είναι η βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικό marketing, βοηθώντας την επιχείρηση στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την επιτυχημένη της πορεία στην αγορά.

Σύμφωνα με τους Evans και Ballen (2015), ένα πλάνο marketingείναι ένα στρατηγικό έγγραφο που περιγράφει τις ενέργειες που προτείνονται να πραγματοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι του marketing. Βοηθά να οριστούν με σαφήνεια τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση, να προσδιοριστούν οι πελάτες (η Αγορά), να οριοθετηθούν οι ανταγωνιστές, να σκιαγραφηθεί μια στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών, και να γίνουν οι απαραίτητες προβλέψεις για τις μεταβολές στο περιβάλλον της Αγοράς.

Η ανάλυση marketing και η στρατηγική του marketing που πρέπει να προκύψει μέσα από αυτό, αποτελούν μέρος του πλάνου marketing σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Το marketingplan επομένως περιέχει μια λεπτομερή περιγραφή του μίγματος marketing (marketingmix-4Ps) και των κατευθυντήριων γραμμών για την εφαρμογή των στρατηγικών και τακτικών ενεργειών που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι το πλάνο marketingπρέπει να είναι αρκετά λεπτομερές για να μπορεί να υποστηρίξει και τα υπόλοιπα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ουσιαστικά, μέσα από το συγκεκριμένο σχέδιο θα πρέπει:

- Να επεξηγείται η θέση των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά (positioning).

- Να προσδιορίζονται και να οριοθετούνται τα τμήματα της αγοράς-στόχου (targeting).
- Να περιγράφονται αναλυτικά οι προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών, όπως επίσης να προσδιορίζονται και τα χαρακτηριστικά τους, έχοντας σαν βάση τις ανάγκες των πελατών.
- Να προσδιορίζονται οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές σε κάθε περίπτωση που έχει αποφασιστεί να υπάρχουν στον σχεδιασμό του δικτύου Διανομής.
- Παράλληλα, τα περιθώρια κέρδους και τα κίνητρα προώθησης πωλήσεων στα δίκτυα λιανικών και χονδρικών πωλητών πρέπει να περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια.
- Ο προϋπολογισμός της διαφήμισης και της προώθησης πωλήσεων να κατανέμεται με εμπορική πρακτική (π.χ. λαμβάνοντας υπόψη την εποχικότητα των πωλήσεων, τον ανταγωνισμό, κλπ.), στα διάφορα μέσα προβολής (mediaplan).
- Να περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία εκπλήρωσης (αποστολής) των παραγγελιών, καθώς και η πολιτική εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (after-sales service).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. Το Λειτουργικό Πλάνο**

### **11.1 Εισαγωγή**

Είναι κατανοητό ότι για να μπορέσουμε να εξηγήσουμε το πώς μια επιχείρηση θα υλοποιήσει αποτελεσματικά την στοχοθεσία της, απαιτείται ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι ο κεντρικός άξονας ο οποίος βοηθά στην όσο πιο αποτελεσματική κατανομή των επιχειρησιακών πόρων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Παράλληλα, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει μια περιγραφή της οργανωτικής δομής, συμπεριλαμβανομένου ενός οργανογράμματος. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους σημαντικότερους πόρους μιας επιχείρησης και οι μισθολογικές και συναφείς δαπάνες αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος των επιχειρησιακών δαπανών.

### **11.2 Οργανωσιακή Δομή**

Η οργανωτική δομή (organisational structure) μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συνεπής με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού και πρέπει να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το οργανόγραμμα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ευθύνες κάθε μέλους του προσωπικού και της Διοίκησης, να καθορίζει τα διάφορα τμήματα, τους διαύλους υποβολής αναφορών (lines of reporting), το εύρος της διοίκησης (span of control) και τον αριθμό του προσωπικού.

Τα τμήματα μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζουν τις εξειδικευμένες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την προσφορά αξίας στον πελάτη.

