

Δημιουργία Επιχειρηματικού Σχεδίου

Interreg
Greece-Italy
ICON WOM-EN
European Regional Development Fund



"**ICON WOM-EN**" - Ενσωμάτωση της καινοτομίας και προώθηση της οργάνωσης Clusters στις Γυναικείες Επιχειρήσεις

Interreg
Greece-Italy
European Regional Development Fund



Δράση 4.2 Εκπαιδευτική πλατφόρμα- Δράση 4.3. Εκπαιδευτικό υλικό
Υλοποίηση: ΡΙΚΕΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΟΕ- PROTEA ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΙΚΕ

Έργο συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.) και την Εθνική Συμμετοχή των χωρών Ελλάδας και Ιταλίας

Η ενότητα πραγματεύεται την έννοια, τη σημασία και τη δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), τους τρόπους έρευνας αγοράς και τις νέες τεχνικές επιχειρηματικού σχεδιασμού

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Αυτή η ενότητα θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει: ● την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου και τη σημασία του για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ● τον τρόπο και την έκταση της παρουσίασης των δεδομένων για την επιχείρηση και την αγορά ● τις μοντέρνες τάσεις στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να: ● κατανοήσετε την έννοια του business plan, ● καταλάβετε βασικές επιχειρηματικές έννοιες ● σχεδιάσετε ένα business plan για τη δική σας επιχείρηση ή επιχειρηματική ιδέα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BP)
2. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ
4. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΒΡ

Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

Είναι μια συνήθης πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία- ιδιοκτήτη της επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών ,που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Κάθε επιχείρηση είτε πρόκειται για μια μικρή βιοτεχνία είτε πρόκειται για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει επιχειρηματικό σχέδιο , προκειμένου να έχει πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της.

Η ύπαρξη ενός σοβαρού, άρτιου και ρεαλιστικού (βιώσιμου) επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση

οιασδήποτε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Στις επιχειρήσεις όπως και στη ζωή γενικώς ισχύει ότι κάθε πορεία με πρόγραμμα είναι ασφαλέστερη από την αντίστοιχη πορεία χωρίς πρόγραμμα

Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει:

- Στη λήψη αποφάσεων
- Στην επίτευξη των στόχων
- Στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης
- Στη καταγραφή και ανάλυση των συνθηκών της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Στη χρηματοδοτική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς

Σκοποί ενός επιχειρηματικού σχεδίου

άντληση
χρηματοδότησης
από τις τράπεζες

καθοδήγηση της
επιχείρησης με
βάση τις
στρατηγικές
αποφάσεις

παρακολούθηση
της πορείας της
επιχείρησης.

έγκαιρη
επίλυση τυχόν
προβλημάτων

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

«ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ»

- I. Πίνακας Περιεχομένων
- II. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- III. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας
- IV. Προϊόντα και Υπηρεσίες
- V. Σχέδιο Μάρκετινγκ

- VI. Σχέδιο Λειτουργίας
- VII. Οργάνωση και Διοίκηση
- VIII. Προσωπική Οικονομική Κατάσταση
- IX. Δαπάνες Έναρξης και Απαιτούμενα Κεφάλαια
- X. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
- XI. Παραρτήματα
- XII. Τελειοποίηση του Σχεδίου



Οι ερωτήσεις που θα έπρεπε να απαντάει το επιχειρηματικό σχέδιο

**Που
βρίσκεται η
επιχείρησή
σας τώρα;**

**Που θα
θέλατε να τη
δείτε στο
μέλλον;**

**Με ποιο
τρόπο
σκοπεύετε να
φτάσετε εκεί;**

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

II. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Γράφουμε αυτή την ενότητα τελευταία. Προτείνεται να είναι 2 σελίδες ή λιγότερο. Να συμπεριλαμβάνεται ό,τι θα μπορούσε να καλυφθεί σε μια πεντάλεπτη συνέντευξη.

Εκτίθενται τα βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης:

- Ποιο θα είναι το προϊόν;
- Ποιοι θα είναι οι πελάτες μας;
- Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες;
- Τί νομίζουμε ότι επιφυλάσσει το μέλλον για την επιχείρησή μας και τον κλάδο μας;

Πρέπει να είναι πλήρης, περιεκτική, επαγγελματική και να αποπνέει ενθουσιασμό.

Αν υποβάλλεται αίτηση για δάνειο, να εξηγείται με σαφήνεια το ποσό που χρειάζεται, πώς ακριβώς θα χρησιμοποιηθεί και πώς τα χρήματα αυτά θα κάνουν την επιχείρησή μας πιο επικερδή ώστε να το αποπληρώσουμε.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

III. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας

Όραμα: Πολλές εταιρείες έχουν ένα σύντομο κείμενο σχετικά με το όραμά τους, συνήθως μέχρι 30 λέξεις ή και λιγότερο, στο οποίο εξηγούν το λόγο της ύπαρξής τους και τις κατευθυντήριες αρχές τους. Αν θέλουμε να φτιάξουμε ένα πρόχειρο σχέδιο, μπορούμε να το γράψουμε εδώ και ακολούθως να αναφέρονται τα εξής:

Τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας: Οι **στόχοι** είναι προορισμοί - πού θέλουμε να φθάσει η εταιρεία μας. Οι **σκοποί** είναι σημεία προόδου καθ' οδόν προς την επιτυχία. *Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς ικανοποίηση των πελατών*

Επιχειρηματική Φιλοσοφία: Τί είναι σημαντικό για μας στην επιχείρηση; Σε ποιους θα προωθήσουμε τα προϊόντα μας; (Εδώ

μπορούμε να κάνουμε μια σύντομη περιγραφή - η πλέον ενδελεχής περιγραφή θα γίνει στην Ενότητα Σχέδιο Μάρκετινγκ).

Περιγράφουμε τον κλάδο μας. Είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος; Ποιές αλλαγές προβλέπεται ότι θα γίνουν στον κλάδο αυτό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα; Πώς η εταιρεία μας θα είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί.

Περιγράφουμε τα πιο δυνατά σημεία της εταιρείας μας και τις βασικές της ικανότητες. Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας; Ποια πιστεύουμε ότι θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά μας σημεία; Εμείς προσωπικά τι θα προσφέρουμε σ' αυτή τη νέα εταιρεία από την προηγούμενη εμπειρία μας, τις ικανότητές μας και τα ισχυρότερα σημεία μας;

Νομική μορφή της εταιρείας: Μοναδικός ιδιοκτήτης - Συνεταιριστική Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ); Τι μορφή επιλέγεται;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

IV: Προϊόντα και Υπηρεσίες

Περιγράφουμε λεπτομερώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας (τεχνικές προδιαγραφές, σχέδια, φωτογραφίες, έντυπα πωλήσεων και άλλα μακροσκελή θέματα.) Ποιοι παράγοντες θα μας δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα; Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν το επίπεδο της ποιότητας ή μοναδικά ή ιδιοκτησιακά χαρακτηριστικά. Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική (τιμές, αμοιβές, μίσθωση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας;

V: Σχέδιο Μάρκετινγκ

Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες μας, η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεκτική και συστηματική έρευνα. Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική **έρευνα αγοράς**. Αξιοποιούμε τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού σαν μια ευκαιρία να ανακαλύψουμε νέα δεδομένα και να διερευνήσουμε πολύπλευρα το όλο επιχειρηματικό μας εγχείρημα.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Οικονομικοί Παράγοντες

Στοιχεία για τον κλάδο που ανήκει η εταιρεία μας:

Μέγεθος αγοράς

- Επιθυμητό μερίδιο αγοράς (αυτό είναι απαραίτητο μόνο αν εκτιμηθεί ότι θα γίνουμε σημαντικοί παίκτες στην αγορά).
- Παρούσα ζήτηση στην αγορά που στοχεύουμε.
- Τάσεις της αγοράς- στόχος αναφορικά με: ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, και εξέλιξης προϊόντος.
- Προοπτική ανάπτυξης και ευκαιρία για επιχείρηση του μεγέθους μας.
- Εμπόδια εισόδου της εταιρείας μας στην αγορά. Πχ Υψηλό κεφάλαιο/ κόστος κεφαλαίου - Υψηλό κόστος παραγωγής. Υψηλό κόστος marketing- Αποδοχή καταναλωτή και αναγνώριση μάρκας.

- Εκπαίδευση και δεξιότητες.
- Ειδική τεχνολογία και πατέντες.
- Μεταφορικά έξοδα. Δασμοί, τέλη, κλπ.

Βεβαίως θα πρέπει να αναφερθούμε και στο πως θα ξεπεράσουμε τα εμπόδια αυτά.

Περιβαλλοντικές αλλαγές που ίσως επηρεάσουν την εταιρεία μας όπως:

- Αλλαγή Τεχνολογίας
- Νομοθετικές Αλλαγές
- Οικονομικές Αλλαγές
- Αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία μας.

