



**Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Οδηγός για τη δόμηση Επιχειρηματικού Σχεδίου (*Business Plan*)**

**με το *Ultimate Business Plan Starter*.**

**Δρ. Ιωάννης Κίνιας**  
**Μηχανολόγος Μηχανικός Α.Π.Θ., MSc, PhD**

Το Business Plan μπορεί να γίνει ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας μίας επιχείρησης. Το Business Plan Starter μας οδηγεί βήμα –βήμα απο την αρχή ως το τέλος του επιχειρησιακού σχεδίου.

### **Company Section**

Στο τμήμα αυτό εισάγουμε τα στοιχεία της επιχείρησης, δηλαδή το όνομα της και τα στοιχεία επικοινωνίας.

### **Plan**

Στο τμήμα αυτό ουσιαστικά δημιουργούμε το δικό μας Business Plan ακολουθώντας όλα τα απαραίτητα βήματα.

Σε μια γρήγορη γνωριμία με το software θα δούμε ότι η οθόνη είναι χωρισμένη σε τρία επιμέρους παράθυρα.

<p>Αριστερά, βρίσκονται όλα τα σημαντικά τμήματα του Business Plan τα οποία πρέπει να καλύψουμε. Μπορούμε εύκολα να μεταφερθούμε απο το ένα τμήμα στο άλλο και να συμπληρώσουμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να έχουμε ένα πλήρες επιχειρησιακό σχέδιο. Ουσιαστικά στην οθόνη αυτή έχουμε τα περιεχόμενα του Business Plan.</p>	<p>Στο πάνω παράθυρο εμφανίζεται ένα παράδειγμα, που περιλαμβάνει το software, το οποίο μας εξηγεί πως συμπληρώνεται το κάθε τμήμα και μας δίνει επιπλέον συμβουλές.</p>
<p>Το κάτω παράθυρο είναι αυτό στο οποίο εισάγουμε το δικό μας κείμενο και όπου δημιουργούμε το δικό Business Plan. Η λειτουργία του είναι όμοια με ένα Word.</p>	

Επομένως, επιλέγουμε ενότητα του Business Plan απο το αριστερό παράθυρο και ακολουθώντας τις οδηγίες δημιουργούμε το δικό μας Business Plan.

## **1. Executive Summary**

### **1.1. Introduction**

Το Executive Summary είναι όλη η ουσία του Business Plan, όπου περιγράφουμε στον αναγνώστη που ακριβώς στοχεύουμε ή τι ψάχνουμε. Τα περισσότερα Business Plan ψάχνουν για πηγές χρηματοδότησης, οπότε η επιχείρηση ψάχνει για συνεργάτες, μετόχους ή στρατηγικούς επενδυτές. Είναι λοιπόν αναγκαίο να πούμε στον αναγνώστη μας τι ακριβώς ψάχνουμε με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο.

*Παρότι είναι το πρώτο κομμάτι που θα διαβάσει ο αναγνώστης είναι το τελευταίο κομμάτι που θα γράψουμε.*

Το Executive Summary είναι το σημαντικότερο κομμάτι του B.P. Μπορεί να είναι η μια και μοναδική ευκαιρία σας για να τραβήξετε την προσοχή του αναγνώστη σας και να τον κάνετε να συνεχίσει να διαβάζει. Τραπεζίτες ή επενδυτές μπορεί να βομβαρδίζονται από χιλιάδες B.P. Είναι λοιπόν σαφές πως για να κερδίσει την προσοχή κάποιου το δικό σας B.P. θα πρέπει να παρουσιάζει την επιχειρηματική σας ιδέα ξεκάθαρα αλλά και χωρίς περιττές λεπτομέρειες που θα κουράσουν τον αναγνώστη.

Στο τμήμα του Introduction δώστε το στίγμα όλου του B.P. Αυτή είναι η πρώτη πληροφορία που ψάχνει ο αναγνώστης. Επίσης, το Introduction είναι ένα καλό σημείο για να δώσετε μια σαφή εικόνα για το τί περιμένετε από τον αναγνώστη.

Το Introduction θα το γράψουμε στο τέλος του Executive Summary.

### **1.2. Business Opportunity**

Περιγράψτε σύντομα τι κάνει η επιχείρησή σας και ποιός είναι ο προσανατολισμός σας. Η ευκαιρία που περιγράφεται πρέπει να είναι αρκετά δελεαστική αλλά να φαίνεται και ρεαλιστικά εφικτή, ώστε ο αναγνώστης να ενδιαφερθεί για το Business Plan. Εξηγήστε ποιά είναι η ευκαιρία αυτή και με ποιόν τρόπο θα επενδύσετε σ'αυτή.

Εάν το επιχειρηματικό σας πλάνο πιέζεται χρονικά από κάποια δεδομένα, φροντίστε να μεταδώσετε τα δεδομένα αυτά στον αναγνώστη ώστε να του μεταφέρετε ένα χαρακτήρα κατεπείγοντος.

### **1.3. Products/Services Description**

Δώστε μια σύντομη περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που η επιχείρησή σας προσφέρει. Αναφέρετε, τι κάνει τα δικά σας προϊόντα καλύτερα από των ανταγωνιστών σας και ποιές είναι οι αγορές στις οποίες στοχεύετε.

