**Το επιχειρηματικό σχέδιο**

**(Business Plan)**

**εργαλείο**

**επιχειρησιακού**

**σχεδιασμού**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Eπιχείρηση είναι η οργανωμένη οικονομική δραστηριότητα που είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την αγορά. Στις μέρες μας σχεδόν το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών που απολαμβάνουμε προέρχεται από επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που παράγουν ομοειδή αγαθά και να ανταγωνίζονται έντονα η μία την άλλη. Για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση μέσα σ’ αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να λειτουργεί βάσει ενός αναλυτικού σχεδιασμού – μιας στρατηγικής.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η κωδικοποίηση – αποτύπωση αυτού του σχεδιασμού «στο χαρτί». Με το επιχειρηματικό σχέδιο μπορούμε, να περιγράψουμε την επιχείρηση μας σε τρίτους, συνήθως χρηματοδότες, αλλά μπορούμε και να συγκεντρώσουμε – κωδικοποιήσουμε τις δικές μας σκέψεις και ενέργειες για την επιχείρησή μας. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν δεν βοηθά μόνο στην παρουσίαση της επιχείρησης σε τρίτους, αλλά είναι και ένα βασικό εργαλείο για την χάραξη της στρατηγικής του ίδιου του επιχειρηματία.

Ας δούμε τόσο, το πώς μπορούμε να συντάξουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, όσο και τους λόγους που το κάνουν τόσο χρήσιμο σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ ΤΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ.

Πριν αρχίσουμε να μιλάμε για το επιχειρηματικό σχέδιο χρήσιμο θα ήταν να δώσουμε ένα ορισμό γι’ αυτό, καθώς και να δούμε γιατί είναι χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, ανεξαρτήτως από το μέγεθός της.

Σύμφωνα με την ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια *Wikipedia* το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδελεχή πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει.

Θα μπορούσαμε επίσης να ορίσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ως συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των λειτουργιών τόσο μιας ατομικής επιχείρησης όσο και μιας μεγάλης πολυεθνικής, μπορεί να αναφέρεται σε μια εμπορική επένδυση, έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή να έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Επίσης, μπορεί να έχει να κάνει με ολόκληρη την επιχείρηση ή με ένα μικρότερο τμήμα της. Ως συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορούμε να θεωρήσουμε το πρώτο εξάμηνο δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα πέντε χρόνια ζωής μιας εταιρίας ή ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου.

Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επιπλέον, κάποιες φορές αλλά συχνά, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Το περιεχόμενο του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας, παρ’ όλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Κάποιοι βασικοί τομείς, στους οποίους θα πρέπει κάποιος να αναφερθεί κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι μεταξύ άλλων το ιστορικό της οργάνωσης, η ομάδα διοίκησης, το παραγόμενο προϊόν – υπηρεσία, η αγορά στην οποία αυτή

απευθύνεται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, καθώς και οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερής ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό (συνήθως για την άντληση χρηματοδότησης).

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ότι πρέπει να ανανεώνονται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς.

Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν είναι μια γραπτή περιγραφή του μέλλοντος της επιχείρησης σας. Είναι ένα έγγραφο που αναλύει τι και πως προγραμματίζετε να κάνετε στο μέλλον. Γενικά ο σχεδιασμός είναι μια άσκηση που αξίζει τον κόπο να γίνει και να γίνει καλά. Τα επιχειρηματικά σχέδια συμβάλουν σε όλες τις δραστηριότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει που βρίσκεστε, και σας δείχνει που πηγαίνετε. Καθορίζει ορόσημα σύμφωνα με τα οποία μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδο σας. Σας καθοδηγεί σχετικά με τα αναπόφευκτα εμπόδια που μπορεί να συναρτήσετε. Μπορεί να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε το όραμά σας και να κάνετε αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών σας και των πόρων σας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.

#### ΑΠΑΝΤΑΕΙ ΣΕ ΤΡΙΑ ΑΠΛΑ ΖΩΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

* **Που βρισκόμαστε τώρα;**
* **Που θέλουμε να βρεθούμε;**
* **Πως θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;**

Για να θέσουμε σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, αρκεί να έχουμε υπόψη μας ότι σε αυτό περιλαμβάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν για να ικανοποιούμε τους τιθέμενους στόχους, τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και οι τρόποι με τους οποίους θα τα επιλύσουμε, η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Μέχρι στιγμής είδαμε τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο, σε αυτό το σημείο λοιπόν πρέπει να δούμε ποιος πρέπει να αναπτύσσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου τους, κάποιοι μάλιστα αναθέτουν εξ’ ολοκλήρου τη σύνταξη του. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες. Και αυτό γιατί κανείς δεν γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και την δραστηριότητά της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. Βέβαια, τα καλύτερα σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά, οπότε η καλύτερη λύση θα ήταν ένας συνδυασμός, κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, λοιπόν, δίνει τις κατευθύνσεις, στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδια τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή ακόμα και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Φυσικά, η εμπλοκή κάποιου συμβούλου δεν είναι απορριπτέα, αντιθέτως ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

# ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Όπως αναφέραμε παραπάνω το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Παρακάτω σας παραθέτουμε τους λόγους για τους οποίους τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται τόσο χρήσιμα εργαλεία:

* + Είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
  + Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο.
  + Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της.
  + Αποκαλύπτει τυχών κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους.
  + Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
  + Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τον νέο επιχειρηματία. Για αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το σχέδιο παρέχει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων.
  + Επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μιας «εστιασμένης»

προσέγγισης.

* + Είναι «άσκηση καλού σχεδιασμού» καθώς δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν.
  + Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες / καταναλωτές, την αγορά – στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη.
  + Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.
  + Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταίρων και την βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης.

# ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Μέχρι το σημείο αυτό έχουμε δει τι είναι επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς και γιατί τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται χρήσιμα εργαλεία. Σε αυτήν την παράγραφο θα μιλήσουμε για τον σκοπό που μας κάνει να καταρτίσουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανούς συνεργάτες, σύμβουλους αλλά και κρατικούς φορείς.

## Κυρίαρχος σκοπός

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας και σχηματίσει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει και μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το κεφάλαιο αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενής και φίλους, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές (Business Angels ή τράπεζες). Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

## Άλλες λειτουργίες

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι όμως, απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης. Είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται. Αποτελεί αρχικά ένα προσχέδιο του πώς θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Βέβαια, για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για νέες εξελίξεις. Σε συνεχή βάση κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης – παρακολούθησης. Είναι ένα μέσο για να μετράτε την απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχετε αναπτύξει. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό είτε διεθνώς, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η δυνατότητα μέτρησης για τα αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα, είναι πολύ σημαντική. Όπως εξίσου σημαντικό είναι, να εντοπίζεται όσο το δυνατόν νωρίτερα η ανάγκη για επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η εταιρία υστερεί σε απόδοση.

Είναι, λοιπόν σαφές ότι ένα άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρία στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

# ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και τους επενδυτές. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιριών Venture Capital, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου επιχειρησιακού σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για την χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

## Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα επιχειρηματικό σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους. Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση

των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.

Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Μια ακόμη λειτουργία του επιχειρηματικό σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι προκαλεί τη δημιουργία εμπεριστατωμένης

ανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπεριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και στην ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

## Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το επιχειρηματικό σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγχει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατρέπει σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη

δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικά σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

# ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το επιχειρηματικό σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας δεν αποτελούν

«προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο εταιριών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνής σε ότι αφορά στη χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ’ όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικανικές έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των επιχειρηματικών σχεδίων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου προσανατολισμένο στα ελληνικά δεδομένα.

# ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

Πριν αρχίσουμε να αναλύουμε το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καλό είναι να παρουσιάσουμε ένα ενδεικτικό χάρτη ο οποίος θα περιλαμβάνει τα βασικά στάδια δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

* Γενική εισαγωγή

1. Εξώφυλλο
2. Εισαγωγική σελίδα
3. Περιεχόμενα
4. Διοικητική σύνοψη

(Executive summary)

1. Εσωτερική ανάλυση
   1. Περιγραφή της επιχείρησης
   2. Προϊόντα & Υπηρεσίες
   3. Τοποθεσία
   4. Ανθρώπινο δυναμικό
2. Εξωτερική ανάλυση
   1. Ανάλυση καταναλωτή
   2. Ανάλυση ανταγωνισμού
   3. Ανάλυση Αγοράς Μέγεθος αγοράς

Ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects)

Κερδοφορία αγοράς

Διάρθρωση κόστους (cost structure)

Κανάλια διανομής (Distribution channels)

Τάσεις

Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

* 1. Ανάλυση περιβάλλοντος Τεχνολογία

Κράτος Οικονομία

Κουλτούρα – Πολιτισμός Δημογραφικά στοιχεία

1. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
   1. Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
   2. Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Συμπεριφορά καταναλωτή Προϊόν

Τιμή Διανομή Προώθηση Σύνοψη

* 1. Πωλήσεις
  2. Διοικητικό πλάνο (Management Plan)

4.Οικονομικό πλάνο Ισολογισμός

Ανάλυση χρηματορροών Κατάρτιση αποτελεσμάτων χρήσης Break – even Analysis

#### Γενική εισαγωγή

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

#### Εξώφυλλο

Το εξώφυλλο πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και να περιέχει τον λογότυπο της εταιρίας και την πλήρη επωνυμία της.

