



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα

Επιχειρηματικό Πλάνο για e-business

Δρ. Δημήτρης Δρόσος (ddrosos@aegean.gr)

Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

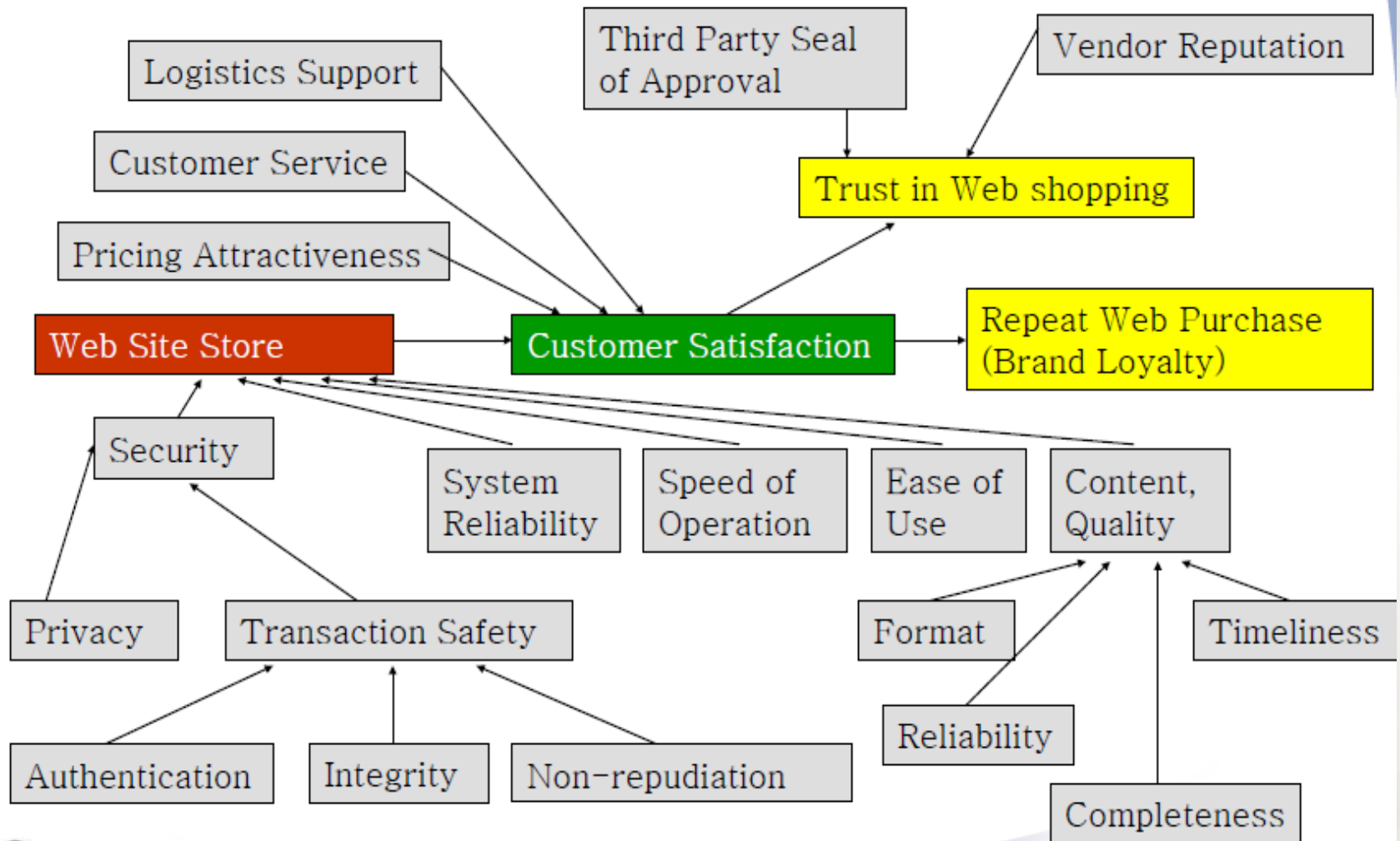


ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

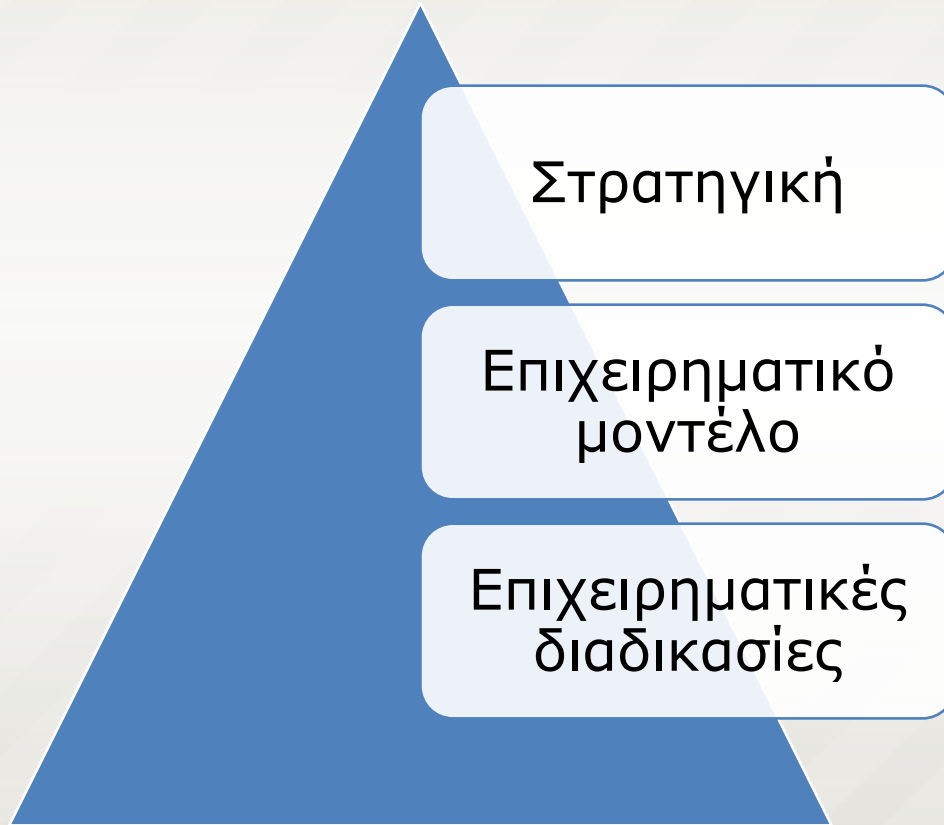


Μοντέλο Ικανοποίησης Καταναλωτή



Πηγή: Turban et al 2000

Επιχειρηματικά μοντέλα στο ηλεκτρονικό περιβάλλον



Ορισμός

- Μια μέθοδος για διεξαγωγή εμπορικών δραστηριοτήτων, με βάση την οποία μια εταιρεία μπορεί να παράγει έσοδα για να υποστηρίξει τον εαυτό της.

Business model canvas in 2 minutes

- http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=QoAOzMTLP5s

Business models

- Ηλεκτρονικά Καταστήματα (E-shops)
- Ηλεκτρονικές Προμήθειες (E-procurement)
- Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες (E-auctions)
- Ηλεκτρονικά πολυκαταστήματα (E-malls)
- Αγορές τρίτων (Third party marketplaces)
- Καθορισμός τιμής (Name-your-own-price)
- Μάρκετινγκ σύνδεσης (Affiliate marketing)
- Απευθείας μάρκετινγκ (direct marketing) δηλαδή απευθείας πωλήσεις από κατασκευαστές, πχ. dell.com,
- Αμιγής e-λιανέμπορος (virtual/ pure-play e-tailer), πχ. Amazon,
- ενδιάμεσος συναλλαγής (transaction broker), πχ. Paypal,

Επιχειρηματικά μοντέλα στο e-επιχειρείν

- ✓ e-δημοπρασία (e-auction), καθορισμός τιμής (name-your-own-price), πχ. priceline.com,
- ✓ μάρκετινγκ σύνδεσης (affiliate marketing),
- ✓ ομαδικές αγορές (group purchasing),
- ✓ μεσίτης πληροφοριών (info-broker),
- ✓ κοινωνικά δίκτυα (social networks),
- ✓ κοινότητες, πχ. ανοικτού περιεχομένου όπως η wikipedia
- ✓ πύλη πληροφοριών (information portal)

Μοντέλα χρέωσης στο e-επιχειρείν

- ✓ Μοντέλο πωλήσεων προϊόντων
- ✓ Μοντέλο συνδρομής
- ✓ Μοντέλο χρέωσης με βάση τη συναλλαγή
- ✓ Μοντέλο διαφήμισης
- ✓ Μοντέλα χορηγίας

Ορισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan):

- ✓ προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης
- ✓ περιγράφει το σχέδιο της για να τους υλοποιήσει
- ✓ εκφράζει γραπτά τη στρατηγική της επιχείρησης και
- ✓ τον χάρτη πορείας (road map) της.

Η έννοια και ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου

- ✓ Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης.
- ✓ Αποτελεί την γραπτή έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- ✓ Χρησιμοποιείται ως εργαλείο προώθησης με την έννοια ότι αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες στρατηγικής σημασίας (συμμαχίες, συγχωνεύσεις, κ.τ.λ.).

Ποιος αναπτύσσει το επιχειρηματικό σχέδιο;

- ✓ Συχνά οι επιχειρηματίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συμβούλους την ανάπτυξη και σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- ✓ Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλάβει την μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου.
- ✓ Εμπλοκή συμβούλων πολλών ειδικοτήτων όπως:
 - δικηγόροι,
 - σύμβουλοι μάρκετινγκ,
 - λογιστές

που ενδεχομένως να μην απασχολούνται στην επιχείρηση, μπορούν να παρέχουν αναγκαίες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση.

Ο ρόλος τους όμως θα πρέπει να περιορίζεται κυρίως σε συμβουλευτικό.

Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου

- ✓ Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (**30-40 σελίδες**) είναι επιθυμητό.
- ✓ Ο συντάκτης δεν πρέπει να υποθέτει ότι ο αναγνώστης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.
- ✓ Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει αναφορές σε πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες (π.χ. για την τεκμηρίωση των υποθέσεων σχετικά με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς).

Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο

- ✓ Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου.
- ✓ Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- ✓ Προϊόντα και υπηρεσίες.
- ✓ Ανάλυση αγοράς – Ανταγωνισμού.
- ✓ Σχεδιασμός Μάρκετινγκ .
- ✓ Σχεδιασμός Λειτουργιών.
- ✓ Οικονομικός Σχεδιασμός .
- ✓ Σχεδιασμός Διοικητικής Ομάδας.
- ✓ Εκτίμηση Κινδύνων .
- ✓ Παράρτημα (π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας, περιγραφή τεχνολογίας, κ.τ.λ.).

Εσωτερική Ανάλυση

- ✓ Περιγραφή επιχείρησης
- ✓ Επιχειρηματική ιδέα
- ✓ Όραμα
- ✓ Στόχος
- ✓ Σκοπός
- ✓ Επιχειρηματική φιλοσοφία
- ✓ Προϊόντα – Υπηρεσίες.
- ✓ Νομικό πλαίσιο
- ✓ SWOT analysis

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Συγκριτικό πλεονέκτημα

Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει

Βασικά χαρακτηριστικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ότι:

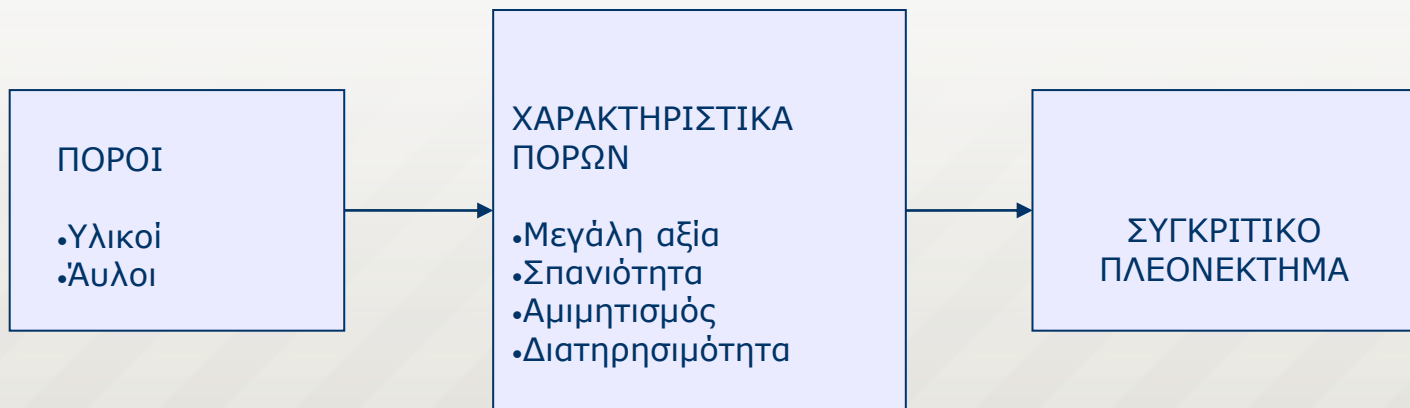
1. Δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού
2. Είναι διατηρήσιμο
3. Ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα
4. Οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος

Το συγκριτικό πλεονέκτημα πηγάζει από ανώτερες ικανότητες της επιχείρησης:

- ❑ Ιδιαίτερα χαμηλά κόστη εισερχόμενων πόρων (πρώτες ύλες, εργασία κλπ.)
- ❑ Ιδιαίτερη αξία στη συνείδηση των πελατών (σχέσεις)
- ❑ Υψηλή παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- ❑ Καινοτομία και διαφοροποίηση
- ❑ Πρόσβαση στη γνώση και διαχείριση της



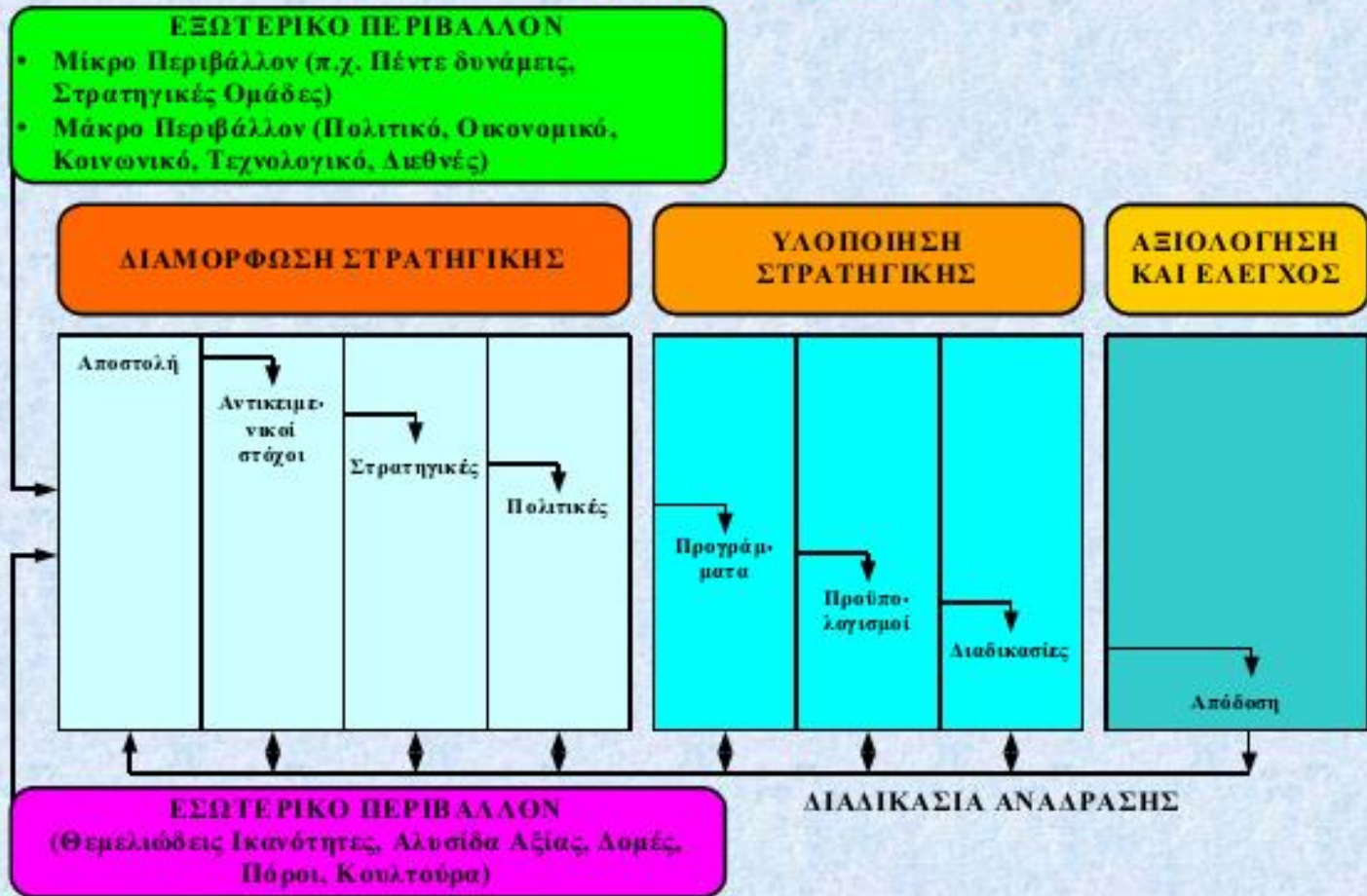
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων ή / και υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αυτής είναι:

- ❑ Απευθύνεται συνήθως στο σύνολο της αγοράς
- ❑ Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής
- ❑ Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής
- ❑ Επενδύει μεγάλα κεφάλαια για να ανακαλύψει τρόπους μείωσης του κόστους
- ❑ Έχει πολύ καλή προσβασιμότητα σε α' ύλες

Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης



*Η δήλωση αποστολής απαντάει στο
ερώτημα:*

“Τι είναι η επιχείρησή μας;”

*Το Όραμα απαντάει στην
ερώτηση:*

“Τι θέλουμε να γίνουμε;”

SWOT analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Αυξημένη ζήτηση• Ηγέτης σε μια συγκεκριμένη αγορά (niche market)• Υιοθέτηση έξυπνων πρακτικών μάρκετινγκ, όπως το Search Engine Marketing για λέξει-κλειδιά, όπως tablet, φθηνά tablet κ.ο.κ• Η αποκτηθείσα τεχνογνωσία και συνεπώς καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών• Ποικιλία προϊόντων• Εξατομικευμένες προτάσεις για έξυπνες αγορές	<ul style="list-style-type: none">• Φήμη και περιορισμένη αναγνωρισιμότητα• Κεφάλαιο κίνησης• Περιορισμένο μέγεθος εταιρείας• Μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές• Λειτουργικά προβλήματα (γεωγραφική κάλυψη και διανομή των προϊόντων, εξυπηρέτηση των πελατών για service και ανταλλακτικά)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Κενό στην αγορά• Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες προς τους καταναλωτές• Κινητικότητα (mobility) των καταναλωτών• Αύξηση του ψηφιακού περιεχομένου για κινητές και ασύρματες συσκευές (π.χ. mobile sites)	<ul style="list-style-type: none">• Ισχυρός ανταγωνισμός• Οικονομική συγκυρία• Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο όπως π.χ. αύξηση της φορολογίας• Μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών• Χαμηλά εμπόδια εισόδου για νεοεισερχόμενους• Αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές

Πίνακας 5.1: Ανάλυση Δυνάμεων Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Επιχειρησιακές στρατηγικές

