

## Άρθρο: Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ως εργαλείο λήψης αποφάσεων

**«Δεν υπάρχει σύριος άνεμος, αν δεν ξέρεις που πας»**

Που με άλλο διάβασμα σημαίνει : «Εάν ξέρεις που θέλεις να πάς, θα βρεθούν και οι κατάλληλες συνθήκες που χρειάζονται για να πας στον στόχο – προορισμό σου»

Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην ζωή γενικά και ειδικά στις επιχειρήσεις τις οποίες αφορά το άρθρο αυτό.

Με άλλα λόγια, η κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, πρέπει να μελετά τα στοιχεία του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντός της, να φαντάζεται τις εξελίξεις, να παράγει ιδέες για νέες αγορές και προϊόντα, να χαράζει στρατηγική και φυσικά να μπορεί να μετουσιώνει τα ποιοτικά στοιχεία σε μετρήσιμα οικονομικά μεγέθη.

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να τα επεξεργάζεται με κατάλληλες μεθόδους για να μπορεί να παίρνει αποφάσεις για κάθε θέμα που την αφορά, για την επίτευξη των στόχων της.

Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων, συστήνει τον επιχειρησιακό προγραμματισμό (Business Plan) ως ένα από τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να έχει μια σύγχρονη επιχείρηση, τόσο για βραχυχρόνιο όσο και για μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Στο άρθρο αυτό περιγράφονται τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν ένα επιχειρησιακό σχέδιο και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε επεξεργασία των ποσοτικών στοιχείων, με σκοπό την υποβοήθηση της διοίκησης της επιχείρησης στην λήψη αποφάσεων

**A. Τα κυριότερα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει  
μία μελέτη Επιχειρησιακού σχεδιασμού**

- Περίληψη με τα ουσιώδη στοιχεία του επιχειρησιακού σχεδίου
- Τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησης
- Υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης
  - Η εταιρεία (Ιδιοκτησιακό καθεστώς, Διοικούντες κ.α.)
  - Ο κλάδος που δραστηριοποιείται
    - Η αγορά (πελάτες, μέγεθος αγοράς κ.α.)
    - Ο Ανταγωνισμός
    - Τα υπάρχοντα προϊόντα
  - Στοιχεία παραγωγής (εάν είναι παραγωγική επιχείρηση)
    - Παραγωγικές εγκαταστάσεις
    - Διαδικασίες παραγωγής
    - Υλεις Παραγωγής
    - Ποιοτικός έλεγχος
    - Λοιπα κατά περίπτωση στοιχεία παραγωγής
  - Τιμολογιακή Πολιτική
  - Το Δίκτυο Διανομής
  - Marketing & Πωλήσεις
    - Διαφήμιση
    - Δημόσιες Σχέσεις
    - Πωλήσεις (προώθηση πωλήσεων, τμήμα πωλήσεων)
  - Οικονομικά Στοιχεία
- Δυνατότητες - Αδυναμίες – Ευκαιρίες - Απειλές (SWOT)
- Νέα Κατάσταση – Business Plan
  - Μακροχρόνιοι και Βραχυχρόνιοι στόχοι
  - Στρατηγική επιτευξης των στόχων
  - Μήτρα εντατικής ανάπτυξης
  - Επενδυτικό σχέδιο
  - Χρηματοδότηση
  - Οικονομικά Στοιχεία
    - Προυπολογισμοί
    - Χρηματοροές – Cash Flow
    - Αποτελέσματα
    - Ισολογισμοί
  - Οικονομική Ανάλυση αποτελεσμάτων
    - Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών
    - Πηγές και Χρήσεις κεφαλαίων
    - Νεκρό Σημείο
    - Αναλύσεις Ευαισθησίας
    - Κέρδος σε μεταβολές των τιμών
    - Κέρδος σε μεταβολές εξόδων
    - Κέρδος σε μεταβολές των πωλήσεων
  - What If Ανάλυση
  - Σενάρια
  - Ανάλυση Κινδύνων (Risk Analysis)
  - Αποφάσεις
  - Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης

Πάντως, έμφαση και φυσικά περισσότερη ανάλυση, θα πρέπει να δίδεται στα στοιχεία εκείνα που δίνουν την σαφέστερη πληροφορία σε αυτούς που για κατα κύριο λόγο συντάσσεται το επιχειρησιακό σχέδιο. Π.χ. για την εύρεση χρηματοδότησης από ενδιαφερόμουνους επενδυτές, κ.α.

Παρακάτω θα γίνει σχολιασμός ουσιωδών στοιχείων ενός επιχειρησιακού σχεδίου

### **Β.Ουσιώδη στοιχεία ενός επιχειρησιακού σχεδίου**

#### **1.Δυνατότητες – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές (SWOT)**

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να συνταχθεί πίνακας με τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία.

Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην εξαγωγή των κατευθυντήριων στρατηγικών της επιχείρησης.

Θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως: Αποφάσεις προβολής, παραγωγής νέων προϊόντων, επενδύσεων, διείσδυσης σε νέες αγορές κ.α.

<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Π.χ.  1.Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων 2.Χαμηλό κόστος παραγωγής 3.Υψηλό επίπεδο προσωπικού	Π.χ.  1.Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους 2.Δεν έχει επαρκή διείσδυση στην σημαντική αγορά ΑΒΓ 3.Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων
<b>ΕΥΚΑΙΡΕΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Π.χ.  1.Η διαφαινόμενη ζήτηση προϊόντων της σε νέα αγορά 2.Η νομοθεσία περί του XYZ θέματος που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της	Π.χ.  1.Η κυκλοφορία κατώτερης ποιότητας, φθηνότερα προϊόντα από το εξωτερικό

## 2.Μήτρα – Στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης

Είναι πολύ σημαντικό να συνταχθεί η παρακάτω μήτρα που δείχνει δυνατές στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Στον κατακόρυφο άξονα δείχνει τις υπάρχουσες και τις δυνητικές νέες αγορές που θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Στον οριζόντιο άξονα δείχνει τα υπάρχοντα προϊόντα καθώς και τα νέα προϊόντα, που δυνητικά θα μπορούσε να παράγει η επιχείρηση

Εννοείται οτι τα προϊόντα μπορεί να είναι δικής της παραγωγή ή να εμπορεύεται προϊόντα τρίτων ή να είναι υπηρεσίες.

### Μήτρα - Στρατηγικές Εντατικής Ανάπτυξης

		<b>Μήτρα - Στρατηγικές Εντατικής Ανάπτυξης</b>	
		<b>1.Στρατηγική Διείσδυσης στην αγορά</b>	<b>3.Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων</b>
<b>ΑΓΟΡΕΣ</b>	<b>ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ</b>	<p><i>Ενδεικτικά:</i>  <b><u>Νέα Κανάλια διανομής:</u></b>                      Αντιπρόσωποι, Αλυσίδες κλπ  <b><u>Νέες Ενέργειες προώθησης:</u></b>                      Δωρεάν Σεμινάρια σε πιθανούς πελάτες, Telemarketing, Δελτία Τύπου κλπ  <b><u>Νέος Τρόπος Τιμολόγησης</u></b>                      Νέος τρόπος τιμολόγησης προϊόντων</p>	<p><b><u>Νέα προϊόντα:</u></b>                      Κατάλογος νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσε να παράγει                      Ή να εμπορευτεί η επιχείρηση στις                      Υπάρχουσες αγορές που σήμερα δραστηριοποιείται</p>
	<b>ΝΕΕΣ</b>	<b>2.Στρατηγική Ανάπτυξης της αγοράς</b>	<b>4.Στρατηγική Διαφοροποίησης</b>
		<b>Υ Π Α Ρ Χ Ο Ν Τ Α</b>	<b>Ν Ε Α</b>
<b>Π Ρ Ο Ι Ο Ν Τ Α</b>			

**Αναλυτικά:**

**Υπάρχοντα Προϊόντα σε Υπάρχουσες Αγορές**

Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων μέσω ορθολογικότερων ενεργειών του μίγματος marketing.

**Υπάρχοντα Προϊόντα σε Νέες Αγορές**

Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων μέσω της προώθησης των προϊόντων σε αγορές που θα μπορούσαν να πωλούνται τα προϊόντα της και μέχρι σήμερα δεν δραστηριοποιήθηκε σε αυτές.

**Νέα Προϊόντα σε Υπάρχουσες Αγορές**

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων με την παραγωγή ή εμπορία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να πωληθούν στις υπάρχουσες αγορές που τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση

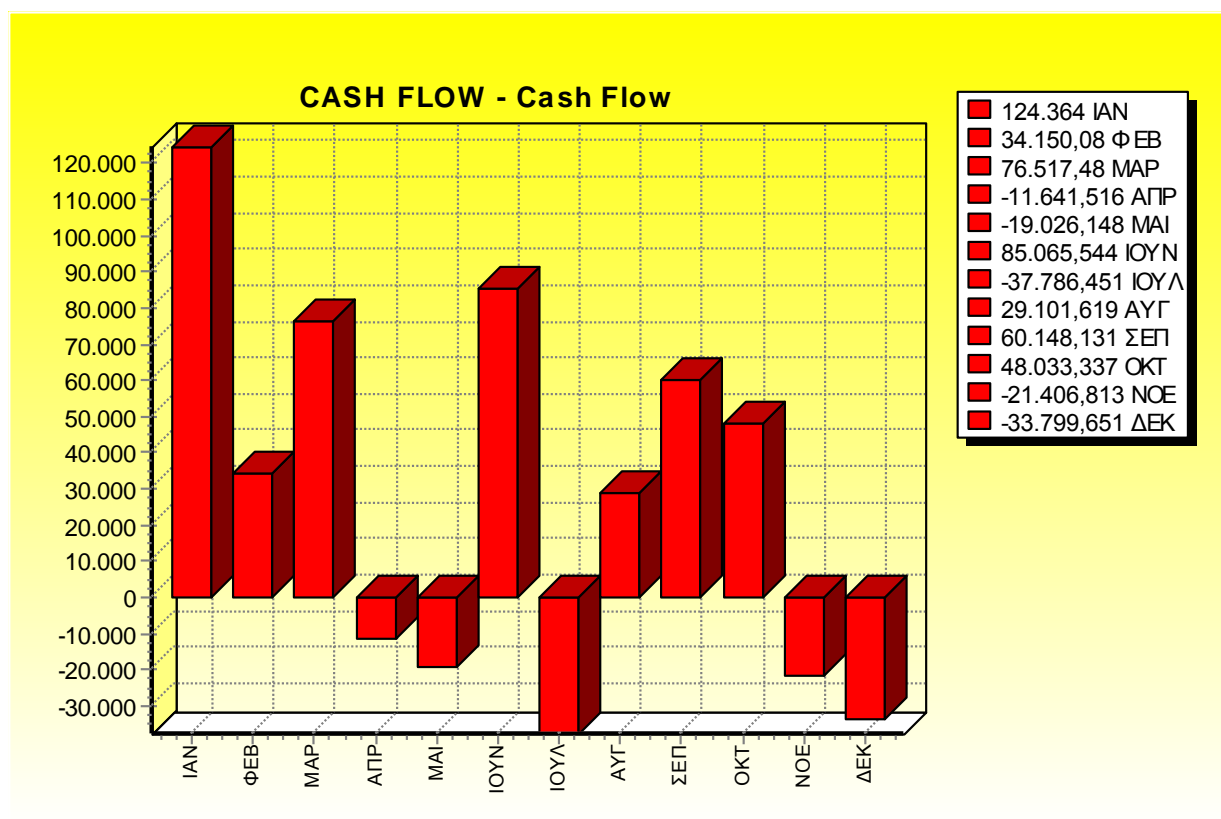
**Νέα Προϊόντα σε Νέες Αγορές**

Στρατηγική διαφοροποίησης: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων με νέα προϊόντα σε νέες αγορές, με εκμετάλλευση των γενικότερων δυνατοτήτων και ευκαιριών της επιχείρησης

### 3.Χρηματοροές – Cash Flow

Βασικότατο στοιχείο του επιχειρησιακού σχεδίου είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών χρηματοροών (cash flow), οι οποίες θα δείξουν την οικονομική δυνατότητα πραγματοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου.

Επίσης την αναγκαία χρηματοδότηση από μετοχικό κεφάλαιο.



Ενδεικτικό Γράφημα Χρηματοροών - Cash Flow

Με την χρησιμοποίηση του Cash Flow, δημιουργούμε και την κατάσταση του ταμειακού προγράμματος της επιχείρησης, όπου φαίνονται, μεταξύ και άλλων στοιχείων, οι ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης

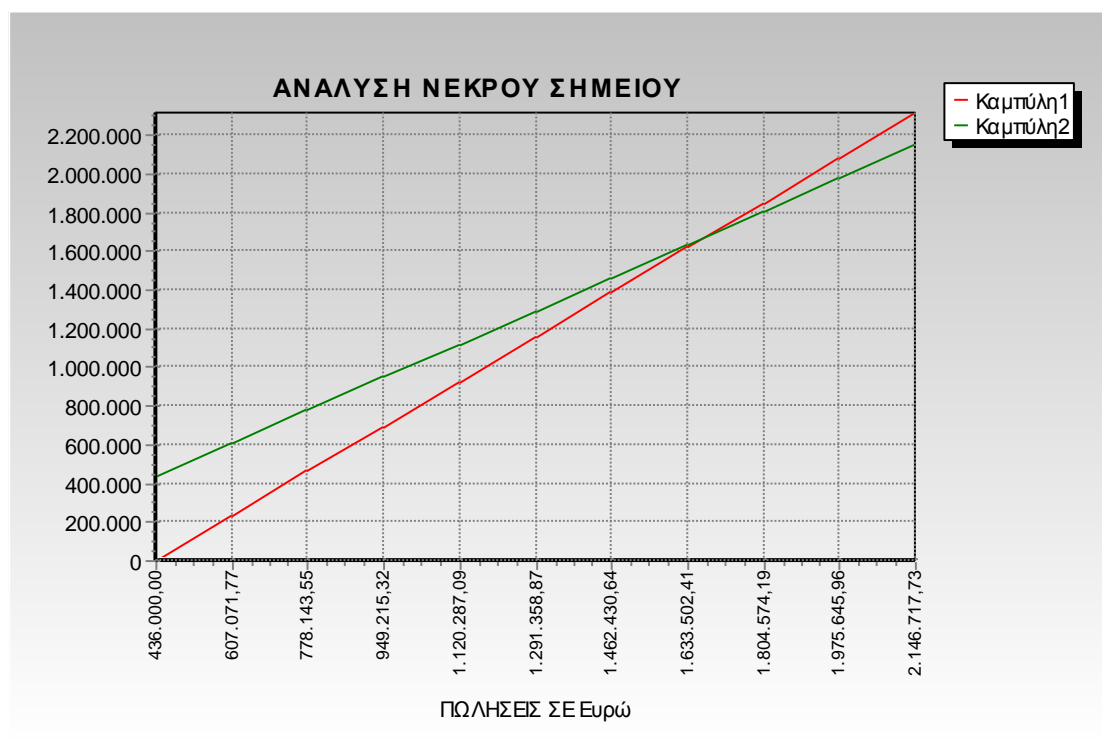
Πρέπει να συνδιάσουμε την κατάσταση του ταμειακού προγράμματος με την κατάσταση πηγών και χρήσεων κεφαλαίων, για να δούμε και τον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης και έτσι να αποφύγουμε π.χ. την χρηματοδότηση παγίων από δάνεια κεφαλαίου κίνησης

Αυτό, αν είναι τελικά αναγκαίο μπορεί να γίνει με μακροπρόθεσμα δάνεια ή με μετοχικό κεφάλαιο

#### 4.Νεκρό Σημείο

Το νεκρό σημείο λειτουργίας της επιχείρησης είναι από τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να υπολογίζονται.

Δείχνει τόσο σε ποσό όσο και σε ποσοστό επί των προβλεπομένων πωλήσεων, το σημείο στο οποίο η επιχείρηση καλύπτει τα έξοδά της, τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά, και μετά από το σημείο αυτό αρχίζει να πραγματοποιεί κέρδη.



#### Ενδεικτικό Γράφημα Νεκρού Σημείου

Είναι φανερό ότι όσο πιά χαμηλό είναι το Νεκρό Σημείο, τόσο πιά σταθερή είναι η επιχείρηση, δεδομένου ότι όλα τα στοιχεία προβλέψεων είναι εκτιμήσεις και άρα υπάρχει πιθανότητα να μην πραγματοποιηθούν όπως προβλέφθηκαν

Στο γράφημα, η πράσινη καμπύλη παριστάνει τα έξοδα και η κόκκινη είναι η διαγώνιος που χρησιμοποιείται για να δείξει την εξίσωση Πωλήσεων (οριζόντιος άξονας) και εξόδων (κατακόρυφος άξονας όπου φαίνεται ότι τα σταθερά έξοδα είναι περίπου 420.000 Ευρώ).

Το νεκρό σημείο είναι περίπου 1.650.000 Ευρώ, που σημαίνει ότι με πωλήσεις 1.650.000 Ευρώ, καλύπτουμε τόσο το σταθερό κόστος της επιχείρησης (μισθοί, ενοίκια κ.α.) όσο και το μεταβλητό (κόστος αγοράς υλών ή και προϊόντων, προμήθειες κ.α.)

Κέρδος θα πραγματοποιηθεί εάν τελικά έχουμε πωλήσεις πάνω από το επίπεδο των 1.650.000 Ευρώ, πράγμα πολύ σημαντικό να το γνωρίζει η διοίκηση της επιχείρησης