#### Εισαγωγική σελίδα

Η εισαγωγική σελίδα πρέπει να περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, ταχυδρομική σύσταση, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Ακόμα μπορεί να περιλαμβάνει, περιγραφή και περίληψη των προϊόντων της, φωτογραφίες και το σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

#### Περιεχόμενα

Τα περιεχόμενα πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση στον αναγνώστη του επιχειρηματικού πλάνου.

#### Executive summary

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

Αναλυτικότερα, το executive summary, αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών ενός Επιχειρηματικού σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση του executive summary είναι δύο με τρείς σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρία του, αλλά και τις απαιτούμενες

αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Είναι προφανές πως το περιεχόμενο του executive summary θα αντληθεί από όλο το επιχειρηματικό σχέδιο, οπότε παρ’ όλο που εμφανίζεται πρώτο στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπολοίπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται διεξοδικότερα στο βασικό κορμό του σχεδίου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι επενδυτές θα επικεντρώσουν την ανάγνωση του σχεδίου σας στο executive summary, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις δυο ή τρείς σελίδες αυτές αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι σαφής λοιπόν η σημαντικότητα αυτού του κεφαλαίου προκείμενου να αποκτήσει ο πιθανός χρηματοδότης εξ’ αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα σας αξίζει να χρηματοδοτηθεί και φυσικά αν θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσετε σημασία κατά την σύνταξη του executive summary, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα βοηθήσουν εσάς τους ίδιους να αποκτήσετε μια καλύτερη εικόνα για την επιχειρηματική ιδέα που προτείνετε αλλά και τους χρηματοδότες να αποφασίσουν για το μέλλον της ιδέας αυτής. Τα ερωτήματα έχουν ως εξής:

* Ποια είναι η επιχειρηματική μου δραστηριότητα; Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζεται και τι μοναδικό έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές μου;
* Σε ποιους πελάτες στοχεύω και ποια είναι η αξία που τους προσφέρω;
* Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία;
* Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρία;
* Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
* Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
* Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
* Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρία;
* Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;
* Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει σχετικά με όλο το εγχείρημα;
* Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρίας;

***Εσωτερική ανάλυση***

Γενικά, το κομμάτι αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπεί σε πρώτη φάση στο να περιγράψει με λεπτομέρεια την εταιρία – οργανισμό στην παρούσα αλλά και στην μελλοντική της κατάσταση. Σε περίπτωση όπου η εταιρία δεν έχει ιδρυθεί ακόμα, ορισμένες από τις παρακάτω ενότητες δεν θα χρειαστεί να συμπληρωθούν. Για παράδειγμα η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης.

Παρακάτω αναλύουμε τα θέματα που πρέπει να θιγούν σε αυτό το σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου και δίνουμε κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το περιεχόμενο της ανάλυσης που θα πρέπει να γίνει για τα θέματα αυτά.

#### Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη.

Εδώ θα πρέπει να γίνει αναφορά στην πορεία της εταιρίας κατά τα προηγούμενα έτη, εφόσον βέβαια υπήρχε και δεν είναι νεοσύστατη, καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή, δηλαδή αν βρίσκεται σε φάση έναρξής, συγχώνευσης ή οποιαδήποτε άλλης μορφής κατάσταση. Η αναφορά εδώ πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Προβλέπετε επίσης το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ολοκληρωθεί η μετάβαση από την τωρινή στην επιθυμητή κατάσταση αλλά και τις μεγαλύτερες αλλαγές που έγιναν στην εταιρία το τελευταίο διάστημα. Είναι αναγκαίο επίσης να γίνει αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης και σε πιθανές αλλαγές που συντελέστηκαν σε αυτή πρόσφατα. Τέλος, εδώ είναι καλό να παρατεθεί και το όραμα του επιχειρηματία, άρα και της επιχείρησης για το μέλλον, σε ότι αφορά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την εδραίωση της εταιρίας στον κλάδο της.

#### Μοναδικές ικανότητες.

Σε αυτή την κατηγορία οι ξεχωριστές εκείνες ικανότητες και πόροι, τους οποίους σκοπεύει να αξιοποιήσει ο επιχειρηματίας ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του αποφέρει την πολυπόθητη κερδοφορία. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να αναφέρονται, εκτός από τον ίδιο και την ομάδα που στελεχώνει τη διοίκηση της εταιρίας, καθώς η κατάρτιση και η όρεξη για δουλεία της διοικητικής ομάδας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης.

#### Επιχειρηματικό πεδίο.

Το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο θα δράσει η επιχείρηση πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια στο σημείο αυτό. Θα πρέπει να οριστεί επακριβώς η αγορά στην οποία θα στοχεύσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες αλλά και να δηλωθούν οι τωρινοί, σε περίπτωση που υπάρχουν.

#### Αναφορές και πιστοποιητικά.

Τα στοιχεία που παρουσιάζεται καθ’ όλη τη διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να έχουν λογική υπόσταση και πολύ περισσότερο να μπορούν να τεκμηριωθούν και να αποδειχθούν. Στο τμήμα αυτό απλά παραθέστε τις πηγές, οι οποίες θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τους ισχυρισμούς σας, καθώς και ότι άλλες βεβαιώσεις ή πιστοποιητικά διαθέτετε.

#### Στόχοι ανάπτυξης.

Ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι αυτός όπου διατυπώνονται οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας, την οποία προτείνετε. Οφείλετε να πείσετε τους πιθανούς επενδυτές σας πως, εκτός από το ότι κατέχετε καλά το θέμα με το οποίο θέλετε να ασχοληθείτε, έχετε και τις δυνατότητες ή έστω τα σχέδια για την ανάπτυξη του.

Όπως είδαμε στην ενότητα, εσωτερική ανάλυση, πρέπει να γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα βασικά μέρη:

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Προϊόντα και υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση
3. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντές επιλογής τοποθεσίας
4. Ανθρώπινο δυναμικό

#### Περιγραφή της επιχείρησης

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

Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας (αν υπάρχει) του προϊόντος ή των υπηρεσιών, και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος – υπηρεσιών θα προσελκύσουν και θα ικανοποιήσουν

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

Επίσης εδώ σε γενικές γραμμές περιγράφονται:

* 1. Νομιμοποίηση – τύπος επιχείρησης:

Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.

* 1. Είδος επιχείρησης: εμπορία, κατασκευή, υπηρεσίες κλπ.
  2. Αν είναι νέα, ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise

κλπ.

* 1. Πως και γιατί είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει.
  2. Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες).
  3. Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κλπ.

#### Προϊόντα και υπηρεσίες

Σε αυτό το μέρος είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων – υπηρεσιών, με έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι καταναλωτές από αυτά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους.

Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

1. Τι πουλάει η επιχείρηση.
2. Πως αυτό ωφελεί τον καταναλωτή.
3. Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα – υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης.
4. Τι έχει μεγάλη ζήτηση.

#### Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται «γύρο» απ’ τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι:

* 1. Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
  2. Τι είδους χώρος χρειάζεται;
  3. Πόσος χώρος χρειάζεται;
  4. Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή το επιθυμητό κτίριο;
  5. Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης;
  6. Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
  7. Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

#### Ανθρώπινο δυναμικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ότι πιο πολύτιμο για την επιτυχία της. Περιγράψτε αναλυτικά όλη την ομάδα ανθρώπων που εργάζονται στη επιχείρηση. Καταρχάς δώστε μια ιδέα στον αναγνώστη για το πως είναι οργανωμένη η επιχείρηση όσο αφορά τις διευθυντικές θέσεις. Μην ξεχνάτε πως όσο μικρή ή μεγάλη κ’ αν είναι η δουλειά σας, το κλειδί της επιτυχίας της είναι η σωστή οργάνωση και οι σωστοί άνθρωποι. Αναλύστε τον κάθε διευθυντή συμπεριλαμβάνοντας και τους μετόχους άλλη μια φορά. Μια καλή ιδέα είναι να τοποθετήσετε τα βιογραφικά των εργαζόμενων που είναι σε διευθυντικό επίπεδο, σε ένα παράρτημα στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Πιο συγκεκριμένα:

* Ποιες είναι τα τμήματα της επιχείρησης; (Πωλήσεις, λογιστήριο, marketing, κλπ)
* Περιγράψτε τους υπεύθυνους των τμημάτων.
* Περιγράψτε το είδος της δουλειάς του κάθε υπεύθυνου.
* Αναφέρετε ποιες θέσεις είναι ακόμα κενές και περιγράψτε κάθε κενή θέση;
* Τι προσόντα και προϋπηρεσία χρειάζονται να έχουν οι άνθρωποι που θα καλύψουν τις παραπάνω θέσεις;
* Περιγράψτε το πακέτο αμοιβής για εσάς και τους υπόλοιπους διευθυντές της εταιρίας.
* Περιγράψτε τα ποσοστά της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που δουλεύουν γι’ αυτή.

## Εξωτερική ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σε αυτήν την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίζει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή επαρκεί. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερεις υποομάδες:

##### 2.1 Ανάλυση καταναλωτή

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

*Για παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων είναι να διατεθούν σε λιανική αγορά ή τροφοδοσία μεγάλων πελατών.*

*Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση π.χ. τα κίνητρα, την τιμή, τις θερμίδες κ.α.*

* 1. **Ανάλυση ανταγωνισμού**

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών, τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά.

Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και, ειδικότερα, τα ακόλουθα στοιχεία:

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

#### Ανάλυση αγοράς

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

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

* + - Μέγεθος αγοράς.
    - Ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects).
    - Κερδοφορία αγοράς.
    - Διάρθρωση κόστους (cost structure).
    - Κανάλια διανομής (distribution channels).
    - Τάσεις.
    - Παράγοντες επιτυχίας (key success factors).

Στην ανάλυση της αγοράς πρέπει να αναφέρουμε και τα παρακάτω:

#### Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου.

Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμική της αγοράς – στόχου σε ότι αφορά τα εμπόδια εισόδου αλλά και την τμηματοποίηση των πιθανών πελατών. Με τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών που μπορούν να σχηματιστούν, ώστε να αποφασίσετε σε ποιες από αυτές θα στοχεύσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας. Αφού αποφασίσετε ποιο τμήμα της αγοράς θα αποτελέσει το στόχο της επιχείρησης σας, πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμικότητά του ώστε να αιτιολογήσετε τις προθέσεις σας και να πείσετε τον αναγνώστη του επιχειρηματικού σας σχεδίου που όντως υπάρχει δυνατότητα εισόδου στην αγορά.

#### Ζήτηση για το προϊόν – υπηρεσία, κύκλος ζωής προϊόντων.

Αυτή η ενότητα είναι κατάλληλη για να παραθέσετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, είτε πρόκειται για κάποια υποτυπώδη έρευνα είτε πρόκειται για πιο οργανωμένη προσπάθεια με τη συνδρομή συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να παρουσιάσετε την προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν – υπηρεσία για τα επόμενα χρόνια και να προσδιορίσετε τον κύκλο ζωής του προϊόντος – υπηρεσίας. Ως κύκλο

ζωής προϊόντος εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη παραγωγής ως την τελική ωρίμανση και την απόσυρση από την αγορά.

#### Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών.

Στην περίπτωση που η εταιρία υπάρχει ήδη και δραστηριοποιείται σε κάποια αγορά, καλό θα ήταν να αναφερθεί το μερίδιο αγοράς, που κατέχει η εταιρία τη στιγμή που συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο, με όση μεγαλύτερη ακρίβεια γίνετε. Πέρα από τη θέση που κατέχει η δική σας εταιρία στην αγορά, θα πρέπει αντίστοιχα να αναφέρετε τα ίδια στοιχεία και για τους ανταγωνιστές σας, εφ’ όσον φυσικά έχετε τις απαραίτητες πληροφορίες. Μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους κύριους ανταγωνιστές, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν τη δύναμη και τις ικανότητες να αποσπάσουν σημαντικά ποσοστά από το μερίδιο που κατέχετε στην αγορά.

#### Ανταγωνιστικότητα προϊόντος.

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο στο οποίο κάθε πιθανός επενδυτής θα εστιάσει την προσοχή του είναι η ανταγωνιστικότητα του προσφερόμενου προϊόντος – υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να πείσετε τον αναγνώστη πως το προϊόν αυτό έρχεται να καλύψει κάποιες ανικανοποίητες ανάγκες του καταναλωτή ή κάποια αδυναμία που έχει η αγορά μέχρι σήμερα για να του προσφέρει την αντίστοιχη υπηρεσία. Πρόσθετες πηγές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει επίσης να αναλυθούν εδώ. Τέτοιες πηγές μπορεί να είναι κάποιοι ιδιαίτεροι πόροι και ικανότητες που δεν αντιγράφονται εύκολα όπως για παράδειγμα ανθρώπινο, νοητικό ή χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος μπορεί επίσης να προέρχεται από την καινοτομία η οποία έχει ενσωματωθεί στο προϊόν ή γενικότερα από τα μοναδικά στοιχεία που μόνο εσείς έχετε τη δυνατότητα να προσφέρετε.

#### Ανάλυση περιβάλλοντος

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

1. Τεχνολογία.
2. Κράτος.
3. Οικονομία.
4. Κουλτούρα – Πολιτισμός.
5. Δημογραφικά στοιχεία.

## 3 Επιλογή, προσδιορισμός & υλοποίηση στρατηγικής.

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

* Κατανόηση της συνολικής κατάστασης.
* Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.
* Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων.

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

* + - Στρατηγική Προϊόντων (Product strategy).
    - Πλάνο Marketing (Marketing Plan).
    - Πωλήσεις.
    - Διοικητικό Πλάνο (Management Plan).

#### Στρατηγική προϊόντων

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

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

#### Πλάνο Marketing

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

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

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

#### Πωλήσεις

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

Επίσης, δεν πρέπει να παραλείπονται τυχόν συνεργασίες και μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας. Ιδιαίτερα, αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε η επίδραση στις πωλήσεις και τις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις να απαιτούν διαφορετική στρατηγική.

#### Διοικητικό πλάνο

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

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός σωστά δομημένου διοικητικού πλάνου. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

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

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσεις (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες.

Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό, να περιλαμβάνει σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι ευανάγνωστο, και να δίνει μια συνολική εικόνα του τρόπου οργάνωσης της εκτέλεσης των ενεργειών που θα ακολουθηθούν.

## Οικονομικό πλάνο

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

Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

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

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

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

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

**ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΣΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ**

Ακολουθούν κάποια συχνά λάθη που γίνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο νέων επιχειρήσεων:

1. **Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις**. Οι επενδυτές περιμένουν να δουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο με ρεαλιστικές προβλέψεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Εάν το πλάνο είναι πολύ επιθετικό και μη συμβατό με την ανάπτυξη της αγοράς, το πλάνο αυτό μπορεί να μπει στο αρχείο. Να είμαστε ρεαλιστικοί με τις προβλέψεις. Να είμαστε έτοιμοι να υπερασπιστούμε και να εξηγήσουμε τις υποθέσεις που έγιναν για να καταλήξουμε στις προβλέψεις.
2. **Μη ξεκάθαρο target group**. Καμιά επιχείρηση δεν είναι ελκυστική σε όλους.

Πρέπει να καθορίσουμε συγκεκριμένα την αγορά μας και να παρουσιάσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα των πιθανών πελατών μας. Γιατί να θέλουν να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία μας;

1. **Υπερβολική διαφήμιση**. Συμπεριλαμβάνοντας υπερβολική διαφήμιση και χρήση υπερθετικών μπορεί να υποσκάψουμε ένα κατά τα άλλα εξαιρετικό επιχειρηματικό σχέδιο. Εντυπωσιάζουμε με την επιχειρηματική ιδέα, όχι με τα πολλά διαφημιστικά λόγια.
2. **Φτωχή έρευνα**. Στην προσπάθεια να ετοιμάσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν διπλό-ελέγχουν τις θέσεις τους. Ας βεβαιωθούμε ότι η έρευνά μας είναι σωστή, ενημερωμένη και επιβεβαιώσιμη.
3. **Ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό**. Κάποια επιχειρηματικά σχέδια αναφέρουν ότι δεν θα υπάρχει ανταγωνισμός ή ότι ο ανταγωνισμός κάνει λάθη. Οι επενδυτές που διαβάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο περιμένουν να δουν ανταγωνισμό αλλά και πως θα τον αντιμετωπίσουμε. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον ανταγωνισμό ή να δώσουμε μια διαφορετική εικόνα. Εάν η ιδέα μας είναι καλή και δεν έχουμε ανταγωνισμό τώρα, θα έχουμε αύριο. Εγγυημένα.

# ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε κάποιους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να διέπουν τη συγγραφή και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου να προβληθεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της επιχειρηματικής πρότασης. Θα αναφερθούμε τόσο σε πρακτικές που θα ήταν καλό να αποφεύγετε, όσο και σε στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσπάθειά σας.

## Τι πρέπει να αποφύγετε

* **Περιττές λεπτομέρειες:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα τα στοιχεία, για τα οποία πιθανώς να ενδιαφέρονται οι ενδεχόμενοι επενδυτές σας και στα οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας . Αναφορές σε θέματα όπως, λεπτομερή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιείτε και υποκειμενικοί χαρακτηρισμοί που αφορούν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, δεν ενδιαφέρουν τους αναγνώστες, αντίθετα τους κουράζουν και αποδυναμώνουν το έγγραφο. Αν κρίνετε αναγκαίο ότι πρέπει να συμπεριληφθούν συγκεκριμένες λεπτομερείς αναλύσεις, αυτό θα ήταν προτιμότερο να γίνει με τη χρήση παραρτημάτων.
* **Υπερβολικά μεγάλο κείμενο:** Το μέγεθος του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, συνεπώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο ιδανικό μέγεθος. Αυτό που μπορούμε να προτείνουμε είναι, το μέγεθος να μην ξεπερνά τις 30 σελίδες, εκτός κι αν το περιεχόμενο του εγχειρήματος το απαιτεί. Πάντως, η έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι όση ακριβώς χρειάζεται για να καλύψει το θέμα επαρκώς.
* **Γραμματικά και συντακτικά λάθη:** Ένα κείμενο προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη αν περιέχει τέτοιου είδους λάθη. Μπορεί να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έγκριση της πρότασης από τους χρηματοδότες, αλλά η απουσία τέτοιων λαθών ενισχύει την καλή εικόνα του εγγράφου. Άλλωστε πολλές φορές οι μικρές λεπτομέρειες είναι και αυτές που

κάνουν την διαφορά, ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης και σύγκρισης εξίσου αξιόλογων επιχειρηματικών προτάσεων από τους επενδυτές.