Οι δίαυλοι υποβολής αναφορών προσδιορίζουν τις ευθύνες, την εξουσία και τη ροή πληροφοριών. Ο αριθμός των υφισταμένων που ελέγχονται άμεσα από έναν διευθυντή ή επόπτη αναφέρεται σαν «εύρος διοίκησης». Ιδιαίτερα σε μεγαλύτερους οργανισμούς, τα επίπεδα διοίκησης αποτελούν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας κόστους. Θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ του τι μπορούν να επιτύχουν οι managers χωρίς να επιβαρύνεται υπερβολικά ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης και της επιθυμίας για μια λιτή οργανωσιακή δομή.

### 11.2.1 Βασικοί Τύποι Οργανωτικών Δομών

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή ενός οργανισμού εξαρτάται από το μέγεθος, την γεωγραφική οριοθέτηση των οικονομικών δραστηριοτήτων και τον τύπο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Mullins, 2005).

- **Λειτουργική Δομή**

Μια λειτουργική (functional) οργανωτική δομή διαχωρίζει την επιχείρηση στις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της, με κάθε ξεχωριστή λειτουργία να αναφέρεται στην ανώτατη διοίκηση. Αυτός ο τύπος δομής είναι απλός και παρέχει σαφείς διαύλους υποβολής αναφορών. Θεωρείται ότι είναι κυρίως κατάλληλη για μικρού μεγέθους εταιρείες, επειδή το προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να επικοινωνεί εύκολα μεταξύ του (Σχήμα 11.1):

#### Σχήμα 11.1 Λειτουργική Δομή

- Γραφείο Παραγωγής
- Τμήμα Marketing
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Προσωπικού
- Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών


- **Οργανωτική Δομή Κατά Τμήματα**

Μια δομή κατά Τμήματα (divisional structure) είναι περισσότερο κατάλληλη για μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Τα τμήματα μπορεί να είναι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες μπορεί να έχουν ξεχωριστές δραστηριότητες, με διαφορετικά προϊόντα και αγορές στις οποίες απευθύνονται. Η δομή πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής ομάδας. Ορισμένες λειτουργίες, κυρίως αυτές που υποστηρίζουν λειτουργίες της αλυσίδας αξίας (όπως οικονομικά θέματα, ζητήματα ανθρώπινων πόρων, ή δραστηριότητες



έρευνας και ανάπτυξης), μπορεί να βρίσκονται στους χώρους των κεντρικών γραφείων (Σχήμα 10.2):

### Σχήμα 11.2 Οργανωτική Δομή Κατά Τμήματα

- 
- Κεντρικά Γραφεία
    - Τμήμα 1
      - Λειτουργία Α
      - Λειτουργία Β
    - Κεντροποιημένες Υπηρεσίες (Τμήμα Προσωπικού, Τμήμα Οικονομικών, κα.)
      - Τμήμα 2
        - Λειτουργία Α
        - Λειτουργία Β

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12.Οικονομικός Προγραμματισμός**

### **12.1 Εισαγωγή**

Ο οικονομικός προγραμματισμός θεωρείται ένα από τα βασικότερα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι σημαντικό, τόσο για την επιχείρηση που το συντάσσει, όσο και για τον δανειστή ή τον επενδυτή στον οποίο πιθανά σκοπεύει η επιχείρηση να το παρουσιάσει.

Ο οικονομικός προγραμματισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής επιχειρηματικής ιδέας. Όλες οι αποφάσεις και οι παραδοχές που η επιχείρηση θα ήθελε να λάβει, θα αντικατοπτρίζονται στις οικονομικές προβλέψεις που θα περιληφθούν στο επιχειρηματικό της σχέδιο. Εάν για παράδειγμα αποφασίσει να εισαγάγει νέα προϊόντα, να αλλάξει εστίαση στο marketing και να απευθυνθεί σε νέες αγορές, να ανακαινίσει τον μηχανολογικό της εξοπλισμό, κλπ., κάθε μία από αυτές τις ενέργειες τελικά θα έχει αντίκτυπο στις οικονομικές της καταστάσεις.

Τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του οικονομικού σας προγραμματισμού είναι:

- Φανερώνει μια ένδειξη για το πόσο κερδοφόρα αναμένεται να είναι η επιχείρηση στο μέλλον, και ποιοι είναι οι ενδεχόμενοι οικονομικοί κίνδυνοι.
- Προσδιορίζει τα πρόσθετα κεφάλαια που απαιτούνται για την ανάπτυξη της επιχείρησης, δηλαδή εκτιμά πόσα χρήματα χρειάζεται μια επιχείρηση, τότε θα τα χρειαστεί και τότε θα τα αποπληρώσει.

### **12.2 Οικονομικές Καταστάσεις**

Οι οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι τα κύρια εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο δανειστής ή ο επενδυτής θα ήθελε ιδιαίτερα να γνωρίζει την χρήση των χρήματων που ζητά η επιχείρηση, καθώς και πώς σκοπεύεται να δημιουργηθούν οι απαραίτητες ταμειακές ροές για να επιστραφεί το δανειζόμενο κεφάλαιο και οι τόκοι.

Η απόφαση για το αν η επιχείρηση θα χρηματοδοτηθεί (ή όχι), και με ποιους όρους και προϋποθέσεις, θα εξαρτηθεί από το πόσο ελκυστικά και πειστικά είναι τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης προς τους υποψήφιους επενδυτές.

Ακολουθεί μια λίστα με τα κύρια στοιχεία που πρέπει να συμπεριληφθούν στο τμήμα του επιχειρηματικού πλάνου που αναφέρεται στις οικονομικές αναλύσεις:

- Πληροφορίες οικονομικού ιστορικού / ή εκκίνησης.
- Προβλέψεις / προϋπολογισμός κατάστασης αποτελεσμάτων.
- Προβολές ισολογισμού.
- Προβλέψεις ταμειακών ροών.
- Σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες.
- Αίτηση χρημάτων και άλλες υποστηρικτικές πληροφορίες.

### **12.2.1 Οικονομική Ιστορία**

Τα αποτελέσματα προηγούμενων και εν εξελίξει εργασιών μιας επιχείρησης, είναι βέβαιο ότι θα υποστηρίξουν την αξιοπιστία του τρέχοντος επιχειρηματικού σχεδίου. Ένα αποδεδειγμένο ιστορικό αποτελεί πειστική απόδειξη για τις πιθανότητες να στεφθεί με επιτυχία η νέα πρόταση. Έτσι, αν προετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο (για μια υπάρχουσα επιχείρηση), θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες οικονομικές πληροφορίες για τα τελευταία δύο έως τρία χρόνια (ή από την έναρξη της επιχείρησης εάν είναι μικρότερη των τριών ετών):

- *Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης*, η οποία αναφέρει τα έσοδα από τις πωλήσεις, τα έξοδα και τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.
- *Ισολογισμό*, ο οποίος αναφέρει τον τύπο και τη λογιστική αξία των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και των συμφερόντων των μετόχων της επιχείρησης.
- *Κατάσταση Ταμειακών Ροών*, η οποία αναφέρει τα μετρητά που δημιουργήθηκαν, τα μετρητά που δαπανήθηκαν και το υπόλοιπο μετρητών στο τέλος της περιόδου.
- Τους *χρηματοοικονομικούς δείκτες* που προκύπτουν από την Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης και τον Ισολογισμό σας.

### **12.2.2 Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Η «Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης» αποτυπώνει τα έσοδα από πωλήσεις, τα

έξοδα και το καθαρό κέρδος (ή τη ζημιά).

Καταγράφει όλα τα έσοδα και τα έξοδα και καταλήγει στο Καθαρό Αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) της περιόδου, σύμφωνα με την ακόλουθη εξίσωση:

$$\text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} = \text{Καθαρό Αποτέλεσμα (κέρδος, ή ζημιά)} \quad (\text{Εξίσωση 12. 1})$$

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης ενσωματώνει σε μια δεδομένη χρονική περίοδο (συνήθως ενός έτους), τα λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Marian et al., 2017).