Όπως προηγουμένως, θα πρέπει να αναφερθούμε και στο πως θα διαχειριστούμε τις πιθανές αυτές αλλαγές ώστε να μειωθεί ο αρνητικός αντίκτυπος και να μεγιστοποιηθεί ο θετικός για την εταιρεία μας.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αυτό το τμήμα του Επιχειρηματικού μας Σχεδίου αφορά τη λεγόμενη **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ** (Ακολουθεί ενδεικτικό παράδειγμα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος της υποθετικής επιχείρησης παραγωγής και εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων *Cat Woman*)

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ρ)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ε)
<ul style="list-style-type: none">❖ σταθερό περιβάλλον ελεύθερης αγοράς❖ πολιτική ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και αποκλιμάκωση φορολογίας κερδών❖ κοινοτικά προγράμματα κινήτρων και επιχορηγήσεων❖ ακαμψίες ρυθμίσεων αγοράς εργασίας	<ul style="list-style-type: none">❖ φάση ανάπτυξης εθνικής οικονομίας❖ πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα❖ έντονη μεταβλητότητα κόστους πρώτων υλών❖ ανεργία 10%❖ πληθωρισμός 3 – 4%❖ δανειστικά επιτόκια 5 – 7%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (S)	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Τ)
<ul style="list-style-type: none">❖ περιορισμένη δημογραφική αύξηση, , με τάση αναστροφής ηλικιακής πυραμίδας❖ ισχυρή είσοδος μεταναστευτικών ρευμάτων❖ έντονη αστικοποίηση❖ ισχυρή επιρροή καταναλωτικών προτύπων❖ περιορισμένη εργασιακή κινητικότητα	<ul style="list-style-type: none">❖ νέες τεχνολογίες παραγωγής και προγραμμάτων διαχείρισης – ελέγχου❖ συστήματα ποιότητας❖ χαμηλή εκπαιδευτική προσαρμογή

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Η στρατηγική ανάλυση αφορά όμως και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ανιχνεύουμε τους **πόρους** της επιχείρησης, αξιολογούμε τα χαρακτηριστικά τους, και έτσι εντοπίζουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα αλλά και τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες μας (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) (κάνοντας τη σχετική SWOT Analysis)

(Ακολουθεί ενδεικτικό παράδειγμα η SWOT analysis της υποθετικής επιχείρησης παραγωγής και εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων Cat Woman)

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
<ol style="list-style-type: none">1. ισχύς σήματος2. στελεχικό και εργατικό δυναμικό3. οργανωτική διάρθρωση4. ποιότητα, διαφοροποίηση και καινοτομία προϊόντος5. τοποθέτηση υφιστάμενου δικτύου καταστημάτων6. διαχείριση συνεργατών και πελατείας	<ol style="list-style-type: none">1. ανεπάρκεια παραγωγικής δυναμικότητας και δικτύου διανομής για ηγετική τοποθέτηση στην αγορά2. ανάγκη επενδύσεων και νέων κεφαλαίων για διατήρηση ανάπτυξης
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	ΑΠΕΙΛΕΣ (T)
<ol style="list-style-type: none">1. σταθερό περιβάλλον (και σε χώρες σχεδίου επέκτασης)2. κίνητρα επιχειρηματικότητας3. ποιοτική καταναλωτική συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none">1. υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού2. εισοδηματικοί περιορισμοί3. μεταβλητότητα κόστους αγορών

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προϊόν/Υπηρεσία

Καταρτίζεται λίστα των βασικότερων προϊόντων και υπηρεσιών που θα παρέχονται. Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία:

❑ Περιγράφονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά του.

Τι το ιδιαίτερο διαθέτει;

❑ Περιγράφονται τα οφέλη του. Τι προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στον πελάτη;

❑ Σημειώνεται η διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικού και ωφέλειας. *Πχ ένα σπίτι δίνει στέγη σε κάποια άτομα, διαρκεί πολλά χρόνια, και κατασκευάζεται από συγκεκριμένα υλικά σύμφωνα με ένα σχέδιο. Αυτά είναι παραδείγματα χαρακτηριστικών του προϊόντος «σπίτι». Τα οφέλη που παρέχει το προϊόν αυτό στον πελάτη περιλαμβάνουν κοινωνικό status, εξασφαλισμένη στέγαση για την οικογένεια, επένδυση με καλή προοπτική, ικανοποίηση για το ότι είναι ιδιοκτήτης ακινήτου, κλπ. Με άλλα λόγια, μπαίνει μια σειρά από χαρακτηριστικά και δυνατότητες στα προϊόντα/υπηρεσίες μας προκειμένου να πουληθούν τα οφέλη.*

❑ Τι υπηρεσίες θα παρέχονται μετά την πώληση? π.χ. εγγύηση, παράδοση στον πελάτη, τεχνική υποστήριξη, σέρβις και πολιτική επιστροφής χρημάτων.

Πελάτες

Γίνεται αναγνώριση της πελατείας στην οποία απευθυνόμαστε, των χαρακτηριστικών της και της κοινωνικο-οικονομικής τους κατανομής (δηλ. δημογραφικά στοιχεία). *Η περιγραφή διαφέρει ανάλογα αν πρόκειται να πωλήσουμε σε άλλες επιχειρήσεις ή κατευθείαν στον καταναλωτή. Ίσως να απευθυνόμαστε σε περισσότερες από μια ομάδα καταναλωτών. Προσδιορίζουμε τις ομάδες που θεωρούμε πιο σημαντικές. Στη συνέχεια, για κάθε ομάδα καταναλωτών σημειώνουμε αυτό που αποκαλούμε δημογραφικό προφίλ:*

○ Ηλικία /Φύλο

○ Τόπος/Γεωγραφία

○ Οικονομική κατάσταση

○ Κοινωνική τάξη και απασχόληση

○ Εκπαίδευση

○ Άλλο σχετικό με το προϊόν/αγορά

Για πελάτες επιχειρήσεις, οι δημογραφικοί παράγοντες μπορεί να είναι:

○ Είδος επιχείρησης (η κλάδος)

○ Περιοχή

○ Μέγεθος επιχείρησης

○ Προτίμηση για ποιότητα, τεχνολογία και τιμή

○ Άλλο σχετικό με το προϊόν/κλάδο

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ανταγωνισμός

- Τι προϊόντα/υπηρεσίες και εταιρείες θα μας ανταγωνιστούν;
- Αναφέρονται οι βασικοί ανταγωνιστές.
- Θα είναι ανταγωνιστικοί σε όλα τα επίπεδα ή επιλεκτικά σε κάποια προϊόντα, πελάτες ή περιοχές;
- Θα έχουμε σημαντικούς έμμεσους ανταγωνιστές; *(πχ ένα video club ανταγωνίζεται με τους κινηματογράφους, αν και είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις).*
- Πως θα συγκρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά;

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Εδώ δίνονται τα βασικά σημεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουμε.

- ✓ Προώθηση
- ✓ Πως θα επικοινωνήσετε με τους πελάτες;
- ✓ Διαφήμιση: Ποια διαφημιστικά μέσα θα

χρησιμοποιήσουμε, γιατί, και με τι συχνότητα. Γιατί αυτά και όχι άλλα;

- ✓ Έχουμε βρει μεθόδους με χαμηλό κόστος που θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα;
- ✓ Θα χρησιμοποιήσουμε και άλλες μεθόδους εκτός από την πληρωμένη διαφήμιση όπως ένταξη σε καταλόγους, συμμετοχή σε εκθέσεις, δικτύωση με φίλους ή άλλους επαγγελματίες, δημοσιότητα, το διαδίκτυο, κλπ.
- ✓ Ποια είναι η εικόνα που θέλουμε να επικοινωνήσουμε; Ποια εικόνα θέλετε να έχουν οι πελάτες για εμάς;
- ✓ Εκτός από τη διαφήμιση, τι άλλα σχέδια έχουμε για τον σχεδιασμό του λογοτύπου μας, των επισκεπτηρίων, επιστολόχαρτων, για τις μπροσούρες, για την εσωτερική διαρρύθμιση των γραφείων η καταστήματος, κλπ.;
- ✓ Έχει γίνει προετοιμασία για ένα σύστημα αναγνώρισης των πιστών πελατών ώστε να έχετε συστηματική επαφή μαζί τους;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προϋπολογισμός Προώθησης

Τι ποσά θα ξοδευτούν στα προηγούμενα σχέδιά μας; Πριν την έναρξη λειτουργίας; Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας; (Τα νούμερα αυτά θα συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό επιχειρησιακού σχεδίου).