* **Πανάκριβες εκδόσεις:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η καλή εμφάνιση όταν συνοδεύεται από καλό περιεχόμενο, είναι σημαντικό υποστηρικτικό στοιχείο του σχεδίου. Μια πανάκριβη έκδοση, όμως, που σκοπεύει καθαρά στον εντυπωσιασμό των επενδυτών, μπορεί να προκαλέσει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα.

## Τι δεν πρέπει να παραλείψετε

* **Καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο κείμενο:** Το επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο καθαρογραμμένο και εύκολο προς ανάγνωση. Τα γράμματα θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, ώστε η μελέτη να μην κουράζει τους αναγνώστες. Συνήθως ο αναγνώστης είναι και ο πιθανός υποστηρικτής της προσπάθειας και ένα δυσανάγνωστο κείμενο μπορεί εύκολα να προκαλέσει τον εκνευρισμό του και να αποτελέσει αιτία απόρριψης πριν καν ολοκληρωθεί η εξέτασή του.
* **Χρήση της γλώσσας:** Οι επενδυτές προτιμούν την απλή γλώσσα. Αποφύγετε τη χρήση αργκό, μνημονικών και συντομογραφιών που ίσως να μην είναι κατανοητά στον αναγνώστη. Η περίπλοκη γλώσσα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να επιδράσει ανασταλτικά. Εξηγήστε με σαφήνεια τις σκέψεις σας, ώστε να γίνονται κατανοητές ακόμη και σε μη εξειδικευμένους αναγνώστες.
* **Χρήση παραρτημάτων:** Όπως έχουμε τονίσει και παραπάνω, το κείμενο δε θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο έτσι ώστε να μην αποθαρρύνεται ο αναγνώστης. Διηγηθείτε την ιστορία σας δίνοντας έμφαση στα βασικά σημεία. Περιορισθείτε σε περιληπτική αναφορά των αποδεικτικών στοιχείων και τοποθετήστε τα σημαντικά υποστηρικτικά δεδομένα σε παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν: βιογραφικά σημειώματα των στελεχών, γλωσσάρι ορολογίας, οργανόγραμμα, αποτελέσματα ερευνών αγοράς, εκθέσεις ειδικών της βιομηχανίας, δεδομένα για τις πωλήσεις ανά πελάτη, δεδομένα κόστους παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών, περιουσιακές εκτιμήσεις, ισολογισμούς και ότι άλλο εσείς κρίνετε αναγκαίο.
* **Εξωτερικός έλεγχος και επιβεβαίωση αναγνωσιμότητας:** Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών και συνήθως μέσω αυτού παρουσιάζεται μοναδική ευκαιρία για έναν επιχειρηματία να πείσει για μια αξιόλογη πρόταση με σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό το έγγραφο οφείλει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοηθεί το περιεχόμενό του. Ζητήστε από τους αναγνώστες που δε γνωρίζουν την επιχείρησή σας να διαβάσουν το σχέδιο και ελέγξτε αν μπορούν να κατανοήσουν την πρότασή σας, πριν το υποβάλλετε στους πιθανούς επενδυτές.
* **Χρήση γραφημάτων και διαγραμμάτων:** Τα γραφήματα και τα διαγράμματα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ουσιαστική υποστήριξη του κείμενου. Συμβάλλουν σημαντικά στην επεξήγηση και καλύτερη απεικόνιση πολύπλοκων πληροφοριών και βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει δυσνόητες έννοιες και παραδοχές.
* **Δόμηση με επικεφαλίδες και υποενότητες:** Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη στη μελέτη του. Δημιουργήστε ενότητες και υποενότητες, έτσι ώστε τα στοιχεία που αφορούν μία θεματική ενότητα να είναι συγκεντρωμένα στο ίδιο μέρος του κείμενου. Τοποθετήστε, επίσης, τις ενότητες και υποενότητες με μια λογική σειρά, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο έγγραφο.
* **Βαθιά γνώση του επιχειρηματικού σχεδίου πριν την παρουσίαση σε πιθανούς επενδυτές:** Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για την πλήρη γνώση και κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου, ανεξάρτητα από το αν έχει αναπτύξει αποκλειστικά ο ίδιος ή με την υποστήριξη των μελών της διοικητικής ομάδας και τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων. Είναι αυτός που θα κληθεί να το παρουσιάσει ενώπιον των επενδυτών και οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ερωτήματα και να λύσει τυχόν απορίες τους.

# 10 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

|  |
| --- |
| **Εκκίνηση : Τι σχεδιάζεται; Γιατί;** |
|  |
| 1. Καθορίστε τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες. |
|  |
| 2. Καθορίστε την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης. |
|  |
| 3. Καθορίστε την εξωτερική αγορά, τον ανταγωνισμό και την τοποθέτησή σας στην  αγορά. |
|  |
| 4. Καθορίστε τους βασικούς σας στόχους. |
|  |
| 5. Αναπτύξτε στρατηγική για την επίτευξη των στόχων αυτών. |
|  |
| 6. Εντοπίστε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες. |
|  |
| 7. Αναπτύξτε στρατηγική για τον περιορισμό των κινδύνων και την εκμετάλλευση  των ευκαιριών. |
|  |
| 8. Διαμορφώστε τις στρατηγικές σε αποτελεσματικό σχέδιο. |
|  |
| 9. Προβάλλετε δαπάνες, κέρδη, ταμειακές ροές. |
|  |
| 10. Ολοκληρώστε το επιχειρηματικό σχέδιο. |

**10 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Αφού καταλήξουμε στο σχέδιο, στη συνέχεια θα πρέπει να το καταγράψουμε. Ο σχεδιασμός της σύνταξης του σχεδίου θεωρείται ότι είναι εξίσου σημαντικός με τον καθαυτό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Σε αυτή τη φάση θα σας παρουσιάσουμε επιγραμματικά, 10 βήματα που πού πρέπει να ακολουθήσετε για την τεκμηρίωση του επιχειρηματικού σας σχεδίου.

### Δέκα βήματα

1. Αρχίστε με τα αναπόφευκτα προκαταρκτικά. ( περιεχόμενα, ευχαριστίες, ορισμοί.)
2. Κάντε μια περίληψη. (Αυτό που λέμε executive summary)
3. Ετοιμάστε το σκηνικό περιγράφοντας την επιχείρηση.
4. Εξετάστε την αγορά, τον ανταγωνισμό και την τοποθέτησή σας στην αγορά.
5. Εξηγήστε το όραμα, την αποστολή και τους στόχους σας.
6. Περιγράψτε την στρατηγική σας.
7. Εξηγήστε τα σχέδια σας για την ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών σας.
8. Περιγράψτε τις χρηματοοικονομικές προβολές σας.
9. Επισημάνετε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.
10. Καταλήξτε σε ένα τελικό συμπέρασμα.

# MARKETING PLAN

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε λίγα βασικά πράγματα για το Marketing plan (αγοραλογία). Το marketing είναι από τα βασικότερα στοιχεία που μπορούν να κρατήσουν μια σύγχρονη επιχείρηση «ζωντανή». Στο 1ο μέρος έχει αναφερθεί επιγραμματικά, αλλά πιστεύω ότι λόγω σπουδαιότητας πρέπει να εμβαθύνουμε λίγο περισσότερο σε αυτό το θέμα.

Ας δούμε λοιπόν με λίγα λόγια, τι είναι το marketing, το marketing mix (μείγμα μάρκετίνγκ), και από τι αποτελείται και πώς συντάσσεται ένα απλό marketing plan (σχέδιο μάρκετινγκ) για την επιχείρηση σας.

### Τι είναι marketing

Πριν ξεκινήσουμε με την ανάπτυξη ενός σχεδίου marketing, ας προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τον πολυσυζητημένο αυτό όρο, καθώς πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί. Ένας από τους πιο γνωστούς συγγραφείς του χώρου, ο P. Kottler, στο βιβλίο του «Marketing Management» αναφέρει:

*Marketing είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια εταιρία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.*

*.*

***Το σχέδιο marketing***

Πριν ξεκινήσει κανείς την επιχειρηματική του δραστηριότητα, αλλά και κάθε χρόνο μετά την έναρξη αυτής, είναι απαραίτητο να συντάσσει ένα ετήσιο σχέδιο marketing, ώστε όχι μόνο να γνωρίζει αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί, γεγονός που θα οδηγήσει στη διατήρηση και την αύξηση της πελατείας και των κερδών του. Ο λόγος, για τον οποίο πρέπει να πραγματοποιείται το πλάνο marketing κάθε χρόνο, είναι, γιατί τίποτα δεν παραμένει αμετάβλητο στην αγορά. Έτσι, λοιπόν, θα ήταν καλό ο κάθε επιχειρηματίας να εξετάζει κι αυτός αν και τι ακριβώς θα πρέπει να αλλάξει, ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε αλλαγές των

προτιμήσεων των πελατών, στα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, στους ανταγωνιστές, στις μεταβολές των τιμών κ.ο.κ.