- Σύμφωνα με τον Porter μια επιχείρηση έχει 3 τρόπους με βάση τους οποίους μπορεί να επιτύχει σε ένα κλάδο.
- Ο πρώτος αφορά την διαδικασία της παραγωγής και πως αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε χαμηλό κόστος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.
- Ο δεύτερος τρόπος αφορά το υψηλό κόστος παραγωγής αλλά τη διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό (differentiation).
- Ο τρίτος τρόπος, σύμφωνα με τον Porter, αφορά την εστίαση σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς (προσφορά μικρού αριθμού προϊόντων ή υπηρεσιών) και την προσπάθεια προσέλκυσης μεγάλων πελατών για τα προϊόντα αυτά ή τις υπηρεσίες

Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Generic Business Level Strategies)

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Χαμηλό Κόστος/
Χαμηλή Τιμή

Μοναδικότητα

**Ανταγωνιστικό
Εύρος**

(Breadth of
Competitive
Scope)

Ευρεία
Αγορά

Νησιδα/ες
της
αγοράς

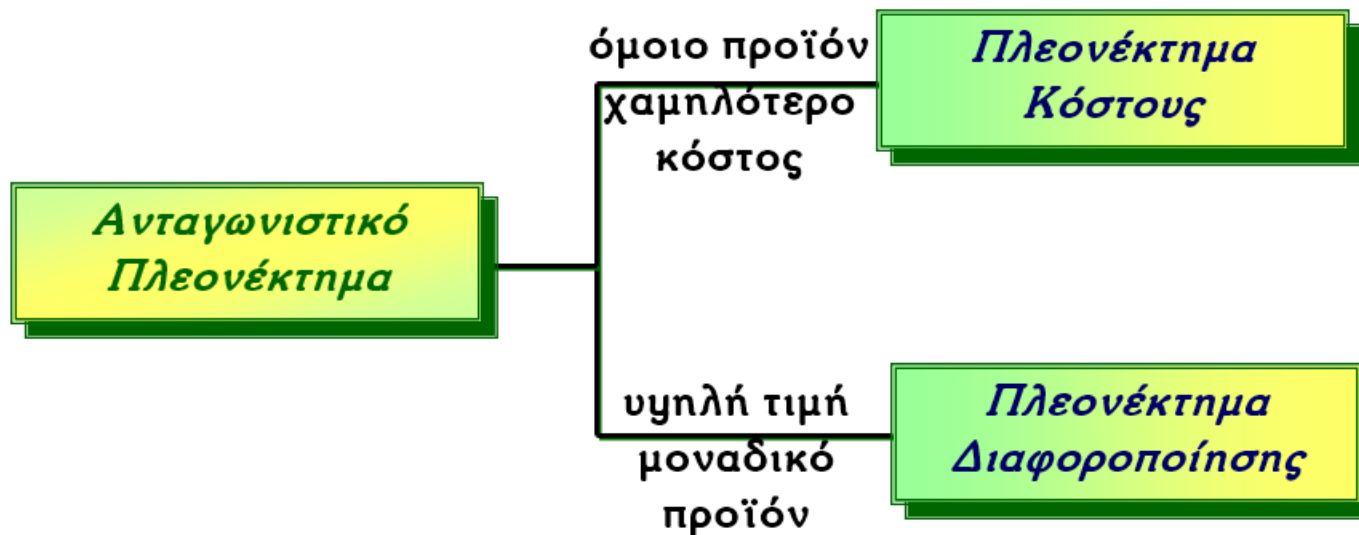
**Ηγεσία
Κόστους
(Cost
Leadership)**

Εστίαση με
Ηγεσία
Κόστους
(Focused Low
Cost)

**Διαφορο-
ποίηση
(Differen-
tiation)**

Εστίαση με
Διαφοροποίηση
(Focused
Differen-
tiation)

Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, 1998 , Third Edition , page 190

Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πίνακας 8.3 : Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη	Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές - μεγάλες εκπτώσεις	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Πίνακας 6.7: Οι στρατηγικές ανάπτυξης

ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

**ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ
ΑΓΟΡΕΣ**

**1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ-
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

**3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

**2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

**4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
“ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ”**

Οι Στρατηγικές στην πράξη

Ανάπτυξη Αγοράς

Ορίζεται ως

- Εισαγωγή
υπαρχόντων
προϊόντων η
υπηρεσιών σε νέες
γεωγραφικές
περιοχές



Παράδειγμα

- Η Henlys PLC, κύριος
προμηθευτής
λεωφορείων της Μ.
Βρετανίας, αποκτά την
Blue Bird Corp. Την
κύρια εταιρεία
παραγωγής σχολικών
λεωφορείων της
Βορείου Αμερικής.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές:

- ❑ **Με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών περιοχών** (π.χ. σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- ❑ **Με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς** (π.χ. με παραλλαγές προϊόντων)
- ❑ **Με την είσοδο σε νέα κανάλια διανομής**

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- ❑ Υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- ❑ Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- ❑ Η επιχείρηση έχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα και πρέπει να τη διοχετεύσει

Οι Στρατηγικές στην πράξη

Ανάπτυξη Προϊόντος

Ορίζεται ως

- Επιδίωξη αύξησης πωλήσεων μέσω της βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών ή της δημιουργίας νέων

Παράδειγμα

- Η Apple ανέπτυξε το G4 chip που τρέχει στα 500 megahertz.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων:

- ❑ **Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων** (π.χ. αλλαγές χρώματος, σχήματος κλπ.)
- ❑ **Με την ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος**
- ❑ **Με την ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων**

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- ❑ Η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης
- ❑ Η επιχείρηση ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα δεδομένο κλάδο

Οι Στρατηγικές στην πράξη

Διείσδυση Αγοράς

Ορίζεται ως

- Επιδίωξη αυξημένων αγοραστικών μεριδίων για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες σε υπάρχουσες αγορές μέσω αυξημένων προσπαθειών marketing.



Παράδειγμα

- Η on-line χρηματιστηριακή Ameritrade, τριπλασίασε τις διαφημιστικές δαπάνες της σε \$200 εκατ. προκειμένου να πείσει τον κόσμο ότι μπορεί να παίρνει τις δικές του επενδυτικές αποφάσεις.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Συγκριτικό πλεονέκτημα

Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει

Βασικά χαρακτηριστικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ότι:

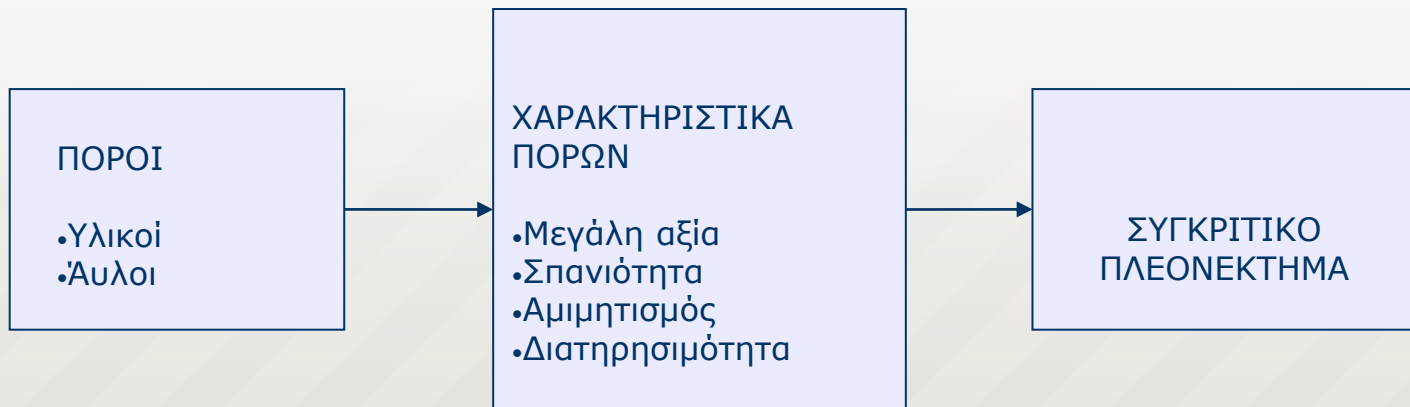
1. Δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού
2. Είναι διατηρήσιμο
3. Ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα
4. Οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος

Το συγκριτικό πλεονέκτημα πηγάζει από ανώτερες ικανότητες της επιχείρησης:

- ❑ Ιδιαίτερα χαμηλά κόστη εισερχόμενων πόρων (πρώτες ύλες, εργασία κλπ.)
- ❑ Ιδιαίτερη αξία στη συνείδηση των πελατών (σχέσεις)
- ❑ Υψηλή παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- ❑ Καινοτομία και διαφοροποίηση
- ❑ Πρόσβαση στη γνώση και διαχείριση της



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων ή / και υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αυτής είναι:

- ❑ Απευθύνεται συνήθως στο σύνολο της αγοράς
- ❑ Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής
- ❑ Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής
- ❑ Επενδύει μεγάλα κεφάλαια για να ανακαλύψει τρόπους μείωσης του κόστους
- ❑ Έχει πολύ καλή προσβασιμότητα σε α' ύλες

Εξωτερική Ανάλυση

- ✓ Η Αγορά
- ✓ Ο κλάδος
- ✓ Μερίδια αγοράς
- ✓ Τάσεις της αγοράς
- ✓ Εμπόδια εισόδου στην αγορά
- ✓ Οι 5 δυνάμεις του Porter
- ✓ PEST Analysis
- ✓ Ανταγωνισμός

Γιατί ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος;

Η ανάλυση εξωτερικού βοηθάει την επιχείρηση να:

- ανακαλύψει απειλές και ευκαιρίες
- να δει αν υπάρχει πιθανότητα αυξημένων κερδών
- καταλάβει καλύτερα τη φύση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο / μια βιομηχανία
- κάνει πιο καλά ενημερωμένες στρατηγικές επιλογές