Μια κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων για ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναλύεται ανά μήνα ή ανά τρίμηνο για το πρώτο έτος. Αυτή η προβολή (που είναι βασικά ο προϋπολογισμός) θα πρέπει να περιλαμβάνει εποχιακές διακυμάνσεις (ανάλογα την ζήτηση των προϊόντων). Το δεύτερο έτος μπορεί να αναλυθεί ανά τρίμηνο. Για το τρίτο και το επόμενο έτος, οι εκτιμήσεις μπορούν να παρουσιάζονται σε ετήσια βάση.

### 12.2.3 Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός παρουσιάζει πληροφορίες για τους οικονομικούς πόρους που ελέγχει μια επιχείρηση (το Ενεργητικό της), τις Υποχρεώσεις της και τα Ίδια της Κεφάλαια. Η σπουδαιότητα των συγκεκριμένων οικονομικών πληροφοριών έγκειται στο ότι επιτρέπουν την εκτίμηση τόσο της ρευστότητας (δηλαδή της δυνατότητας ικανοποίησης των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων), όσο και της φερεγγυότητας, δηλαδή της δυνατότητας μακροχρόνιας βιωσιμότητας της οικονομικής οντότητας.

Η βασική ταυτότητα που ισχύει για την κατάρτιση ενός Ισολογισμού, είναι η ακόλουθη:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Ίδια Κεφάλαια} + \text{Υποχρεώσεις}$$

Το «Ενεργητικό» περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία (διάφορους λογαριασμούς) τα οποία είναι οικονομικοί πόροι που ελέγχονται από την επιχείρηση και από τους οποίους αναμένεται να εισρεύσουν μελλοντικά οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση.

Οι «Υποχρεώσεις» περιλαμβάνουν με την σειρά τους διάφορα στοιχεία τα οποία είναι οι παρούσες οφειλές της επιχείρησης που προέκυψαν από γεγονότα του παρελθόντος, η

τακτοποίηση των οποίων αναμένεται να καταλήξει στην εκροή οικονομικών πόρων από την επιχείρηση.

Τα «Ίδια Κεφάλαια» (Καθαρή Θέση) είναι το ποσό που απομένει μετά την αφαίρεση από το Ενεργητικό όλων των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Το σύνολο όλων των ιδίων κεφαλαίων και των υποχρεώσεων είναι γνωστό σαν «Παθητικό».

Σύμφωνα με τους Powers και Needles (2017), κάθε επιχείρηση που επιδιώκει να αναπτυχθεί, έχει ανάγκη από οικονομικούς πόρους. Οι βασικότερες πηγές Κεφαλαίων θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι αποτελούνται:

- Από το κεφάλαιο που παρέχουν οι μέτοχοι στην επιχείρηση (Καθαρή Θέση).
- Από επιχειρηματικά κεφάλαια που προέρχονται από τρίτους (Πιστωτές)

Με στόχο την μεγαλύτερη κατανόηση των βασικών εννοιών του Ισολογισμού, κρίνεται απαραίτητη η αποσαφήνιση των βασικών στοιχείων του Ενεργητικού. Σύμφωνα με τον Γκίκα (2008), το Κυκλοφορούν Ενεργητικό περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν κάποιο από τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να μπορούν να μετατραπούν σε διαθέσιμα κατά την διάρκεια του λειτουργικού κύκλου της επιχείρησης<sup>5</sup>.
- Να βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης για εμπορικούς σκοπούς (ή για κάποιο βραχυχρόνιο χρονικό διάστημα) και αναμένεται να μετατραπούν σε ρευστά διαθέσιμα στην διάρκεια του έτους.
- Να είναι χρηματικά διαθέσιμα, ή ισοδύναμα με χρηματικά διαθέσιμα.

Αντίστοιχα, κάθε στοιχείο του Ενεργητικού το οποίο δεν μπορεί να συμπεριληφθεί στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό, ανήκει στις Επενδύσεις (*Πάγιο Ενεργητικό*).