Τα μέρη του σχεδίου marketing

Εκτίμηση παρούσας

κατάστασης επιχείρησης

Στόχοι

Στρατηγική

Τα μέρη ενός σχεδίου marketing είναι τρία: Στο πρώτο μέρος ο επιχειρηματίας εξετάζει το επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση του. Στο δεύτερο μέρος ο επιχειρηματίας ορίζει πού θέλει να οδηγήσει την επιχείρησή του (θέτει τους στόχους). Στο τρίτο μέρος, τέλος, αποφασίζει το πώς θα υλοποιήσει τους στόχους του (οριοθετεί την στρατηγική του).

### Η αγορά, το προϊόν, ο ανταγωνισμός, το περιβάλλον

Το μέρος αυτό του σχεδίου marketing εξετάζει την αγορά, τα προϊόντα, τον ανταγωνισμό, και το περιβάλλον.

y **Η αγορά**

Τα στοιχεία που πρέπει να συγκεντρώσουμε εδώ είναι:

* Το μέγεθος της αγοράς και τον ρυθμό ανάπτυξής της για τα τελευταία πέντε χρόνια.
* Τα παραπάνω στοιχεία για τα τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
* Πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

#### y Το προϊόν

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε εδώ στη διάθεσή μας είναι:

* Οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξής τους για τα τελευταία πέντε χρόνια.
* Τα παραπάνω στοιχεία για τα τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
* Στοιχεία σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης.

#### y Ο Ανταγωνισμός

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε για τους ανταγωνιστές είναι τα εξής:

* Ο αριθμός τους.
* Το μερίδιό τους στην αγορά.
* Οι στόχοι και οι στρατηγικές τους.
* Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.
* Οι απόψεις των καταναλωτών για τον καθένα τους.

#### y Τα κανάλια διανομής

Σε αυτό το σημείο εξετάζουμε την ύπαρξη και την σπουδαιότητα του κάθε καναλιού μέσω του οποίου οι καταναλωτές προμηθεύονται τα προϊόντα.

**Τα κανάλια διανομής**

Επιχείρηση

Κατάστημα

Internet

Καταναλωτής

#### y Το Μακροοικονομικό περιβάλλον

Από το μακροοικονομικό περιβάλλον εξετάζουμε:

* Τις τάσεις στην οικονομία.
* Την Τεχνολογία.
* Το κοινωνικό και νομικό πλαίσιο.
* Με ποιόν τρόπο τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε.

Και αφού λοιπόν «χαρτογραφήσουμε» την αγορά, ας δούμε την επόμενη κίνησή μας.

**Οικονομικοί στόχοι**

Στο μέρος αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει να θέσει τους οικονομικούς στόχους, καθώς και εκείνους που έχουν να κάνουν με την παρουσία τους στην αγορά.

Οικονομικοί στόχοι: (Παράδειγμα)

* Επιστροφή του 1/3 του υπενδεδυμένου κεφαλαίου στην επιχείρηση έως το τέλος του έτους 20ΧΧ.
* Κύκλος εργασιών 1 εκ. € για το έτος 20ΧΧ.
* Κέρδη 20.000 € για το έτος 20ΧΧ.

Στόχοι Marketing: (Παράδειγμα)

* Γνωστοποίηση του δικτυακού τόπου και των υπηρεσιών που παρέχει.
* Μερίδιο 10% στην αγορά μέχρι το τέλος του έτους 20ΧΧ.

Άλλοι στόχοι: (Παράδειγμα)

* Ίδρυση γραφείων σε άλλες πόλεις η νησιά.
* Σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με αλλοδαπές επιχειρήσεις του κλάδου.

### Που θέλουμε να οδηγηθούμε

Στην φάση αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει:

* Το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί.
* Τον τρόπο με τον οποίο θα «τοποθετήσει» το προϊόν στην αγορά.
* Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει.
* Τις τιμές με τις οποίες θα τιμολογήσει το προϊόν.
* Τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει.
* Τους τρόπους προώθησης (ομάδα πωλητών, διαφήμιση, άμεσο marketing,

προώθηση πωλήσεων) που θα χρησιμοποιήσει.

#### y Το κοινό στο οποίο στοχεύουμε.

Είναι γεγονός ότι το κόστος της προώθησης ενός προϊόντος σε όλο το πεδίο της αγοράς είναι ιδιαίτερα αυξημένο και ότι ελάχιστες εταιρίες διαθέτουν προϊόντα τέτοια, που να βρίσκουν αποδοχή από το ευρύ κοινό. Γι’ αυτό, λοιπόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να απευθύνονται σε μία ή έστω μερικές συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, για να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Η διαδικασία «ταξινόμησης» των καταναλωτών σε διαφορετικές ομάδες ονομάζονται τμηματοποίηση της αγοράς, ενώ η επιλογή συγκεκριμένων ομάδων ονομάζεται στόχευση. Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με κριτήριο τη γεωγραφική περιοχή, στην οποία βρίσκονται οι καταναλωτές, τα δημογραφικά τους στοιχεία (ηλικία, εισόδημα, μόρφωση, επάγγελμα), τον τρόπο ζωής τους και την προσωπικότητά τους, ή τους λόγους, τον τρόπο και τις περιστάσεις κατά τις οποίες χρησιμοποιούν το προϊόν.

#### y Τοποθέτηση του προϊόντος μας.

Το σημαντικότερο ίσως σημείο του σχεδίου marketing είναι η «τοποθέτηση» του προϊόντος. Πρέπει να προσέξουμε ότι με τον παραπάνω όρο δεν εννοούμε την τοποθέτηση του προϊόντος στα ράφια κάποιου καταστήματος αλλά την ιδέα που θα σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν μας σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού.

#### y Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες.

Εδώ ο επιχειρηματίας καλείται να αποφασίσει για το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρει.

#### y Οι τιμές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντων είναι πολλοί:

* Η μοναδικότητα του προϊόντος.
* Το κόστος κατασκευής και διάθεσης του.
* Η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων προϊόντων.
* Η συνολική ζήτηση για το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
* Το όνομα της εταιρίας στην αγορά.
* Η εικόνα που έχει σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν.
* Η εικόνα που θέλει να δώσει ο επιχειρηματίας για το προϊόν του.
* Η εποχικότητα που έχει το προϊόν.
* Οι στόχοι της εταιρίας για το μερίδιο αγοράς.
* Τα επιθυμητά κέρδη.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να μελετήσει όλους αυτούς τους παράγοντες πριν αποφασίσει την τιμή που θα χρεώσει.

#### y Κανάλια διανομής.

Οι βασικές αποφάσεις για τα κανάλια διανομής είναι δυο:

1. Πως θα καλυφθεί η αγορά.
2. Ποιο θα είναι το περιθώριο κέρδους για το κανάλι διανομής.

Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο σημεία πώλησης για να καλύψουμε την αγορά, τότε λέμε ότι χρησιμοποιούμε αποκλειστική διανομή, η οποία χρησιμοποιείται για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται από μικρές ομάδες ανθρώπων. Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο κανάλια διανομής, (π.χ περίπτερα και φούρνους), τότε χρησιμοποιούμε την λεγόμενη επιλεκτική διανομή. Τη διανομή αυτή προτιμούν εταιρίες που επιζητούν επαρκή κάλυψη με καλό έλεγχο της διανομής των προϊόντων τους, τα οποία δε βρίσκονται παρά πολλά χρόνια στην αγορά. Αν, τέλος, η εταιρία χρησιμοποιήσει όλα τα κανάλια διανομής, στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της, τότε λέμε ότι χρησιμοποιεί εντατική διανομή. Η επιλογή αυτή φέρνει το προϊόν κοντά σε πολλούς καταναλωτές, αλλά είναι δύσκολο να υπάρχει πλήρης έλεγχος για το πώς το διακινεί το κάθε κανάλι.

Για μερικά προϊόντα (κείμενα, μουσική, λογισμικό, εικόνες, κ.α) το διαδίκτυο προσφέρει μία ακόμη επιλογή, τη διανομή on – line.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το περιθώριο κέρδους, με το οποίο θα

«δουλέψει» το κανάλι διανομής. Εξαρτάται από το προϊόν και την αγορά ποιος αποφασίζει και πόσο θα είναι το περιθώριο. Σε ορισμένες αγορές είναι τα κανάλια διανομής που έχουν τη δύναμη να ορίζουν το περιθώριο, ενώ σε άλλες είναι ο παραγωγός του προϊόντος που έχει αυτή τη δύναμη.

#### y Διαφήμιση.

Διαφήμιση ονομάζουμε οποιαδήποτε πληρωμένη καταχώρηση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η διαφήμιση, ως εργαλείο, προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και εκτεταμένης παρουσίασης του μηνύματος της εταιρίας, καθώς και της «ζωντανής» προβολής της μέσω της εικόνας, ήχου και κίνησης.

Το σχέδιο της διαφημιστικής εκστρατείας μίας επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής:

#### Τους επικοινωνιακούς στόχους της επιχείρησης.

Οι επικοινωνιακοί στόχοι εμπίπτουν σε τρείς κατηγορίες:

* + Στην πληροφόρηση/ γνωστοποίηση στο κοινό μας σε ότι αφορά το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε.
  + Στην πειθώ, να πείσουμε δηλαδή το κοινό μας ότι τα δικά μας προϊόντα υπερτερούν σε σχέση με τα όμοια που κυκλοφορούν από άλλες εταιρίες.
  + Στην υπενθύμιση του ονόματος τόσο του προϊόντος μας, όσο και της επιχείρησής μας.