Τιμολόγηση

Εξηγούμε τη μέθοδο ή τις μεθόδους βάσει των οποίων καθορίζουμε τις τιμές. Για την πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων, η τακτική των πολύ χαμηλών τιμών δεν αποτελεί σωστή πολιτική. Στερεί από την εταιρεία το απαραίτητο περιθώριο κέρδους, οι πελάτες πιθανότατα να μην ενδιαφέρονται τόσο για την τιμή όσο νομίζουμε, και οι μεγάλοι ανταγωνιστές μπορούν πάντα να πωλήσουν ακόμα πιο χαμηλά. Συνήθως καλύτερα είναι να ανταγωνιζόμαστε στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση καθώς και να έχετε τιμές σε μέτρια επίπεδα.

Η τιμολογιακή στρατηγική σας ταιριάζει με την ανταγωνιστική ανάλυση; Συγκρίνουμε τις τιμές μας με εκείνες του ανταγωνισμού. Είναι υψηλότερες, χαμηλότερες, ίδιες και γιατί; Πόσο σημαντικός ανταγωνιστικός παράγοντας είναι η τιμή; Οι πελάτες στους οποίους στοχεύουμε αγοράζουν όντως βάσει τιμής; Ποια θα είναι η πολιτική μας στην εξυπηρέτηση του καταναλωτή καθώς και ποια η πιστωτική μας πολιτική;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προτεινόμενη Τοποθεσία της Επιχείρησης

Ίσως δεν έχουμε ακόμα την ακριβή τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης. Τώρα είναι η στιγμή να σκεφθούμε τι θέλουμε και χρειαζόμαστε σαν θέση. Κάποιες δουλειές γίνονται και από το σπίτι στην αρχή (ιδίως από start-ups).

Περιγραφή των κριτηρίων της θέσης από όπου θα λειτουργεί η επιχείρηση μας, όπως αυτό επηρεάζει την πελατεία. Είναι η θέση σημαντική για την πελατεία; Αν ναι, πως ; Θα μας επισκέπτονται οι πελάτες; Είναι κατάλληλη; Εσωτερικοί χώροι; Στάθμευση ; Εντός αγοράς; Είναι «συμβατή» με την εικόνα μας; Που βρίσκεται ο ανταγωνισμός; Είναι καλύτερα να είστε κοντά τους ή μακριά τους;

Κανάλια Διανομής

Πως θα πουλάμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας;

- Λιανική
- Άμεσα (Διαδίκτυο, Ταχυδρομείο, Κατάλογος)
- Χονδρική
- Με δύναμη πωλήσεων
- Με αντιπροσώπους
- Με συμμετοχή σε διαγωνισμούς

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Οι προβλέψεις μας πρέπει να γίνουν βάσει των ιστορικών πωλήσεων (αν υπάρχουν) , τις στρατηγικές μάρκετινγκ , την έρευνα αγοράς που έχουμε κάνει και τα στοιχεία της αγοράς σας που ίσως διαθέτουμε.

Αποτελεί βέλτιστη πρακτική να γίνονται δυο προβλέψεις :

- 1) «Καλύτερη εκτίμηση», δηλαδή τι περιμένουμε ρεαλιστικά
- 2) «Χειρότερη περίπτωση», δηλ μια χαμηλή εκτίμηση την οποία είμαστε σίγουροι ότι θα πετύχουμε, άσχετα του τι μπορεί να συμβεί.

Υπενθυμίζεται ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έρευνα και οι υποθέσεις που κάναμε καθώς θα διαμορφώνονται οι προβλεπόμενες πωλήσεις, καθώς και τις υπόλοιπες οικονομικές καταστάσεις που απαιτούνται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν σκοπεύουμε να παρουσιάσουμε το σχέδιό μας σε πηγές χρηματοδότησης.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

VI Σχέδιο Λειτουργίας

Περιγράφεται η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, τον επαγγελματικό χώρο, τον εξοπλισμό, το προσωπικό, τις διαδικασίες και τον περιβάλλοντα χώρο.

Παραγωγή

Πώς και πού παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας; Περιγράφουμε τις μεθόδους μας σχετικά με: ● Τις τεχνικές παραγωγής και το κόστος ● Τον ποιοτικό έλεγχο ● Την εξυπηρέτηση πελατών ● Τον έλεγχο αποθεμάτων ● Την ανάπτυξη του/των προϊόντος/ων

Επαγγελματικός χώρος

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του χώρου που χρειαζόμαστε; Περιγράφουμε τον τύπο του επαγγελματικού χώρου που θα έχουμε. Απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά: I. Χώρος II. Τύπος κτιρίου III. Πολεοδομική ζώνη IV. Ηλεκτρικό και άλλες παροχές

Πρόσβαση

Είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις μας να είναι εύκολα προσβάσιμες όσον αφορά στη συγκοινωνία ή στους προμηθευτές; Χρειαζόμαστε εύκολη πρόσβαση με τα πόδια;

Ποιες είναι οι απαιτήσεις μας σχετικά με τους χώρους στάθμευσης και τη γειτνίαση με την εθνική οδό, τα αεροδρόμια, τους σιδηροδρομικούς σταθμούς και τα ναυτιλιακά κέντρα; Συμπεριλαμβάνουμε ένα σχέδιο ή κάτοψη των προτεινόμενων εγκαταστάσεων, αν είναι σημαντικό, όπως θα χρησίμευε σε ένα κατασκευαστή.

Κατασκευή: Οι περισσότερες νέες εταιρείες δεν θα πρέπει να δεσμεύσουν κεφάλαια σε μια κατασκευή, αλλά αν σχεδιάζεται κατασκευή θα πρέπει να συμπεριλάβουμε στο επιχειρηματικό μας σχέδιο τα κόστη και τις προδιαγραφές.

Κόστος: Υπολογίζουμε τα έξοδα του χώρου μας, συμπεριλαμβανομένου και του ενοικίου καθώς επίσης και των εξόδων συντήρησης, των παροχών (ηλεκτρικό, τηλεπικοινωνίες, κλπ.), της ασφάλισης και τα αρχικά έξοδα διαμόρφωσης του χώρου για να εξυπηρετεί τις ανάγκες μας. Αυτά τα νούμερα θα πρέπει να περιληφθούν στο χρηματοοικονομικό μας σχέδιο.

Ποιο θα είναι το ωράριο εργασίας;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

Περιγράφουμε τι ισχύει για την περίπτωση μας για τα ακόλουθα και πως σχεδιάζουμε να τα αντιμετωπίσουμε:

- Απαιτήσεις αντιπροσώπευσης η συνεργασίας με τρίτους
- Άδεια λειτουργίας Κανονισμοί υγείας, εργασιακού χώρου και περιβάλλοντος
- Ειδικοί κανονισμοί που καλύπτουν τον κλάδο ή το επάγγελμά μας
- Απαιτήσεις σχετικά με τις πολεοδομικές ζώνες και τους όρους δόμησης
- Ασφαλιστική κάλυψη
- Εμπορικά σήματα, πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνίες (που εκκρεμούν, υπάρχουν ή έχουν αγοραστεί)
- Προσωπικό

- Αριθμός υπαλλήλων
- Είδος εργασίας (ειδικευμένοι, ανειδίκευτοι και επαγγελματίες)
- Πού και πώς θα βρούμε το κατάλληλο προσωπικό;
- Ποιότητα του υπάρχοντος προσωπικού
- Μισθολογική δομή
- Μέθοδοι επιμόρφωσης και απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Ποιος κάνει τι;
- Υπάρχουν έτοιμες διαδικασίες λειτουργίας;
- Έχει γίνει περιγραφή θέσεων εργασίας για το προσωπικό; Αν όχι, χρειάζεται να ετοιμαστούν κάποιες. Βοηθούν πολύ την εσωτερική επικοινωνία με το προσωπικό.
- Για ορισμένες εργασίες θα χρησιμοποιηθεί προσωπικό με σύμβαση πλέον του μόνιμου προσωπικού;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αποθέματα

- ✓ Τι αποθέματα θα τηρούνται: πρώτες ύλες, προμήθειες, έτοιμα προϊόντα;
- ✓ Μέση αξία αποθεμάτων (δηλ. ποια είναι η επένδυσή μας σε αποθέματα);
- ✓ Δείκτης κύκλου εργασιών και πώς συγκρίνεται με τις μέσες τιμές του κλάδου;
- ✓ Εποχικές αιχμές;
- ✓ Χρονικές ανοχές για λήψη παραγγελθέντων προϊόντων.
- ✓ Προμηθευτές.
- ✓ Εντοπίζουμε τους βασικούς προμηθευτές μας.
- ✓ Ονόματα και διευθύνσεις.
- ✓ Τύπος και ποσότητα αποθεμάτων που θα μας προμηθεύσουν.
- ✓ Πολιτική αναφορικά με προμήθειες με πίστωση και την παράδοση των προϊόντων.
- ✓ Ιστορικό και αξιοπιστία προμηθευτών.
- ✓ Θα πρέπει να έχουμε περισσότερους από έναν προμηθευτή για τα πλέον αναγκαία είδη (σαν εφεδρεία);
- ✓ Αναμένονται ελλείψεις ή προβλήματα για βραχυπρόθεσμες παραδόσεις;
- ✓ Τα κόστη προμηθειών είναι σταθερά ή κυμαινόμενα; Αν είναι κυμαινόμενα, πώς θα αντιμετωπίσουμε αυτές τις αλλαγές;