Οι Στόχοι της Ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

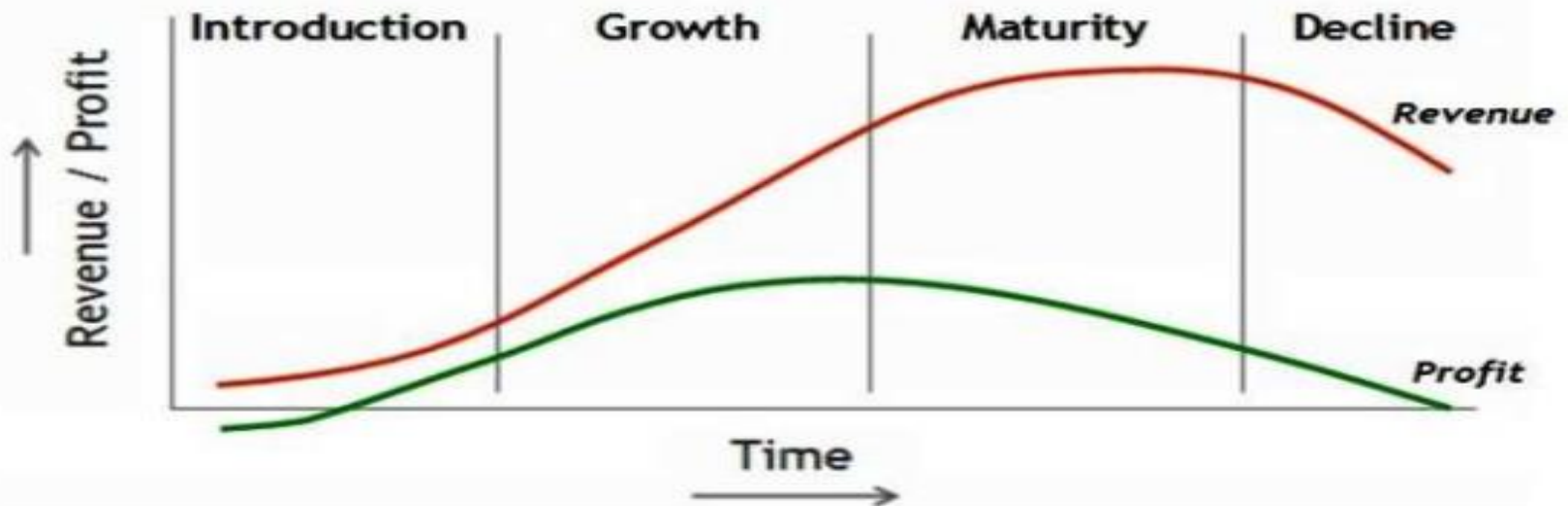
- Να κατανοήσει το πως η **δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό**, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου.
- Να εκτιμήσει την **ελκυστικότητα** του κλάδου
- Να προβλέψει τις **δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου (driving forces)**
- Να προσδιορίσει τις **ευκαιρίες για αλλαγή της δομής του κλάδου**
- Να προσδιορίσει τους **κύριους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors)**

Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ- ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none">* Ακαθάριστο εθνικό προϊόν* Επιτόκια* Προσφορά χρήματος* Πληθωριστικές τάσεις* Επίπεδο ανεργίας* Ελεγχοι Μισθών/ Τιμών* Υπο / Ανα - τιμηση* Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος* Διάθεση εισοδήματος	<ul style="list-style-type: none">* Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη* Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη* Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών* Προστασία ευρεσιτεχνιών* Νέα Προϊόντα* Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά* Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό	<ul style="list-style-type: none">* Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων* Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος* Φορολογία<ul style="list-style-type: none">* Ειδικά κίνητρα* Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου* Κυβερνητική σταθερότητα* Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές	<ul style="list-style-type: none">* Αλλαγές στον τρόπο ζωής* Καριέρα* Δραστηριοποίηση των καταναλωτών* Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία* Μετακίνηση του πληθυσμού* Ρυθμός γεννήσεων* Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

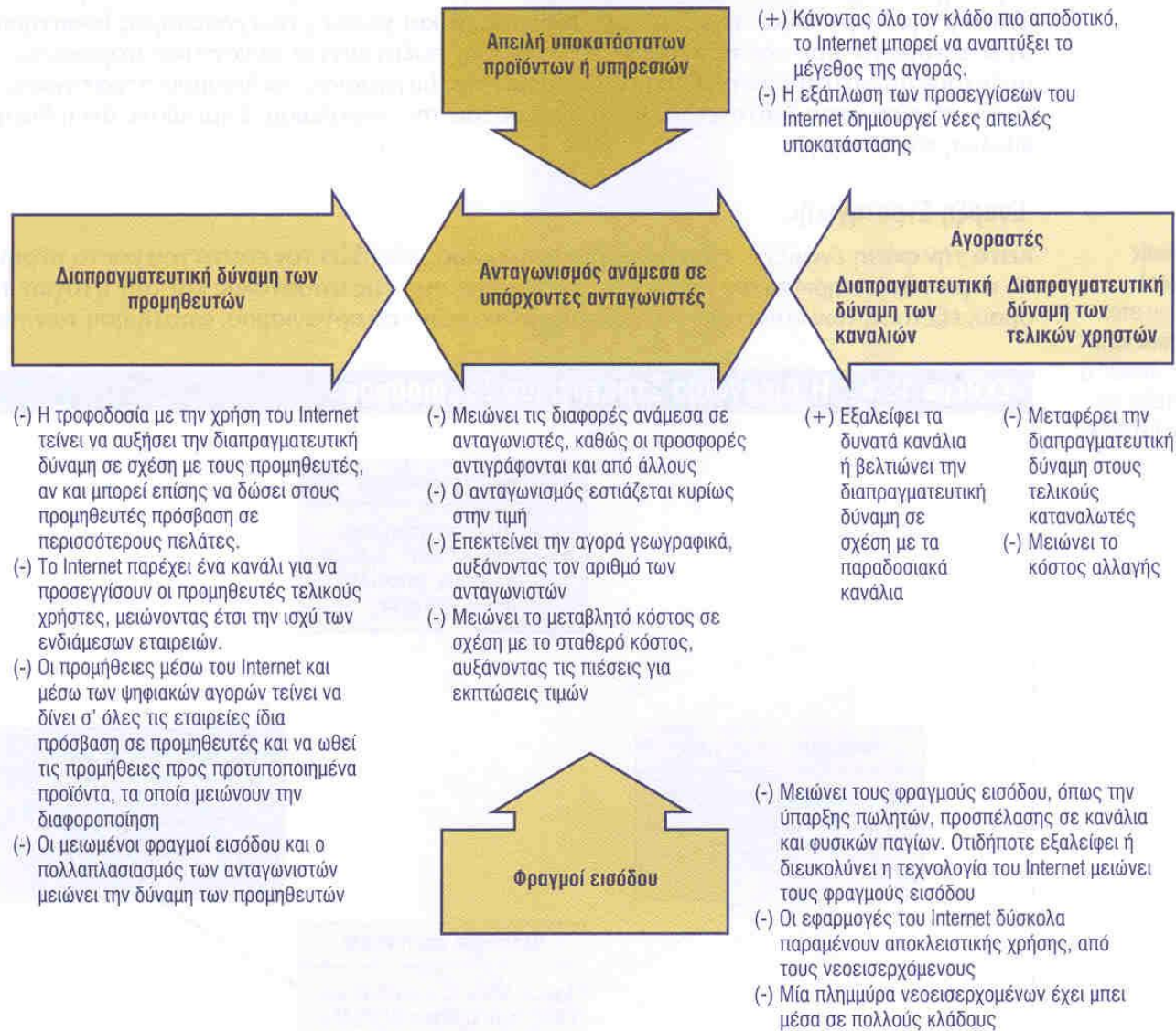
Στάδια Ανάπτυξης Αγοράς

- ✓Εισαγωγή (Introduction/ Birth/ Infancy/ Emergence)
- ✓Ανάπτυξη (Growth)
- ✓Ωριμότητα (Maturity)
- ✓Πτώση (Decline)



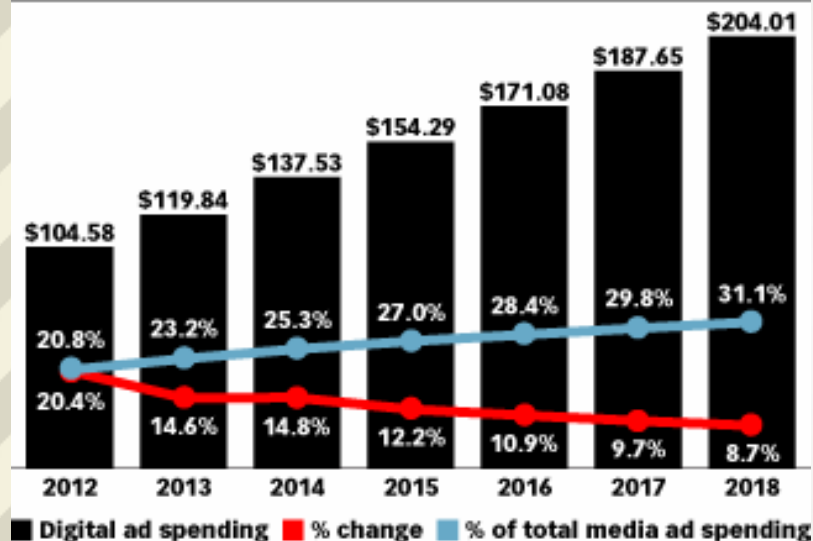
Διάγραμμα 1: Έσοδα/ Κέρδη Επιχειρήσεων ανά στάδιο ανάπτυξης

Έκθεμα 13.3 Μοντέλο Δυνάμεων του Ανταγωνισμού του Porter: Πώς το Internet Επηρεάζει την Δομή του Κλάδου



Η αξία της αγοράς

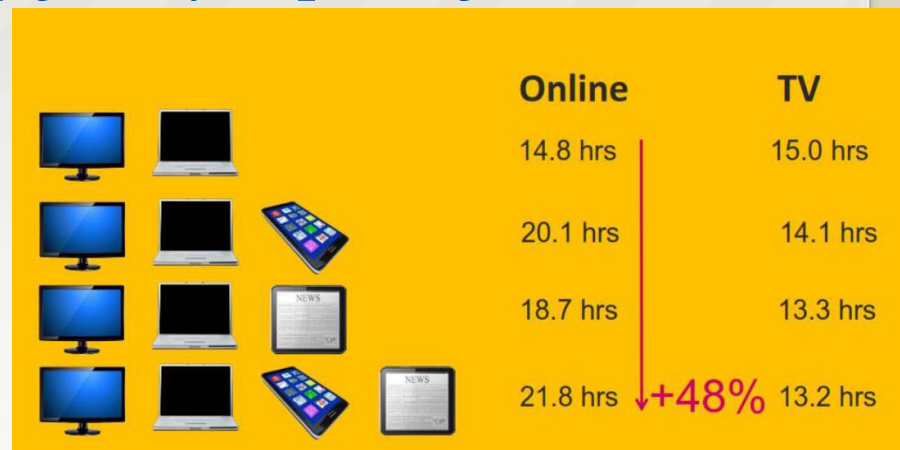
Digital Ad Spending Worldwide, 2012-2018
billions, % change and % of total media ad spending