Οι *Επενδύσεις* περιλαμβάνουν περιουσιακά στοιχεία συνήθως μακροπρόθεσμα, τα οποία δεν χρησιμοποιούνται στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης και τα οποία η επιχείρηση δεν σκοπεύει να τα μετατρέψει σε μετρητά μέσα στον επόμενο χρόνο.

Τα *Ενσώματα Πάγια* περιλαμβάνουν ενσώματα μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

---

<sup>5</sup>Σαν λειτουργικός κύκλος ορίζεται η χρονική περίοδος που ξεκινά με την προμήθεια πρώτων υλών και ολοκληρώνεται με την είσπραξη των ποσών από την πώληση των έτοιμων προϊόντων (Γκίκας 2008).

Αντιπροσωπεύουν λειτουργικούς χώρους (οικόπεδα και κτίρια) και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην διαδικασία παραγωγής, πώλησης και διανομής των προϊόντων (ή υπηρεσιών) (PowersκαιNeedles, 2017).

Στα *Αυλα Πάγια* παράλληλα, περιλαμβάνονται τα μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία που δεν έχουν φυσική υπόσταση, ενώ η αξία τους προέρχεται από τα δικαιώματα ή από εμπορικά σήματα.

Από την άλλη πλευρά, οι *Υποχρεώσεις* με βάση το χρονικό διάστημα λήξης τους, διαιρούνται στις *Βραχυπρόθεσμες* και στις *Μακροπρόθεσμες* (Αποστόλου, 2017). Έτσι, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι εκείνες που πρέπει να εξοφληθούν μέσα σε ένα έτος, ή στη διάρκεια του λειτουργικού κύκλου της επιχείρησης, ανάλογα με ποιο είναι μεγαλύτερο. Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αφορούν χρέη που λήγουν μετά το πέρας του έτους, ή μετά τη λήξη του κανονικού λειτουργικού κύκλου της επιχείρησης. Τέλος, τα *Ίδια Κεφάλαια* (Καθαρή Θέση) αφορούν τα ποσά, τα οποία προέρχονται και ανήκουν στους επιχειρηματικούς φορείς και τα οποία είτε καταβλήθηκαν άμεσα από τους αρχικούς μετόχους κατά την ίδρυση της επιχείρησης, είτε προέρχονται από επιχειρηματικά κέρδη (PowersκαιNeedles, 2017).

Βασική λογιστική εξίσωση του Ισολογισμού είναι η ισοσκελίση του, δηλαδή ισχύει:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Καθαρή Θέση} + \text{Υποχρεώσεις (Παθητικό)}$$

Και επομένως:

$$\text{Καθαρή Θέση} = \text{Ενεργητικό} - \text{Υποχρεώσεις}$$

### 12.2.3 Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Η «Κατάσταση Ταμειακών Ροών» φανερώνει πως οι λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης επηρεάζουν τα Ταμειακά της Διαθέσιμα στη διάρκεια μιας περιόδου, παρουσιάζει δηλαδή την καθαρή αύξηση (ή μείωση) στα Ταμειακά Διαθέσιμα μιας περιόδου μελέτης.

Ο σκοπός της Κατάστασης Ταμειακών Ροών είναι η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις Ταμειακές Εισπράξεις και πληρωμές στη διάρκεια μιας περιόδου, καθώς και για τις λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών είναι χρήσιμη για τη Διοίκηση (management) μιας επιχείρησης, καθώς και για τους επενδυτές και πιστωτές. Η Διοίκηση χρησιμοποιεί την Κατάσταση Ταμειακών Ροών για:

- Την αξιολόγηση της ρευστότητας (π.χ. για να προσδιορίσει αν απαιτείται βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση για την εξυπηρέτηση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων).
- Τον σχεδιασμό μερισματικής πολιτικής, και για:
- Την αξιολόγηση της επίδρασης σημαντικών αποφάσεων πολιτικής που αφορούν επενδυτικές και χρηματοδοτικές ανάγκες.

Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι επενδυτές και πιστωτές χρησιμοποιούν τις πληροφορίες της Κατάστασης Ταμειακών Ροών για να αξιολογήσουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να:

- Διαχειρίζεται ταμειακές ροές.
- Δημιουργεί θετικές μελλοντικές ταμειακές ροές.
- Πληρώνει τις υποχρεώσεις της, τα μερίσματα και τους τόκους χρηματοδότησης.
- Προβλέπει την ανάγκη για επιπλέον χρηματοδότηση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ταμειακές ροές δεν είναι ταυτόσημες με την κερδοφορία (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009). Τα κέρδη είναι η διαφορά Εσόδων-Εξόδων, αλλά μετασχηματίζονται σε μετρητά όταν αφενός μεν εισπραχθούν τα έσοδα, αφετέρου δε εξοφληθούν τα έξοδα.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13. Συμπεράσματα**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή δήλωση που περιγράφει και αναλύει μια επιχείρηση και παρέχει λεπτομερείς προβλέψεις για το μέλλον της. Ένα επιχειρηματικό πλάνο καλύπτει επίσης τις οικονομικές πτυχές της έναρξης ή της επέκτασης μιας επιχείρησης, δηλαδή πόσα χρήματα χρειάζεται και πώς θα τα επιστρέψει, για να υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική ενέργεια.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί αρκετό και ουσιώδη κόπο. Μια καλή επιχειρηματική ιδέα μπορεί να είναι επιτυχής μόνο με επαγγελματική εφαρμογή.

Στη δική μας εργασία έχουν συλλεγεί τα σημαντικότερα στάδια που απαιτούνται για την σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση οποιασδήποτε νέας επιχειρηματικής ιδέας.

Μέσα από τα Κεφάλαια που περιέχονται στην εργασία, αντιμετωπίζονται σημαντικά ζητήματα όπως η περίληψη της διαδικασίας συγγραφής ενός επιχειρηματικού πλάνου, το σχέδιο marketing και οι οικονομικές εκτιμήσεις.

Ο στόχος της εργασίας ήταν να παρουσιαστεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο που είναι σύντομο, σαφές και εύκολο να υλοποιηθεί. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να υποστηριχθεί από ακαδημαϊκό υλικό και πηγές που να συμπληρώνουν τον πρακτικό προσανατολισμό του.

Η πρακτική του εφαρμογή έχει πολλές συνιστώσες, η κρισιμότερη των οποίων μπορεί να επικεντρωθεί στην υποβολή ενός αιτήματος δανειοδότησης από την πλευρά μιας επιχείρησης, σε έναν πιστωτικό οργανισμό.

Η δομή λοιπόν που παρουσιάστηκε στην εργασία περιέχει λεπτομερείς φόρμες και αναλυτικές οδηγίες με σκοπό να βοηθήσουν στην προετοιμασία ενός καλά μελετημένου και οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Προσφέρει εφαρμόσιμες τεχνικές οικονομικού και επιχειρηματικού σχεδιασμού που χρησιμοποιούνται από παραδοσιακούς δανειστές και επενδυτές στην διαδικασία αξιολόγησης επενδυτικών ιδεών.

Αναγκαστικά, η εργασία αυτή επικεντρώνεται σε κοινές αρχές για όλες τις επιχειρήσεις και δεν συζητά τα συγκεκριμένα στοιχεία που να ξεχωρίζουν τις επιχειρήσεις μεταξύ τους.



Όπως είναι γνωστό, η λειτουργία μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία που υπόκειται σε περιορισμούς τεχνικού, διοικητικού, νομικού και χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, οι οποίοι επηρεάζουν την ανάπτυξή της και, κατά συνέπεια, καθορίζουν τη φύση, το περιεχόμενο και τη δομή ενός ζητούμενου επιχειρηματικού σχεδίου.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που συστηματικά και με κατανοητό τρόπο, αναλύει τις στρατηγικές και λειτουργικές πτυχές μιας επιχείρησης, επιτρέποντας την αξιολόγηση της οικονομικής, χρηματοοικονομικής και εμπορικής βιωσιμότητάς της. Όπως ένας χάρτης καθοδηγεί έναν ταξιδιώτη, έτσι και ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καθορίζει εκ των προτέρων σε ποιο σημείο θα πρέπει να οδηγηθεί μια επιχείρηση, πού βρίσκεται τώρα και ποιες απαραίτητες ενέργειες πρέπει να υλοποιήσει για να φτάσει στον τελικό της στόχο.