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πιστωτική Πολιτική

Σχεδιάζεται η πώληση με πίστωση;

- I. Χρειάζεται πραγματικά να πουλάμε με πίστωση; Είναι συνήθης πρακτική στον τομέα μας και είναι κάτι που το περιμένουν οι πελάτες μας;
- II. Αν ναι, ποια θα είναι η πολιτική μας για το ποιος θα τυγχάνει πίστωσης και το ύψος αυτής;
- III. Πώς θα ελέγχουμε τη φερεγγυότητα αυτών που θα ζητούν πίστωση για πρώτη φορά;
- IV. Τί όρους θα προσφέρουμε στους πελάτες μας, δηλ. πόση πίστωση θα τους προσφέρουμε και πότε θα καταβάλουν την οφειλή;
- V. Θα προσφέρουμε έκπτωση για έγκαιρη πληρωμή; *(Συμβουλή: Αυτό να το κάνετε μόνο αν είναι συνήθης πρακτική στον κλάδο σας)*
- VI. Ξέρουμε τί θα σας κοστίζει να προσφέρουμε πίστωση; Έχουμε συμπεριλάβει το κόστος στις τιμές μας;

VII: Διοίκηση και Οργάνωση

Ποιος θα διοικεί την επιχείρηση σε καθημερινή βάση; Τί εμπειρία θα φέρει το άτομο αυτό στην επιχείρηση; Ποιες ειδικές και ξεχωριστές ικανότητες; Υπάρχει σχέδιο για τη συνέχιση της επιχείρησης αν το άτομο αυτό απολεσθεί ή καταστεί ανίκανο;

Αν πρόκειται να έχουμε περισσότερους από 10 υπαλλήλους, δημιουργούμε ένα οργανόγραμμα που θα δείχνει την ιεραρχία και ποιος θα είναι υπεύθυνος για θέσεις-κλειδιά.

Συμπεριλαμβάνουμε τις περιγραφές θέσεων για τους υπαλλήλους σε θέσεις-κλειδιά. Αν ψάχνουμε για δάνεια ή επενδυτές, συμπεριλαμβάνουμε τα βιογραφικά σημειώματα των ιδιοκτητών και των υπαλλήλων σε θέσεις-κλειδιά.

Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Αναφερόμαστε στα ακόλουθα: -Διοικητικό Συμβούλιο - Σύμβουλοι Διοίκησης (αν υπάρχουν)- Δικηγόρος – Λογιστής - Ασφαλιστικός πράκτορας – Τράπεζα - Σύμβουλο ή συμβούλους (consultants) - Μέντορες και εμπειρογνώμονες (advisors).

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής: τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνη βάση, τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση (προαιρετικό), τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές, τον προβλεπόμενο ισολογισμό και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου (break-even calculation). Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μια λογική εκτίμηση του οικονομικού μέλλοντος της εταιρείας μας. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι μελετώντας το χρηματοοικονομικό μας σχέδιο θα καταλάβουμε καλλίτερα τα οικονομικά της επιχείρησής μας.

Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε 12-μηνη Βάση

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν αυτό το στοιχείο, δηλ. τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνη βάση, ως τον ακρογωνιαίο λίθο του σχεδίου τους. Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εμείς θα έχουμε μια ιδέα για το τι θα χρειασθεί για να είναι η επιχείρηση επικερδής και επιτυχημένη.

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων στην οποία θα προβλέπονται οι πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, οι δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος.

Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφονται οι κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσαμε για να εκτιμήσουμε τα έσοδα και τα έξοδα τις εταιρείας

Σημειώσεις: Πρέπει να κρατάμε προσεκτικές σημειώσεις σχετικά με την έρευνα και τις παραδοχές μας ώστε να είμαστε σε θέση αργότερα να τις εξηγήσουμε και επίσης για να ανατρέχουμε στις πηγές μας όταν είναι καιρός να αναθεωρήσουμε το σχέδιό σας.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως.

Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσουμε πότε αναμένεται να εισπραχθούν μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσουμε επιταγή (για έξοδα).

Θα πρέπει να παρακολουθούμε τα σημαντικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν απαραίτητα μέρος των ταμειακών ροών αλλά μας επιτρέπουν να παρακολουθούμε τα στοιχεία που έχουν μεγάλη επίπτωση στις ταμειακές ροές, όπως για παράδειγμα πωλήσεις και αγορές αποθεμάτων.

Θα πρέπει επίσης να παρακολουθούμε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη 'προ-έναρξης'. Λογικά θα πρέπει να έχουμε ήδη κάνει την έρευνά μας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης. Οι ταμειακές ροές θα μας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειασθούμε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψουμε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστούμε.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

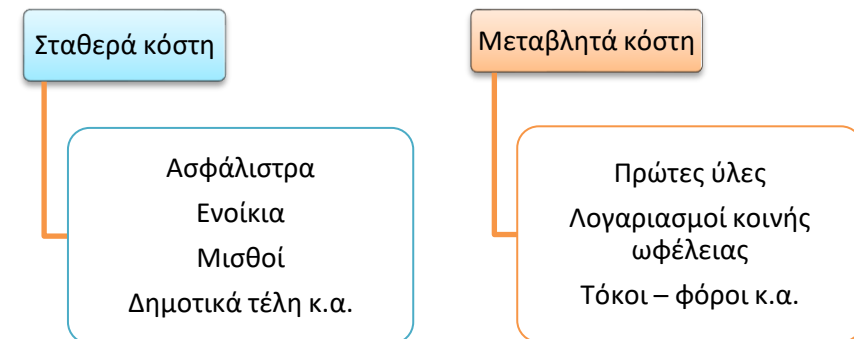
Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (break-even point) προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο των πωλήσεων κάτω του οποίου η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα. Η παρακάτω μαθηματική φόρμουλα υπολογίζει το νεκρό σημείο:

**Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά
κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)**

(Όπου: τα σταθερά κόστη εκφράζονται σε ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.)

Συμπεριλαμβάνονται όλες οι παραδοχές βάσει των οποίων έγινε ο υπολογισμός του νεκρού σημείου.



2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Παραρτήματα

Συμπεριλαμβάνονται λεπτομέρειες και μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν στο επιχειρησιακό μας σχέδιο, για παράδειγμα:

- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό.
- Μελέτες του κλάδου.
- Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια.
- Χάρτες και φωτογραφίες του χώρου.
- Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων.
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί.
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων.
- Επιστολές υποστήριξης από μελλοντικούς πελάτες.
- Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξουμε τις παραδοχές μας.
- Μελέτες έρευνας αγοράς.
- Κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων διαθέσιμων ως εγγύηση για λήψη δανείου.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ- ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Για την Εξεύρεση Κεφαλαίων Για τις τράπεζες

Οι τράπεζες θέλουν διαβεβαιώσεις για την τακτική αποπληρωμή του δανείου. Αν σκοπεύουμε να χρησιμοποιήσουμε το σχέδιο σε δανειστές, πρέπει να συμπεριλάβουμε:

- Το ποσό του δανείου
- Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα
- Τι θα πετύχουμε - πώς θα κάνει την επιχείρηση ισχυρότερη;
- Τους αιτούμενους όρους αποπληρωμής (τα έτη αποπληρωμής).

Πιθανώς δεν θα έχουμε μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης του επιτοκίου αλλά μπορεί να είναι δυνατό να διαπραγματευθούμε μεγαλύτερο χρόνο αποπληρωμής, πράγμα που θα βοηθήσει τις ταμειακές ροές. Το περιουσιακό στοιχείο που προσφέρεται ως εγγύηση και κατάλογο με τα υπάρχοντα εμπράγματα βάρη του περιουσιακού στοιχείου που προσφέρεται ως εγγύηση.

Σκεφτείτε ότι το Business Plan που θα φτιάξετε θα αποτελεί τον “μούσουλα” στην επιχείρησή σας, και δεν χρειάζεται να είναι κάτι στατικό.

Εάν θέλετε να αλλάξετε κάτι έχετε όλη την ευχέρεια να το κάνετε!

ΔΕΝ ΞΕΧΝΑΜΕ:

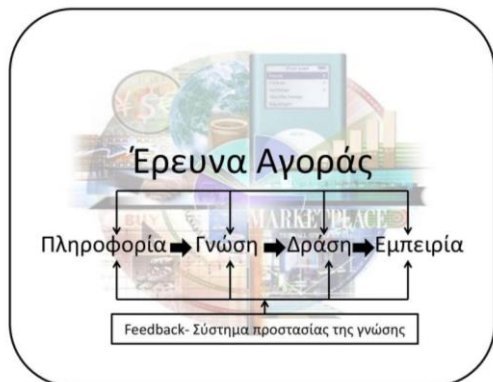
Ο σχεδιασμός στον χώρο των επιχειρήσεων είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας.