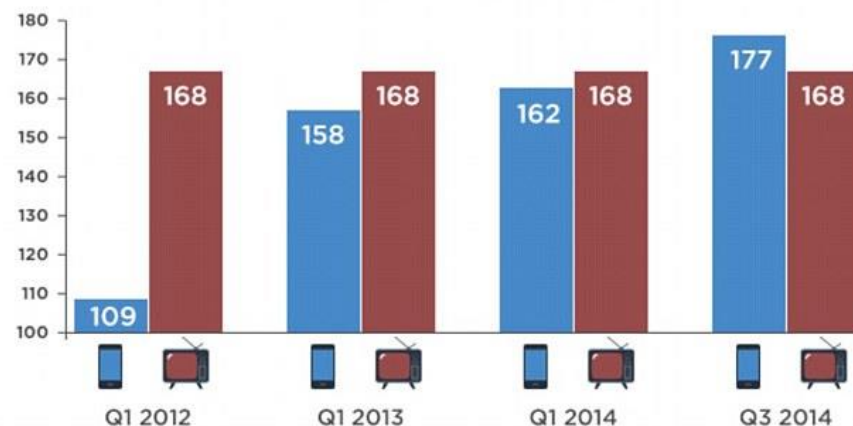
Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones and tablets, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising
Source: eMarketer, March 2014

170813

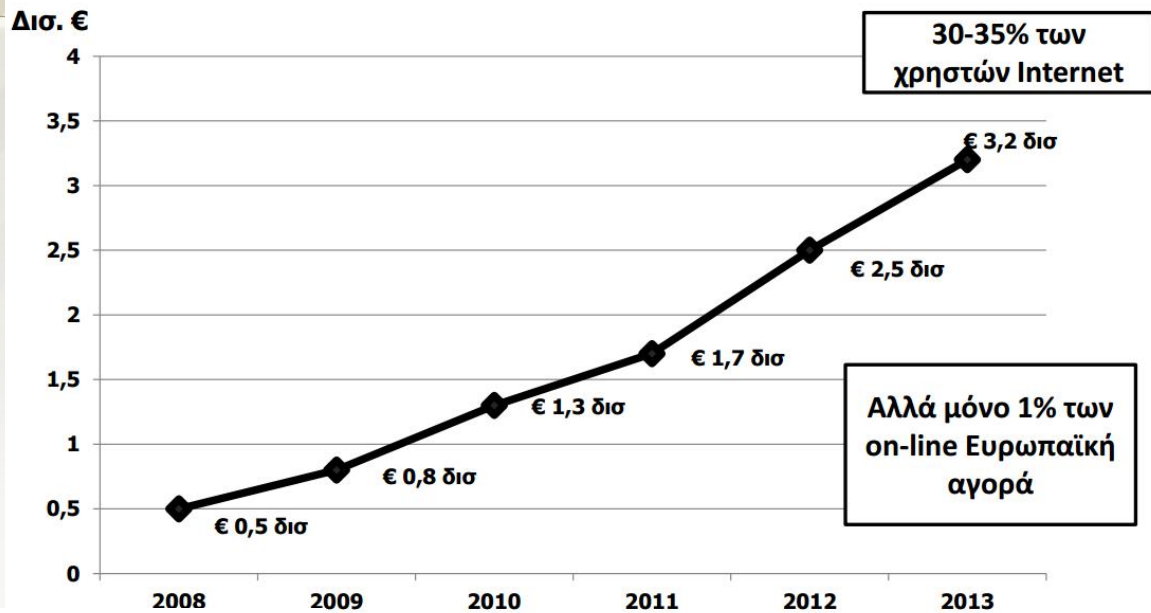
www.eMarketer.com



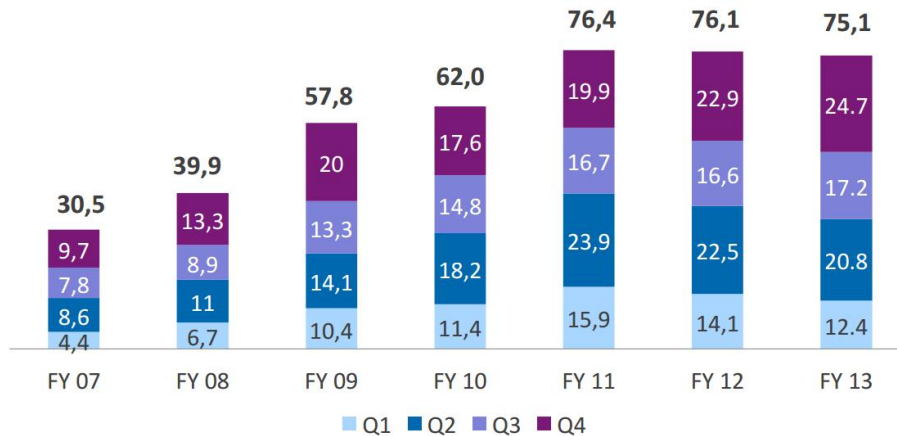
Time Spent on Mobile Devices and TV
US Daily Average (Min)



Στην Ελλάδα;



Display Advertising (Full Year 2013)
Evolution Timeline (million €)



Αγορές -eltrun.g

All figs. In million euros

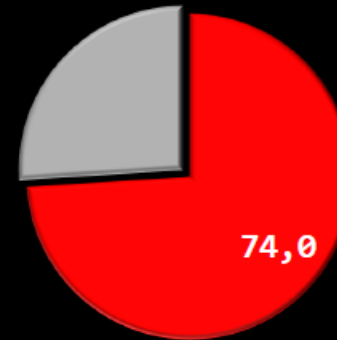
Προσδιορισμός χρηστών - target group

internet - διείσδυση

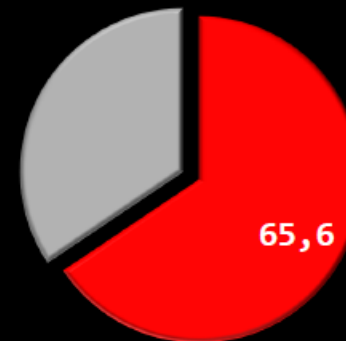
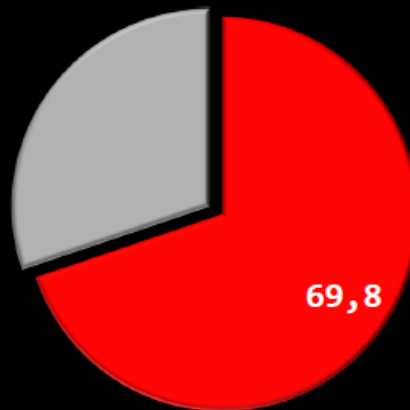


Σύνολο: 4.787.000

Άντρες: 2.500.000



Γυναίκες: 2.287.000



■ ΧΡΗΣΗ
INTERNET

Πηγή: Έρευνα Web ID, Βάση: Ηλικίες 13-74 Πανελλαδικά (6.862.000)
Περίοδος: Ιούνιος - Οκτώβριος 2014



www.eltrun.gr, [focus -bari webId](http://focus-bari.webId), www.statistics.gr,
www.observatory.gr

Συμπεριφορά χρηστών



Συμπεριφορά χρηστών

internet – συσκευές πρόσβασης

Το **57,9%** όσων σκοπεύουν να αγοράσουν tablet μέσα στους επόμενους 12 μήνες είναι ηλικίας **13-34 ετών**



Πηγή: Έρευνα Web ID, Βάση: Ηλικίες 13-74 Πανελλαδικά (6.862.000)
Περίοδος: Ιούνιος - Οκτώβριος 2014