### **1.4. Current Business Position**

Ποιά είναι η παρούσα θέση της εταιρείας σας στην αγορά; Ποιά είναι η νομική μορφή της λειτουργίας της; Πότε ιδρύθηκε; Ποιοί είναι οι ιδιοκτήτες της και το προσωπικό της;

Επισημάνετε κάποια ξεχωριστή εμπειρία ή κάποια σημαντικά εφόδια στελεχών της εταιρείας σας, τα οποία αποτελούν ένα ιδιαίτερο προσόν για την εταιρεία και της δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα.

### **1.5. Financial Potential**

Σύντομα περιγράφουμε τα έσοδα και τα καθαρά κέρδη που περιμένουμε να δημιουργηθούν τα τρία επόμενα χρόνια. Δείξτε στον αναγνώστη ότι η εταιρεία σας αποτελεί μια καλή επενδυτική επιλογή. Θα πρέπει εδώ να περιγράψετε τι

αποτελέσματα θα πρέπει να περιμένει ένας επενδυτής από την επένδυση στην επιχείρησή σας. Ποιά είναι, για παράδειγμα, η προσδοκώμενη ανάπτυξη της εταιρείας σας συγκρινόμενη με άλλες του κλάδου;

## **1.6. The request**

Κλείνετε λέγοντας τι ακριβώς θέλετε από τον αναγνώστη. Αν θέλετε κεφάλαια, δηλώστε ξεκάθαρα το ύψος των κεφαλαίων και περιγράψτε πως θα τα χρησιμοποιήσετε.

Ανάλογα με το αιτημά σας, μπορείτε να αλλάζετε αυτή την παράγραφο ώστε να απευθύνεται σε διαφορετικό κοινό.

## **2. Company Background**

### **2.1. Introduction**

Το τμήμα αυτό δίνει στον αναγνώστη μια γενική εικόνα της επιχείρησης. Είναι το κομμάτι που περιγράφει την επιχείρηση, το που βρίσκεται σήμερα και το που σχεδιάζουμε να φτάσει.

Αρχικά πρέπει να παρουσιάσετε το πως δημιουργήθηκε η επιχείρησή σας. Περιγράψτε τις προσωπικές καταστάσεις και συνθήκες που σας οδήγησαν σαν επιχειρηματία στην κίνηση αυτή. Αν η επιχειρηματική σας ιστορία έχει κάποια διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, τότε ίσως να μείνει πιο εύκολα στη μνήμη του αναγνώστη. Δημιουργήστε μια έξυπνη περιγραφή και περιγράψτε όλα τα σημεία που θα περιλαμβάνει το τμήμα αυτό.

### **2.2. Business Description**

Περιγράψτε στον αναγνώστη την επιχείρησή σας. Τι προϊόντα παράγει ή ποιές υπηρεσίες παρέχει. Ποιούς καταναλωτές ή ποιές αγορές προσπαθεί να εξυπηρετήσει. Προσδιορίστε αν η επιχείρησή σας είναι κατασκευαστική, εμπορική ή υπηρεσιών. Περιγράψτε σύντομα την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιήστε. Επίσης περιγράψτε σε ποιο επίπεδο ανταγωνισμού συμμετέχει η εταιρεία σας (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, διεθνές).

Περιγράψτε τη νομική μορφή της εταιρείας. Η νομική μορφή της εταιρείας μπορεί να δώσει σε επίδοξους επενδυτές σημαντική πληροφόρηση για τη νομική εξασφάλιση που μπορούν να έχουν επενδύοντας τα χρήματά τους στην επιχείρησή σας.

### **2.3. Company History**

Αν η επιχείρησή σας είναι υφιστάμενη συγκεντρώστε πληροφορίες για το παρελθόν της. Μιλήστε για την πρόοδο της επιχείρησης από την ίδρυση της. Μιλήστε για το επίπεδο της, όπως επίπεδο πωλήσεων πραγματοποιηθέντα κέρδη, στρατηγικές συμμαχίες, επίπεδο έρευνας, βραβεία ή διακρίσεις.

### **2.4. Current Position and Business Objectives**

Εξηγείστε στον αναγνώστη την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και τους στόχους της. Στη συνέχεια πρέπει να περιγράψετε με σαφήνεια τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης σας. Αυτό μπορεί να γίνει με ένα mission statement ή ένα vision statement.

Ένα mission statement, περιγράφει τους στόχους της επιχείρησης. Μπορεί να είναι από μερικές παραγράφους έως μία πρόταση. Τυπικά περιλαμβάνει το σκοπό, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τους πελάτες, τις αγορές, και τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Το vision statement, περιγράφει κάποιους πολύ μεγάλους στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση μέσα σε μια χρονική περίοδο. Δίνεται μια περιγραφή του σημείου στο οποίο μπορεί να φτάσει η επιχείρηση μέσα στην περίοδο αυτή και το όραμα για το που θέλουμε να βρίσκεται η επιχείρηση μετά το πέρας της περιόδου αυτής.

## **2.5. Ownership**

Ποιός έχει την επιχείρηση, ποιά είναι η κεφαλαιακή διάρθρωσή της, ποιοί είναι οι μέτοχοι ή οι βασικοί χρηματοδότες της.