Είναι μια διαδικασία δυναμική που σημαίνει ότι περιλαμβάνει το στοιχείο της συνεχούς αναθεώρησης και της προσαρμογής στα δεδομένα της αγοράς που αλλάζουν με ταχύτητα συνεχώς

Ο σωστός σχεδιασμός έχει καταλυτική σημασία στην επιτυχία του εγχειρήματος. Είναι απαραίτητος για τους πιθανούς χρηματοδότες του επιχειρηματικού μας σχεδίου.

3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

- Έρευνα Αγοράς σημαίνει «**N'** ακούς τον καταναλωτή»



Έρευνα αγοράς (γενικότερα: Marketing Research) είναι: η συστηματική συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και ερμηνεία πληροφοριών που σχετίζονται με προβλήματα και συνδεδεμένες με αυτά αποφάσεις που αναφέρονται στην επιχειρησιακή λειτουργία του μάρκετινγκ

Η έρευνα αγοράς βασίζεται στην απλή διαπίστωση, σύμφωνα με την οποία: Οι άνθρωποι για όλα τα θέματα που τους απασχολούν (προσωπικά, οικογενειακά, επαγγελματικά) συγκεντρώνουν πληροφορίες για να πάρουν/ λάβουν καλύτερης ποιότητας αποφάσεις.

Η αξία της πληροφορίας προσδιορίζεται από: • Την ικανότητα και τη θέληση να δρας στηριγμένος σε πληροφορίες. • Στην (αποδεκτή) ακρίβεια των πληροφοριών. • Στο επίπεδο αναποφασιστικότητας που συνδέεται με την έλλειψη πληροφοριών. Αλλά και στον κίνδυνο αδυναμίας λήψης αποφάσεων (paralysis) από

την υπερβολική διαθεσιμότητα αντικρουόμενων πληροφοριών.

Η έρευνα αγοράς ενδιαφέρεται για ερωτήματα που αναφέρονται τόσο στην πλευρά των αγοραστών όσο και στην πλευρά των πωλητών.

- ✓ **Ποιοί** αγοράζουν και αντιστοίχως **ποιοί** πουλάνε;
- ✓ **Τι** αγοράζουν και αντιστοίχως **τι** πουλάνε οι πωλητές;
- ✓ **Πού** αγοράζουν και **που** πουλάνε (σημεία αγοράς και πώλησης);
- ✓ **Πότε** (και πόσο τακτικά) αγοράζουν και αντιστοίχως **πότε** πουλάνε οι πωλητές;
- ✓ **Πώς** (με ποιους τρόπους) αγοράζουν και αντιστοίχως πουλάνε οι πωλητές;
- ✓ **Γιατί** κάνουν συγκεκριμένες επιλογές οι αγοραστές και πως ανταποκρίνονται οι ανταγωνιζόμενοι πωλητές;

3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η έρευνα αγοράς ως επιχειρηματικό εργαλείο σε σχέση με τη διαμόρφωση του μείγματος μάρκετινγκ των 4Ps

Προϊόν (Product): Η έρευνα αγοράς ελέγχει τη στάση των χρηστών απέναντι σε συγκεκριμένα προϊόντα με το να τα περιγράφει ή να τα επιδεικνύει σε focus groups, σε πολυκαταστήματα, στο σπίτι ή στους χώρους δουλειάς.

Τιμή (Price): Η έρευνα αγοράς, που στη συγκεκριμένη περίπτωση παίρνει τη μορφή της έρευνας της τιμολόγησης, μπορεί να διερευνά απλές ερωτήσεις του τύπου: Πόσο πιθανό είναι να αγοράσετε το συγκεκριμένο προϊόν στη συγκεκριμένη τιμή; Ως πιο πολύπλοκες ερωτήσεις συγκερασμού ποιοτικών χαρακτηριστικών με αντίστοιχη τιμολόγηση του προϊόντος με τη χρήση conjoint analysis (ανάλυση συνδιακύμανσης).

Προώθηση (Promotion): Η έρευνα αγοράς μπορεί να υποστηρίξει όλες τις πτυχές της προώθησης ενός προϊόντος από την ανάπτυξη διαφημιστικών

ιδεών ως την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας διαφήμισης.

Διανομή (Place: Distribution): Η έρευνα αγοράς μπορεί να υποστηρίξει την αναζήτηση του πιο αποτελεσματικού δρόμου του προϊόντος προς την αγορά.

Η έρευνα αγοράς είναι πολύτιμη πηγή Ποσοτικών πληροφοριών ή Ποιοτικής σε βάθος ανάλυσης.



3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Υπάρχουν δυο είδη έρευνας αγοράς: η «πρωτογενής» και η «δευτερογενής».

Στην περίπτωση της **δευτερογενούς** έρευνας κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει δημοσιευμένες πληροφορίες που ανευρίσκονται σε προφίλ της αγοράς, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστική υπηρεσία, στοιχεία δημογραφικής απογραφής, κλπ.

Τα στοιχεία αυτά μπορούμε να τα βρούμε σε βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, συνδέσμους και κυβερνητικές πηγές, το διαδίκτυο, κλπ. Είναι εκπληκτικό το πλήθος των πληροφοριών που μπορούμε να βρούμε στο επιμελητήριο της περιοχής μας ή από εμπορικούς συνδέσμους αντίστοιχα.

Στην περίπτωση της **πρωτογενούς** έρευνας θα πρέπει να συλλέξουμε πληροφορίες μόνοι μας. Για παράδειγμα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον Χρυσό Οδηγό για να αναγνωρίσουμε πιθανούς ανταγωνιστές, τον Τηλεφωνικό Κατάλογο για να εντοπιστούν πιθανοί πελάτες και να κάνουμε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθουμε τις προτιμήσεις τους. Μία έρευνα από εξειδικευμένη εταιρεία έρευνας αγοράς θα μας κοστίσει πολύ. Όμως, υπάρχουν τρόποι που μπορεί ο ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης να προβεί σε μία επιτυχημένη έρευνα αγοράς μόνος του.

Στο σχεδιασμό μάρκετινγκ πρέπει να είμαστε όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται – να παρέχουμε στατιστικά στοιχεία, δείκτες και λοιπή πληροφόρηση μαζί με τις πηγές από όπου αυτά αντλήθηκαν.

Πρωτογενής Έρευνα

• Ποσοτική Μέτρηση

Αξιολόγηση Ιδέας/ Προϊόντος
Έρευνα Τιμολόγησης
Αξιολόγηση Προωθητικών Ενεργειών
Έρευνας Τοποθεσίας-Διανομής
Έρευνες Κατάτμησης Αγοράς
Usage and Attitude studies
Προφίλ Σήματος / Έρευνα – Αξιολόγηση Διαφήμισης / Ανάκληση Ικανοποίησης Πελατών
Έρευνας Μυστικού Επισκέπτη

• Ποιοτική Μέτρηση

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην εξερεύνηση και σε βάθος ανάλυση περιοχών για τις οποίες δεν υπάρχει αρκετή γνώση. Απαντά σε ερωτήσεις όπως το “Γιατί” και το “Πως”.

Μεθοδολογίες που εφαρμόζονται στην περίπτωση ποιοτικής έρευνας:

*Ομαδικές Συζητήσεις
Εις βάθος Συνεντεύξεις
Μέσω Παρατήρησης*

Δευτερογενής Έρευνα

• Παραδείγματα στοιχείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια δευτερογενούς έρευνας:

Εσωτερικές έρευνες ικανοποίησης πελατών
Στατιστικά Στοιχεία που συγκεντρώνονται από κρατικές πηγές (π.χ. τμήμα στατιστικής υπηρεσίας)
Προφίλ πελατών από εσωτερικά στοιχεία (π.χ. από βάσεις δεδομένων (CRM), από κάρτες μέλους (Membership Cards)).

3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Ανάλυση Αγοράς – Ανταγωνισμός

Γιατί είναι σημαντική η ανάλυση αγοράς;

Την ανάλυση αγοράς την κάνουμε σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, διότι δείχνουμε στους ενδιαφερόμενους πόσο μεγάλη είναι η αγορά στο σύνολό της, σε ποια σημεία είμαστε καλύτεροι σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές και τι οικονομική απόδοση θα μπορέσουμε να έχουμε.

Είναι σύνηθες να νομίζουν οι νεοεισερχόμενοι στην επιχειρηματικότητα ότι δεν έχουν ανταγωνισμό, γιατί αυτό που (θα) κάνουν είναι μοναδικό.

Όμως οι έμπειροι ακροατές τους θα σκεφτούν δύο πράγματα: είτε ότι δεν έχουν ιδέα και είναι ανώριμοι επιχειρηματικά είτε ότι η αγορά που στοχεύουν απλώς δεν υπάρχει ή είναι πολύ μικρή (συνηθισμένο στην καινοτομική επιχειρηματικότητα, όπου παρουσιάζονται και τα πιο υψηλά ποσοστά αποτυχίας).