Συμπεριφορά χρηστών



Συμπεριφορά χρηστών

Μέσος Ημερήσιος Χρόνος

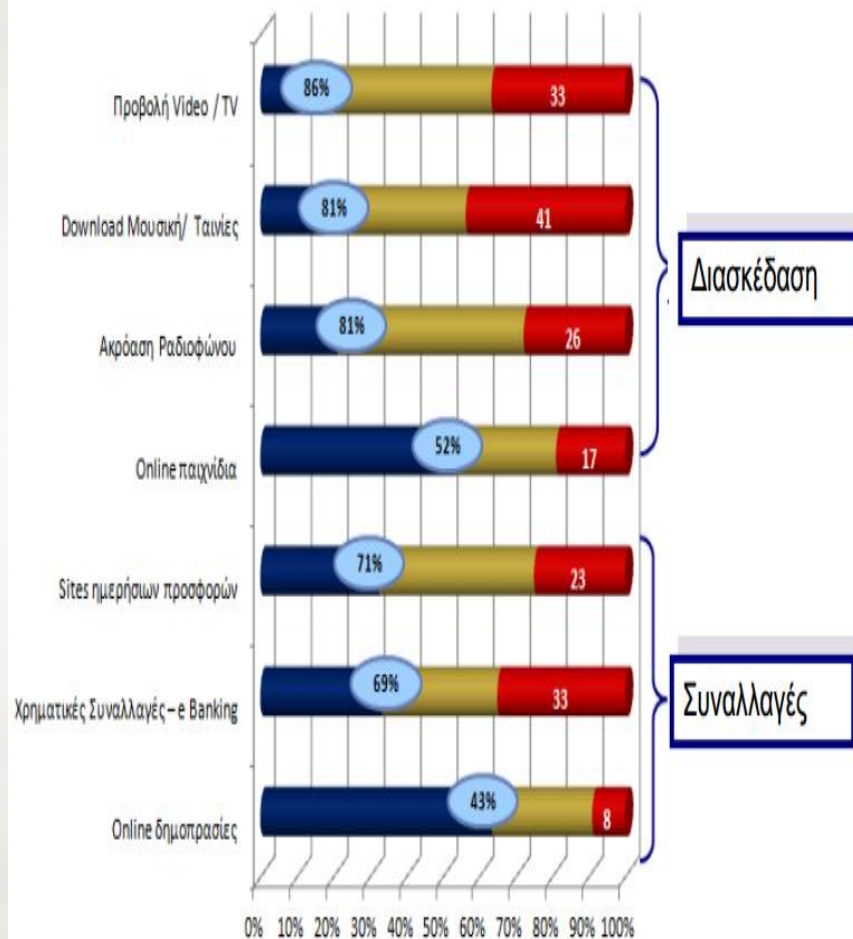
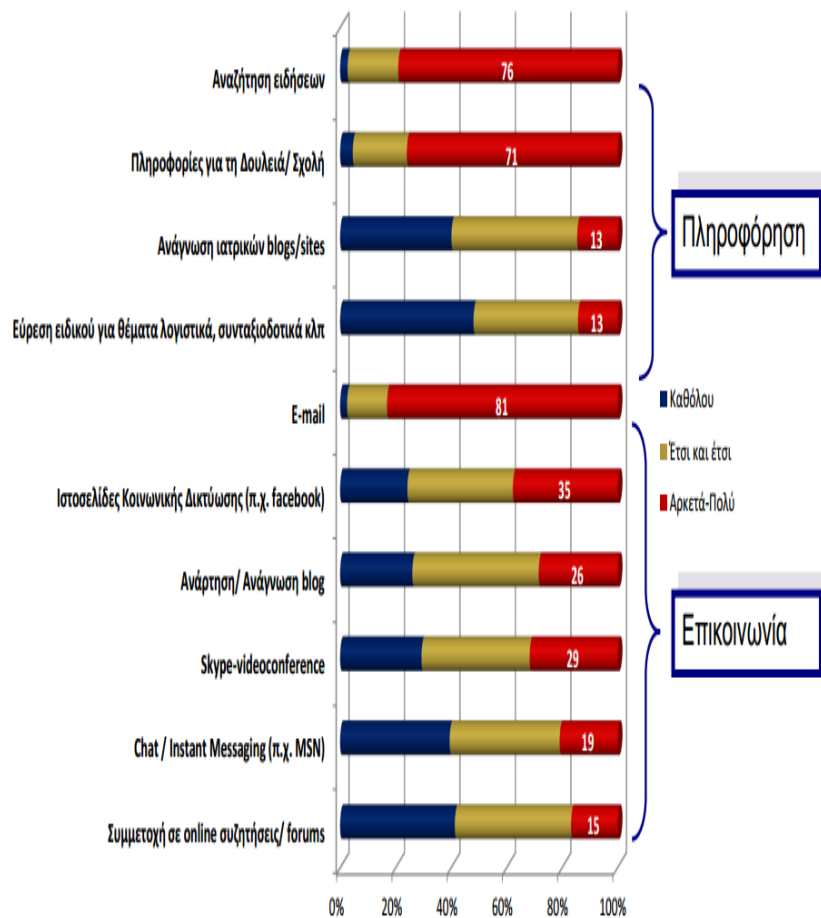
στα Social Media **81.4** λεπτά

5.9 ημέρες την εβδομάδα κατά Μέσο Όρο
επισκέπτονται sites κοινωνική δικτύωσης

Πηγή: Έρευνα Web ID
Περίοδος: Ιούνιος - Οκτώβριος 2014

Προσδιορισμός χρηστών - target group

Λόγοι χρήσης του Internet



Διάγραμμα 2,3 : Λόγοι χρήσης του Internet, Ελλάδα , 2011

Πηγή: ELTRUN

Προσδιορισμός χρηστών - target group

On-line Αγορές



Προσδιορισμός χρηστών - target group

- ✓ Καθορισμός των δημογραφικών χαρακτηριστικών των χρηστών στους οποίους απευθυνόμαστε, π.χ. νέοι, γυναίκες, κλπ.
- ✓ Καθορισμός της γεωγραφικής περιφέρειας στην οποία απευθυνόμαστε.
- ✓ Εκτίμηση του συνολικού αριθμού των καταναλωτών:
 - Εκ των οποίων χρήστες Η/Υ.
 - Εκ των οποίων χρήστες Internet.
 - Εκ των οποίων αγορές μέσω Internet.
- ✓ Θέτουμε στόχο για μερίδιο αγοράς που θέλουμε να πάρουμε.
- ✓ Google trends <https://www.google.gr/trends/hottrends>

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ανταγωνιστικοί Παράγοντες	Ανταγωνιστής A	Ανταγωνιστής B	Επιχείρηση	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία	Σημασία για τον Πελάτη
Προϊόντα						
Τιμή						
Ποιότητα						
Γκάμα						
Υπηρεσία						
Αξιοπιστία						
Σταθερότητα						
Εμπειρία						
Φήμη εταιρείας						
Τοποθεσία						
Εμφάνιση						
Μέθοδος Πωλήσεων						
Πιστωτική Πολιτική						
Διαφήμιση						
Image						

Πίνακας: Πίνακας Ανταγωνιστικής Ανάλυσης

Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

- ✓ Προϊόν (Product) / Υπηρεσία (Service).
- ✓ Τοποθεσία & Κανάλια Διανομής (Place) .
- ✓ Προώθηση & Επικοινωνία (Promotion).
- ✓ Τιμή (Price) .

Καθορισμός Πλάνου Προώθησης

- ✓ Με βάση το στόχο για το μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς που επιθυμούμε:
- Καθορίζουμε μείγμα προώθησης:
 - ❖ Παραδοσιακά μέσα προώθησης (περιοδικά, ραδιόφωνο ,τηλεόραση, αφίσες).
 - ❖ Προώθηση μέσω Internet.
- Η δημιουργία γρήγορου brand name σε ευρεία κλίμακα απαιτεί μεγάλη αρχική επένδυση.
- Η συντηρητική προσέγγιση προτείνει μικρότερα έξοδα μάρκετινγκ σε πρώτη φάση.

Προώθηση Μέσω Internet

- ✓ Banner campaign
- ✓ Google Ads, Facebook Ads
- ✓ Κοινωνικά Δίκτυα:
 - Facebook page, group
 - Twitter
 - YouTube channel etc.
- ✓ Reputation management (blogs, forums etc.)
- ✓ Google Keywords
- ✓ Search Engine Optimization

Σχεδιασμός Λειτουργιών

- ✓ Εγκαταστάσεις.
- ✓ Διαδικασία Παραγωγής Προϊόντων/ Ανάπτυξης Υπηρεσιών .
- ✓ Πρώτες ύλες.
- ✓ Απαιτήσεις σε Εξοπλισμό & Τεχνολογία.
- ✓ Κύκλος λειτουργίας.
- ✓ Προμηθευτές.
- ✓ Διαχείριση Αποθεμάτων.
- ✓ Ποιοτικός Έλεγχος.
- ✓ Εξυπηρέτηση Πελατών.
- ✓ Συμμόρφωση με τους Κρατικούς Κανονισμούς.
- ✓ Κόστος Λειτουργίας ανά έτος.

Εκτέλεση παραγγελιών διανομή

- ✓ Ψηφιακά προϊόντα:
 - Χρειάζεται μόνο πρόβλεψη για περισσότερο band width και ώρες download.

- ✓ Φυσικά προϊόντα:
 - Υπάρχουν δύο στάδια: η προετοιμασία της παραγγελίας και η διανομή.

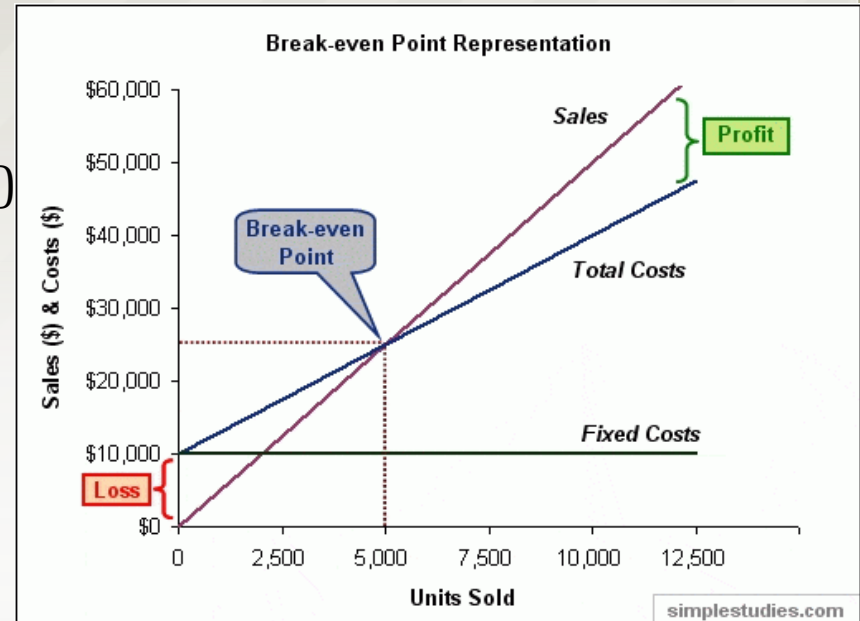
 - Η προετοιμασία γίνεται σε κάποιο υπάρχον κατάστημα ή κεντρική αποθήκη.

 - Η διανομή γίνεται:
 - ❖ Από δικό μας στόλο;
 - ❖ Από δικούς μας ανθρώπους με εκμισθωμένο στόλο για να κρατάμε την επαφή με τον πελάτη;
 - ❖ Από τρίτους, π.χ. εταιρία courier;

- ✓ Τι αριθμό παραγγελιών μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καθημερινά;

Οικονομικός Σχεδιασμός

- ✓ Αποτελέσματα Χρήσης (Profit and Loss)
- ✓ Ταμειακή Ροή (Cash Flow).
- ✓ Ισολογισμός (Balance Sheet).
- ✓ Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break Even Point) .