#### Το μήνυμα το οποίο θα μεταφέρουμε.

Το μήνυμα κάθε διαφήμισης συνοψίζει το όφελος ή τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή. Η διαφήμιση, προκειμένου να επιτύχει το σκοπό της, επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή (το φθηνότερο, το ποιοτικότερο) είτε το συναίσθημά του (το δυναμικότερο, το ωραιότερο), ή σπανιότερα την ηθική του (το σωστότερο). Η επιλογή του μηνύματος εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο υπερτερεί το προϊόν μας έναντι των άλλων ομοειδών προϊόντων και από τις επιθυμίες του καταναλωτή. Το μήνυμα μιας διαφήμισης αποδίδεται όχι μόνο με λόγια αλλά και με εικόνες, χρώματα, κίνηση, επιλογή μουσικών κομματιών.

#### Τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουμε.

Ραδιόφωνο, τηλεόραση, κινηματογράφος, εφημερίδες και περιοδικά, εξωτερική διαφήμιση (πανό, διαφήμιση στις αστικές συγκοινωνίες), διαδίκτυο.

#### y Άμεσο Marketing.

Το άμεσο marketing δίνει την δυνατότητα στον παραγωγό του προϊόντος να έρθει σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή απευθείας. Τα πλεονεκτήματα του άμεσου marketing είναι η ταχύτητα, η αμεσότητα και η μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας εκστρατείας. Τα εργαλεία του άμεσου marketing είναι:

1. Η ομάδα πωλητών
2. Το telemarketing (επαφή με τον καταναλωτή μέσω τηλεφώνου)
3. Το διαδίκτυο (Κανάλια και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)
4. Τα γράμματα
5. Οι κατάλογοι προϊόντων
6. Τα ηλεκτρονικά και συμβατικά κιόσκια (περίπτερα ενημέρωσης)

#### y Η ομάδα πωλητών.

Η ομάδα πωλητών χρήζει ιδιαίτερης μνείας, γιατί αποτελεί για πολλές εταιρίες – ιδιαίτερα γι’ αυτές που πουλούν τα προϊόντα τους σε άλλες εταιρίες και όχι στον τελικό καταναλωτή – «την αιχμή του δόρατος» των δραστηριοτήτων πώλησης των προϊόντων τους. Πωλητές χρησιμοποιεί μια εταιρία όταν το προϊόν είναι περίπλοκο (ένα σύστημα συναγερμού), ακριβό (ρολόγια, κοσμήματα) και σημαντικό για τον αγοραστή (ένα επαγγελματικό αυτοκίνητο).

Οι πωλητές της εταιρίας αναπτύσσουν με τους πελάτες της, προσωπικές σχέσεις και το κύριο μέλημά τους είναι η καταγραφή των αναγκών των πελατών και η εύρεση λύσεων των προβλημάτων τους μέσα από νέα ή τροποποιημένα προϊόντα, οικονομικούς διακανονισμούς (π.χ. εκπτώσεις) ή μέσα από διαδικασίες που διευκολύνουν τον πελάτη (π.χ. τμηματική παράδοση).

Άλλες δραστηριότητες των πωλητών είναι:

* Η καταγραφή των αλλαγών στην αγορά (νέα προϊόντα, ανταγωνιστές, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών).
* Η εύρεση και δημιουργία νέων πελατών.
* Οι επισκέψεις εθιμοτυπίας σε υπάρχοντες πελάτες.

#### y Προώθηση Πωλήσεων.

Η προώθηση πωλήσεων είναι δραστηριότητα που απευθύνεται (κυρίως με τη μορφή δώρων και εκπτώσεων) προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και προς τα κανάλια διανομής. Οι βασικοί στόχοι της προώθησης πωλήσεων είναι:

* Να πεισθεί ο καταναλωτής να δοκιμάσει το προϊόν.
* Να έρθει ο καταναλωτής στο κατάστημα περισσότερες φορές.
* Να κάνει ο καταναλωτής επαναλαμβανόμενες αγορές, ώστε να γίνει πιστός πελάτης.

Οι εκπτώσεις, τα κουπόνια, τα δώρα, η περισσότερη ποσότητα προϊόντος με τα ίδια χρήματα, τα δείγματα, οι δωρεάν δοκιμές και τα δώρα διαγωνισμών είναι μερικά από

«εργαλεία» της προώθησης πωλήσεων.

#### y Τι να προσέξετε όταν οργανώσετε προωθητικές ενέργειες για τα προϊόντα σας.

Η οργάνωση ενεργειών προώθησης των προϊόντων είναι καλός τρόπος για την αύξηση των πωλήσεων μας. Όμως, όπως και σε κάθε άλλη επιχειρηματική κίνηση, τα πραγματικά μυστικά της επιτυχημένης προώθησης πωλήσεων βρίσκονται στη διατύπωση σωστών μηνυμάτων προς τους υποψήφιους πελάτες και στην ύπαρξη καλής οργάνωσης ώστε να είναι δυνατό να εκπληρούνται οι προσδοκίες των πελατών.

Θα πρέπει ήδη να γνωρίζετε ποιοι είναι οι υποψήφιοι πελάτες σας και τι είδους προσφορές θα ήταν εκείνες που θα είχαν νόημα για εκείνους. Θα πρέπει να τοποθετήσετε τον εαυτό σας στη θέση των πελατών σας και των υποψηφίων πελατών σας, με τέτοιο τρόπο ώστε να γνωρίζετε τι ακριβώς χρειάζονται ή τι επιθυμούν, που βρίσκονται και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να τους προσεγγίσετε. Το οργανωτικό τμήμα είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία σας επιτρέπει να τηρήσετε τις υποσχέσεις σας στα υποψήφια άτομα και να παραδίδετε τα προϊόντα σας στον χρόνο που έχετε συμφωνήσει.

Παραθέτουμε εδώ ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο θα σας βοηθήσει να οργανώσετε μια προωθητική ενέργεια που είναι κατάλληλη για την επιχείρηση σας.

Το πρώτο τμήμα αφορά μόνο την προώθηση προϊόντων, ενώ τα υπόλοιπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε τύπο επιχειρήσεων, τόσο εκείνων που ασχολούνται με παραγωγή και προώθηση προϊόντων όσο και εκείνων που παρέχουν υπηρεσίες. Χρησιμοποιείστε αυτό το ερωτηματολόγιο κάθε φορά που σχεδιάζετε

οποιαδήποτε προωθητική ενέργεια, ώστε να παραμείνετε εστιασμένοι σε ότι είναι απαραίτητο για την επιτυχία της.

#### y Ερωτηματολόγιο σχεδιασμού προωθητικών ενεργειών.

##### Διαθεσιμότητα εμπορευμάτων

α. Θα υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες ποσότητες του εμπορεύματος πριν από την προωθητική ενέργεια;

β. Θα περιλαμβάνονται καθόλου νέα ή εποχιακά προϊόντα;

γ. Έχουν ενημερωθεί οι προμηθευτές για τις σχεδιαζόμενες αυξήσεις των πωλήσεων;

δ. Έχουν οργανωθεί οι διαδικασίες παραλαβών των απαιτούμενων προϊόντων την κατάλληλη χρονική στιγμή;

##### Σχεδιασμός προσφοράς

α. Είναι το συνολικό «πακέτο» της προσφοράς σας αρκετά ανταγωνιστικό;

Εξετάστε τα εξής: Την τιμολογιακή πολιτική (είναι οι τιμοκατάλογοι σας πλήρης και ενημερωμένοι με τις σωστές τιμές;) Την εκπτωτική πολιτική και τους όρους πληρωμής.

β. Πρόκειται να είναι επικερδής η συγκεκριμένη προσφοράς σας; (το κόστος των προϊόντων, τα οποία προωθείτε, καλύπτουν το κόστος του προωθητικού προγράμματος και παρ’ όλα αυτά επιφέρουν ένα αξιόλογο εισόδημα για την εταιρία σας; - θα σας βοηθηθεί, η συγκεκριμένη προσφορά να βρείτε νέους πελάτες; - θα μπορέσετε να βελτιώσετε τα κέρδη σας μέσω επαναλαμβανόμενων παραγγελιών;)

γ. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει ίσως την ειδική εκείνη παρακίνηση η οποία απαιτείται για να προωθήσουν οι αναμενόμενες δραστηριότητες πώλησης και αγοράς; (δραστηριότητα πώλησης από το προσωπικό σας και δραστηριότητα αγοράς από τους πελάτες σας.)

δ. Είναι καθεμιά από τις παραπάνω δραστηριότητες ξεκάθαρα κατανοητή από όλους όσοι εμπλέκονται;

#### 3.Χρονικός προγραμματισμός

α. Οι σχεδιαζόμενες ημερομηνίες για το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι βέβαιο ότι δεν έρχονται σε αντιδιαστολή με άλλες δραστηριότητες; (άλλα προγράμματα προώθησης της εταιρίας, άλλες δραστηριότητες του προσωπικού κ.α.)

β. Η περίοδος ισχύος του προωθητικού προγράμματος σας υποβοηθείται από την εποχιακή τάση αγορών;

γ. Σκεφθείτε και εξετάστε τα αντίστοιχα προγράμματα του ανταγωνισμού σας. Είναι καλύτερα να ξεκινήσετε νωρίτερα παρά αργότερα από τον ανταγωνισμό σας.