Οι υποψήφιοι επιχειρηματίες βέβαια πάντα ακούνε από τον κοσμάκη (και δυστυχώς συνήθως μόνο από φίλους και συγγενείς) «Α, πολύ έξυπνη ιδέα, προχώρα

την», ωστόσο οι ειδικοί στην επιχειρηματικότητα είναι δικαιολογημένα και βάσει στατιστικών πολύ πιο επιφυλακτικοί.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό για ένα business plan να δείχνει ανταγωνισμό, γιατί είναι και επικοινωνιακά πολύ σωστό: Όταν παραδέχεσαι ότι ο Α ανταγωνιστής έχει αυτό το μεγάλο δίκτυο και ο Β ανταγωνιστής κάνει αυτό το κομμάτι πολύ καλά, τότε είναι πολύ πιο εύκολο να πείσεις για έστω ένα-δύο σημεία που είσαι καλύτερος ακόμη κι από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή, άρα να πείσεις για το δικό σου business plan.



3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Ποιά είναι τα βασικότερα στοιχεία στην ανάλυση της αγοράς;

1. Το συνολικό μέγεθος της αγοράς
2. Η ανάλυση των ανταγωνιστών και
3. Οι τάσεις της αγοράς

1. Μέγεθος Αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς είναι κάτι που φοβίζει ακόμη και τους πιο ειδικούς. Γιατί φοβίζει; Διότι είναι ένα νούμερο συγκεκριμένο για το οποίο κανένας δεν μπορεί να είναι σίγουρος και το οποίο ούτως ή άλλως αλλάζει δυναμικά από μέρα σε μέρα ανάλογα με τις πωλήσεις που γίνονται. Όταν πάμε να ορίσουμε μεγάλες αγορές είναι πανεύκολο να αποκλίνουμε. Ακόμη κι έτσι όμως το επιχειρηματικό πλάνο απαιτεί ένα νούμερο: το μέγεθος της συνολικής αγοράς.

Τι είναι μέγεθος αγοράς;

Συνολικές ετήσιες πωλήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διερευνούμε.

Η αγορά μπορεί να είναι τοπική (π.χ. νομός Καβάλας), να αφορά ένα κράτος (ελληνική αγορά) ή και ευρύτερη αγορά (ευρωπαϊκή ή παγκόσμια αγορά). Επίσης, εξειδικεύουμε με ποσότητες και αξίες των προϊόντων που καλύπτουν μια συγκεκριμένη ανάγκη.

Εάν το προϊόν μας είναι κάτι νέο και ειδικό που συμπεριλαμβάνεται σε ένα μπουκέτο υπηρεσιών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, τότε πρέπει να σπάσουμε με εκτιμήσεις μας το σύνολο και να βρούμε τι αντιστοιχεί στον δικό μας τομέα.

Για να διερευνήσουμε το μέγεθος μπορούμε να ξεκινήσουμε από το τμήμα πελατών μας.

Ένα παράδειγμα είναι ότι απευθυνόμαστε με το προϊόν μας σε ανθρώπους ηλικίας 65 ετών και άνω. Βρίσκουμε από την Eurostat ποιο το ποσοστό των Ευρωπαίων άνω των 65 ετών και προσπαθούμε να κάνουμε μια αναγωγή στον παγκόσμιο πληθυσμό. Το θέμα είναι με βάση κάποια αξιόπιστα στοιχεία από έγκυρες πηγές (όπως τη Eurostat, τον ΟΟΣΑ, την Παγκόσμια Τράπεζα κλπ) να μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα κατά προσέγγιση για τη συνολική παγκόσμια αγορά.

Ένα άλλο παράδειγμα:

Ας πούμε ένα παράδειγμα για την Uber. Όταν ξεκινούσε η Uber, σαν ιδέα φαινόταν τεράστια. Πόση όμως θα μπορούσε να είναι η συνολική παγκόσμια αγορά; Είχαν σκεφτεί τότε το εξής: Τα αυτοκίνητα παγκοσμίως είναι ένα δισεκατομμύριο. Εάν το κάθε όχημα κάνει μία διαδρομή την ημέρα και η διαδρομή αποδίδει στην Uber ένα δολάριο ΗΠΑ, τότε μιλάμε για μια συνολική ετήσια αγορά της τάξης των 365 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Κάπως έτσι γίνονται οι αναγωγές και βγαίνουν τα νούμερα. Ο στόχος είναι να δείξουν σε όποιον αξιολογεί το επιχειρηματικό σχέδιο ότι πίσω από την επιχειρηματική προσπάθεια κρύβεται μια σημαντική αγορά.

Ο αξιολογητής του επιχειρηματικού σχεδίου θέλει να βεβαιωθεί ότι ακόμη κι αν πιάσει η επιχείρηση το 5% της συνολικής αγοράς, τότε και πάλι αξίζει να γίνει η επένδυση διότι υπάρχει καλή προοπτική και επαρκής αγορά.

Τις περισσότερες φορές βέβαια η αγορά πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη με βάση τα τμήματα πελατών (customer segments) στα οποία απευθυνόμαστε.

3. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

2. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού περιλαμβάνει δύο στοιχεία α) τα μερίδια που έχουν οι ανταγωνιστές στην αγορά και β) ένα πινακάκι που συνοψίζει τι προσφέρει ο κάθε ανταγωνιστής, σε ποια σημεία είναι καλός και τέλος σε ποια σημεία είμαστε εμείς καλύτεροι.

Μερίδια Αγοράς

Τα μερίδια αγοράς προκύπτουν από δύο ποιοτικά μεγέθη, α) την ποσότητα των πωλούμενων προϊόντων ή β) τις τελικές πωλήσεις.

Συνήθως σημαντικότερο νούμερο είναι τα έσοδα (πωλήσεις), αν και για κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι σημαντική και η ποσότητα,.

Παράδειγμα ΠΛΑΣΜΑΤΙΚΟ: Στα smartphones μπορεί το μερίδιο αγοράς της Apple να είναι με βάση τα έσοδα 20%, αλλά με βάση τις συσκευές 5%.

Αυτό συμβαίνει διότι οι συσκευές είναι πολύ πιο ακριβές από τις άλλες και ενώ στην αγορά με όρους χρήματος η Apple έχει μερίδιο 20% στην αγορά με βάση τις λειτουργούσες συσκευές είναι μόλις 5%.

Πίνακας Ανταγωνιστών

Ένας τυπικός πίνακας του ανταγωνισμού (competition matrix) περιλαμβάνει τους τρεις-τέσσερις βασικότερους ανταγωνιστές μας και την απόδοσή τους σε διάφορους τομείς σε σχέση με εμάς.

Οι τομείς αυτοί μπορούν ενδεικτικά να είναι:

- Η χαμηλή τιμή
- Η ανώτερη ποιότητα
- Η εξυπηρέτηση των πελατών
- Η προσαρμογή του προϊόντος στα μέτρα του πελάτη (customization)
- Τα μοναδικά χαρακτηριστικά
- Η άμεση διανομή
- Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service)
- Οι ενημερώσεις-αναβαθμίσεις του προϊόντος
- Η εκπαιδευτική υποστήριξη (tutorials) για την ορθή χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών

Αυτό το competition matrix είναι πιο λεπτομερές και ενδείκνυται να γίνεται σε περιπτώσεις με δύο-τρεις ανταγωνιστές. Μια πιο απλή μορφή πίνακα μπορεί να είναι πάλι ένας οριζόντιος ή κάθετος άξονας που να μας απαντά σε κάθε στήλη για την κάθε επιχείρηση στα εξής δύο ερωτήματα:

- Τι κάνουμε εμείς καλά που οι ανταγωνιστές δεν κάνουν και
- Τι κάνουν καλά οι ανταγωνιστές που δεν μπορούμε εμείς.

Και αυτό το δεύτερο απλοποιημένο πινακάκι είναι ένα από τα στοιχεία που εάν υπάρχει στο business plan, το βελτιώνει και δείχνει στους αξιολογητές μια γρήγορη συνοπτική εικόνα στην ανάλυση του ανταγωνισμού και της συνολικής αγοράς.

3. Οι τάσεις της αγοράς

Τέλος, είναι σημαντικό να επενδύουμε σε έναν τομέα με έντονα ανοδική τάση.

Τα δεδομένα από διάφορα στοιχεία της αγοράς που δείχνουν καλές τάσεις, μπορούν να ενισχύσουν τα επιχειρήματά μας.