Τιμολογιακή Πολιτική Πηγές Εσόδων

- ✓ Έσοδα από πωλήσεις (περιθώριο κέρδους).
 - Απαιτεί εκτίμηση του συνολικού τζίρου.

- ✓ Έσοδα από συναλλαγές (ως μεσάζων).
 - Απαιτεί εκτίμηση των συνολικών συναλλαγών.

- ✓ Έσοδα από διαφημίσεις.
 - Απαιτεί εκτίμηση του αριθμού των επισκεπτών.

- ✓ Χρέωση διανομής

- ✓ Άλλο

Εκτίμηση Εσόδων- Κόστη

Με βάση το πλάνο προώθησης και την τιμολογιακή πολιτική που έχουμε καθορίσει, πρέπει να εκτιμήσουμε:

Έσοδα

- ✓ Αριθμό επισκεπτών.
- ✓ Αριθμό πελατών.
- ✓ Συχνότητα συναλλαγής.
- ✓ Ύψος αγορών (π.χ. Μέσο μέγεθος καλαθιού).
- ✓ Ρυθμό ανάπτυξης πελατών.
- ✓ Ρυθμό ανάπτυξης συναλλαγών.

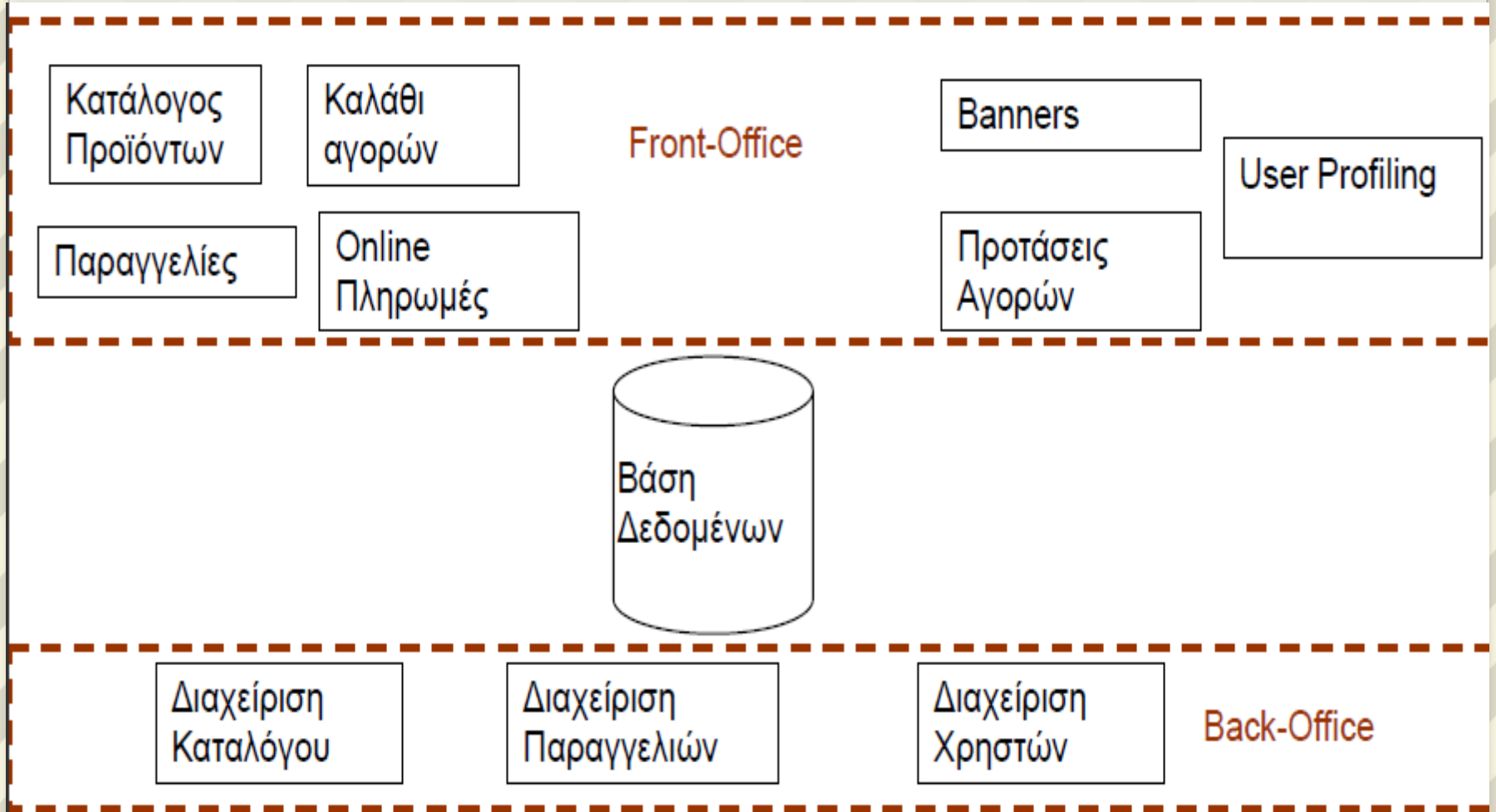
Κόστη

- ✓Κόστος Hosting
- ✓Κόστος ανάπτυξης καταστήματος
- ✓Κόστος συντήρησης
- ✓Κόστος πιστοποίησης
- ✓Κόστος προώθησης

On-line παρουσία στον Παγκόσμιο Ιστό (www)

- ✓ Επιλογή Web Ξενιστή (web hosting).
- ✓ Επιλογή και Καταχώρηση Ονόματος Τομέα (domain name).
- ✓ Σχεδίαση Ιστοθέσης.
- ✓ Ανάπτυξη, Έλεγχος και Συντήρηση Ιστοθέσης.
- ✓ Δημιουργία και Διαχείριση Περιεχομένου.
- ✓ Λειτουργία Ιστοθέσης.
- ✓ Ασφάλεια.
- ✓ Βελτιστοποίηση Μηχανής Αναζήτησης (search engine optimization).
- ✓ Απαιτήσεις σε Υλικό και Λογισμικό.
- ✓ Κόστος On-line Παρουσίας ανά έτος.

Βασικά Δομικά Στοιχεία ενός Ηλεκτρονικού Καταστήματος



Εικόνα1: Βασικά Δομικά Στοιχεία ενός Ηλεκτρονικού Καταστήματος
Πηγή: ELTRUN

Κριτήρια αξιολόγησης ενός e-shop

1. Όνομα του ηλεκτρονικού καταστήματος
2. Διεύθυνση επιχείρησης
3. Κατηγορίες προϊόντων
4. Αριθμός προϊόντων
5. Φυσικό κατάστημα
6. Στοιχεία επικοινωνίας
7. Όροι συναλλαγών ή ιδιωτική σύμβαση πελάτη
8. Πιστοποιήσεις
9. Ασφάλεια συναλλαγών
10. Τρόποι αποστολής
11. Εξέλιξη παραγγελίας
12. Feedback-παράπονα
13. Επιστροφή προϊόντων
14. Τρόποι πληρωμής
15. Προσφορές
16. Keywords-Πληρωμένη διαφήμιση google
17. Keywords-Μη πληρωμένη διαφήμιση google
18. Αξιοποίηση Social Media

Εικόνα 2: Κριτήρια αξιολόγησης ενός e-shop
Πηγή: ELTRUN

Πρακτικά βήματα για την δημιουργία e-shop

- ✓ Αγορά του domain name, (paraki.gr, godaddy.com).
- ✓ Αγορά του πακέτου φιλοξενίας.
- ✓ Επιλογή της πλατφόρμας που θα χρησιμοποιηθεί για να σχεδιαστεί το e-shop.
- ✓ Σχεδιασμός e-shop /Υλοποίηση
 - ✓ Δημιουργία λογοτύπου
 - ✓ Παραμετροποίηση του e-shop (χρώματα, πεδία, γραμματοσειρές κτλ.)
- ✓ Δημιουργία ενημέρωση περιεχόμενου.
- ✓ Διαχείριση και update του e-shop.

Σημείωση! 1) Το URL να παραπέμπει στο brand.

2) Δεν αφήνω ανοιχτό domain name παρόμοιο με το δικό μου.

3) Ενδεικτική τιμή domain name 20 € τα 2- 3 χρόνια.

Μοντέλο Φιλοξενίας (Web Hosting)

Το Web Hosting είναι μια υπηρεσία φιλοξενίας ενός website ενός χρήστη (ιδιώτη, οργανισμό ή εταιρία) για να το “ανεβάσει” στο διαδίκτυο και να μπορεί να είναι προσβάσιμο σε όλους του χρήστες του διαδικτύου.

✓Shared Hosting

Ο server που φιλοξενεί την σελίδα σας είναι μοιρασμένος σε περισσότερα websites που φιλοξενούνται και καταναλώνουν τα resources του server.

✓Dedicated Server

Αποκλειστική χρήση του από μόνο έναν πελάτη που ενοικιάζει τον server.

Οι servers ανήκουν στο φορέα παροχής υπηρεσιών και βρίσκονται σε ένα Data Center.

✓Collocation Hosting

Οι servers ανήκουν στην εταιρεία και βρίσκονται σε ένα Data Center.

✓Εγκαταστάσεις της Εταιρίας

Οι servers ανήκουν στην εταιρεία και βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της.