#### Εκπαίδευση πωλητών – Υλικά προώθησης

α. Είναι απόλυτα κατανοητές οι προσφορές σας από το προσωπικό το οποίο θα τις χειρισθεί; (τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, γνώση προϊόντος ή υπηρεσίας, ειδικές τιμές).

β. Επιδείξεις των προϊόντων, απαιτούμενα δείγματα, άλλο υποστηρικτικό υλικό.

γ. Έχουν σχεδιαστεί εκπαιδευτικές συναντήσεις για το προσωπικό των καταστημάτων σας; (υπάρχει διαθέσιμο σχέδιο παρουσίασης προς τα άτομα αυτά; - υπάρχουν οπτικά βοηθήματα (slides, ταινίες κ.λπ.) – Απαιτούνται / υπάρχουν διαθέσιμα άλλα εκπαιδευτικά βοηθήματα που πιθανόν απαιτούνται;)

δ. Έχουν σχεδιαστεί συναντήσεις με τους προμηθευτές; (υπάρχει διαθέσιμο σχέδιο παρουσίασης προς αυτούς; - υπάρχουν τα απαραίτητα οπτικά βοηθήματα; - υπάρχουν άλλα βοηθήματα για τη συγκεκριμένη παρουσίαση;

#### Επικοινωνία και διαφήμιση.

α. Έχουν καθοριστεί όλοι οι επικοινωνιακοί / διαφημιστικοί στόχοι;

* Δημιουργία γνώσης της ύπαρξης της επιχείρησής σας.
* Δημιουργία επαφών για πωλήσεις.
* Παρουσίαση και επεξήγηση του προγράμματος στο προσωπικό και τους προμηθευτές .
* Ανάπτυξη ενδιαφέροντος, επιθυμίας και δράσης.

β. Υπάρχει αρκετός χρόνος για την εκτέλεση του σχεδίου επικοινωνιακής πολιτικής;

* Καθορισμός του κάθε στοιχείου χωριστά.
* Προώθησης μέσω ταχυδρομείου, σχεδιασμού / εκτύπωσης φυλλαδίων, εφημερίδων, ραδιοφώνου, τηλεόρασης, αφισών, άλλων μορφών παρουσίασης και των αντίστοιχων υλικών.
* Εκτίμηση του χρόνου εκτέλεσης για καθένα στοιχείο.
* Προσθήκη του απαραίτητου χρόνου για τη δημιουργική εργασία, το γράψιμο του κειμένου, σχεδιασμό των εικαστικών, την επανεξέταση, τις διορθώσεις κ.λπ.

γ. Έχουν επιμερισθεί οι υπευθυνότητες με ξεκάθαρο τρόπο για την προετοιμασία όλων αυτών των απαραίτητων βοηθημάτων;

δ. Υπάρχει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, για τη διασφάλιση του γεγονότος ότι το χρονοδιάγραμμα το οποίο έχει τοποθετηθεί θα τηρηθεί, σε κάθε σημείο προετοιμασίας της προωθητικής ενέργειας;

ε. Έχει υπολογισθεί το κόστος για κάθε αντικείμενο, περιλαμβανομένων της

«καλλιτεχνικής» δουλειάς, της παραγωγής των προωθητικών υλικών, της αποστολής του κ.λπ.;

στ. Έχετε ακόμη τον ενθουσιασμό τον οποίο είχατε όταν ξεκινήσατε με τη συγκεκριμένη «μεγάλη ιδέα» σας; Αν ναι, καλή επιτυχία στην προσπάθειά σας.

#### Πρόγραμμα εφαρμογής του Marketing plan.

Εδώ τελειώνει η ανάπτυξη του σχεδίου marketing. Το τελευταίο αλλά και σημαντικότερο βήμα είναι η εφαρμογή του βάσει προγράμματος. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να καταστρώσει ένα πρόγραμμα εφαρμογής και παρακολούθησης όλων των παραπάνω προτεινόμενων ενεργειών. Το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τι θα γίνει, πότε, από ποιόν και πόσο θα κοστίσει.

# PEST ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο πρώτο μέρος, προσπαθώντας να εξετάσουμε το πώς θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μας, αναφέραμε ένα σημαντικό «εργαλείο», την ανάλυση PEST. Το PEST είναι αρκτικόλεξο των λέξεων, Political, Economical, Social, Technological. Τώρα θα πούμε λίγα λόγια για την ανάλυση PEST που όπως είπαμε είναι πολύ σημαντική για της σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η σάρωση του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντός στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, μπορεί να εκφραστεί σε όρους από τους ακόλουθους παράγοντες:

* + POLITICAL (Πολιτικό περιβάλλον)
  + ECONOMICAL (Οικονομικό περιβάλλον)
  + SOCIAL (Κοινωνικό περιβάλλον)
  + TECHNOLOGICAL (Τεχνολογικό περιβάλλον)

#### Πολιτικό περιβάλλον:

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει κυβερνητικούς κανονισμούς και νομικά ζητήματα τα οποία καθορίζουν τόσο επίσημους όσο και ανεπίσημους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα:

* + Φορολογική πολιτική
  + Εργατική νομοθεσία
  + Περιβαλλοντικούς κανονισμούς
  + Εμπορικοί περιορισμοί
  + Πολιτική σταθερότητα

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Μάθετε τους νόμους, τα διατάγματα και τις υπουργικές αποφάσεις που αφορούν την χώρα ή τις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Γνωρίστε την κρατική πολιτική συμβάσεων, τα αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή νομοθεσία, καθώς και την νομοθεσία προστασίας περιβάλλοντος. Μάθετε τις κανονιστικές οδηγίες που σας αφορούν, την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Γνωρίστε την εργατική νομοθεσία της χώρας η των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μελετήστε το κατά πόσο υπάρχει ή όχι κυβερνητική σταθερότητα, καθώς και κρατικός παρεμβατισμός.

#### Οικονομικό περιβάλλον:

Στο οικονομικό περιβάλλον εντάσσονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών της επιχείρησης και το κόστος του κεφαλαίου. Τα ακόλουθα αποτελούν παραδείγματα των συντελεστών κατά την Μακροοικονομία:

* + - Οικονομική ανάπτυξη
    - Επιτόκια
    - Ισοτιμίες
    - Πληθωρισμός

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποιες είναι και που κατανέμονται οι δαπάνες της κυβέρνησης; Ποια η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου; Που βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ; Ποια είναι η πολιτική φορολογίας; Που κυμαίνονται τα επιτόκια; Τι επηρεάζει σήμερα την προσφορά και την ζήτηση χρήματος; Σε ποιο επίπεδο κυμαίνονται ο πληθωρισμός και η ανεργία; Ποια είναι σήμερα η διαθεσιμότητα του εισοδήματος; Ποια είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας;

#### Κοινωνικό περιβάλλον:

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει, την ηλικία και τα πολιτιστικά θέματα της κοινωνίας. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις ανάγκες των πελατών και του μεγέθους των εν δυνάμει αγορών. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το κοινωνικό περιβάλλον είναι:

* + - * Ποσοστό αύξησης του πληθυσμού
      * Ηλικιακή κατανομή
      * Μόρφωση
      * Έμφαση στην ασφάλεια

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποια είναι τα σημερινά ζητήματα που αφορούν την θρησκεία; Δίδεται βαρύτητα στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα; Ποιες είναι οι τάσεις της μόδας; Ποιες είναι οι δημογραφικές τάσεις; Ποια η κατανομή του εισοδήματος; Ποιες είναι οι νέες αλλαγές του τρόπου ζωής; Ποια είναι η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο; Σε ποια επίπεδα βρίσκεται ο καταναλωτισμός; Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης;

#### Τεχνολογικό περιβάλλον:

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι σημαντικό γιατί μπορεί να βελτιώσει την παραγωγή, να κάνει την είσοδο στην αγορά πιο εύκολα, και να επηρεάσουν τις ανάγκες των πελατών. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το τεχνολογικό περιβάλλον είναι:

* + - Δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης
    - Αυτοματοποίηση παραγωγής
    - Τεχνολογία κινητήρων
    - Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποια τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις για έρευνα; Υπάρχει επικέντρωση της κυβέρνησης σε τεχνολογίες; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Ποια είναι η ταχύτητα και οι διαδικασίες μεταφοράς γνώσης; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποια είναι η σημερινή χρήση του διαδικτύου; Ποιες δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών;

Χρησιμοποιώντας την PEST ανάλυση εντοπίζετε ευκαιρίες και απειλές στο ευρύτερο σας περιβάλλον, τις οποίες θα χρησιμοποιήσετε αμέσως μετά στην SWOT ανάλυση.

# SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η σάρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Περιβαλλοντικοί παράγοντες στο εσωτερικό της επιχείρησης συνήθως μπορούν να χαρακτηριστούν ως πλεονεκτήματα (Strengths) ή αδυναμίες (Weaknesses), και στο εν λόγω εξωτερικό, για την επιχείρηση, περιβάλλον μπορεί να εντοπιστούν ευκαιρίες (Opportunities) ή απειλές (Threats). Μια τέτοια ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ονομάζεται SWOT ανάλυση. Όπως εύκολα μπορεί να καταλάβει κανείς το SWOT είναι αρκτικόλεξο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities,και Threats.