## **3. Products**

### **3.1. Introduction**

Παρουσιάστε στον αναγνώστη το προϊόν σας ή τα προϊόντα σας. Συγκρίνετε τα προϊόντα σας με αυτά της αγοράς και παρουσιάστε τα σχέδια σας για έρευνα και ανάπτυξη. Στο Intro παρουσιάστε τα πιο εντυπωσιακά στοιχεία των προϊόντων σας ή το πιο σημαντικό στοιχείο της γραμμής παραγωγής σας.

### **3.2. Product Overview**

Περιγράψτε τα προϊόντα σας, συμπεριλαμβάνοντας τα χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματά τους, την τιμή τους. Λάβεται υπόψη πως ο αναγνώστης δεν έχει την ίδια εμπειρία με σας, οπότε μη συμπεριλάβετε στην περιγραφή σας βιομηχανική διάλεκτο. Χρησιμοποιήστε όρους απλούς τους οποίους να μπορεί να κατανοήσει κάποιος που είναι έξω από τη βιομηχανία. Στην περίπτωση όμως που ο πιθανός αναγνώστης σας διαθέτει πιο εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις μη διστάσετε να δώσετε τεχνικές λεπτομέρειες όπου χρειάζεται.

Αν σας είναι εύκολο παρουσιάστε brochures, φωτογραφίες, διαγράμματα για να εξηγήσετε καλύτερα τα προϊόντα σας. Όταν περιγράφετε τα προϊόντα σας, επιμείνετε στα μοναδικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματά τους. Κάνοντας κάτι τέτοιο ξεχωρίζετε τα προϊόντα σας και την εταιρεία σας από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Αν έχετε επιπλέον συστατικές επιστολές πελατών ή γνώμες ειδικών παραθέστε τα σαν ένα μικρό παράρτημα.

### **3.3. Competitive advantage**

Περιγράψτε πως το προϊόν σας ανταγωνίζεται τα προϊόντα της αγοράς. Μην αναφερθείτε πολύ σε άλλα προϊόντα. Περιγράψτε το ανταγωνιστικό περιβάλλον που πωλούνται τα προϊόντα σας και τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται τα υπόλοιπα.

### **3.4. Suppliers and Inventory**

Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης σας, οι προμηθευτές σας μπορεί να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στον τρόπο που διοικείτε την επιχείρηση σας. Αν η επιχείρηση για παράδειγμα κατασκευάζει προϊόντα τότε σίγουρα επηρεάζεται από το ποιος την προμηθεύει πρώτες ύλες. Ανεξάρτητα από το αν κατασκευάζει προϊόντα ή

πουλάει προϊόντα άλλων, είναι καλή ιδέα να συνεργάζεστε με περισσότερους απο έναν προμηθευτές. Δεν πρέπει να συναρτάτε την επιτυχία της επιχείρησής σας απο μόνο μια εταιρεία.

Το απόθεμα πρώτων υλών ή προϊόντων και η διαχείριση του μπορεί να κάνει τη διαφορά αναφορικά με την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησής. Η μη επάρκεια στοκ για να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών μπορεί να εξαφανίσει όλες τις προσπάθειες διαφήμισης και προβολής της επιχείρησής σας. Η διαφοροποίηση στο κόστος των πρώτων υλών μπορεί να διαφοροποιήσει το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια το κόστος των προϊόντων σας. Περιγράψτε τις μεθόδους που παρακολουθεί η εταιρεία σας την πορεία των αποθεμάτων σας.

### **3.5. Research and Development**

Περιγράψτε την R&D δραστηριότητα σας. Όπως οι άνθρωποι έτσι και τα προϊόντα έχουν ένα χρόνο ζωής. Όλα τα προϊόντα υπόκεινται στο φαινόμενο του product life cycle. Ένα νέο προϊόν, αναπτύσσεται στην αγορά αρχικά ραγδαία, στη συνέχεια αυτή η πορεία επιβραδύνεται μέχρι που έρχεται η φάση της ωρίμανσης και τελικά το προϊόν εκλείπει απο την αγορά.

Τα προϊόντα πεθαίνουν επειδή αντικαθίστανται απο κάποια νεότερα στην αγορά. Αν έχετε στήσει την επιχείρησή σας γύρω απο ένα προϊόν, σιγουρευτείτε ότι θα μπορέσετε να δημιουργήσετε τις βελτιώσεις που μπορούν να χρειαστούν στην πορεία για να διατηρήσετε αυτό το προϊόν ζωντανό και μετα το σημείο ωρίμανσης του.

## **4. Services**

### **4.1. Introduction**

Εδώ εξηγείστε στον αναγνώστη την ή τις υπηρεσίες που προσφέρετε. Συγκρίνετε τις υπηρεσίες αυτές με αυτές που προσφέρονται γενικά στην αγορά. Πώς παρέχετε αυτές τις υπηρεσίες στους πελάτες σας και ποιά είναι τα σχέδιά σας για περαιτέρω ανάπτυξη; Δώστε στο σημείο αυτό τα πιο δελεαστικά στοιχεία που μπορεί να τραβήξουν την προσοχή.