Υπάρχουν μικρά-μικρά στοιχεία που εάν τα συσχετίσουμε μεταξύ τους και τα παρουσιάσουμε σαν μια συνολική εικόνα της αγοράς, μπορούν να δείξουν ότι η αγορά μας είναι ανοδική (στο σύνολό της), οπότε θα επιχειρήσουμε σε έναν τομέα έχοντας από πίσω μας ευνοϊκό άνεμο. Η αξιολόγηση και συνολική αποτίμηση της τάσης της αγοράς είναι ευθύνη αυτού που παρουσιάζει τα στοιχεία. Τις περισσότερες φορές αυτός που αξιολογεί το business plan δεν έχει την λεπτομερή εικόνα που έχει η επιχείρηση, οπότε καλό είναι να μην εισέρχεται το business plan σε πολλές λεπτομέρειες που μπερδεύουν.

Από την άλλη πλευρά, εάν κάποια λεπτομερειακά δεδομένα είναι σημαντικά για τη συνολική εικόνα του business plan, πρέπει να παρουσιαστούν.

4. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ανάλυση του Business Model Canvas

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas) είναι ένα εργαλείο το οποίο βοηθάει στην αποτύπωση ενός νέου ή ενός υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου. Στην ουσία πρόκειται για ένα οπτικό διάγραμμα με τη μορφή πίνακα. Ο πίνακας χωρίζεται σε εννέα δομικά στοιχεία, για καθένα από τα οποία μια επιχείρηση πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 	
	Key Resources 		Channels 		
Cost Structure 		Revenue Streams 			

4. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Αναλυτικά:

1. Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

Πρόταση αξίας είναι αυτό που κάνει τον πελάτη να ξεχωρίζει τη μια επιχείρηση από την άλλη και αυτό που τον κάνει τελικά να επιλέγει ένα συγκεκριμένο προϊόν έναντι μιας άλλης δυνατότητας.

Η πρόταση αξίας είναι το καθοριστικότερο τμήμα σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Γύρω από την πρόταση αξίας χτίζεται το κάθε business model και όλα τα επιμέρους τμήματα υποστηρίζουν αυτήν την τελική πρόταση αξίας.

Κάποια **παραδείγματα** πρότασης αξίας:

Αποδοτικότερη λειτουργία. Οι λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας αποδίδουν το ίδιο φως (μετρώμενο σε lumens) με κατανάλωση πολύ λιγότερης ενέργειας. Ή αλλιώς, στην ίδια κατανάλωση ενέργειας αποδίδουν πολύ περισσότερο φως.

Φθηνότερα από τον ανταγωνισμό: Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, λένε ξεκάθαρα ότι θα δώσουμε το φθηνότερο εισιτήριο, αλλά δεν θα απολαμβάνεις ιδιαίτερες ανέσεις στο ταξίδι σου κι άμα θέλεις έστω ένα ποτήρι νερό, θα το πληρώσεις. Οι πελάτες το ξέρουν και το αποδέχονται, γιατί στο μυαλό τους έχουν το φθηνότερο εισιτήριο.

Brand και Status: Το ρολόι Rolex δείχνει ακριβώς την ίδια ώρα με τα άλλα ρολόγια, ωστόσο οι πελάτες του το προτιμούν, διότι έχει χτίσει μία εικόνα που συνδέεται με πλούτο, άνεση και οι άνθρωποι το αγοράζουν παρότι πανάκριβο για να καλύψουν τέτοιες δικές τους ανάγκες

Νεότερο μοντέλο. Μπορεί το παλιό μας κινητό ή αυτοκίνητο να κάνει στις κυριότερες λειτουργίες την ίδια δουλειά με ένα καινούριο, παρόλ' αυτά μεγάλο κομμάτι καταναλωτών θέλει το νεότερο, επειδή απλά είναι πιο καινούριο και δείχνει πιο ωραίο.

Μειωμένο Ρίσκο: Κάποιος πουλά μεταχειρισμένα αυτοκίνητα και δίνει εγγύηση για ένα χρόνο κι επίσης δικαίωμα επιστροφής του αυτοκινήτου στις πρώτες 30 ημέρες. Αυτό θγάζει από το μυαλό του καταναλωτή το άγχος του μεταχειρισμένου και χτίζει μια εικόνα ασφάλειας και εγγύησης αξίας για τη

συναλλαγή.

Ο καταναλωτής έχει στο μυαλό του αυτήν την αξία για να καταλήξει να αγοράσει κάτι συγκεκριμένο.

2. Τμήματα Πελατών (Customers Segments)

Οι γιαγιάδες 80 ετών δεν θα αποκτήσουν laptop, οι έφηβοι 17 ετών δεν ενδιαφέρονται για τις έξυπνες σίτες.

Οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό και τα προϊόντα τους σε ακόμη πιο συγκεκριμένους καταναλωτές. Ιδίως στις περιπτώσεις startup επιχειρήσεων ή ακόμη και σε ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις που πάνε να εισάγουν ένα νέο προϊόν στην αγορά, το να βρεθεί το κατάλληλο τμήμα (segment) πελατών είναι το παν κι επίσης δύσκολο. Αυτό διότι πρέπει να καλύπτονται πολύ συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, για να προτιμήσουν ένα προϊόν από ένα άλλο.

Εδώ αξίζει να μας μείνει ότι το business model χτίζεται έχοντας ως αγορά στόχο συγκεκριμένους καταναλωτές κι όχι ένα γενικό «πουλάμε τηλεοράσεις».

3. Κανάλια (Channels)

Κανάλια σημαίνουν εδώ τα κανάλια πώλησης. Είναι τα κρίσιμα σημεία επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες.

Η επιχείρηση μπορεί να πουλά στον καταναλωτή η ίδια άμεσα, αλλά μπορεί να πουλά και έμμεσα μέσω συνεργατών. Για παράδειγμα οι εταιρίες αναψυκτικών δεν έχουν δικά τους καταστήματα όπου πάνε οι καταναλωτές και διαλέγουν τρεις κόλες και δυο πορτοκαλάδες.

Μια εταιρία μπορεί να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις-συνεργάτες και ταυτόχρονα να έχει και δικό της δίκτυο. Για παράδειγμα οι ασφαλιστικές εταιρίες έχουν και δικό τους δίκτυο, αλλά πουλάνε προϊόντα και μέσω τραπεζών αλλά και μέσω άλλων εταιριών μεσιτών ασφαλίσεων.

Τα κανάλια είναι πολλά και ο τρόπος που τα επιλέγουμε είναι καθοριστικός στο συνολικό μας επιχειρηματικό μοντέλο. Δεν υπάρχει σωστό και λάθος κανάλι. Το ζήτημα είναι να φτάνει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

4. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

4. Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)

Οι σχέσεις με τους πελάτες είναι όλη αυτή η εμπειρία που έχει ο καταναλωτής όταν αλληλεπιδρά με την επιχείρηση. Έτσι, μπορεί η επιχείρηση να αφήνει τον πελάτη να αυτοεξυπηρετηθεί (self-service). Μπορεί να προσφέρει εξυπηρέτηση με υπάλληλό της, αλλά μπορεί αυτή η εξυπηρέτηση να φτάνει μέχρι το σημείο της αποκλειστικής προσωπικής εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα στην ιδιωτική τραπεζική (private banking) ο πελάτης έχει στη διάθεσή του έναν προσωπικό σύμβουλο. Μπορεί η σχέση να είναι σχέση συν-δημιουργίας, με παράδειγμα τον χρήστη του Facebook, που δημιουργεί περιεχόμενο και αυτό τραβά άλλους χρήστες στο μέσο.

Επίσης, το Youtube ενθαρρύνει να ανεβάζουμε βιντεάκια και να βγάζουμε και χρήματα από διαφημίσεις, αλλά το κάθε βιντεάκι είναι επιπλέον προϊόν για την πλατφόρμα που έτσι ελκύει ακόμη περισσότερους χρήστες στο μέσο. Όλα αυτά τα θέματα αφορούν το χτίσιμο της σχέσης με τους πελάτες.

5. Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities)

Στις κύριες δραστηριότητες ΔΕΝ περιλαμβάνεται το πώς θα πουλήσουν οι επιχειρήσεις περισσότερο. Αυτό ισχύει για όλες. Οι κύριες δραστηριότητες υπάρχουν ως υποτομέας στο Business Model Canvas για να καταλάβει η κάθε επιχείρηση πού διαφοροποιείται από άλλες και πού πρέπει να δώσει έμφαση.

Για **παράδειγμα** σε μια αεροπορική εταιρία στην οποία το κόστος καυσίμου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας τελικού κόστους, μία ιδιαίτερη δραστηριότητα είναι ο περιορισμός του ρίσκου πάνω στις τιμές καυσίμων. Ένας μεγάλος βιομηχανικός παραγωγός (π.χ. η General Electric) έχει ενδεχομένως ως κύρια δραστηριότητα τον έλεγχο της αλυσίδας παραγωγής (supply chain) έτσι ώστε να μειώνει διαρκώς τα κόστη της. Μία μεγάλη επιχείρηση λογισμικού έχει ως κύρια δραστηριότητα να επικαιροποιεί (update) το λογισμικό, ώστε να συμβαδίζει με νέες προδιαγραφές τεχνολογίας και ασφάλειας

δεδομένων. Το FinancialAdvisor.gr έχει ως κύρια δραστηριότητα την επίλυση προβλημάτων των πελατών και ένα από τα σημαντικά θέματά του είναι πώς μοιράζεται η ομάδα τη γνώση που υπάρχει.