Από την πλευρά μας εκτιμούμε ότι η εργασία αυτή συμπλήρωσε την υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία, προσφέροντας ιδέες και υλικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρηματικά στελέχη ή μελετητές, με στόχο να υποστηρίξουν την απόφαση για την υλοποίηση ενός νέου επενδυτικού σχεδίου με πρακτικές οδηγίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

- Alonso-Vazquez, M, Pastor-Pérez, M.P. and Alonso-Castañón, M. (2018). Management and business plan. In Sotiriadis, M (ED), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*, pp. 153- 168. UK: Emerald Publishing Limited.
- Amar, M.Y. (2015). The influence of product differentiation strategy on operational performance at Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 18(3), 343 – 350.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2008) *Principle of marketing*. Prentice Hall.
- Barney, J. (2007). *Gaining sustaining competitive advantage*. 3rd Edition. Prentice Hall.
- Evans, A. E., and Ballen, F.H. (2015). *Eight Steps to Developing A Simple Marketing Plan*. FE967, UF/IFAS Extension, University of Florida.
- Fleisher, C., Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Fleisher, C., Bensoussan, B. (2015). *Business and Competitive Analysis*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Friend, G. and Zehle, S. (2004). *Guide to Business Planning*, Profile Books Ltd, UK.
- Hawkins, D., and Mothersbaugh, D. (2013). *Consumer Behavior*. 12th edition. The McGraw-Hill Companies.
- Hitt, M., Hoskisson, R. and Ireland, R. (2007). *Management of Strategy*. Thomson South-Western. International Student Edition.
- Hussey, D., and Jenster, P. (2000). *Competitor analysis*, Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. 3d edition, Kogan Page, Sundry Times, UK.
- Kotler, P. (2001). *A framework of marketing management*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2005). *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood

- Cliffs, NJ.
- Kotler, P., Keller K., Brady, M., Goodman, M. and Hansen, T. (2009). Marketing Management. Pearson Education.
- Lawrence, S. and Moyes, F. (2004). Writing a Successful Business Plan. Regents of the University of Colorado. USA.
- McDonald, M. (1999). Marketing Plans. How to prepare them, how to use them. 4th Edition, Butterworth-Heinemann.
- Mullins, L.J. (2005). Management and organisational behavior, 7th edition, Pearson Education Limited, UK.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. 3rd Edition. Weilin.
- Porter, M. (2006). The Competitive Advantage of Nations. 2nd Edition. Sane Töregård Agency Ab.
- Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1st edition, Free Press.
- Pride, W.M., and Ferrell, O.C. (2013). Foundations of Marketing. South Western, Centage Learning, UK.
- Reading, C. (2002). Strategic Business Planning. A Dynamic System, for improving performance and competitive advantage. 2d Edition, Kogan Page Limited, UK.
- Sammut-Bonnici, T. and Galea D. (2015). Swot Analysis. Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley and Sons, Ltd.
- UNCTAD (2002). How to Prepare Your Business Plan, United Nations, NY.

### **Ελληνόγλωσση**

- Αποστόλου, Α. (2015). Ανάλυση Λογιστικών - Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Κάλλιπος, Αθήνα.
- Γκίκας, Δ. (2008). Χρηματοοικονομική Λογιστική. International Financial Reporting Standards. Μπένου, Αθήνα.
- Κέφης, Β., και Παπαζαχαρίου, Π. (2009). Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan. Κριτική, Αθήνα.
- Powers M., and Needles, B. (2017). Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική.

Broken Hills, Κύπρος.