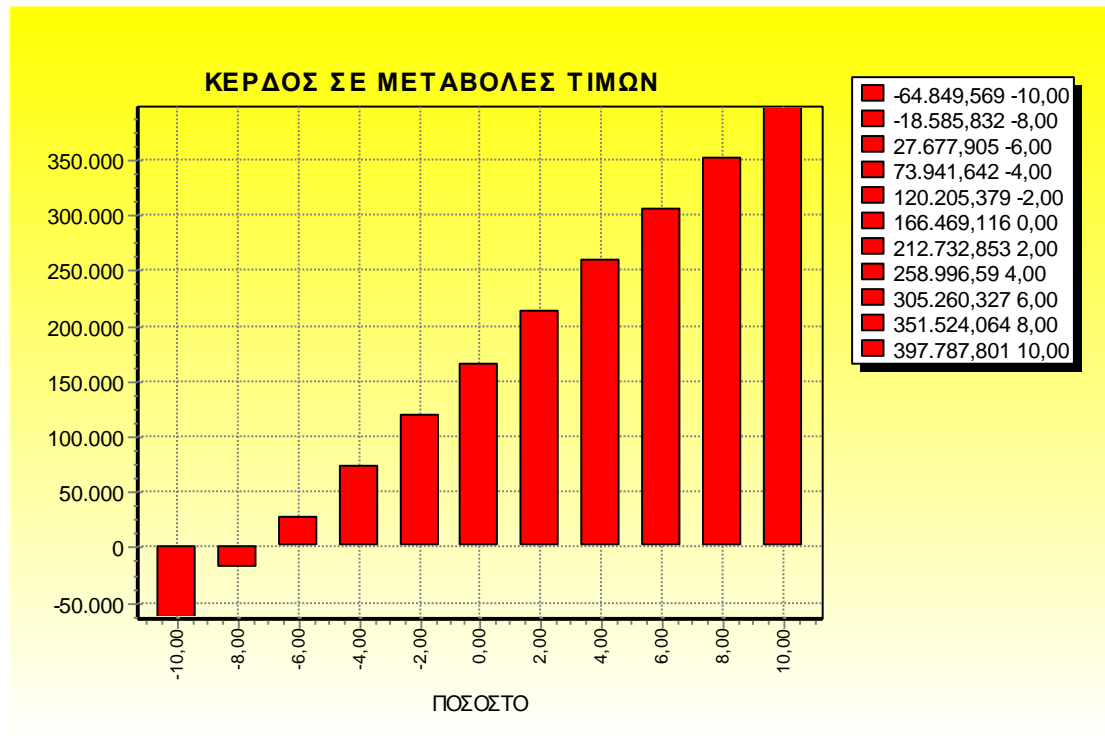
## 5.Αναλύσεις Ευαισθησίας

Είναι φανερό ότι με το σύνολο των εκτιμήσεων που γίνονται για την δημιουργία του επιχειρησιακού σχεδίου, δημιουργείται το πρόβλημα της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.

Είναι λοιπόν αναγκαία η ανάλυση ευαισθησίας σε πολλά επίπεδα. Το θέμα είναι τεράστιο. Εδώ, απλά, παρουσιάζονται σε γραφική μορφή, ορισμένα μόνο στοιχεία.

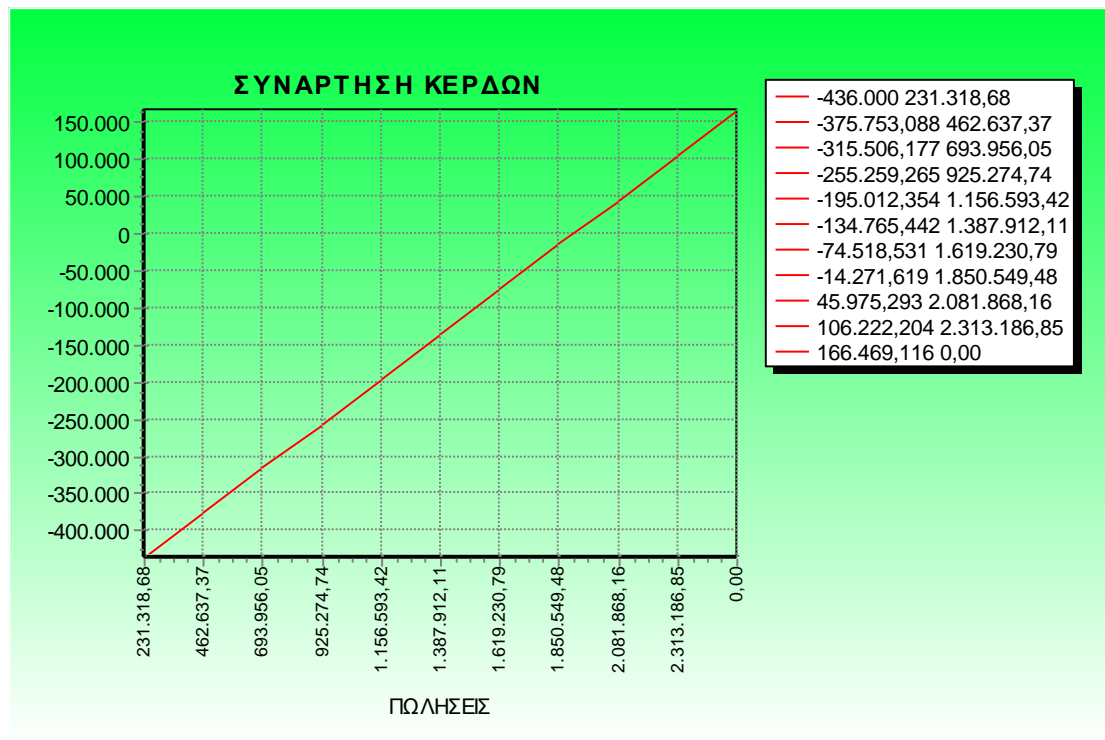
Στα παρακάτω γραφήματα φαίνονται:

- Το κέρδος σε μεταβολές των τιμών (από -10% έως +10%)
- Η συνάρτηση των κερδών (το κέρδος ως συνάρτηση των πωλήσεων)
- Η καμπύλη ζητούμενων κερδών (αναγκαίες πωλήσεις για την πραγματοποίηση ορισμένου επιθυμητού κέρδους)

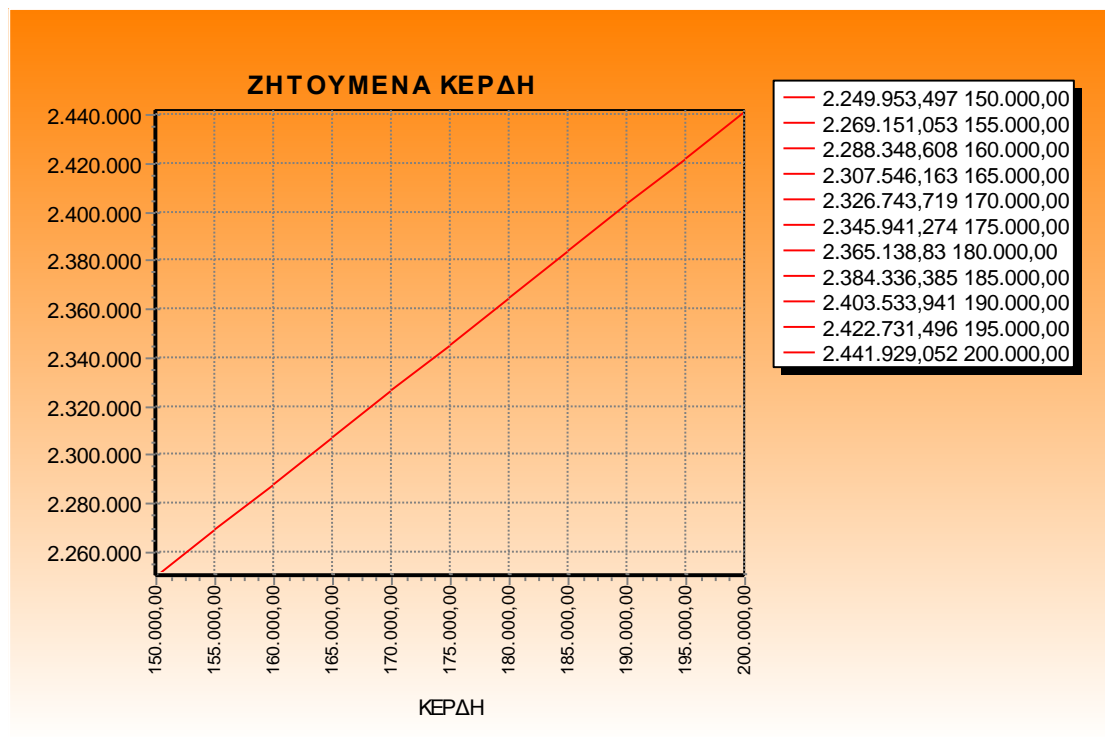


Γράφημα του κέρδους σαν συνάρτηση των μεταβολών των τιμών πωλήσεως





Γράφημα συνάρτησης κερδών (το κέρδος ως συνάρτηση των πωλήσεων)



Γράφημα αναγκαίων πωλήσεων ως συνάρτηση επιθυμητών-ζητούμενων κερδών

## 6. Ανάλυση Κινδύνων

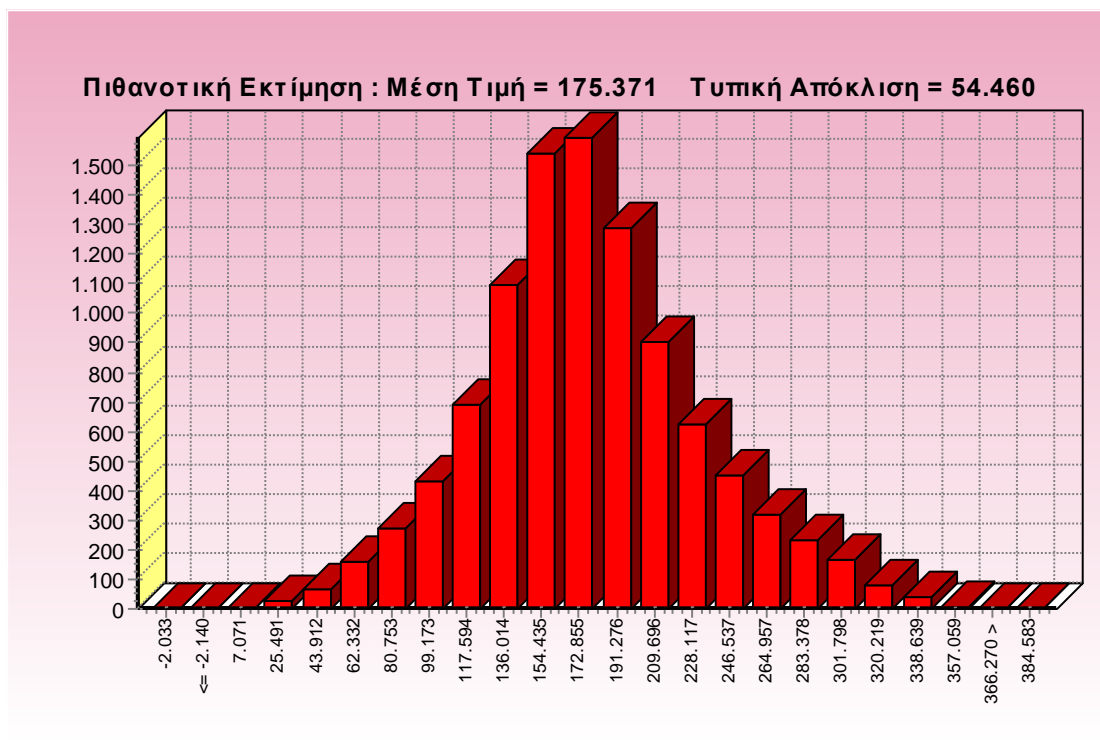
Η ανάλυση των κινδύνων είναι ένα επίσης τεράστιο θέμα, που δεν μπορεί να αναλυθεί εδώ σε όλη του την έκταση

Θα πρέπει να εκτιμηθούν οι κίνδυνοι της επιχείρησης από όλους τους πιθανούς παράγοντες (κοινωνικό, οικονομικό περιβάλλον, νομοθεσία κ.α.), και να ποσοτικοποιηθούν κατα το δυνατόν.

Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψη αυτούς τους παράγοντες και τις πιθανές επιπτώσεις τους

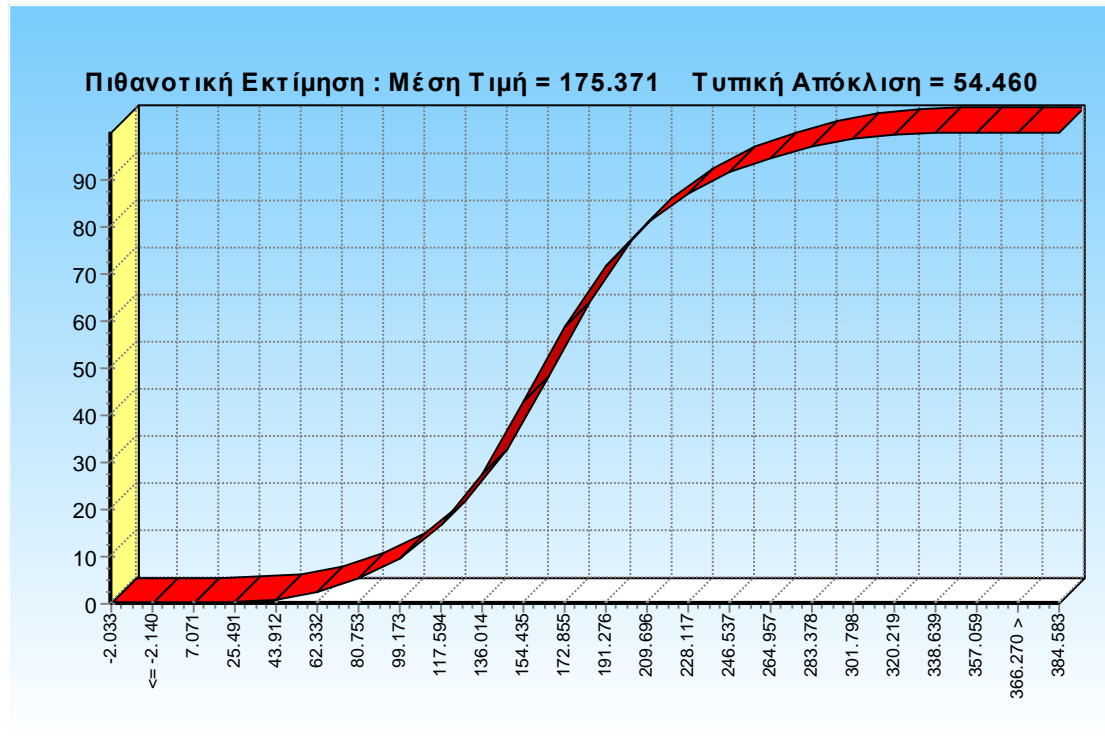
Παρακάτω παρουσιάζονται σε δύο γραφικά, η επίπτωση ποσοτικοποιημένων παραγόντων κινδύνου στην διαμόρφωση του κέρδους της επιχείρησης.