### **4.2. Service Description**

Ομοίως με το 3.2

### **4.3. Competitive Comparison**

Ομοίως με το 3.3

### **4.4. Service Delivery**

Εξηγείστε πως παρέχετε τις υπηρεσίες σας στους πελάτες σας. Αυτό μπορεί να γίνεται με προσωπική επαφή, με τηλέφωνο, με ίντερνετ ή με άλλα μέσα. Περιγράψτε ξεκάθαρα για ποιο λόγο οι υπηρεσίες σας είναι καλύτερες απο αυτές του ανταγωνισμού και πως καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών σας.

Στη «βιομηχανία» των υπηρεσιών είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας για τον πελάτη. Μπορείτε να περιγράψετε πόσο εύκολα μπορεί ο πελάτης να βρεί την υπηρεσία σας. Επίσης πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό είναι το πόσο γρήγορα μπορεί να την προμηθευτεί απο εσάς. Κάντε σαφές ότι μπορείτε να είστε πολύ γρήγοροι και παράλληλα να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την

ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σας. Κάποιες φορές οι πωλήσεις ματαιώνονται επειδή η υπηρεσία δεν μπορεί να είναι διαθέσιμη τη στιγμή που τη χρειάζεται ο πελάτης. Αν αυτό είναι το δυνατό σας σημείο ξεκαθαρίστε το και κάντε το απόλυτα αντιληπτό για τον αναγνώστη σας.

#### **4.5. Research and Development**

Περιγράψτε τις προσπάθειες σας για τη βελτίωση των υπηρεσιών σας. Αυτό μπορεί να γίνει επίσης με διερεύνηση νέων ή υπαρχουσών αγορών. Επίσης πολύ σημαντική πτυχή είναι και η ενεργοποίηση πιο ικανοποιητικών τρόπων παροχής των υπηρεσιών σας. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω της εξέλιξης του υφιστάμενου τεχνολογικού εξοπλισμού σας είτε μέσω της επιπλέον εκπαίδευσης του προσωπικού σας.

### **5. The industry, Competition and Market**

#### **5.1. Introduction**

Απο τη στιγμή που η αγορά, ο ανταγωνισμός και οι πελάτες είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους αυτό το τμήμα του B.P συνήθως είναι και το μεγαλύτερο. Όλα αυτά τα δεδομένα μαζί μπορούν να ορίσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείτε η εταιρεία σας και να δώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα στον αναγνώστη για τη θέση που έχει η εταιρεία σας στο χάρτη.

Περιγράψτε στο σημείο αυτό πολύ ξεκάθαρα, ποιό είναι οι στόχοι της εταιρείας σας και ποιά είναι η μεγάλη και σημαντική ιδέα ή ευκαιρία της επιχείρησής σας. Βρίσκεστε σε μία ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά ή αντιμετωπίζετε έναν σταθερό ανταγωνισμό;

#### **5.2. Industry Definition**

Περιγράψτε την αγορά στην οποία δραστηριοποιείστε. Περιγράψτε την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς, καθώς επίσης και όποιες τάσεις αναγνωρίζετε. Επιπλέον περιγράψτε όλες τις εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την αγορά. Περιγράψτε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής της βρίσκεται αυτή η αγορά, μιας και όπως τα προϊόντα έτσι και οι αγορές μπορεί να έχουν κύκλο ζωής.

Αυτό μπορεί να γίνει εξετάζοντας κάποιους παράγοντες όπως για παράδειγμα το πόσοι είναι αυτοί που συμμετέχουν στην αγορά αυτή και αν ο αριθμός αυτός αυξάνεται ή μειώνεται. Επιπλέον σημαντικό μπορεί να είναι το επιδιωκόμενο κέρδος, το επίπεδο του ρίσκου και φυσικά τα εμπόδια για να εισέλθει κανείς στην αγορά.

\*Καλή πηγή για την περιγραφή αυτή μπορούν να αποτελέσουν τα αρχεία των συνδέσμων κοινής εκπροσώπησης των εταιρειών ή τα επιμελητήρια τους.

#### **5.3. Primary Competitors**

Προσδιορίστε τις εταιρείες που ανταγωνίζεστε. Μπορεί να εισέλθετε σε μια αγορά με λίγους ή πολλούς ανταγωνιστές. Αν είναι πολλοί, τότε σίγουρα θα ονοματίσετε και θα περιγράψετε μόνο τους σημαντικότερους. Παρόλα αυτά σιγουρευτείτε ότι έχετε προσδιορίσει σίγουρα αυτούς με τους οποίους ανταγωνίζεστε ευθέως. Ανάλογα με την αγορά και τη δική σας δραστηριοποίηση μπορεί να έχετε τοπικούς η και διεθνείς ανταγωνιστές.

## 5.4. Market Size

Παρουσιάστε το μέγεθος της αγοράς σας. Πόσοι καταναλωτές ενδιαφέρονται να αγοράσουν το προϊόν σας ή προμηθεύονται την υπηρεσία σας; Αυτή η έρευνα αγοράς μπορεί να πραγματοποιηθεί συλλέγοντας πληροφορίες από καταναλωτές, προμηθευτές, συνδέσμους της αγοράς, επιμελητήρια κ.α.

## 5.5. Market Growth

Περιγράψτε την ιστορική εξέλιξη της αγοράς και την αναμενόμενη πορεία της. Θυμηθείτε πως μια αγορά δεν πρέπει να αναπτύσσεται πάντα ραγδαία για να υπάρχει μια επιχειρηματική ευκαιρία.