Οπότε κάθε επιχείρηση έχει κάποιους πολύ καιρίους τομείς δραστηριότητας που πρέπει να τους δέσει αρμονικά με τα άλλα τμήματα για να χτίσει ένα πετυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

6. Κύριοι Πόροι (Key Resources)

Οι πόροι μπορεί να είναι:

- Προερχόμενοι απ' τη φύση. Για παράδειγμα ένα λατομείο χρειάζεται πρόσβαση σε κατάλληλο μέταλλευμα.
- Υλικά Αγαθά. Παραδείγματος χάρη οχήματα, κτήρια, μηχανές κλπ.
- Πνευματική ιδιοκτησία. Ένας εκδότης παίρνει την άδεια από το συγγραφέα για να εκδόσει, ένας κατασκευαστής προϊόντων τεχνολογίας ενδέχεται να πρέπει να πληρώσει την άδεια για χρήση εξειδικευμένων πατεντών.
- Ανθρώπινοι. Μια φαρμακευτική εταιρία χρειάζεται κατάλληλο προσωπικό για να κάνει έρευνα και να αναπτύξει νέα φαρμακευτικά προϊόντα και μια επιχείρηση design χρειάζεται δημιουργικούς σχεδιαστές.
- Χρηματοοικονομικοί. Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοοικονομικούς πόρους, ωστόσο εδώ πρέπει να προσαρτώνται σε ένα ιδιαίτερο business μοντέλο. Για παράδειγμα η Mercedes έχει ειδικό μοντέλο που χρηματοδοτεί με δικά της δάνεια την ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω των συνεργατών της. Αυτό απαιτεί πρόσθετους οικονομικούς πόρους που ενσωματώνονται στη λειτουργία του συγκεκριμένου business model που αφορά μόνο την ανάπτυξη των πωλήσεων σε κάποιες χώρες.

4. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

7. Κύριοι Συνέταιροι (Key Partners)

Οι συνεργάτες ή συνέταιροι μιας επιχείρησης υπάρχουν, διότι η επιχείρηση δεν μπορεί και δεν αξίζει να κάνει όλες τις εργασίες μόνη της εσωτερικά (ή αλλιώς in-house). Ένα απλό παράδειγμα είναι ότι η επιχείρηση εάν δεν έχει αρκετά μεγάλο μέγεθος, δεν αξίζει να έχει αποκλειστικό νομικό σύμβουλο, οπότε κατά περίπτωση συνεργάζεται με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη-δικηγόρο. Επίσης, άλλες εταιρίες αναθέτουν με εξωπορισμό (outsourcing) την επιλογή προσωπικού. Δεν υπάρχει χρόνος και εξειδίκευση για να λάβει η επιχείρηση 200 βιογραφικά, να τα αξιολογήσει, να κάνει συνεντεύξεις, δεύτερο γύρο συνεντεύξεων κλπ.

Οι λόγοι που υπαγορεύουν αυτές τις συνεργασίες ανάγονται καθαρά στη βελτιστοποίηση του αποτελέσματος με το χαμηλότερο κόστος.

Για παράδειγμα ένας κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων smartphones αγοράζει το εξωτερικό γυαλί της οθόνης από κάποιον άλλο κατασκευαστή αυτού του ειδικού υλικού. Χωρίς αυτό το γυαλί δεν υπάρχει smartphone. Ε, αυτή η επιχείρηση είναι Key Partner. Αντίθετα η επιχείρηση απ' την οποία ο κατασκευαστής smartphones προμηθεύεται χαρτί για τους εκτυπωτές της δεν είναι Key Partner.

8. Δομή Εξόδων (Cost Structure)

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να χωρίσουμε τις επιχειρήσεις σε αυτές που κινούνται με βάση τη λογική του χαμηλότερου κόστους (για παράδειγμα οι αεροπορικές χαμηλού κόστους) και σε αυτές που κινούνται στη λογική της αξίας (για παράδειγμα η Apple στις ηλεκτρονικές συσκευές, η Rolex στα ρολόγια κ.α.).

Όλοι θέλουν να μειώσουν τα κόστη τους, αλλά κάποιιοι το έχουν πιο πολύ στο αίμα τους, γιατί εκεί στηρίζεται και η τελική πρόταση αξίας στους πελάτες.

Άλλες επιχειρήσεις όμως θα κοιτάξουν περισσότερο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά για να τιμολογήσουν μετά αρκετά ακριβότερα από τον ανταγωνισμό.

Η δομή εξόδων έχει σχέση με το συνολικό μοντέλο της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε βιομηχανική παραγωγή έχουν πολύ υψηλά σταθερά κόστη και σχετικά μικρά μεταβλητά. Αντίθετα, οι νομικές εταιρίες έχουν υψηλό μεταβλητό κόστος ανάλογα και με την ποσότητα υποθέσεων που αναλαμβάνουν, διότι η κάθε υπόθεση απαιτεί χωριστή ενασχόληση από εξειδικευμένο προσωπικό.

9. Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Οι ροές εσόδων είναι το τελικό αποτέλεσμα όλων των υπόλοιπων ενεργειών. Μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες:

Μεταβίβαση ιδιοκτησίας. Είναι ο πιο παραδοσιακός τρόπος, στον οποίο για παράδειγμα ο εργολάβος έχει δημιουργήσει μία κατοικία για να την πουλήσει κι ο πελάτης αποκτά πλήρη κυριότητα και μπορεί να μεταπωλήσει ή ακόμη και να καταστρέψει την ιδιοκτησία του.

Τέλη χρήσης. Το ξενοδοχείο, ενώ μας παρέχει διαμονή, δεν μας τη δίνει για δική μας, αλλά μας χρεώνει για τον χρόνο που θα μείνουμε. Γενικά όσο πιο πολύ χρησιμοποιεί ο πελάτης τις υπηρεσίες, τόσο παραπάνω χρεώνεται.

Συνδρομές. Το μοντέλο μοιάζει λίγο με το προηγούμενο, αλλά έχει τη διαφορά ότι πληρώνεις για ένα διάστημα τη συνδρομή και κάνεις όση χρήση θέλεις. Στο γυμναστήριο δεν έχει περιορισμούς στις μέρες που θα πας, σε ένα on-line παιχνίδι δεν έχει περιορισμό στις ώρες που παίζεις και όταν έχεις συνδρομητική τηλεόραση μπορείς να βλέπεις όσες ώρες θέλεις.

Ενοικίαση. Νοικιάζεις κάτι για ένα διάστημα και το μεταχειρίζεσαι σχεδόν σαν δικό σου, μόνο που ανήκει σε άλλον. Ο ιδιοκτήτης όμως πληρώνει τα κόστη του, όπως συντήρηση, φόρους κλπ. Τυπική περίπτωση η ενοικίαση ακινήτου, αλλά και πολλές άλλες μορφές ενοικιάσεων (αυτοκίνητα, εξοπλισμοί, νυφικά κλπ)

Αδειοδότηση. Τυπικές εδώ είναι οι περιπτώσεις με χρήση πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως ας πούμε με μια πατέντα. Κάποιος θέλει να χρησιμοποιήσει την πατέντα μιας επιχείρησης και παίρνει την άδεια καταβάλλοντας τέλη. Το ίδιο συμβαίνει και στη μουσική βιομηχανία.

Μεσιτεία. Η Airbnb μεσιτεύει, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να βρουν διαμονή και οι ιδιοκτήτες να βρουν βραχυχρόνιους ενοικιαστές. Η αμοιβή της προκύπτει από τη διευκόλυνση του κλεισίματος κάθε τέτοιας μικρής συμφωνίας. Αυτό λέγεται μεσιτεία.

Διαφήμιση. Είναι ο χώρος που πωλεί μια επιχείρηση για να προβληθούν άλλες επιχειρήσεις. Όλα τα μέσα ενημέρωσης, το Facebook και η Google έχουν ένα τεράστιο τμήμα των εσόδων τους από πωλήσεις διαφημίσεων.

Σύνοψη του Business Model Canvas:

Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κέντρο του την πρόταση αξίας (value proposition) και χωρίζεται σε εννέα τμήματα που αναφέραμε πιο πάνω και σε τρεις μεγάλες ενότητες:

- ✓ τους πελάτες (συγκεκριμένα τμήματα πελατών, κανάλια πωλήσεων και σχέσεις με πελάτες)
- ✓ τη λειτουργία της επιχείρησης (δραστηριότητες, συνεργάτες, πόροι) και
- ✓ τα χρηματοοικονομικά (έσοδα μείον έξοδα)

The End

Εσύ, πώς αξιολογείς τον εαυτό σου?

Κάνε το quiz που ακολουθεί!