Κατανομές πιθανότητας 'δέθηκαν' με τα βασικά στοιχεία διαμόρφωσης του κέρδους της επιχείρησης (κατανομές πιθανότητας στις πωλήσεις, στο περιθώριο κέρδος και στα έξοδα), ακολούθησε προσομοίωση Monde Carlo και τα αποτελέσματα φαίνονται στα παρακάτω γραφικά



Γράφημα πιθανοτικής κατανομής του κέρδους

Από το γράφημα φαίνεται η μέση τιμή του κέρδους θα διαμορφωθεί στις 175.371 Ευρώ και η τυπική απόκλιση στα 54.460 Ευρώ.



### Γράφημα αθροιστικής κατανομής του κέρδους

Το ανωτέρω γράφημα είναι χρησιμότατο, γιατί από αυτό προκύπτουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

Με τι πιθανότητα, η επιχείρηση θα έχει κέρδος πάνω από π.χ. 200.000 Ευρώ

Ή

Με πιθανότητα 99%, πόσο θα είναι το ελάχιστο κέρδος που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση

## Η Εταιρία Specisoft A.E.

Η εταιρία Specisoft A.E. ιδρύθηκε το 1987 ως εταιρία ανάπτυξης εξειδικευμένου λογισμικού, με κύριο χαρακτηριστικό την ανάπτυξη λογισμικού σε θέματα περιέχουν γνώση, υψηλή εξειδίκευση, ειδικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης και πολύ μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων.

Τα θέματα των προγραμμάτων (μεταξύ και άλλων) αφορούν α) το Επιχειρηματικό λογισμικό (Επιχειρησιακός προγραμματισμός - Business Plan, Οικονομικές Αναλύσεις Ισολογισμών, Αποτίμηση Αξίας Επιχειρήσεων, Πρότυπη Κοστολόγηση, Προβλέψεις, Αξιολογήσεις Επενδύσεων κ.α.) β) Χρηματοοικονομικό λογισμικό (Θεμελιώδης Ανάλυση, Επιλογή Χαρτοφυλακίου κ.α.) γ) Επιχειρησιακά Παίγνια (Business Simulators) δ) Βελτιστοποιήσεις Οικονομικών Προβλημάτων, ε) Εκπαιδευτικό λογισμικό στα ανωτέρω θέματα.

Τα προγράμματα τρέχουν σε περιβάλλον WINDOWS τοπικά, σε δίκτυο, καθώς και μέσω INTERNET.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Επιπλέον, η εταιρία απασχολεί εξειδικευμένους με μεγάλη εμπειρία εξωτερικούς συνεργάτες, κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (Master και PhD) και έχει ως συμβούλους καθηγητές ανωτάτων σχολών.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι Επιχειρήσεις, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Λογιστικά γραφεία, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δήμοι κ.α. Μεταξύ των πελατών της (η εταιρία έχει πάνω από χίλιους επτακόσιους πελάτες) είναι πολλές από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες, με πάνω από ογδόντα πέντε από αυτές να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ).

Σημαντικότερο μέρος του πελατολόγιου της εταιρίας, είναι τα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), η Επαγγελματική εκπαίδευση (Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ), Κολέγια, Οργανισμοί Σεμιναρίων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) κ.α. τα οποία εξοπλίζουν τα εργαστήρια τους με τα προγράμματα της εταιρείας, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων τους.

Η Specisoft, με την τεχνολογία του λογισμικού, τους εξειδικευμένους αλγόριθμους βελτιστοποίησης και την γνώση ειδικών οικονομικών θεμάτων που απεικονίζει στο λογισμικό που παράγει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως εταιρεία της γνώσης μέσα στην αναδυόμενη οικονομία της γνώσης.

### Specisoft A.E.

Περγαλιτού 17, 15451 Ν. Ψυχικό

Τηλ.: 210-6911468, Φαξ: 210-6993791

e-mail: [info@specisoft.gr](mailto:info@specisoft.gr), SITE: [www.specisoft.gr](http://www.specisoft.gr)