✓Cloud Hosting

Εταιρίες: GoDaddy.com, Papaki.gr

Βασικά θέματα που πρέπει να σκεφτώ όταν χρησιμοποιώ μια πλατφόρμα για το σχεδιασμό e-shop

- ✓ Επιλογή και δημιουργία λογοτύπου.
- ✓ Επιλογή των διαχειριστών του καταστήματος (πόσοι;)
- ✓ Εισαγωγή των στοιχείων της εταιρείας (π.χ. ποιο θα βλέπουν οι πελάτες;)
- ✓ Εισαγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών και των χαρακτηριστικών τους.
- ✓ Επιλογή του τρόπου αποστολής και πληρωμής (π.χ. , credit card, αντικαταβολή;)
- ✓ Διαχείριση πελατών και παραγγελιών με Reports (Ποιος είναι ο καλύτερος πελάτης μου; Ποιο είναι το πιο δημοφιλές προϊόν; Μπορώ να στέλνω newsletters;)
- ✓ Ποιος και πώς θα ανανεώνει στο website τα προϊόντα προς πώληση και τα χαρακτηριστικά τους;
- ✓ Ποιος και πώς θα διαχειρίζεται τις αναφορές για τα περισσότερο και λιγότερο δημοφιλή προϊόντα;
- ✓ Ποιος και πώς θα διαχειρίζεται την παρακολούθηση των παραγγελιών από το website; (Ποιες εκκρεμούν, ποιες έχουν παραληφθεί κτλ.)
- ✓ Θα στέλνετε newsletter στους πελάτες σας; E-mail διαφημιστικά; Ποιος θα είναι υπεύθυνος για αυτό; Πώς θα το διαχειριστείτε;

Σχεδιασμός Διοικητικής Ομάδας

- ✓ Ιδρυτική ομάδα επιχείρησης.
- ✓ Διοικητική ομάδα επιχείρησης (για κάθε μέλος).
- ✓ Νομική μορφή επιχείρησης (εταιρία (Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε.), ιδιοκτησία ή συνιδιοκτησία).
- ✓ Τμήματα επιχείρησης.
- ✓ Σύντομη περιγραφή Λειτουργίας και Αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος.
- ✓ Πλήθος βασικών θέσεων εργασίας.
- ✓ Καθήκοντα ανά θέση εργασίας.
- ✓ Εξωτερική ομάδα επιχείρησης (διοικητικό συμβούλιο & σύμβουλοι).

Εκτίμηση Κινδύνων

- ✓ Εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι που συνδέονται με το νέο εγχείρημα.

- ✓ Αναπτύσσονται σενάρια:
 - Αισιόδοξο

 - Απαισιόδοξο

 - Πιθανό

- ✓ Εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan).

Παράρτημα - Πηγές

✓ Παράρτημα

- Τα αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας.
- Αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της στον τύπο.
- Κατοχυρωμένες πατέντες.

✓ Πηγές

Κριτήρια αξιολόγησης business plan (I)

Κριτήρια Αξιολόγησης	Βαθμός (1-10)
A. Πληρότητα του Προϊόντος – Υπηρεσίας και η σχετική καινοτομία (Συντελεστής 30%)	
<ul style="list-style-type: none">• Επαρκής παρουσίαση προϊόντος – υπηρεσίας• Αναφορά σε μοναδικά χαρακτηριστικά και στοιχεία διαφοροποίησης προϊόντος - υπηρεσίας• Αναφορά σε οφέλη – πλεονεκτήματα του προϊόντος – υπηρεσίας• Στοιχεία καινοτομίας (τεχνολογικής ή μη)• Ποιότητα του υπάρχοντος prototype• Αναφορά στο τωρινό στάδιο ανάπτυξης• Το προϊόν - υπηρεσία προκαλεί το ενδιαφέρον του επενδυτή	
B. Ανταγωνισμός και Αγορά Στόχος- Προβολή – προώθηση (Συντελεστής 20%)	
<ul style="list-style-type: none">• Επαρκής αναφορά στον κλάδο και στην ανάπτυξη του• Εντοπισμός ανταγωνιστών, βαθμός ανταγωνισμού και πλάνο αντιμετώπιση τους• Εντοπισμός αναγκών και κατανόηση συμπεριφοράς πελατών• Ικανοποιητικό μέγεθος και εύρος δυνητικής αγοράς• Αντιστοίχιση προϊόντων – υπηρεσιών στις ανάγκες και στις κατηγορίες δυνητικών πελατών (τμηματοποίηση)• Επαρκές και ρεαλιστικό πλάνο προώθησης – προβολής• Διαφοροποίηση σε τιμή και διάθεση προϊόντος – υπηρεσίας• Στόχευση σε διεθνείς αγορές / προσέλκυση πελατών από εξωτερικό	
Γ. Επιχειρηματικό μοντέλο- Βιωσιμότητα – Χρονοδιάγραμμα (Συντελεστής 20%)	
<ul style="list-style-type: none">• Επαρκής υπολογισμός δαπανών έναρξης• Καινοτομίες Επιχειρηματικού Μοντέλου• Επαρκής εντοπισμός κατηγοριών δαπανών – ανάλυση κόστους• Επαρκής περιγραφή τιμολογιακής πολιτικής σε σχέση με κατηγορίες πελατών• Ύπαρξη και τεκμηρίωση χρηματοοικονομικών προβλέψεων• Πρόβλεψη για κάλυψη απαιτούμενης χρηματοδότησης• Εφικτό και ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης της επιχείρησης	

Κριτήρια αξιολόγησης business plan (II)

Δ. Διοίκηση, Οργάνωση και Ποιότητα Ομάδων (Συντελεστής 15%)

- Επαρκής και συναφής εκπαίδευση και κατάρτιση επιχειρηματικής ομάδας
- Επαρκής και συναφής επαγγελματική εμπειρία για υλοποίηση και μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης
- Κάλυψη των απαιτούμενων δεξιοτήτων – ειδικοτήτων από την επιχειρηματική ομάδα (διαφορετικά, πρόβλεψη για κάλυψή τους μέσω συνεργατών – προσωπικού)
- Κατάλληλη αντιστοίχιση μελών επιχειρηματικής ομάδας σε διοικητικές θέσεις ανάλογα με προσόντα και ικανότητες
- Επαρκείς επιχειρηματικές και λειτουργικές ικανότητες των μελών της επιχειρηματικής ομάδας (ηγετικές ικανότητες, διαχείριση κινδύνου, οργανωτικές ικανότητες, κλπ)

Ε. Πληρότητα και παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Συντελεστής 15%)

- Πληρότητα,
- Συναφεια και επάρκεια περιεχομένου,
- Περιεκτικότητα,
- Οργανωμένη παρουσίαση
- Διαχείριση των παραγόντων ρίσκου
- Σαφής εικόνα της επιχείρησης, του σκοπού και των στόχων της

Πόσο καινοτομική είναι η ιδέα μου;

Ερωτήσεις		Βαθμός (1-5)
1.	Η υπηρεσία είναι καινοτόμα	
2.	Η υπηρεσία έχει μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με ό,τι υπάρχει ήδη στην αγορά	
3.	Η υπηρεσία έχει επαυξημένα χαρακτηριστικά σε σχέση με ό,τι υπάρχει ήδη στην αγορά	
4.	Η υπηρεσία καλύπτει μια προϋπάρχουσα ανάγκη με έναν διαφορετικό τρόπο από τον ανταγωνισμό	
5.	Η υπηρεσία δημιουργεί μια νέα ανάγκη στους καταναλωτές που δεν υπήρχε προηγουμένως	
6.	Η υπηρεσία καλύπτει μια ανάγκη που δεν είχε αναγνωριστεί από τους καταναλωτές ωριότερα	
7.	Η υπηρεσία απαιτεί νέο-αποκτηθείσα (για την αγορά) τεχνολογική γνώση για να υλοποιηθεί	
8.	Η υπηρεσία απαιτεί σοβαρούς πόρους (π.χ. χρόνο κλπ.) για να γίνει διαθέσιμη βάσει της παρούσας τεχνολογικής κατάστασης	
9.	Η υπηρεσία χρειάζεται ειδικούς από πολλά επιστημονικά πεδία για να υλοποιηθεί	
10.	Η υπηρεσία χρειάζεται να διασφαλιστεί με πνευματική ιδιοκτησία / πατέντα	
11.	Η υπηρεσία δύναται να δημιουργήσει μονοπώλιο	
12.	Η υπηρεσία / προϊόν έχει και άλλους τρόπους χρήσης / αξιοποίησης διαφορετικούς από αυτούς που περιγράφονται	
13.	Η υπηρεσία εμπλέκει τους καταναλωτές στο σχεδιασμό νέων προϊόντων/ υπηρεσιών	
14.	Η υπηρεσία μπορεί να δημιουργήσει συστηματική εξέλιξη στην κοινωνία	
15.	Πρόκειται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας	
16.	Πρόκειται για την παροχή ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας με καινούριο τρόπο	
17.	Η υπηρεσία προτείνει / διευκολύνει τη χρήση ενός προϊόντος με διαφορετικό τρόπο από τον αρχικό του σχεδιασμό	
18.	Η υπηρεσία υποστηρίζεται από ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο	
19.	Η υπηρεσία απαιτεί τη στήριξη τμήματος έρευνας και τεχνολογίας/ προσωπικού με εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις	
20.	Η υπηρεσία προτείνει μια νέα τεχνολογική με καινούργη την αγορά. τεχνολογική υλοποίηση για την αγορά	
21.	Η υπηρεσία προτείνει έναν καινούριο (για την αγορά) τρόπο συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές / συνεργάτες της	
22.	Η υπηρεσία προτείνει έναν καινούριο (για την αγορά) τρόπο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της	
23.	Η υπηρεσία επαναπροσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα του κλάδου σε σχέση με τον ανταγωνισμό	
24.	Η υπηρεσία προτείνει ένα νέο (σε σχέση με τον ανταγωνισμό) μοντέλο εσόδων	
25.	Η επιχείρηση εισάγει ένα νέο προϊόν ή μια νέα ποιότητα προϊόντος	
26.	Η επιχείρηση εισάγει μια νέα μέθοδο παραγωγής, συμπεριλαμβανομένου ενός νέου τρόπου εμπορικής διαχείρισης των αγαθών	
27.	Η επιχείρηση μπαίνει σε μια νέα για αυτή αγορά	
28.	Η επιχείρηση "ανοίγει" / δημιουργεί μια νέα αγορά	
29.	Η επιχείρηση χρησιμοποιεί είτε νέες πηγές πρώτων υλών για την παραγωγή προϊόντων είτε νέους πόρους για την παροχή υπηρεσίας	
30.	Η επιχείρηση αλλάζει την υφιστάμενη δομή και οργάνωση ενός κλάδου	