## 5.6. Customer Profile

Περιγράψτε τα χαρακτηριστικά των πελατών που στοχεύεται. Κοινοί τρόποι για να περιγράψετε τους πελάτες σας είναι τα δημογραφικά, γεωγραφικά ή ατομικά χαρακτηριστικά τους. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά διαχωρίζουν τους πελάτες ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, το εισόδημα ή τη μόρφωση. Τα γεωγραφικά ανάλογα με την περιοχή στην οποία βρίσκονται.

Η ίδια περιγραφή πρέπει να γίνει και όταν οι πελάτες σας είναι ολόκληρες εταιρείες. Δημογραφικά στοιχεία για μια εταιρεία μπορεί να είναι ο αριθμός των εργαζομένων της ή ο κύκλος εργασιών της. Όσο πιο ξεκάθαρα ορίσετε τα χαρακτηριστικά του πελάτη-στόχου σας, τόσο πιο εύκολο θα είναι να προσδιορίσετε τη στρατηγική σας ώστε να επιτύχετε στην αγορά.

# 6. Marketing Plan

## 6.1. Introduction

Το Marketing Plan είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα του Β.Ρ. Δείχνει στον αναγνώστη πως σκοπεύεται να προσεγγίσετε τους καταναλωτές, να κάνετε πωλήσεις και να πιάσετε τους οικονομικούς σας στόχους. Πολύ συχνά, πολύ καλές επιχειρηματικές ιδέες αποτυγχάνουν λόγω πολύ φτωχού και πρόχειρου σχεδιασμού marketing. Το Marketing Plan θα πρέπει να βασίζεται στον κανόνα 4P (Product, Price, Place, Promotion).

Το πλάνο θα πρέπει να εξηγεί στον αναγνώστη τι πουλάτε (προϊόν ή υπηρεσία), πόσο το πουλάτε (price), που το πουλάτε (place), και πως το διαφημίζετε (promotion). Επιπλέον θα πρέπει να ορίσετε το πως θα μετρήσετε την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού σας και πως μπορείτε να μείνετε κοντά στις ανάγκες των πελατών σας.

Δώστε στο τμήμα αυτό το κλειδί – την κεντρική ιδέα του Marketing Plan. Η στρατηγική σας περιλαμβάνει ένα νέο προϊόν για να χτυπήσετε την αγορά; Θα χρησιμοποιήσετε μια πολιτική χαμηλών τιμών; Οτιδήποτε πιο εντυπωσιακό από τη στρατηγική σας βάλτε το εδώ ώστε να κεντρίσετε το ενδιαφέρον του αναγνώστη σας.

## 6.2. Competition Advantage

Αναφέρατε πιο είναι το συγκριτικό σας πλεονέκτημα. Περιγράψτε τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά ή τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που έχουν τα προϊόντα σας σε σχέση με τα αντίστοιχα της αγοράς. Χρησιμοποιείστε όσο πιο συγκεκριμένες πληροφορίες διαθέτετε για να πείσετε τον αναγνώστη σας. Οποιοδήποτε πλεονέκτημα διαθέτετε



έναντι του ανταγωνισμού μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διαφημιστική σας προβολή. Το Marketing Plan, εξηγεί πως θα επικοινωνήσετε όλα αυτά τα πλεονεκτήματα στο κοινό που στοιχειύεται. Να θυμάστε πως ο στόχος είναι να κατανοήσει ο πελάτης τα οφέλη που θα έχει από το προϊόν ή την υπηρεσία σας έναντι του ανταγωνισμού.

### **6.3. Pricing**

Αναλύστε την τιμολογιακή σας πολιτική και συγκρίνετε την με αυτή του ανταγωνισμού. Η τιμολογιακή σας πολιτική θα πρέπει να είναι ένα βασικό στοιχείο του Marketing Plan. Χαμηλές τιμές συνήθως σημαίνουν και «φτωχά» χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε σχέση με αντίστοιχα με υψηλότερες τιμές. Σιγουρευτείτε πως το μοντέλο τιμών που ακολουθείτε περιγράφει επακριβώς την πραγματική αξία του προϊόντος.

Γενικά υπάρχουν δύο τρόποι τιμολόγησης. Ο πρώτος τρόπος υπολογίζει το ακριβές κόστος του προϊόντος και προσθέτει σ' αυτό ένα εύλογο κέρδος. Αυτή η τιμολογιακή πολιτική χρησιμοποιείται κυρίως όταν υπάρχει πολύ μικρός ανταγωνισμός. Η δεύτερη μέθοδος εξετάζει τι χρεώνει ο ανταγωνισμός και προσδιορίζει τις τιμές ανάλογα με το που θέλουμε να πλασαριστεί το προϊόν μας στην αγορά. Θέλουμε να είμαστε ο ήγέτης των χαμηλών τιμών; Θέλουμε να γίνουμε γνωστοί σαν οι ηγέτες της ποιότητας των προϊόντων;

### **6.4. Distribution Channels**

Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι μια αγορά και πόσο καλή είναι η ιδέα σας, μπορεί να αντιμετωπίσετε προβλήματα αν δεν προσεγγίσετε με σωστό τρόπο τους καταναλωτές. Εξηγήστε στον αναγνώστη, τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσουν τα προϊόντα σας στους καταναλωτές. Θα τα πουλήσετε σ' αυτούς κατευθείαν; Τότε χρειάζεστε πωλητές, προσωπικό υποστήριξης και επιβλέποντες. Θα χρησιμοποιήσετε αντιπροσώπους, ανεξάρτητους εμπόρους, δίκτυο πωλήσεων; Αν ακολουθήσετε ένα τέτοιο τρόπο με ενδιάμεσους κρίκους, εξηγήστε τον τρόπο που αυτό θα δουλεύει και τα κόστη που θα δημιουργεί.

### **6.5. Promotional Plan**

Πώς σκοπεύετε να διαφημίσετε τα προϊόντα σας στους καταναλωτές; Πόσα σκοπεύετε να ξοδέψετε ώστε να κερδίσετε νέους πελάτες; Ποιά είναι η διαφημιστική σας στρατηγική και ο προϋπολογισμός σας; Αυτές είναι οι ερωτήσεις που το Promotional Plan θα πρέπει να απαντάει.

Οι προωθητικές δράσεις περιλαμβάνουν διαφήμιση, προσωπική πώληση, δημόσιες σχέσεις κλπ. Πώς σκοπεύετε να πέρασετε το δικό σας μήνυμα; Θα προχωρήσετε σε προσωπικές πωλήσεις, σε διαφημίσεις σε εφημερίδα, ραδιόφωνο ή τηλεόραση; Για να σχηματίσετε μια ολοκληρωμένη εικόνα δείτε πως δραστηριοποιείτε στο πεδίο αυτό ο ανταγωνισμός. Σκεφτείτε πως θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε παρόμοιες μεθόδους για να επικοινωνήσετε το συγκριτικό σας πλεονέκτημα. Μη διστάσετε να απευθυνθείτε σε διαφημιστικές εταιρείες που μπορεί να σας συμβουλεύσουν.

Πώς μπορείτε να ξέρετε ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιήσατε είναι ικανοποιητικές; Αυτό εξαρτάται από τη σχέση πελάτη – προϊόντος. Προσφέρετε ένα προϊόν που είναι αναγκαίο σε καθημερινή βάση ή με μεγάλη συχνότητα, ή προσφέρετε ένα προϊόν που είναι αναγκαίο κάθε δέκα χρόνια;

Η διαδικασία της προώθησης διαφέρει από αγορά σε αγορά, ακόμα και ανάμεσα σε ανταγωνιστές της ίδιας αγοράς. Σε κάθε περίπτωση η συνεισφορά μιας διαφημιστικής εταιρείας μπορεί να είναι σημαντική.

## 6.6. Feedback

Κανένα Marketing Plan δεν είναι αποτελεσματικό για πάντα. Για να διατηρήσετε και να αυξήσετε το καταναλωτικό σας κοινό πρέπει να δημιουργήσετε μηχανισμούς μέσα από τους οποίους να αφουγκράζεστε τη γνώμη, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών σας.

Οι πωλητές σας ή οι αντιπρόσωποι σας πρέπει να έχουν πολύ καλή γνώση των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού, οπότε το μήνυμα που θα λάβετε από την αγορά να είναι ουσιώδες και αποτελεσματικό.

Επίσης, πηγαίνοντας κοντά στους καταναλωτές σας μπορείτε πιο εύκολα να καταλάβετε τις αλλαγές στις καταναλωτικές τους ανάγκες, όσο εγκαίρως χρειάζετε για την πορεία των προϊόντων σας. Επιπλέον είναι πολύ σημαντικό για σας να γνωρίζει ο καταναλωτής ότι ενδιαφέρεστε για τη γνώμη του. Μηχανισμοί ανάδρασης (feedback) μπορεί να είναι ταχυδρομικές επιστολές, τηλεφωνικές έρευνες, συζητήσεις με πωλητές και αντιπροσώπους κλπ.

Από τη στιγμή που θα έχετε ορίσει την πρόβλεψη πωλήσεων σας θα πρέπει να τη συγκρίνετε με τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις. Αν πέσετε έξω στις προβλέψεις σας, θα πρέπει να εξηγήσετε το γιατί καθώς επίσης και να ορίσετε τις διορθωτικές κινήσεις που πρέπει να κάνετε. Αν ξεπεράσατε τους στόχους σας, θα πρέπει και πάλι να εξηγήσετε πως έγινε κάτι τέτοιο και θα πρέπει να κεφαλαιοποιήσετε την επιτυχία σας αυτή.

## 7. Operating Plan

### 7.1. Introduction

Το operating plan, εξηγεί πως η επιχείρηση τελικά θα λειτουργήσει. Θα περιλαμβάνει την τοποθεσία της επιχείρησης, την περιγραφή της λειτουργίας της, τον απαιτούμενο εξοπλισμό, τους προμηθευτές και το απαιτούμενο προσωπικό. Είναι επίσης σημαντικό να παρουσιάσετε την διοικητική διάρθρωση της εταιρείας η οποία τελικά θα δημιουργήσει το προϊόν.

Κάντε πολύ ξεκάθαρο στο τμήμα αυτό ότι ξέρετε πολύ καλά την επιχείρηση σας και τον τρόπο να παράγετε ένα άριστο προϊόν. Ο σκοπός σας εδώ δεν είναι μόνο να δείξετε ότι έχετε μια καλή ιδέα, αλλά και ότι μπορείτε να την κάνετε πράξη.

### 7.2. Location

Περιγράψτε τη φυσική τοποθεσία της επιχείρησής σας. Οποια και να είναι αυτή η τοποθεσία εξηγήστε τα οφέλη που παρέχει ώστε να είναι η επιχείρησή σας αποδοτική και επιτυχημένη. Αναφέρατε οποιεσδήποτε νομικές διαστάσεις χωροταξίας ή περιβαλλοντικών περιορισμών που μπορεί να επηρεάζουν την επιχείρησή σας. Αναφέρατε οποιαδήποτε κόστη προκύπτουν, όπως χρεολύσια για την αγορά γης ή φόρους ακίνητης περιουσίας. Δώστε επίσης στοιχεία κυκλοφοριακής κίνησης ή και πλυθησιακά στοιχεία για την περιοχή που εδρεύει η επιχείρησή σας.

### 7.3. Facility

Περιγράψτε τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής σας και τον απαραίτητο εξοπλισμό. Μόνιμος εξοπλισμός της εταιρείας θεωρείται ο εξοπλισμός που εγκαταστάθηκε μια φορά και αποτελεί βασική υποδομή της επιχείρησής. Σαν επιπλέον εγκαταστάσεις θεωρείστε όποια κτήρια ή βελτιώσεις σχεδιάζετε να υλοποιήσετε. Ορίστε την προέλευση ή τον τρόπο κατασκευής αυτών των κατασκευών και φυσικά το κόστος τους.

Μια τέτοια περιγραφή θα πρέπει να περιλαμβάνει την έκταση της παραγωγικής μονάδας, των αποθηκών και των γραφείων. Στην περίπτωση μιας βιομηχανικής μονάδας, θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και ένα διάγραμμα της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση μιας εμπορικής δραστηριότητας, θα μπορούσε να συμπεριληφθεί ένα σχέδιο του καταστήματος ή κάποιες φωτογραφίες του ή κάποια μακέτα που θα περιέγραφαν πως το έχετε σχεδιάσει και πως σκοπεύετε να το λειτουργήσετε.

#### **7.4. Operating Equipment**

Παρουσιάζετε όλο τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για τη λειτουργία της επιχείρησής σας. Αναφέρετε τους προμηθευτές και τα κόστη του εξοπλισμού αυτού. Επίσης παρουσιάζετε οποιονδήποτε άλλο εξοπλισμό δεν περιλαμβάνεται στις υποδομές, όπως εξοπλισμό γραφείων, υπολογιστές κλπ, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησής. Όλα αυτά θεωρούνται λειτουργικός εξοπλισμός.

#### **7.5. Suppliers and Vendors**

Δώστε τους βασικούς σας προμηθευτές και τους βασικούς διακινητές των προϊόντων σας. Αναφέρατε όρους ή συμβόλαια που έχετε δημιουργήσει. Ειδικά οι κατασκευαστικές βιομηχανίες χρειάζονται πολύ στενές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και τα δίκτυα πωλήσεων τους. Απο τη στιγμή που η εταιρεία σας στηρίζεται πολύ σ'αυτές τις συνεργασίες, παρουσιάστε την παραδοσιακή σας σχέση μ'αυτούς και την αξιοπιστία τους στην αγορά. Παρουσιάστε εναλλακτικές που έχετε σε προμηθευτές πρώτων υλών αλλά και δικτύου απορρόφησης των προϊόντων σας.

#### **7.6. Personnel Plan**

Ποιές είναι οι ανάγκες προσωπικού που έχετε; Σιγουρευτείτε ότι έχετε συμπεριλάβει όλο το απαιτούμενο παραγωγικό δυναμικό, πωλητές και διοικητικό προσωπικό. Περιγράψτε συνολικά τις ανάγκες σας και το μίγμα προσωπικού που σας είναι απαραίτητο. Αναφέρατε αν είναι απαραίτητη κάποια εκπαίδευση του προσωπικού αυτού και αν υπάρχουν κάποια προσαπαιτούμενα γνώσεων γι'αυτούς.

Αναφέρατε επίσης τις διαδικασίες πρόσληψης που σχεδιάζετε ή τις απαιτήσεις σε προσόντα για τους εργαζομένους σας. Αναφέρατε τα πακέτα των αποδοχών των εργαζομένων σας και αναφέρατε γιατί η επιχείρησή σας μπορεί να είναι ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον που να μπορεί να προσελκύσει στελεχιακό δυναμικό από την ίδια αγορά.

#### **7.7. General Operations**

Αναφέρατε πως αντιμετωπίζετε την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία και ποιά είναι η δράση της εταιρείας αναφορικά με θέματα ασφάλειας, συμπεριφοράς σε άτομα με ειδικές ανάγκες, περιβαλλοντικής πολιτικής, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

## **8. Management, Organization, Ownership**

### **8.1. Introduction**

Εδώ παρουσιάζεται η ομάδα της διοίκησης. Πως οργανώνεται η επιχείρηση και ποιά είναι η ιδιοκτησιακή της δομή. Πρέπει να παρέχετε πληροφορίες που θα δημιουργήσουν στον αναγνώστη εμπιστοσύνη στις διοικητικές σας ικανότητες. Άρα, η διοικητική σας δομή θα πρέπει να έχει ξεκάθαρα επίπεδα αρμοδιοτήτων. Επίσης θα πρέπει να είναι ευδιάκριτο το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης σας. Κάποιοι αναγνώστες διαβάζοντας αυτό το τμήμα ίσως να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύσουν στην εταιρεία σας.

Η οργανωσιακή δομή και το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι πολύ σημαντικά, αλλά οι αναγνώστες σας θα ασχοληθούν περισσότερο με την ομάδα της διοίκησης. Πείστε τους αναγνώστες σας για τις ικανότητες της ομάδας αυτής. Θυμηθείτε ότι χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις καμία εταιρεία δεν μπορεί να πετύχει.

### **8.2. Management / Principals**

Αναφέρατε τα βασικότερα και πιο υψηλόβαθμα μέλη της διοικητικής σας ομάδας. Αναλύστε τους τομείς ευθύνης τους και το πεδίο δραστηριοποίησης τους. Περιγράψτε το background τους και πως η πρότερη εμπειρία τους σχετίζεται με την εταιρεία σας. Δείξτε ότι η μόρφωση, η εκπαίδευση και η προτερη εμπειρία τους μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία της επιχείρησης σας. Αν δεν έχετε επιλέξει ακόμα αυτό το δυναμικό, εξηγήστε ποιά στοιχεία ή ικανότητες αναζητάτε για τους νέους σας συνεργάτες.

### **8.3. Organizational Structure**

Παρουσιάστε τη δομή οργάνωσης ή κάποιο οργανόγραμμα της εταιρείας σας. Ένα οργανόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα διοίκησης. Αν δεν υπάρχει κάποιο οργανόγραμμα περιγράψτε τις διάφορες διευθύνσεις και τμήματα της επιχείρησης σας. Περιγράφοντας την οργανωτική δομή της επιχείρησης σας προσπαθείτε να δείξετε ότι διαθέτετε μια εταιρεία που λειτουργεί σωστά. Πρέπει να ξεκαθαρίσετε ποιός είναι υπεύθυνος για ποιά δουλειά και σε ποιόν αναφέρεται.

### **8.4. Professional Consultants**

Εδώ παρουσιάζετε οποιαδήποτε εξωτερική βοήθεια δέχεται η εταιρεία σας απο εταιρείες συμβούλων, διαφημιστικές ή άλλες. Περιγράψτε ποιοί είναι αυτοί με τους οποίους συνεργάζεστε, ποιά είναι η γνώση ή η εμπειρία που προσθέτουν στην εταιρεία σας και ποιές ανάγκες σας καλύπτουν. Επιπλέον περιγράψτε ποιά είναι η σχέση συνεργασίας σας μαζί τους (υπαλληλική σχέση, εξωτερική συνεργασία).

### **8.5. Ownership and Boards**

Εδώ αναφέρετε τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης σας και τα ποσοστά συμμετοχής τους σ'αυτήν. Περιγράψτε το background τους και το πως έγιναν μέρος της εταιρείας. Επιπλέον ανάλογα με τη νομική μορφή της εταιρείας πρέπει να παρουσιάσετε και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Παρότι τα μέλη του Δ.Σ. μπορεί να μην είναι υπάλληλοι της εταιρείας, πληρώνονται απο την εταιρεία και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία της.

## **9. Goals and Strategies**

### **9.1. Introduction**

Πρέπει να έχετε μια βασική ιδέα για τους στόχους που έχετε και για τα εμπόδια που θα αντιμετωπίσετε. Εδώ δείχνετε πόσο καλά έχετε αντιληφθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, τα εφόδια σας για την επιτυχία και τα πιθανά εμπόδια στο εγχείρημα σας.

Περιγράψτε τους γενικούς σας στόχους και τις στρατηγικές με τις οποίες θα τους επιτύχετε. Το πιο σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις είναι η ικανότητα να δημιουργεί κέρδη. Αν αυτό είναι εμφανές στο Business Plan τότε μπορεί να προσελκύσετε εύκολα επενδυτές.

### **9.2. Business Goals**

Περιγράψτε τους γενικούς σας στόχους, ύψος πωλήσεων, εκτίμηση κερδών, είσοδο σε νέες αγορές, αύξηση μεριδίου αγοράς.

### **9.3. Key to Success**

Περιγράψτε κάποια κρίσιμα σημεία που είναι απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου σας. Αν αντιμετωπίζετε εξωτερικές συνθήκες που μπορεί να εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων σας προσδιορίστε τις συνθήκες αυτές και περιγράψτε τη στρατηγική αντιμετώπισης τους.

### **9.4. Future Plans**

Θα πρέπει να παρουσιάσετε κάποια μακροπρόθεσμα πλάνα που θα αφορούν την επόμενη τριετία, όπως το να εισάγεται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.

## **10. Financial Assumptions**

Ανάλυση Οικονομικών Δεδομένων της Επιχείρησης,

**Τώρα, επιστρέψτε και γράψτε με πολύ προσοχή το Executive Summary.**

**Τέλος, απο το Menu – File – Preview Business Plan δείτε ολοκληρωμένο το Επιχειρησιακό Σχέδιο που καταρτίσατε.**