Η ανάλυση SWOT παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και να εντοπίσει το που υπερτερεί και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, έχει καθοριστική σημασία για την χάραξη της στρατηγική και τις επιλογές της διοίκησης.

#### Πλεονεκτήματα:

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης είναι οι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παραδείγματα τέτοιων πλεονεκτημάτων είναι τα παρακάτω:

* + Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
  + Ισχυρό Brand Name (Φίρμα)
  + Φήμη και πελατεία
  + Πλεονεκτήματα κόστους λόγω ιδιόκτητης τεχνογνωσίας
  + Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
  + Ευκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

#### Αδυναμίες:

Η απουσία ορισμένων πλεονεκτημάτων μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία. Για παράδειγμα καθένα απ’ τα παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία:

* + - Έλλειψη προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας
    - Ένα ασθενές σχήμα διοίκησης
    - Κακή φήμη στην αγορά
    - Υψηλού κόστους δομή
    - Έλλειψη πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
    - Δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

#### Ευκαιρίες:

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει ορισμένες νέες ευκαιρίες για το κέρδος και την ανάπτυξη.

Μερικές τέτοιες ευκαιρίες είναι:

* + Μία ανικανοποίητη ανάγκη πελάτη
  + Άφιξη νέων τεχνολογιών
  + Χαλάρωση του κρατικού παρεμβατισμού και του θεσμικού πλαισίου
  + Άρση των φραγμών του διεθνούς εμπορίου

#### Απειλές:

Κάποιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελούν απειλές για την επιχείρηση.

Μερικά παραδείγματα τέτοιων απειλών είναι:

* + Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, που τους απομακρύνει από τα προϊόντα της επιχείρησης.
  + Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά
  + Ένταση του κρατικού παρεμβατισμού
  + Επιβολή φραγμών στο διεθνές εμπόριο

Συνοψίζοντας, για την ανάλυση swot, οι Δυνατότητες – Πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι Ευκαιρίες και Απειλές το εξωτερικό. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε την τυπική ανάλυση swot για τα επιμέρους στοιχεία της κάθε ενότητας. Με την μορφή πίνακα είναι πιο εύκολο να κατανοήσουμε όλα αυτά που αναφέραμε παραπάνω, γι’ αυτό το λόγο θα παραθέσουμε μερικούς πίνακες για να μπορέσετε να κατανοήσετε τι ακριβώς είναι η swot ανάλυση και στο γιατί είναι τόσο σημαντικό «εργαλείο» για μια σύγχρονη επιχείρηση.

#### Πίνακας 1, Μια παρουσίαση της Ανάλυσης SWOT σε μορφή πίνακα.

|  |  |
| --- | --- |
| **Πλεονεκτήματα – Δυνατότητες**   * Εξειδικευμένο μάρκετινγκ. * Αποκλειστική χρήση φυσικών πόρων. * Κατοχή πατεντών, αδειών εκμετάλλευσης κ.λπ. * Καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες. * Γεωγραφική εγκατάσταση των δραστηριοτήτων. * Σχέση κόστους – ωφέλειας για απόκτηση τεχνογνωσίας. * Ποιοτικές μεθόδους επεξεργασίας και διαδικασίες. * Ισχυρό όνομα και φήμη στην αγορά. | **Αδυναμίες**   * Έλλειψη εξειδικευμένου μάρκετινγκ. * Μη διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών. * Ελλιπής χώρος εγκατάστασης των δραστηριοτήτων. * Κατοχή ισχυρής πρόσβασης του ανταγωνισμού σε κανάλια διανομής. * Φτωχή ποιότητα σε προϊόντα ή υπηρεσίες. * Ανίσχυρη φήμη. |
| **Ευκαιρίες**   * Ανάπτυξη νέων αγορών. * Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συνενώσεις και στρατηγικές συμμαχίες. * Ανάπτυξη ελκυστικών τμημάτων της αγοράς. * Ανάπτυξη μιας νέας διεθνούς αγοράς. * Αγορά με σύστημα μη γραφειοκρατικό. * Ανάπτυξη αγορών οι οποίες έχουν καταργήσει τα διεθνή εμπόδια στο εμπόριο. * Ανάπτυξη αγοράς στην οποία κυριαρχεί αδύναμος ανταγωνιστής. | **Απειλές**   * Νέος ανταγωνιστής στην εγχώρια αγορά. * Πόλεμος τιμών. * Εμφάνιση νέων υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. * Νέες ρυθμίσεις και θεσμοί. * Αύξηση των θεσμικών εμποδίων για το εμπόριο. * Ασταθές φορολογικό σύστημα. |

Πηγή: Διαφάνειες από διαλέξεις της καθηγήτριας Μ. Αλεξάκη στο μάθημα Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Μετά την διενέργεια της swot ανάλυσης, έχουμε μια καλύτερη εικόνα του περιβάλλοντος της επιχείρησης μας, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού, και είμαστε σε θέση να χαράξουμε την στρατηγική μας λαμβάνοντας υπόψη μας τα χρήσιμα εξαχθέντα από την ανάλυση συμπεράσματα.

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εξετάζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ο αναγνώστης μπορεί να συμπεράνει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Κατ’ αρχήν, στις σύγχρονες οικονομίες, για να επιβιώσει μια επιχείρηση, πρέπει να είναι ανταγωνιστική, ευέλικτη και με εναλλακτικές στρατηγικές καθώς το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει με δαιμονιώδεις ρυθμούς. Για να μπορέσουμε να χαράξουμε την στρατηγική μας και τις εναλλακτικές μας, για να προσελκύσουμε επενδυτές, για να έχουμε μια σφαιρική εικόνα τις επιχείρησης μας ώστε να μπορούμε να εξετάσουμε τι πρέπει να αλλάξουμε για να προσαρμοστούμε στις αλλαγές του περιβάλλοντος, χρειαζόμαστε ένα έγγραφο που να περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της επιχείρησής μας. Αυτό το έγγραφο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καλό θα ήταν να αναπτύσσεται από τους ίδιους τους επιχειρηματίες και διοικητές της επιχείρησης με την βοήθεια κάποιου ειδικού, αν κριθεί αναγκαίο, και όχι εξ’ ολοκλήρου από εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν μπορούν να ξέρουν ούτε την επιχείρηση, ούτε το όραμα του επιχειρηματία.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, δεν πρέπει να έχει μεγάλη έκταση για να μην κουράζει τον αναγνώστη, ούτε και εξειδικευμένους όρους που μπορεί να προκαλέσουν απόρροιες στους αναγνώστες. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να περιγράψει τόσο την επιχειρηματική ιδέα, όσο και τον τρόπο εφαρμογής της, με όσο πιο λίγα και απλά λόγια είναι εφικτό. Χωρίς βέβαια να είναι πρόχειρο και να έχει παραλήψεις.

Αν έχουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο έχουμε συντάξει με προσοχή και το αναθεωρούμε τακτικά, μπορούμε να ανατρέχουμε σ’ αυτό όταν πρέπει να πάρουμε μια σημαντική διοικητική απόφαση ή όταν θέλουμε να προσελκύσουμε νέα κεφάλαια για την επιχείρησή μας.

Στα πλαίσια της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να καταρτίζει και ένα πλάνο marketing. Ο Ελληνικός όρος για το marketing είναι «αγοραλογία». Όπως καταλαβαίνουμε, το να έχει εξετάσει και κατανοήσει κανείς την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας επιβίωσης της επιχείρησης του.

Δυστυχώς, οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν έχουν δώσει στο επιχειρηματικό σχέδιο την σημασία που πρέπει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι Ελληνικές επιχειρήσεις να

υστερούν σε σχέση με τον διεθνή ανταγωνισμό, τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε δυνατότητα χρηματοδότησης από ξένα κεφάλαια.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία - Έντυπα:

1. James Paul, «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας Μια εισαγωγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998.
2. Richard Stutely, «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, εκδόσεις Παπασωτηρίου», 2003.
3. Παπαδάκης Βασίλειος «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α θεωρία, εκδόσεις Μπένου Ευγ., 2007.
4. Θερίου Νικολάου, «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, 2005.
5. «Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων», 3η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, 2001.
6. Brian Finch, «Δημιούργησε το Business plan», Εκδόσεις Δίαυλος, 2002.
7. Ζαμπετάκης Λεωνίδας, σημειώσεις από τις διαλέξεις του δια τμηματικού μαθήματος επιλογής «Επιχειρηματικότητα και Περιβάλλον». Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης, Ηράκλειο, Μάρτιος 2005.
8. Διαφάνειες από διαλέξεις της καθηγήτριας Μ. Αλεξάκη στο Μάθημα του τμήματός λογιστικής Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Ηράκλειο 2006.

### Διαδίκτυο – Άλλα ηλεκτρονικά μέσα:

1. [www.QuickMBA.com](http://www.quickmba.com/)
2. [www.benchmarkindex.com](http://www.benchmarkindex.com/)l
3. [www.businesslink.org](http://www.businesslink.org/)
4. [www.go-online.gr](http://www.go-online.gr/)
5. [www.express.gr](http://www.express.gr/)
6. [www.disabled.gr/lib/?p=12875](http://www.disabled.gr/lib/?p=12875)
7. [www.rcm.gr](http://www.rcm.gr/)
8. <http://epix.carrer.teicrete.gr/bsplan.doc>
9. <http://www.sitemaker.gr/stamkosk/assets/pest/pdf>.
10. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com/)
11. e- δομή, Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια