

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ:

- **ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ**
- **ΚΑΜΠΕΡΟΥ ΜΑΥΡΑ**
- **ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

ΠΑΤΡΑ – 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1σελ.1	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 2	
1.2 ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΙΝ ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΜΕ ΝΑ ΜΙΛΑΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....σελ. 2	
1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ ΤΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ.....σελ. 7	
1.4 ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....σελ. 10	
1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....σελ.11	
1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....σελ. 14	
1.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....σελ. 18	
1.8 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....σελ. 19	
1.9 ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....σελ. 21	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2σελ. 24	
2.1 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN).....σελ. 24	
2.2 ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 25	
2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....σελ. 27	
2.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ. 29	
2.3.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....σελ. 29	
2.3.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ.....σελ. 30	
2.3.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....σελ. 30	
2.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....σελ. 31	
2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....σελ. 31	
2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....σελ. 36	
2.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....σελ. 46	
2.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....σελ. 51	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3σελ. 60	
3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....σελ. 60	
3.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....σελ. 60	
3.1.2 ΠΛΑΝΟ MARKETING (MARKETING PLAN).....σελ. 72	
3.1.3 ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....σελ. 85	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4σελ. 95	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ. 95	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.117	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια Δομή, επιχείρηση είναι η οργανωμένη οικονομική δραστηριότητα που είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την αγορά. Στις μέρες μας σχεδόν το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών που απολαμβάνουμε προέρχεται από επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που παράγουν ομοειδή αγαθά και να ανταγωνίζονται έντονα η μία την άλλη. Για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να λειτουργεί βάσει ενός αναλυτικού σχεδιασμού – μιας στρατηγικής. Το επιχειρηματικό σχέδιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η κωδικοποίηση – αποτύπωση αυτού του σχεδιασμού στο «χαρτί». Με το επιχειρηματικό σχέδιο μπορούμε, να περιγράψουμε την επιχείρηση μας σε τρίτους, συνήθως χρηματοδότες αλλά μπορούμε και να συγκεντρώσουμε – κωδικοποιήσουμε τις δικές μας σκέψεις και ενέργειες για την επιχείρηση μας. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν δεν βοηθά μόνο στην παρουσίαση της επιχείρησης σε τρίτους αλλά είναι και ένα βασικό εργαλείο για την χάραξη της στρατηγικής του ίδιου του επιχειρηματία. Σε αυτήν την εργασία θα δούμε τόσο, το πώς μπορούμε να συντάξουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, όσο και τους λόγους που το κάνουν τόσο χρήσιμο σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

1.2 ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ ΠΡΙΝ ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΜΕ ΝΑ ΜΙΛΑΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Για να φτάσουμε στο σημείο να εκπονήσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να αναλύσουμε πρώτα τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδιασμού που προϋπάρχουν της ανάγκης για δημιουργία της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Να εξετάσουμε δηλαδή όλες τις προϋποθέσεις που πρέπει να

ισχύουν έτσι ώστε η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου να είναι εφικτή αλλά και να έχει ουσιαστικό νόημα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Η όλη προσπάθεια έναρξης μιας επιχείρησης ξεκινάει από την λεγόμενη επιχειρηματική ιδέα, την ιδέα δηλαδή στην οποία θα στηριχτεί όλος ο σχεδιασμός και η μορφή της νέας επιχείρησης. Η ιδέα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και υλοποιήσιμη.

Η περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί εκ παραλλήλου και υποβοηθά την διαδικασία αυτογνωσίας. Είναι άλλωστε λογικό ότι η αρχική, ακατέργαστη επιχειρηματική ιδέα ως κινητήρια δύναμη και άξονας της έμπνευσης του νέου επιχειρηματία είναι και κατεξοχήν προϊόν της δικής του φαντασίας, φιλοδοξίας και προσωπικότητας.

Η όλη προσπάθεια έναρξης μιας επιχείρησης ξεκινάει από την λεγόμενη επιχειρηματική ιδέα, την ιδέα δηλαδή στην οποία θα στηριχτεί όλος ο σχεδιασμός και η μορφή της νέας επιχείρησης. Αυτή η ιδέα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και υλοποιήσιμη.

Βασικές πηγές ιδεών για έναρξη επιχείρησης

- Προηγούμενη εμπειρία στον εργασιακό χώρο
- Ρωτώντας και συζητώντας με άλλους ανθρώπους
- Διαβάζοντας σχετικά περιοδικά ή εφημερίδες
- hobbies
- τυχαία γεγονότα

Κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις

- η επιχειρηματική μου ιδέα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών;
- εφόσον υπάρχει ζήτηση για την κάλυψη αυτής της ανάγκης, είναι αρκετή για να υποστηρίξει την επιχείρησή μου;

- Μπορεί η επιχειρηματική μου ιδέα να μετατραπεί σε μια επικερδή επιχείρηση;
- Συγκεντρώνω τα απαραίτητα προσόντα για να εκμεταλλευτώ την ευκαιρία αυτή;
- Γιατί κάποιος άλλος δεν το έχει κάνει πριν από εμένα;
- Αν κάποιος το έχουν επιχειρήσει, τι αποτέλεσμα είχαν;
- Μπορώ να παρουσιάσω ότι πραγματικά υπάρχει ανάγκη για την ίδρυση της επιχείρησης ;
- Χρειάζεται αυτή η επιχείρηση εδώ;
- Χρειάζεται αυτή η επιχείρηση τώρα;

Στόχος της περιγραφής μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι να δώσει το έναυσμα για την διερεύνηση της δυνατότητας έναρξης μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε μέσα από νέα επιχείρηση ή σαν επέκταση / ανάπτυξη υφιστάμενης επιχείρησης.

Οι καινούριες επιχειρηματικές ιδέες συνήθως εμφανίζονται ως συνδυασμός δύο εκ των παραμέτρων:

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1	2
Νέες αγορές	3	4

- Πεδίο 1: δυνατός ανταγωνισμός
- Πεδίο 2: « κολύμπι στα βαθιά»
- Καλύτερη επιλογή: συνδυασμός πεδίων 2 και 3

Ασφαλής τρόπος αναζήτησης επιχειρηματικών προτάσεων
Συνδυασμός:

- Αναγκών καταναλωτή
- Τρόπων βελτίωσης των ήδη προσφερόμενων προϊόντων

Συμπεριφορά καταναλωτή	<p>Τι αγοράζουν οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις</p> <p><u>Τι θέλουν / έχουν ανάγκη και δεν μπορούν να το βρουν</u></p> <p><u>Τι αγοράζουν και δεν τους αρέσει</u></p> <p><u>Που αγοράζουν, πότε και πώς</u></p> <p><u>Γιατί αγοράζουν</u></p> <p><u>Τι αγοράζουν πιο πολύ</u></p> <p><u>Τι άλλο θα ήθελαν και δεν το έχουν</u></p>
Τρόποι βελτίωσης υπαρχόντων προϊόντων	<p><u>Κάνοντας τα μεγαλύτερα ή μικρότερα</u></p> <p><u>Αλλάζοντας το χρώμα τους, το υλικό ή το σχήμα τους</u></p> <p><u>Βελτιώνοντας την ποσότητα ή την ποιότητα τους</u></p> <p><u>Αλλάζοντας τον τρόπο παράδοσής τους</u></p>

Αξιολόγηση των ιδεών για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες

Κατάλογος ελέγχου αξιολόγησης δυνατοτήτων επιτυχίας σε μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα

Επιχειρηματική Ιδέα	Γνώση	Εμπειρία στο αντικείμενο	Ικανότητες	Ευκολία	Μοναδικότητα Εισόδου	Σύνολο

ΒΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

A) επιχειρηματικές ιδέες κατά σειρά ενδιαφέροντος

1.....

2.....

3.....

B) βαθμολόγηση κάθε ιδέας, σε σχέση με τις προσωπικές ικανότητες και προσόντα που έχουν τεθεί ως κριτήρια αξιολόγησης

1.....

2.....

1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ ΤΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ.

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

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

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

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

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα επιχειρηματικά σχέδια

χρησιμοποιούνται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό (συνήθως για την άντληση χρηματοδότησης).

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

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

ΑΠΑΝΤΑΕΙ ΣΕ ΤΡΙΑ ΖΩΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Που βρισκόμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;
- Πώς να καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

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

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

Είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου τους, κάποιιοι μάλιστα αναθέτουν εξ' ολοκλήρου τη σύνταξή του. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες. Και αυτό γιατί κανείς δεν γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και την δραστηριότητάς της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. Βέβαια, τα καλύτερα σχέδια

αναπτύσσονται ομαδικά, οπότε η καλύτερη λύση θα ήταν ένας συνδυασμός, κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, λοιπόν δίνει τις κατευθύνσεις, στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδια τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή ακόμα και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Φυσικά, η εμπλοκή κάποιου συμβούλου δεν είναι απορριπτέα, αντιθέτως ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

1.4 ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Όπως αναφέραμε παραπάνω το επιχειρηματικό σχέδιο² είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Παρακάτω σας παραθέτουμε τους λόγους για τους οποίους τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται τόσο χρήσιμα εργαλεία :

- Είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
- Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο.
- Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της.
- Αποκαλύπτει τυχόν κενά στη γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους.
- Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τον νέο επιχειρηματία. Για αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το σχέδιο παρέχει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων.
- Επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μιας «εστιασμένης» προσέγγισης.
- Είναι «άσκηση καλού σχεδιασμού» καθώς δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν.
- Αναγνωρίζει τους πιθανούς / καταναλωτές, την αγορά-στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη.
- Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταίρων και την βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης

2. <http://epix.career.teicrete.gr>

1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Μέχρι το σημείο αυτό έχουμε δει τι είναι επιχειρηματικό σχέδιο³, καθώς και γιατί τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται χρήσιμα εργαλεία. Σε αυτήν την παράγραφο θα μιλήσουμε για τον σκοπό που μας κάνει να καταρτίσουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανούς συνεργάτες, σύμβουλους αλλά και κρατικούς φορείς.

Κυρίαρχος σκοπός

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

Άλλες λειτουργίες

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι όμως, απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης. Είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση

3. www.liaison.tuc.gr

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

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

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

1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

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

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

Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα επιχειρηματικό σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους.

Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της

επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.

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

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

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

Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή

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

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητας του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης.

Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να

αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

1.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το επιχειρηματικό σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο εταιρειών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.

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

1.8 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν εξαρτάται μόνο από την σύνταξή του και την κάλυψη όλων των θεμάτων που ενδιαφέρουν τους πιθανούς αναγνώστες. Η παράθεση όλων των απαραίτητων στοιχείων που αφορούν σε μια καινούρια επιχειρηματική δραστηριότητα, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα και απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του σκοπού που εξυπηρετεί το σχέδιο. Στην περίπτωση όμως που ο κύριος σκοπός του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας είναι η εξασφάλιση εξωτερικής χρηματοδότησης, η καλή παρουσίαση του εγγράφου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Ειδικότερα δε, στην περίπτωση που η επιχειρηματική πρόταση συμφωνεί με τα επενδυτικά κριτήρια των πιθανών χρηματοδοτών, θα λέγαμε ότι μια καλή και προσεγμένη παρουσίαση μπορεί να αποτελέσει την τελική φάση πριν την καταβολή του απαιτούμενου κεφαλαίου και άρα την ολοκλήρωση της προεπενδυτικής διαδικασίας.

Τι εννοούμε όμως, όταν αναφερόμαστε σε μια καλή παρουσίαση; Η καλή παρουσίαση αναφέρεται τόσο στη συγγραφή, όσο και στην προφορική παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, στους ενδεχόμενους επενδυτές. Όσον αφορά στη συγγραφή, πολύ σημαντική είναι η συνολική εικόνα του Σχεδίου και η εμφάνιση του όλου εγγράφου. Επιπλέον είναι σημαντικό για τον αναγνώστη, το σχέδιο να είναι δομημένο σε ενότητες και υποενότητες και να υπάρχει μια λογική σειρά συνέχειας μεταξύ αυτών. Καλό θα είναι να μην υπάρχει στο σχέδιο συνεχής επανάληψη στοιχείων και παρατηρήσεων, καθώς κάτι τέτοιο κουράζει τους αναγνώστες και δημιουργεί άσχημες εντυπώσεις.

Μετά την υποβολή του σχεδίου και την εξέταση του από τον επενδυτή, ακολουθεί μια συνάντηση μεταξύ του επενδυτή και του επιχειρηματία, όπου ο επιχειρηματίας μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα θα πρέπει να αναπτύξει προφορικά την επιχειρηματική του πρόταση και να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους πιστεύει σε αυτό το εγχείρημα. Σε αυτό το μικρό χρονικό διάστημα της παρουσίασης του επιχειρηματία, ο επενδυτής θα κρίνει κατά πόσο τα λεγόμενα του επιχειρηματία συμφωνούν με το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, και θα προσπαθήσει να εντοπίσει στο λόγο του στοιχεία όπως η αξιοπιστία, ο επαγγελματισμός, η θέληση για δουλειά και η θετική στάση απέναντι σε αυτή, παράγοντες καθοριστικοί για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Η παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου έχει, τη δική της σημασία στην προσπάθεια για εξασφάλιση επιχειρηματικού κεφαλαίου. Παρ' όλα αυτά δεν θα πρέπει να είναι επιτηδευμένη και εξεζητημένη, καθώς υπάρχουν θέματα μεγαλύτερης βαρύτητας, τα οποία και ενδιαφέρουν περισσότερο τους επενδυτές. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν λανθασμένα ότι ένα όμορφο έγγραφο και η ικανότητα στη διαχείριση του λόγου θα εξασφαλίσει την απαραίτητη υποστήριξη, ακόμα και αν το σχέδιο είναι ανεπαρκές. Μια ικανοποιητική

εμφάνιση μπορεί να εξασφαλίσει ότι το έγγραφο θα διαβαστεί με προσοχή και ένας σαφής και συγκροτημένος λόγος μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο εκφραστής του θα ληφθεί σοβαρά υπόψη. Αφού πραγματοποιηθεί η μελέτη του σχεδίου και η προφορική του επικοινωνία, ο επενδυτής θα πρέπει να έχει πεισθεί για τη λογική του διάρθρωση και τη δυνατότητα υλοποίησης του. Αν προκύπτουν ερωτήματα, τα οποία μένουν αναπάντητα ή υπάρχουν λάθη, οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται και οι επενδυτές μπορούν μέχρι και να υποθέσουν ότι, μέσω της ελκυστικής παρουσίασης, γίνεται προσπάθεια παραπλάνησής τους.

1.9 ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποιους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να διέπουν τη συγγραφή και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου να προβληθεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της επιχειρηματικής πρότασης.

1. Τι πρέπει να αποφύγουμε

- **Περισσότερες λεπτομέρειες:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα τα στοιχεία, για τα οποία πιθανώς να ενδιαφέρονται οι ενδεχόμενοι επενδυτές και στα οποία θα βασιστούν στη συνέχεια για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναφορές σε θέματα όπως λεπτομερή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και υποκειμενικοί χαρακτηρισμοί που αφορούν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, δεν ενδιαφέρουν αλλά αντίθετα αποδυναμώνουν το έγγραφο. Αν κριθεί αναγκαίο ότι πρέπει να συμπεριληφθούν συγκεκριμένες λεπτομερείς αναλύσεις, αυτό θα ήταν προτιμότερο να γίνει με τη χρήση παραρτημάτων.
- **Υπερβολικά μεγάλο κείμενο:** Δεν υπάρχει συγκεκριμένο ιδανικό μέγεθος για το επιχειρηματικό σχέδιο. Συνήθως το μέγεθος να μην ξεπερνά τις 30 σελίδες, εκτός κι αν το περιεχόμενο του εγχειρήματος το απαιτεί. Πάντως η έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι όση ακριβώς χρειάζεται για να καλύψει το θέμα επαρκώς.
- **Γραμματικά και συντακτικά λάθη:** Ένα κείμενο προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη αν περιέχει τέτοιου είδους λάθη. Μπορεί να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έγκριση της πρότασης από τους χρηματοδότες, αλλά η απουσία τέτοιων λαθών ενισχύει την καλή εικόνα του εγγράφου. Άλλωστε, πολλές φορές οι μικρές λεπτομέρειες είναι αυτές που κάνουν την διαφορά, ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης και σύγκρισης εξίσου αξιόλογων επιχειρηματικών προτάσεων από τους επενδυτές.
- **Πανάκριβες εκδόσεις:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η καλή εμφάνιση όταν συνοδεύεται από καλό περιεχόμενο, είναι σημαντικό υποστηρικτικό στοιχείο του σχεδίου. Μια πανάκριβη έκδοση, όμως, που

- σκοπεύει καθαρά στον εντυπωσιασμό των επενδυτών, μπορεί να προκαλέσει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα.

2. Τι δεν πρέπει να παραλείπετε

- **Καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο κείμενο:** Το επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο καθαρογραμμένο και εύκολο προς ανάγνωση. Τα γράμματα θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, ώστε η μελέτη να μην κουράζει τους αναγνώστες. Συνήθως ο αναγνώστης είναι και ο πιθανός υποστηρικτής της προσπάθειας και ένα δυσανάγνωστο κείμενο μπορεί εύκολα να προκαλέσει τον εκνευρισμό του και να αποτελέσει αιτία απόρριψης πριν καν ολοκληρωθεί η εξέταση του.
- **Χρήση απλής γλώσσας:** Οι επενδυτές προτιμούν την απλή γλώσσα. Όχι την χρήση αργκό, μνημονικών και συντομογραφιών που ίσως και να μην είναι κατανοητά στον αναγνώστη. Η περίπλοκη γλώσσα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να επιδράσει ανασταλτικά.
- **Χρήση παραρτημάτων:** Το κείμενο δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο έτσι ώστε να μην αποθαρρύνεται ο αναγνώστης. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν: βιογραφικά σημειώματα των στελεχών, γλωσσάριο ορολογίας, οργανόγραμμα, αποτελέσματα αγοράς, εκθέσεις ειδικών της βιομηχανίας, δεδομένα για τις πωλήσεις ανά πελάτη, δεδομένα κόστους παραγωγής προϊόντων / υπηρεσιών, λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών και ότι αλλά κριθεί αναγκαίο.
- **Εξωτερικός έλεγχος και επιβεβαίωση αναγνωσιμότητας:** Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών και συνήθως μέσω αυτού παρουσιάζεται μοναδική ευκαιρία για έναν επιχειρηματία να πείσει για μια αξιόλογη επιχειρηματική πρόταση με σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό το έγγραφο οφείλει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοηθεί το περιεχόμενο του.
- **Χρήση γραφημάτων και διαγραμμάτων:** Τα γραφήματα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ουσιαστική υποστήριξη του κειμένου. Συμβάλλουν σημαντικά στην επεξήγηση και καλύτερη απεικόνιση πολύπλοκων πληροφοριών και βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει δυσνόητες έννοιες και παραδοχές.

- **Δόμηση με επικεφαλίδες και υποενότητες:** Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη στη μελέτη του. Η δημιουργία ενοτήτων και υποενοτήτων βοηθούν έτσι ώστε τα στοιχεία που αφορούν μία θεματική ενότητα να είναι συγκεντρωμένα στο ίδιο μέρος του κειμένου. Η τοποθεσία των ενοτήτων και των υποενοτήτων θα πρέπει να είναι με μια λογική σειρά έτσι ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο έγγραφο.
- **Βαθιά γνώση του επιχειρηματικού σχεδίου πριν την παρουσίαση σε πιθανούς επενδυτές:** Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για την πλήρη γνώση και κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου, ανεξάρτητα από το αν το έχει αναπτύξει αποκλειστικά ο ίδιος ή με την υποστήριξη των μελών της διοικητικής ομάδας και την συμβολή εξωτερικών συμβούλων. Είναι αυτός που θα κληθεί να το παρουσιάσει ενώπιον των επενδυτών και οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ρωτήματα και να λύσει τυχόν απορίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

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

Πριν αρχίσουμε να αναλύουμε το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο⁴, καλό είναι να παρουσιάσουμε ένα ενδεικτικό χάρτη ο οποίος θα περιλαμβάνει τα βασικά στάδια δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

- **Γενική εισαγωγή**
 - I. Εξώφυλλο
 - II. Εισαγωγική σελίδα
 - III. Περιεχόμενα
 - IV. Διοικητική σύνοψη (Executive summary)
- 1. Εσωτερική ανάλυση**
 - 1.1 Περιγραφή της επιχείρησης
 - 1.2 Προϊόντα & Υπηρεσίες
 - 1.3 Τοποθεσία
 - 1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό
- 2. Εξωτερική ανάλυση**
 - 2.1 Ανάλυση καταναλωτή
 - 2.2 Ανάλυση ανταγωνισμού
 - 2.3 Ανάλυση Αγοράς
 - 2.4 Ανάλυση περιβάλλοντος
 - Τεχνολογία
 - Κράτος
 - Οικονομία
 - Κουλτούρα-Πολιτισμός
 - Δημογραφικά στοιχεία
- 3. Επιλογή, προσδιορισμός & υλοποίηση στρατηγικής**
 - 3.1 Στρατηγική Προϊόντων
 - 3.2 Πλάνο Marketing
 - Συμπεριφορά καταναλωτή
 - Προϊόν
 - Διανομή
 - Προώθηση
 - Σύνοψη
 - 3.3 Πωλήσεις
 - 3.4 Διοικητικό Πλάνο
- 4. Οικονομικό Πλάνο**

4. www.go-online.gr

2.2 ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

- **Εξώφυλλο**

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

- **Εισαγωγική σελίδα**

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

- **Περιεχόμενα**

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

- **Executive summary**

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

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

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

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

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

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

2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

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

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

Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη.

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

Μοναδικές ικανότητες

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

Επιχειρηματικό πεδίο

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

Αναφορές και πιστοποιητικά

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

Στόχοι ανάπτυξης

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

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

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

2.3.1 Περιγραφή της επιχείρησης

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

Στην περιγραφή, επίσης πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας (αν υπάρχει) του προϊόντος ή των υπηρεσιών, και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος – υπηρεσιών θα προσελκύσουν και θα ικανοποιήσουν πελάτες. Ακόμα, πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

Επίσης εδώ σε γενικές γραμμές περιγράφονται:

1. Νομιμοποίηση – τύπος επιχείρησης:
Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης,, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.
2. Είδος επιχείρησης: εμπορία, κατασκευή, υπηρεσίες κλπ.
3. Αν είναι νέα, ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.
4. Πώς και γιατί είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει

5. Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες).
6. Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κλπ.

2.3.2 Προϊόντα και υπηρεσίες

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

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

2.3.3 Τοποθεσία

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

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

2.3.4 Ανθρώπινο δυναμικό

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

Πιο συγκεκριμένα:

- Ποιά είναι τα τμήματα της επιχείρησης; (Πωλήσεις, λογιστήριο,

marketing, κλπ)

- Περιγράψτε τους υπεύθυνους των τμημάτων.
- Περιγράψτε το είδος της δουλειάς του κάθε υπεύθυνου.
- Αναφέρετε ποιες θέσεις είναι ακόμα κενές και περιγράψτε κάθε κενή θέση.
- Τι προσόντα και προϋπηρεσία χρειάζονται να έχουν οι άνθρωποι που θα καλύψουν τις παραπάνω θέσεις;
- Περιγράψτε το πακέτο αμοιβής για εσάς και τους υπόλοιπους διευθυντές της εταιρείας.
- Περιγράψτε τα ποσοστά της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που δουλεύουν γι' αυτή.

2.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων της επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες.

- **Ανάλυση Καταναλωτή**
- **Ανάλυση Ανταγωνισμού**
- **Ανάλυση Αγοράς**
- **Ανάλυση Περιβάλλοντος**

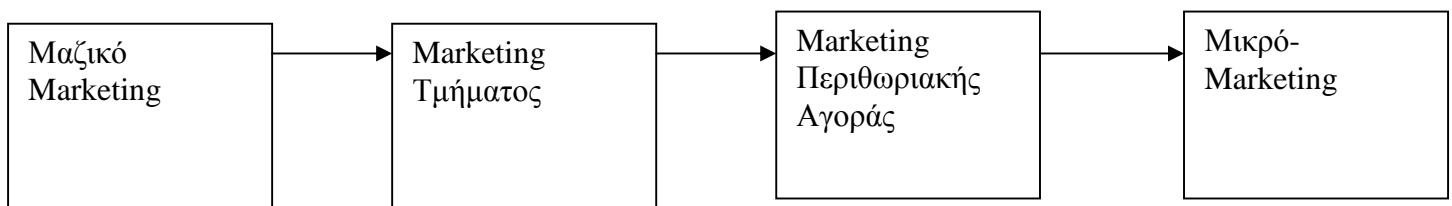
2.4.1 Ανάλυση Καταναλωτή

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

Οι αγορές αποτελούνται από αγοραστές και οι αγοραστές διαφέρουν κατά έναν ή περισσότερους τρόπους. Μπορεί να διαφέρουν ως προς τις επιθυμίες, τους πόρους, την τοποθεσία, τις αγοραστικές στάσεις και τις αγοραστικές πρακτικές. Μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς, οι εταιρίες διαιρούν μεγάλες, ετερογενείς αγορές σε μικρότερα τμήματα τα οποία μπορούν να εξυπηρετηθούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε δύο σημαντικά θέματα της τμηματοποίησης: τα επίπεδα τμηματοποίησης της αγοράς και την τμηματοποίηση καταναλωτικών αγορών .

Επίπεδα Τμηματοποίησης

Αφού οι αγοραστές έχουν μοναδικές ανάγκες και επιθυμίες, κάθε αγοραστής αποτελεί δυνητικά μια ξεχωριστή αγορά. Σε μια ιδεατή περίπτωση, λοιπόν, ένας πωλητής θα μπορούσε να διαμορφώσει ένα ξεχωριστό πρόγραμμα marketing για κάθε αγοραστή. Όμως, αν και ορισμένες εταιρίες επιχειρούν να εξυπηρετήσουν κάθε αγοραστή ξεχωριστά, πολλές άλλες έχουν να αντιμετωπίσουν περισσότερους μικρότερους αγοραστές και δε θεωρούν χρήσιμη την πλήρη τμηματοποίηση. Αντίθετα, αναζητούν ευρύτερες κατηγορίες αγοραστών που διαφέρουν ως προς τις ανάγκες τους ή τις αγοραστικές τους αντιδράσεις. Κατά συνέπεια, η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει σε αρκετά διαφορετικά επίπεδα.



Στο παραπάνω σχήμα δείχνει ότι οι εταιρίες μπορούν να μην κάνουν καμία τμηματοποίηση (μαζικό marketing), να κάνουν πλήρη τμηματοποίηση (μικρό – marketing) ή να κάνουν κάτι ενδιάμεσο (marketing τμήματος ή marketing περιθωριακών αγορών).

Τμηματοποίηση των Καταναλωτικών Αγορών

Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος τμηματοποίησης μιας αγοράς. Μια επιχείρηση πρέπει να δοκιμάσει διαφορετικές μεταβλητές τμηματοποίησης, μεμονωμένα και σε συνδυασμό, για να βρει τον καλύτερο τρόπο επισκόπησης της δομής της αγοράς. Εδώ θα εξετάσουμε τις κύριες γεωγραφικές, δημογραφικές, ψυχογραφικές και μεταβλητής συμπεριφοράς.

Η γεωγραφική τμηματοποίηση απαιτεί τη διαίρεση της αγοράς σε διαφορετικές γεωγραφικές μονάδες όπως κράτη, περιφέρειες, πολιτείες,

κομητείες, πόλεις ή γειτονιές. Μια εταιρία μπορεί να αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί σε μια ή σε κάποιες λίγες γεωγραφικές περιοχές, ή να δραστηριοποιηθεί σε όλες τις περιοχές, δίνοντας όμως ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες. Πολλές εταιρίες σήμερα προσαρμόζουν κατάλληλα τα προϊόντα τους καθώς και τις προσπάθειες διαφήμισης, προώθησης και πωλήσεων ώστε να εναρμονίζονται με τις ανάγκες μεμονωμένων περιφερειών, πόλεων, ακόμα και γειτονιών. Άλλες εταιρίες προσπαθούν να εισχωρήσουν σε ανεκμετάλλευτες περιοχές.

Η δημογραφική τμηματοποίηση διαιρεί την αγορά σε ομάδες με βάση μεταβλητές όπως είναι η ηλικία, το φύλλο, το μέγεθος της οικογενειακής ζωής, το εισόδημα, το επάγγελμα, η μόρφωση, το θρήσκευμα, η φυλή και η υπηκοότητα. Οι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι πιο δημοφιλείς βάσεις για την τμηματοποίηση ομάδων πελατών. Ένας λόγος είναι ότι οι ανάγκες του καταναλωτή, οι επιθυμίες και οι ρυθμοί χρήσης συχνά συσχετίζονται στενά με τις δημογραφικές μεταβλητές. Ένας άλλος είναι ότι οι δημογραφικές μεταβλητές είναι πιο εύκολο να μετρηθούν από ότι οι περισσότεροι άλλοι τύποι μεταβλητών. Ακόμα και όταν τα τμήματα της αγοράς προσδιορίζονται χρησιμοποιώντας άλλες βάσεις, όπως για παράδειγμα τα επιζητούμενα οφέλη ή τη συμπεριφορά, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά πρέπει να είναι γνωστά για να εκτιμηθεί το μέγεθος της αγοράς – στόχου και να προσδιοριστεί ο αποτελεσματικότερος τρόπος προσέγγισής της.

Ηλικία και Φάση του Κύκλου Ζωής. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν με την ηλικία. Μερικές εταιρίες χρησιμοποιούν την τμηματοποίηση κατά ηλικία και φάση κύκλου ζωής προσφέροντας διαφορετικά προϊόντα ή χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους marketing για να προσεγγίσουν διαφορετικές ομάδες ηλικίας και κύκλου ζωής.

Η τμηματοποίηση κατά φύλλο έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στα είδη ένδυσης, στα καλλυντικά, στα είδη καλλωπισμού και στα περιοδικά. Για παράδειγμα η Procter & Gamble ήταν από τις πρώτες εταιρίες που εφάρμοσε αυτό τον τύπο τμηματοποίησης με τη μάρκα Secret, η οποία είναι ειδικά σχεδιασμένη για τη γυναίκα. Πρόσφατα, και άλλες επιχειρήσεις προσδιόρισαν ευκαιρίες για τμηματοποίηση κατά φύλλο.

Η τμηματοποίηση κατά εισόδημα εφαρμόζεται εδώ και χρόνια από τις επιχειρήσεις προϊόντων και υπηρεσιών όπως είναι τα αυτοκίνητα, τα σκάφη, τα είδη ρουχισμού, τα καλλυντικά, οι οικονομικές υπηρεσίες και τα ταξίδια. Πολλές εταιρίες στοχεύουν τους εύπορους καταναλωτές με προϊόντα πολυτέλειας και υπηρεσίες άνεσης και ευκολίας. Όμως δε στοχεύουν τους εύπορους όλες οι εταιρίες που εφαρμόζουν την τμηματοποίηση κατά εισόδημα. Παρά τη χαμηλότερη αγοραστική δύναμη, το 25 τοις εκατό των νοικοκυριών

στις Η.Π.Α. που κερδίζουν λιγότερα από 25.000 δολάρια ετησίως αποτελούν μία ελκυστική αγορά.

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση διαιρεί τους αγοραστές σε διαφορετικές ομάδες με βάση την κοινωνική τάξη, τον τρόπο ζωής ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Άτομα που ανήκουν στην ίδια δημογραφική ομάδα μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικά ψυχογραφικά προφίλ. Οι επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει επίσης τις μεταβλητές προσωπικότητας για να τμηματοποιήσουν αγορές.

Η τμηματοποίηση με βάση τη συμπεριφορά διαιρεί τους αγοραστές σε ομάδες με βάση τις γνώσεις, τις στάσεις, τις χρήσεις ή την ανταπόκρισή τους προς κάποιο προϊόν. Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οι μεταβλητές συμπεριφοράς είναι το καλύτερο σημείο εκκίνησης για τη διαμόρφωση τμημάτων αγοράς.

Οι αγοραστές μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τις περιστάσεις κατά τις οποίες λαμβάνουν την απόφαση για αγορά, πραγματοποιούν την αγορά ή χρησιμοποιούν το προϊόν που αγόρασαν.

Η τμηματοποίηση βάσει περιστάσεων μπορεί να βοηθήσει ορισμένες επιχειρήσεις να επεκτείνουν τη χρησιμοποίηση του προϊόντος τους.

Μια ισχυρή μορφή τμηματοποίησης είναι η ομαδοποίηση των αγοραστών σύμφωνα με τα διαφορετικά οφέλη που αναζητούν από το προϊόν. Για την τμηματοποίηση με βάση τα οφέλη πρέπει να εντοπιστούν τα βασικά οφέλη που αναζητούν οι άνθρωποι σε μια κατηγορία προϊόντος, το είδος των ατόμων που αναζητεί το κάθε όφελος και οι βασικές μάρκες που παρέχουν κάθε όφελος.

Σπάνια οι επιχειρήσεις περιορίζουν την ανάλυση τμηματοποίησης σε μόνο μια ή σε κάποιες λίγες μεταβλητές. Αντίθετα, όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν πολλαπλές βάσεις τμηματοποίησης σε μια προσπάθεια να προσδιορίσουν μικρότερες, καλύτερα ορισμένες ομάδες – στόχους. Συχνά οι εταιρίες ξεκινούν τμηματοποιώντας τις αγορές τους χρησιμοποιώντας μια απλή βάση και μετά προχωρούν χρησιμοποιώντας άλλες βάσεις. Μια από τις πλέον ελπιδοφόρες εξελίξεις στην τμηματοποίηση πολλαπλών μεταβλητών είναι η «γέω – δημογραφική» τμηματοποίηση.

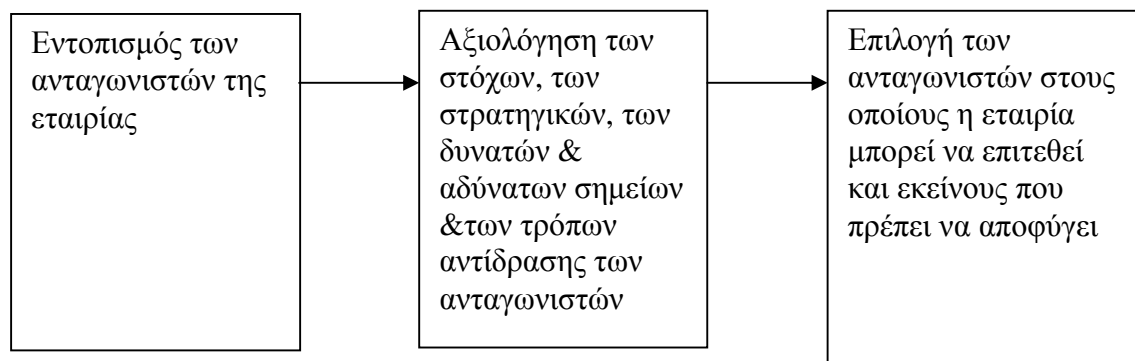
2.4.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ανάλυση Ανταγωνιστών

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον

παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα.

Προκειμένου να διαμορφώσει αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές marketing, η εταιρία πρέπει να βρει όσα περισσότερα στοιχεία μπορεί για τους ανταγωνιστές της. Πρέπει να συγκρίνει συνεχώς τα προϊόντα της, τις τιμές, τα κανάλια και την προώθηση με εκείνα των κοντινών ανταγωνιστών της.



Όπως φαίνεται στο σχήμα η ανάλυση των ανταγωνιστών περιλαμβάνει πρώτα τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των ανταγωνιστών και μετά την επιλογή των ανταγωνιστών στους οποίους η εταιρία πρέπει να επιτεθεί ή εκείνων τους οποίους πρέπει να αποφύγει.

- Εντοπισμός των Ανταγωνιστών

Συνήθως φαίνεται να είναι εύκολο για μια εταιρία να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της. Στο πιο στενό επίπεδο, μια εταιρία μπορεί να ορίσει ως ανταγωνιστές της τις εταιρίες που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες στους ίδιους πελάτες και σε παραπλήσιες τιμές. Έτσι η coca – cola μπορεί να θεωρεί την Pepsi ως κύριο ανταγωνιστή της, αλλά όχι την Budweiser ή την Kool – Aid. Η Buick μπορεί να θεωρεί τη Ford ως κύριο ανταγωνιστή της, αλλά όχι τη Mercedes ή τη Hyundai.

Όμως, στην πραγματικότητα οι εταιρίες έχουν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ ευρύτερο φάσμα ανταγωνιστών. Η εταιρία μπορεί να ορίσει ως ανταγωνιστές της όλες τις επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν ή την ίδια

κατηγορία προϊόντων. Έτσι, η Buick μπορεί να θεωρήσει ότι έχει να ανταγωνιστεί όλες τις υπόλοιπες αυτοκινητοβιομηχανίες. Σε ένα ακόμα ευρύτερο πλαίσιο, στους ανταγωνιστές μπορεί να περιλαμβάνονται όλες οι εταιρίες που παράγουν προϊόντα τα οποία προσφέρουν την ίδια υπηρεσία. Σε αυτήν τη περίπτωση, η Buick μπορεί να θεωρήσει ως ανταγωνιστές της όχι μόνο τις άλλες εταιρίες κατασκευής αυτοκινήτων, αλλά και τις εταιρίες που κατασκευάζουν φορτηγά, μοτοσικλέτες ή ακόμα και ποδήλατα. Τέλος, οι ανταγωνιστές μπορεί να περιλαμβάνουν όλες τις εταιρίες που ανταγωνίζονται για τα χρήματα των ίδιων καταναλωτών. Σε αυτή την περίπτωση, η Buick μπορεί να θεωρήσει ως ανταγωνιστές της εταιρίας που πωλούν βασικά διαρκή καταναλωτικά αγαθά, σπίτια ή διακοπές στο εξωτερικό.

Οι εταιρίες πρέπει να αποφύγουν τη « μωπία του ανταγωνισμού». Είναι πολύ πιο πιθανό για μια εταιρία να τη « θάψουν » οι αφανείς ανταγωνιστές της παρά οι γνωστοί.

- Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών

Έχοντας προσδιορίσει τους κύριους ανταγωνιστές, η διοίκηση του marketing θέτει τα εξής ερωτήματα : Τι επιδιώκει κάθε ανταγωνιστής μέσα στην αγορά; Ποιά είναι η στρατηγική κάθε ανταγωνιστή; Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία κάθε ανταγωνιστή και πως θα αντιδράσει στις ενέργειες της εταιρίας;

Κάθε ανταγωνιστής έχει ένα μίγμα στόχων. Η εταιρία θέλει να γνωρίζει τη σχετική βαρύτητα που ένας ανταγωνιστής αποδίδει στην τρέχουσα κερδοφορία, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, τη ρευστότητα, την τεχνολογική ηγεσία, την ηγεσία στην εξυπηρέτηση και άλλους στόχους. Το μίγμα των στόχων ενός ανταγωνιστή αποκαλύπτει εάν είναι ικανοποιημένος με τη τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται και πως μπορεί να αντιδράσει σε διαφορετικές ενέργειες εκ μέρους των ανταγωνιστών του. Μια εταιρία πρέπει, επίσης, να παρακολουθεί τους στόχους των ανταγωνιστών της για διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Εάν η εταιρία διαπιστώσει ότι ένας ανταγωνιστής έχει ανακαλύψει ένα νέο τμήμα της αγοράς, αυτό μπορεί να αποτελεί σημαντική ευκαιρία. Εάν διαπιστώσει ότι οι ανταγωνιστές σχεδιάζουν νέες κινήσεις μέσα στα τμήματα που τώρα εξυπηρετεί η εταιρία, αυτό θα είναι μια προειδοποίηση για να εξοπλιστεί κατάλληλα.

Όσο περισσότερο μοιάζει η στρατηγική μιας επιχείρησης με τη στρατηγική μιας άλλης επιχείρησης, τόσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις δυο επιχειρήσεις. Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές μπορούν να ταξινομούν σε ομάδες που επιζητούν διαφορετικές στρατηγικές.

Ο εντοπισμός των ομάδων στρατηγικής παρέχει ορισμένες χρήσιμες πληροφορίες. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρία ενταχθεί σε μια ομάδα, τα μέλη αυτής της ομάδας γίνονται βασικοί ανταγωνιστές της. Συνεπώς, η εταιρία πρέπει να εξετάσει όλες τις διαστάσεις που προσδιορίζουν τις ομάδες στρατηγικής

μέσα στο κλάδο της. Για κάθε ανταγωνιστή της, πρέπει να γνωρίζει την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά και το μίγμα των προϊόντων, την πολιτική τιμολόγησης, την κάλυψη δικτύου διάθεσης, τη στρατηγική ως προς το δυναμικό πωλήσεων καθώς και τα προγράμματα διαφήμισης και προώθησης. Επίσης, πρέπει να μελετήσει τις στρατηγικές κάθε ανταγωνιστή όσον αφορά την παραγωγή, τις προμήθειες και την οικονομική διαχείριση. Οι επιχειρηματίες πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε ανταγωνιστή για να απαντήσουν στο εξής σημαντικό ερώτημα: Τι μπορούν να κάνουν οι ανταγωνιστές μας; Συνήθως, οι εταιρίες συλλέγουν πληροφορίες για τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών τους μέσω δευτερογενών στοιχείων, προσωπικής εμπειρίας και διαδόσεων. Μπορούν ακόμα να κάνουν πρωτογενή έρευνα marketing με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εμπόρους τους. Ή μπορούν να κάνουν μια **σύγκριση αναφοράς**, συγκρίνοντας τα προϊόντα και τις διαδικασίες της εταιρίας με εκείνες των ανταγωνιστών ή των ηγετικών επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους για να βρουν τρόπους να βελτιώσουν την απόδοση και την ποιότητα. Η σύγκριση αναφοράς αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρίας.

Τέλος, η εταιρία θέλει να γνωρίζει: Τι θα κάνουν οι ανταγωνιστές μας; Οι στόχοι, οι στρατηγικές, τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός ανταγωνιστή βοηθούν σε σημαντικό βαθμό στην εξήγηση των πιθανών ενεργειών του, καθώς και στη πρόγνωση των πιθανών αντιδράσεων του απέναντι σε κινήσεις της εταιρίας όπως είναι η μείωση των τιμών, η αύξηση της προώθησης ή η εισαγωγή νέων προϊόντων. Επιπλέον, κάθε ανταγωνιστής έχει μια συγκεκριμένη φιλοσοφία επιχειρηματικής λειτουργίας, μια συγκεκριμένη εσωτερική κουλτούρα και κάποια « πιστεύω » που τον καθοδηγούν. Οι διευθυντές marketing πρέπει να έχουν μια βαθιά κατανόηση της νοοτροπίας ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστή και να μπορέσουν να προβλέψουν τον τρόπο δράσης ή αντίδρασης του.

Κάθε ανταγωνιστής αντιδρά με διαφορετικό τρόπο. Κάποιοι αντιδρούν γρήγορα ή έντονα σε μια κίνηση κάποιου ανταγωνιστή. Μπορεί να πιστεύουν ότι οι πελάτες τους είναι πιστοί, μπορεί να συνειδητοποιούν αργά την κίνηση ή μπορεί να μην έχουν τους απαραίτητους πόρους για να αντιδράσουν. Μερικοί ανταγωνιστές αντιδρούν μόνο σε συγκεκριμένα είδη κινήσεων. Κάποιοι άλλοι ανταγωνιστές αντιδρούν άμεσα και έντονα σε οποιαδήποτε ενέργεια.

Σε ορισμένους κλάδους, οι ανταγωνιστές συμβιώνουν αρμονικά, ενώ σε άλλους βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη. Η γνώση του τρόπου αντίδρασης των κύριων ανταγωνιστών της δίνει σε μια εταιρία κάποιες ενδείξεις για το πώς μπορεί να επιτεθεί καλύτερα στους ανταγωνιστές ή πως μπορεί να προστατεύει καλύτερα την τρέχουσα θέση της.

- Επιλογή των Ανταγωνιστών στους οποίους η Εταιρία Μπορεί να Επιτεθεί ή τους οποίους Πρέπει να Αποφύγει

Σε μεγάλο βαθμό, μια εταιρία έχει ήδη επιλέξει τους κύριους ανταγωνιστές της μέσω προηγούμενων αποφάσεων για την αγορά – στόχο, τα κανάλια διανομής και τη στρατηγική του μίγματος marketing. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν την ομάδα στρατηγικής στην οποία ανήκει η εταιρία. Τώρα η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει ποιους ανταγωνιστές θα ανταγωνιστεί πιο έντονα.

Η εταιρία μπορεί να εστιάσει την προσοχή της σε διάφορες κατηγορίες ανταγωνιστών. Οι περισσότερες εταιρίες προτιμούν να στρέφουν τα πυρά τους στους *αδύναμους ανταγωνιστές* προκειμένου να βελτιώσει τις ικανότητές της. Επιπλέον, ακόμα και οι ισχυροί ανταγωνιστές έχουν κάποιες αδυναμίες, ενώ μια ενδεχόμενη επιτυχία αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη.

Μια εταιρία χρειάζεται πραγματικά και επωφελείται από τους ανταγωνιστές. Η ύπαρξη ανταγωνιστών δημιουργεί πολλά στρατηγικά οφέλη. Οι ανταγωνιστές μπορεί να συμβάλουν στην αύξηση της συνολικής ζήτησης. Μπορεί να μοιραστούν το κόστος ανάπτυξης της αγοράς και να συμβάλουν στη νομιμοποίηση νέων τεχνολογιών. Μπορεί να εξυπηρετήσουν λιγότερο ελκυστικά τμήματα της αγοράς ή να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη διαφοροποίηση των προϊόντων. τέλος, μειώνουν τον κίνδυνο αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και βελτιώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στα εργατικά συνδικάτα ή τους ρυθμιστικούς φορείς.

Ωστόσο, είναι πιθανό να μην είναι όλοι οι ανταγωνιστές ευεργετικοί για την εταιρία. Ένας κλάδος συχνά περιέχει « *καλούς* » ανταγωνιστές και « *διασπαστικούς* » ανταγωνιστές. Οι καλοί ανταγωνιστές κινούνται σύμφωνα με τους κανόνες του κλάδου. Οι διασπαστικοί ανταγωνιστές, αντίθετα, παραβιάζουν τους κανόνες. Προσπαθούν να αγοράσουν μερίδιο της αγοράς αντί να το κερδίσουν με την αξία τους, αναλαμβάνουν μεγάλους κινδύνους και γενικά προκαλούν κλυδωνισμούς στον κλάδο.

Το αποτέλεσμα είναι ότι οι « *καλοί* » ανταγωνιστές θα ήθελαν να διαμορφώσουν έναν κλάδο που αποτελείται μόνο από καλούς ανταγωνιστές. Μια εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να υποστηρίξει τους καλούς ανταγωνιστές, κατευθύνοντας τις επιθέσεις της εναντίον των διασπαστικών ανταγωνιστών.

Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Έχοντας προσδιορίσει και αξιολογήσει τους κύριους ανταγωνιστές της, η εταιρία πρέπει να διαμορφώσει ανταγωνιστικές στρατηγικές marketing. Με τις οποίες θα μπορέσει να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Όμως ποιες στρατηγικές marketing μπορεί να χρησιμοποιήσει μια εταιρία: Ποιες στρατηγικές είναι καλύτερες για μια συγκεκριμένη εταιρία ή για τα διαφορετικά τμήματα και προϊόντα της εταιρίας:

Δεν υπάρχει μια στρατηγική που να είναι η βέλτιστη για όλες τις εταιρίες. Κάθε εταιρία πρέπει να προσδιορίσει τη στρατηγική της με βάση τη θέση της μέσα στον κλάδο, τους στόχους, τις ευκαιρίες και τους πόρους της. Ακόμα και μέσα σε μια εταιρία, ίσως να είναι απαραίτητο να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικά τμήματα ή προϊόντα.

Τώρα θα εξετάσουμε ποιες γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές marketing μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες.

- Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Τέσσερις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές χωροθέτησης τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες – τρεις στρατηγικές που εξασφαλίζουν την επιτυχία και μια στρατηγική που μάλλον οδηγεί σε αποτυχία.

Οι τρεις στρατηγικές εξασφάλισης της επιτυχίας περιλαμβάνουν:

1. **Συνολική Ηγεσία κόστους:** Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία προσπαθεί να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διανομής έτσι ώστε να επιβάλει χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και να κερδίζει ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
2. **Διαφοροποίηση:** Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία επικεντρώνει την προσοχή της στη δημιουργία μιας έντονα διαφοροποιημένης σειράς προϊόντων και προγράμματος marketing έτσι ώστε να αναδειχθεί ως ηγετική εταιρία στη συγκεκριμένη κατηγορία. Οι περισσότεροι πελάτες θα ήθελαν να αγοράσουν αυτή τη μάρκα εάν η τιμή της δεν είναι υπερβολικά υψηλή.
3. **Εστίαση:** Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία εστιάζει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση ενός μικρού αριθμού τμημάτων της αγοράς παρά στην εξυπηρέτηση ολόκληρης της αγοράς.

Οι εταιρίες που υιοθετούν μια από τις τρεις προαναφερόμενες στρατηγικές μάλλον θα έχουν καλά αποτελέσματα. Η επιχείρηση που εφαρμόζει καλύτερα μια συγκεκριμένη στρατηγική θα αποκομίσει και τα περισσότερα κέρδη. Οι εταιρίες που κινούνται κάπου στη μέση προσπαθούν να είναι καλές ως προς και τις τρεις στρατηγικές απόψεις, αλλά τελικά καταλήγουν να μην είναι καλές σε καμία.

Πιο πρόσφατα, δυο σύμβουλοι πρότειναν μια νέα ταξινόμηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών marketing. Υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες επιτυγχάνουν ηγετικές θέσεις στην αγορά προσφέροντας ανώτερη αξία στους πελάτες της. Οι εταιρίες μπορούν να υιοθετήσουν κάποια από τις τρεις

στρατηγικές που αναφέρονται παρακάτω – οι οποίες ονομάζονται *κλάδοι ζωής* – για να προσφέρουν ανώτερη αξία στους πελάτες.

- 1. Λειτουργική τελειότητα:** Η εταιρία προσφέρει ανώτερη αξία έχοντας την ηγετική θέση στον κλάδο της όσον αφορά την τιμή και την άνεση. Προσπαθεί να μειώσει το κόστος και να δημιουργήσει ένα λιτό και αποδοτικό σύστημα για την προσφορά αξίας. Εξυπηρετεί τους πελάτες που ζητούν αξιόπιστα, ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά θέλουν να αποκτήσουν εύκολα και σε χαμηλή τιμή.
- 2. Εξοικείωση με τον πελάτη:** Η εταιρία προσφέρει ανώτερη αξία τμηματοποιώντας με ακρίβεια τις αγορές της και προσαρμόζοντας, στη συνέχεια, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών – στόχων. Εξειδικεύεται στην ικανοποίηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών αναπτύσσοντας μια στενή σχέση μαζί τους και αποκτώντας μια βαθιά γνώση των αναγκών τους. Αναπτύσσει λεπτομερείς βάσεις δεδομένων πελατών τις οποίες χρησιμοποιεί στις διαδικασίες τμηματοποίησης και στόχευσης της αγοράς και δίνει τη δυνατότητα στα άτομα του marketing να ανταποκριθούν άμεσα στις ανάγκες των πελατών. Εξυπηρετεί πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να αποκτήσουν ακριβώς αυτό που θέλουν και θα κάνει οτιδήποτε χρειαστεί για να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των πελατών και να δεσμεύει την αξία ζωής των πελατών.
- 3. Ηγεσία Προϊόντος:** Η εταιρία προσφέρει ανώτερη αξία παρέχοντας μια συνεχή ροή ηγετικών προϊόντων και υπηρεσιών που καθιστούν ξεπερασμένα τόσο τα δικά τους όσο και τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Είναι δεικτική σε νέες ιδέες, επιζητά συνεχώς νέες λύσεις και προσπαθεί να μειώσει τους χρόνους κύκλου για να μπορέσει να φέρει τα νέα προϊόντα στην αγορά πιο γρήγορα. Εξυπηρετεί πελάτες που επιθυμούν προϊόντα και υπηρεσίες τελευταίας τεχνολογίας ανεξάρτητα από το κόστος τους σε χρήμα ή άνεση.

Μερικές εταιρίες επιδιώκουν ταυτόχρονα περισσότερες από μια από αυτές τις στρατηγικές με θετικά αποτελέσματα. Πολύ λίγες εταιρίες μπορούν να είναι καλύτερες σε παραπάνω έναν κλάδο αξίας. Προσπαθώντας να είναι καλή σε όλα, μια εταιρία συνήθως καταλήγει να μην είναι η καλύτερη σε τίποτα. Η ταξινόμηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών υπό τη μορφή κλάδων αξίας είναι ελκυστική. Ορίζει τη στρατηγική marketing από την πλευρά της επιδίωξης της προσφοράς

ανώτερης αξίας στον πελάτη που είναι προσηλωμένη σε έναν και μόνο στόχο. Αναγνωρίζει ότι η διοίκηση πρέπει να ευθυγραμμίσει όλες τις πλευρές της εταιρίας με τον επιλεγμένο κλάδο αξίας – από την κουλτούρα και την οργανωτική δομή της μέχρι τα συστήματα και τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης.

Εξισορρόπηση του προσανατολισμού προς τον πελάτη και τον ανταγωνιστή

Όποιο ρόλο κι αν έχει η εταιρία μέσα στην αγορά – ηγέτης, διεκδικητής, ακόλουθος ή περιθωριακή επιχείρηση – πρέπει να παρακολουθεί στενά τους ανταγωνιστές της και να βρίσκει την ανταγωνιστική στρατηγική που τη χωροθετεί πιο αποτελεσματικά μέσα στην αγορά. Πρέπει συνεχώς να προσαρμόζει τις στρατηγικές της στο ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ερώτημα που προκύπτει τώρα είναι: Μπορεί η εταιρία να δαπανά πάρα πολύ χρόνο και ενέργεια για να παρακολουθεί τους ανταγωνιστές της σε βάρος του προσανατολισμού της προς τους πελάτες; Η απάντηση είναι ναι! Μια εταιρία μπορεί να εστιαστεί τόσο πολύ στους ανταγωνιστές της, ώστε να χάσει τον ακόμα σημαντικότερο προσανατολισμό της προς τους πελάτες.

Μια **εταιρία με επίκεντρο τους ανταγωνιστές** της είναι εκείνη που δαπανά τον περισσότερο χρόνο παρακολουθώντας τις κινήσεις και τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών και προσπαθώντας να βρει στρατηγικές για να τους αντιμετωπίσει. Αυτή η προσέγγιση έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στα θετικά σημεία είναι το γεγονός ότι η εταιρία αποκτά ένα μαχητικό προσανατολισμό. Εκπαιδεύει τα στελέχη του marketing να βρίσκονται σε μια συνεχή εγρήγορση, να αναζητούν τυχόν αδυναμίες στις θέσεις της εταιρίας και να προσπαθούν να εντοπίσουν αδυναμίες στους ανταγωνιστές. Το αρνητικό σημείο είναι ότι η εταιρία επικεντρώνεται στην αντίδραση και όχι στη δράση. Αντί να ακολουθεί μια στρατηγική προσανατολισμένη προς τους πελάτες, καθορίζει τις κινήσεις της με βάση τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, επειδή τόσα πολλά εξαρτώνται από τις κινήσεις των ανταγωνιστών, η εταιρία να μην μιμείται ή να επεκτείνει τις πρακτικές του κλάδου αντί να αναζητά νέους τρόπους να προσφέρει περισσότερη αξία στους πελάτες.

Μια **εταιρία με επίκεντρο τους πελάτες** εστιάζει την προσοχή της περισσότερο προς τις εξελίξεις του πελάτη όταν καταστρώνει τις στρατηγικές της. Είναι σαφές ότι η εταιρία που είναι επικεντρωμένη προς τον πελάτη βρίσκεται σε καλύτερη θέση για να εντοπίσει νέες ευκαιρίες και να διαμορφώσει μακροπρόθεσμες στρατηγικές που έχουν νόημα. Παρακολουθώντας τις ανάγκες των πελατών να εξελίσσονται, μπορεί να αποφασίσει ποιες ομάδες πελατών και ποιες ανάγκες είναι πιο σημαντικό να εξυπηρετήσει και στη συνέχεια εστιάζει τις προσπάθειές της στην προσφορά

ανώτερης αξίας προς τους πελάτες – στόχους. Στην πράξη, οι εταιρίες σήμερα πρέπει να είναι **επικεντρωμένες προς την αγορά** και να παρακολουθούν τόσο τους πελάτες όσο και τους ανταγωνιστές τους. Δεν πρέπει να εγκαταλείψουν την εστίασή τους στον πελάτη για να παρακολουθήσουν τους ανταγωνιστές.

ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

	OXI	NAI	
OXI	Προσανατολισμός προς το προϊόν	Προσανατολισμός προς τον πελάτη	ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ
NAI	Προσανατολισμός προς τον αναγνώστη	Προσανατολισμός προς την Αγορά	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΝ

Το παραπάνω σχήμα δείχνει ότι οι εταιρίες με τη πάροδο των ετών έχουν κινηθεί μέσα από τέσσερις προσανατολισμούς. Στην πρώτη φάση, ήταν προσανατολισμένες προς το προϊόν και έδιναν ελάχιστη σημασία στους πελάτες και στους ανταγωνιστές. Στη δεύτερη φάση, απέκτησαν έναν προσανατολισμό προς τον πελάτη και άρχισαν να δίνουν σημαία στους πελάτες. Στην τρίτη φάση άρχισαν να δίνουν σημασία στους ανταγωνιστές και απέκτησαν έναν προσανατολισμό προς τους ανταγωνιστές. Σήμερα, οι εταιρίες πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς την αγορά και να δίνουν εξισορροπημένη σημασία στους πελάτες και στους ανταγωνιστές. Αντί να παρακολουθούν απλώς τους ανταγωνιστές και να προσπαθούν να τους νικήσουν, πρέπει να παρακολουθήσουν τους πελάτες και να προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους να προσφέρουν περισσότερη αξία από εκείνη που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

2.4.3 Ανάλυση Αγοράς

Αξιολόγηση των τμημάτων της Αγοράς

Κατά την αξιολόγηση των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς, μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τρεις παράγοντες: το μέγεθος και την ανάπτυξη

του τμήματος, τη δομική ελκυστικότητα του τμήματος καθώς και τους στόχους και τους πόρους της εταιρίας. Η εταιρία πρέπει πρώτα να συλλέξει και να αναλύσει τα δεδομένα για τις τρέχουσες πωλήσεις, τους ρυθμούς ανάπτυξης και την αναμενόμενη κερδοφορία των διαφόρων τμημάτων. Θα ενδιαφερθεί για τα τμήματα που έχουν τα χαρακτηριστικά μεγέθους και ανάπτυξης. Όμως το « σωστό μέγεθος » και η « σωστή ανάπτυξη » είναι κάτι το σχετικό. Τα μεγαλύτερα, ταχύτερα αναπτυσσόμενα τμήματα δεν είναι πάντα και τα ελκυστικότερα για κάθε εταιρία. Οι μικρότερες εταιρίες μπορεί να μη διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και τους απαιτούμενους πόρους για να εξυπηρετήσουν τα μεγαλύτερα τμήματα ή μπορεί να θεωρούν ότι αυτά τα τμήματα είναι πάρα πολύ ανταγωνιστικά. Οι εταιρίες αυτές μπορεί να επιλέξουν τμήματα που είναι μικρότερα και λιγότερο ελκυστικά, αλλά τα οποία ενδεχομένως να είναι επικερδέστερα για αυτές.

Η εταιρία πρέπει ακόμα να εξετάσει τους κύριους διαθρωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την μακροχρόνια ελκυστικότητα του τμήματος. Η ύπαρξη πολλών πραγματικών ή πιθανών υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να θέσουν κάποιο όριο στις τιμές και στα κέρδη τα απαιτήσουν περισσότερες υπηρεσίες και θα θέσουν οποία μπορούν να σημειωθούν σε ένα τμήμα. Η σχετική δύναμη των αγοραστών επίσης επηρεάζει την ελκυστικότητα του τμήματος. Οι αγοραστές που έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους πωλητές θα προσπαθήσουν να πιέσουν τις τιμές προς τα κάτω, θα αντιμέτωπους τους ανταγωνιστές, και όλα αυτά θα γίνουν σε βάρος της κερδοφορίας του πωλητή. Τέλος ένα τμήμα μπορεί να είναι λιγότερο ελκυστικό εάν περιλαμβάνει ισχυρούς προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να ελέγξουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα ή την ποσότητα των παραγγελόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Ακόμα και όταν ένα τμήμα έχει το σωστό μέγεθος και τη σωστή ανάπτυξη και είναι ελκυστικό από δομική άποψη, η εταιρία πρέπει να εξετάσει τους στόχους και τους πόρους της σε σχέση με αυτό το τμήμα. Μερικά ελκυστικά τμήματα μπορεί να απορριφθούν πολύ γρήγορα επειδή δε ταιριάζουν με τους μακροχρόνιους στόχους της εταιρίας. Ακόμα και αν το τμήμα ταιριάζει με τους στόχους της εταιρίας, η εταιρία πρέπει να εξετάσει εάν διαθέτει τις ικανότητες και τους πόρους που απαιτούνται για να πετύχει σε αυτό το τμήμα. Εάν η εταιρία δε διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε ένα τμήμα και δεν μπορεί να τις αποκτήσει άμεσα, τότε δεν μπορεί να εισέλθει σε αυτό το τμήμα της αγοράς. Η εταιρία πρέπει να εισέλθει μόνο σε τμήματα στα οποία μπορεί να προσφέρει ανώτερη αξία και να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επιλογή των Τμημάτων της Αγοράς

Αφού αξιολογήσει τα διαφορετικά τμήματα, η εταιρία πρέπει να αποφασίσει πόσα και ποια τμήματα θα εξυπηρετήσει. Αυτό είναι το πρόβλημα της επιλογής της αγοράς – στόχου. Μια **αγορά- στόχος** αποτελείται από ένα σύνολο αγοραστών που έχουν κοινές ανάγκες ή κοινά χαρακτηριστικά και τους οποίους η εταιρία αποφασίζει να εξυπηρετήσει. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα από τρεις διαφορετικές στρατηγικές κάλυψης της αγοράς : μη διαφοροποιημένο marketing, διαφοροποιημένο marketing και επικεντρωμένο marketing .

- Μη διαφοροποιημένο Marketing

Χρησιμοποιώντας μια στρατηγική **μη διαφοροποιημένου marketing**, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αγνοήσει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα τμήματα της αγοράς και να επιδιώξει την εξυπηρέτηση ολόκληρης της αγοράς με μια μόνο προσφορά. Αυτή η στρατηγική μη διαφοροποιημένου marketing εστιάζει σε ό, τι είναι κοινό στις ανάγκες των καταναλωτών παρά σε ότι είναι διαφορετικό. Η εταιρία σχεδιάζει ένα προϊόν και ένα πρόγραμμα marketing το οποίο θα έχει απήχηση στο μεγαλύτερο αριθμό αγοραστών. Βασίζεται στη μαζική διάθεση και στη μαζική διαφήμιση και επιδιώκει να δημιουργήσει μια ανώτερη εικόνα για το προϊόν στο μυαλό των ανθρώπων. Οι περισσότεροι σύγχρονοι επιχειρηματίες εκφράζουν έντονες αμφιβολίες για αυτή τη στρατηγική. Προκύπτουν δυσκολίες στην ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας μάρκας που θα ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές. Επιπλέον, όσοι εφαρμόζουν μη διαφοροποιημένο marketing συχνά δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν με τις εταιρίες που είναι περισσότερο εστιασμένες και οι οποίες ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς ή περιθωριακών αγορών.

- Διαφοροποιημένο Marketing

Χρησιμοποιώντας μια στρατηγική **διαφοροποιημένου marketing**, μια επιχείρηση αποφασίζει να στοχεύσει αρκετά τμήματα της αγοράς ή περιθωριακές αγορές και σχεδιάζει ξεχωριστές προσφορές για κάθε τμήμα. Προσφέροντας παραλλαγές προϊόντων και προγραμμάτων marketing, οι εταιρίες αυτές ελπίζουν ότι θα επιτύχουν υψηλότερες πωλήσεις και μια ισχυρότερη θέση μέσα σε κάθε τμήμα αγοράς. Η ανάπτυξη μιας ισχυρότερης θέσης μέσα σε διάφορα τμήματα δημιουργεί συνολικά περισσότερες πωλήσεις από ότι το μη διαφοροποιημένο marketing σε όλα τα τμήματα. Η διαμόρφωση

διαφορετικών σχεδίων marketing για τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς απαιτεί επιπλέον έρευνα αγοράς, προβλέψεις, ανάλυση πωλήσεων, σχεδιασμό προώθησης και διαχείριση καναλιών. Η προσπάθεια απήχησης σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς με διαφορετική διαφήμιση αυξάνει τα έξοδα προώθησης. Κατά συνέπεια, η εταιρία πρέπει να σταθμίσει την αύξηση των πωλήσεων έναντι της αύξησης του κόστους όταν αποφασίζει να ακολουθήσει μια στρατηγική διαφοροποιημένου marketing.

- Επικεντρωμένο Marketing

Η τρίτη στρατηγική κάλυψης της αγοράς, το **επικεντρωμένο marketing**, είναι ιδιαίτερα ελκυστική όταν η εταιρία διαθέτει περιορισμένους πόρους. Αντί να επιδιώξει να κατακτήσει ένα μικρό μερίδιο σε μια μεγάλη αγορά, η επιχείρηση προσπαθεί να κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο σε ένα ή σε πολλά τμήματα της αγοράς ή περιθωριακές αγορές.

Το **επικεντρωμένο marketing** είναι ένας άριστος τρόπος για να αποκτήσουν οι μικρές νέες επιχειρήσεις προβάδισμα έναντι των μεγαλύτερων ανταγωνιστών. Μέσω του επικεντρωμένου marketing, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ισχυρές θέσεις αγοράς στα τμήματα ή στις περιθωριακές αγορές χάρη στην καλύτερη γνώση των αναγκών των τμημάτων και του ειδικού κύρους που αποκτούν. Επίσης, απολαμβάνουν πολλές λειτουργικές οικονομίες εξαιτίας της εξειδίκευσης στην παραγωγή, τη διανομή και την προώθηση. Εάν η επιλογή του τμήματος έχει γίνει σωστά, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις στις επενδύσεις.

Ταυτόχρονα, το επικεντρωμένο marketing εγκυμονεί μεγαλύτερους από τους συνήθεις κινδύνους. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να αποδειχθεί αποτυχία. Η κάποιοι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές μπορεί να αποφασίσουν να εισέλθουν στο ίδιο τμήμα.

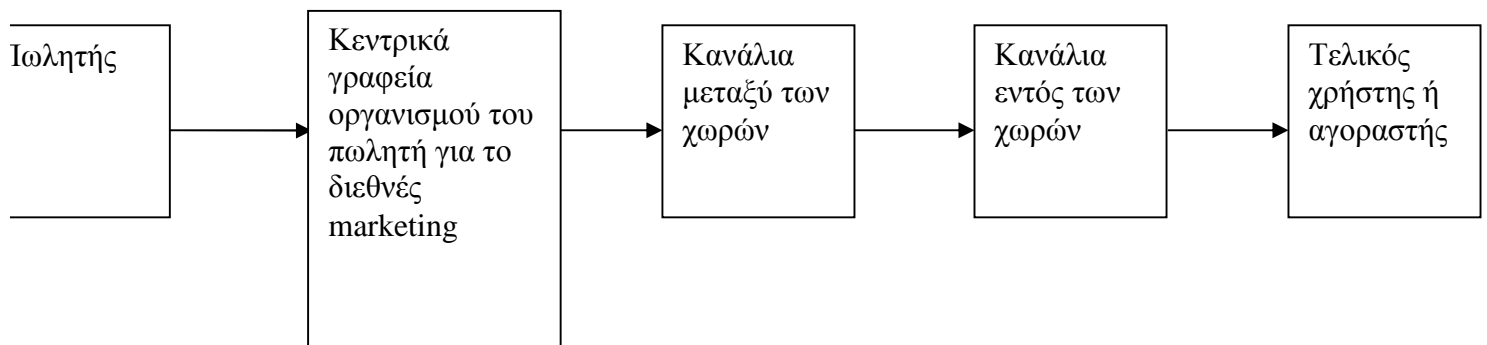
- Επιλογή μιας Στρατηγικής Κάλυψης της Αγοράς

Κατά την επιλογή μιας στρατηγικής κάλυψης της αγοράς πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες. Ποια στρατηγική είναι η καλύτερη εξαρτάται από τους πόρους της εταιρίας. Όταν οι πόροι της εταιρίας είναι περιορισμένοι, το επικεντρωμένο marketing είναι η πιο λογική επιλογή. Η βέλτιστη στρατηγική εξαρτάται, επίσης, από το βαθμό μεταβλητότητας του προϊόντος. Το μη διαφοροποιημένο marketing, είναι καταλληλότερο για ομοιόμορφα προϊόντα. Τα προϊόντα που μπορεί να εμφανίζουν ποικιλία σχεδίων ταιριάζουν καλύτερα με το διαφοροποιημένο ή επικεντρωμένο marketing. Η φάση του κύκλου ζωής προϊόντος πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη.

Όταν μια επιχείρηση εισάγει ένα νέο προϊόν, είναι πρακτικό να εισάγει μόνο μια παραλλαγή και είναι λογικό να επιλεγθεί το μη διαφοροποιημένο marketing ή το επικεντρωμένο marketing. Στη φάση της ωριμότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος, το διαφοροποιημένο marketing αρχίζει να διαφαίνεται ως η καλύτερη επιλογή. Ένας άλλος παράγοντας είναι η μεταβλητότητα της αγοράς. Εάν οι περισσότεροι αγοραστές έχουν τις ίδιες προτιμήσεις, αγοράζουν τις ίδιες ποσότητες και αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στις προσπάθειες marketing, το μη διαφοροποιημένο marketing είναι η σωστή επιλογή. Τέλος, οι στρατηγικές marketing των ανταγωνιστών είναι σημαντικές. Όταν οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν διαφοροποιημένο ή επικεντρωμένο marketing, το μη διαφοροποιημένο marketing μπορεί να αποτελεί επιλογή αυτοκαταστροφής. Αντίστροφα, όταν οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν μη διαφοροποιημένο marketing, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας διαφοροποιημένο ή επικεντρωμένο marketing.

Κανάλια Διανομής

Η διεθνής εταιρία πρέπει να εξετάσει το πρόβλημα της διανομής προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές από τη **άποψη του συνολικού πλέγματος καναλιών**.



Το παραπάνω σχήμα δείχνει τους τρεις βασικούς συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στον πωλητή και τον τελικό αγοραστή. Ο πρώτος συνδετικός κρίκος, τα κεντρικά γραφεία του οργανισμού του πωλητή, επιβλέπει τα κανάλια, ενώ αποτελεί και αυτός μέρος του καναλιού. Ο δεύτερος συνδετικός κρίκος, τα κανάλια ανάμεσα στις χώρες, μεταφέρει τα προϊόντα μέχρι τα σύνορα των ξένων χωρών. Ο τρίτος συνδετικός κρίκος, τα κανάλια εντός των χωρών, μεταφέρει τα προϊόντα από τα σημεία εισόδου της χώρας μέχρι τους τελικούς καταναλωτές. Τα κανάλια διανομής εντός χωρών διαφέρουν σημαντικά από

χώρα σε χώρα. Πρώτον, υπάρχουν μεγάλες διαφορές στον αριθμό και τους τύπους των ενδιάμεσων φορέων που εξυπηρετούν κάθε ξένη αγορά. Μια άλλη διαφορά εντοπίζεται στο μέγεθος και το χαρακτήρα των μονάδων λιανεμπορίου στο εξωτερικό.

2.4.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Ανάλυση του περιβάλλοντος, είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιτελείς εξετάζουν τους διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος, ώστε να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες ή τις απειλές για τη λειτουργία του περιβάλλοντος.

Ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

- Κοινωνικοοικονομικοί Παράγοντες

Τη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, καθώς και το κόστος τους επηρεάζει μια ευρεία ποικιλία κοινωνικοοικονομικών παραγόντων. Εμείς θα εξετάσουμε τους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι βοηθούν ή εμποδίζουν μια επιχείρηση στην πραγματοποίηση των στόχων της.

- Οικονομικοί Παράγοντες

Η οικονομική κατάσταση της χώρας, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, μπορεί να επηρεάσει τις προοπτικές και τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και να διαγνωσθούν από τους επιτελείς της επιχείρησης είναι οι εξής:

- a) Η φάση του οικονομικού κύκλου.
- b) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.
- c) Οι νομισματικές πολιτικές, επιτόκια, καθώς και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών.
- d) Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας, όπως αναφέραμε, μπορεί να εμποδίσει ή να συμβάλλει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης.

- Δημογραφικοί Παράγοντες

Οι σπουδαιότεροι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- a) Μεταβολές στον πληθυσμό. Μια μεταβολή στο συνολικό πληθυσμό επηρεάζει τη βασική ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες των επιχειρήσεων.
- b) Μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού. Καθώς ο συνολικός πληθυσμός σε μια περιοχή μεταβάλλεται, επόμενο είναι να μεταβάλλεται και η κατανομή της ηλικίας. Εάν ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται και η υγειονομική περίθαλψη βελτιώνεται, φυσικό είναι να αναμένεται ότι περισσότεροι ηλικιωμένοι και λιγότεροι νέοι άνθρωποι θα κατοικούν στην περιοχή αυτή. Η μεταβολή αυτή της κατανομής του πληθυσμού θα επηρεάσει τις στρατηγικές ορισμένων επιχειρήσεων.
- c) Κατανομή εισοδήματος του πληθυσμού. Σε μερικές περιοχές του κόσμου υπάρχουν μεγάλες ανισοκατανομές εισοδήματος. Το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματος βρίσκεται στα χέρια των λίγων, ενώ οι περισσότεροι έχουν στη διάθεσή τους λίγο χρήμα.

- Γεωγραφικοί Παράγοντες

Οι επιτελείς μιας επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά και το γεωγραφικό περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή, να προσδιορίσουν εάν οι συνθήκες σε άλλες γεωγραφικές περιοχές είναι ευνοϊκότερες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξεταστούν τα εξής:

- § Μετακίνηση των κεντρικών γραφείων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές
- § Μετακίνηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων από μια πόλη σε ένα προάστιο, ή από πόλη σε άλλη πόλη ή περιοχή.

Οι μετακινήσεις αυτές μπορεί να γίνουν για διάφορους λόγους, όπως:

- a) Μεταβολή στο γενικό πληθυσμό
- b) Καλύτερες συνθήκες προσφοράς εργασίας στη νέα περιοχή.
- c) Το κόστος να είναι χαμηλότερο ή η ποιότητα ζωής να είναι καλύτερη στη νέα περιοχή.

- Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αξίες και διαθέσεις των καταναλωτών και εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι δυναμικοί κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα

προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και μπορεί να αλλάξουν τις στρατηγικές αποφάσεις της.

Παρακάτω αναφέρουμε μερικά ενδεικτικά παραδείγματα που δείχνουν πως οι παράγοντες αυτοί μπορεί να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες για μια επιχείρηση και αλλαγές στις στρατηγικές της.

- a) Επί χρόνια, μεγάλος αριθμός παντρεμένων γυναικών παρέμεινε στο σπίτι. Σήμερα οι περισσότερες εργάζονται. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων.
 - b) Παλαιότερα ήταν συνηθισμένο το να έχει μια οικογένεια τρία ή τέσσερα παιδιά. Σήμερα κάθε οικογένεια έχει περίπου δυο παιδιά, δηλαδή ο ρυθμός των γεννήσεων έχει μειωθεί.
 - c) Παλαιότερα οι ηλικιωμένοι, ανύπαντροι, χήρες, χήροι ζούσαν με τους συγγενείς τους. Σήμερα υπάρχει μία τάση οι περισσότεροι από αυτούς να ζουν μόνοι τους.
 - d) Η αύξηση και η βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης έχει αλλάξει τη νοοτροπία και συμπεριφορά των εργαζομένων, όσον αφορά στην εργασία τους, δηλαδή όσον αφορά στον αριθμό ωρών που επιθυμούν να εργασθούν, την ποιότητα συνθηκών εργασίας.
- Τεχνολογικοί παράγοντες

Η Τεχνολογία συνίσταται από τις σύγχρονες επιστημονικές και μηχανικές αρχές, που είναι ενσωματωμένες στις μεθόδους παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος μιας επιχείρησης, καθώς και στην προσδοκώμενη πρόοδο στις μεθόδους παραγωγής και σχεδίασης των προϊόντων.

Οι τεχνολογικές μεταβολές περιλαμβάνουν όχι μόνο τις σημαντικές εφευρέσεις, οι οποίες προκαλούν σημαντικές αλλαγές στη ζωή μας, αλλά και τις βαθμιαίες φιλόπονες βελτιώσεις σε διάφορους τομείς. Οι επιδράσεις των τεχνολογικών μεταβολών εμφανίζονται κατά διάφορους τρόπους. Στη συνέχεια αναφέρουμε μερικά παραδείγματα:

- Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (ή νέες χρήσεις για τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Βελτίωση μεθόδων παραγωγής, αλλαγές στον τρόπο παραγωγής ή κατασκευής των προϊόντων, αυτοματισμός παραγωγής κ.τ.λ.
- Η τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει, φυσικά, τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Μερικές φορές ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να επεκταθεί και να οδηγήσει στη νέα ανάπτυξη του, αφού ήδη έχει αρχίσει η μείωση του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης, η οποία θα βελτιώσει και θα

δώσει νέες ιδιότητες στο προϊόν. Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για να προσδιορίσουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης τους, ώστε να αποφασίσουν πώς να επενδύσουν τις προσπάθειες τους. Σε μερικές περιπτώσεις είναι αναγκαίο να κάνουν επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη για να βελτιώσουν τα προϊόντα, με σκοπό να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής ή να αντικαταστήσουν τα προϊόντα που πλησιάζουν το τελευταίο στάδιο ζωής τους.

Όλοι οι τομείς της οικονομίας είναι πιθανό να μην επηρεάζονται εξίσου από τις τεχνολογικές μεταβολές. Μερικοί τομείς είναι περισσότερο ευμετάβλητοι από άποψη τεχνολογίας σε σχέση με άλλους τομείς.

Η διαπίστωση της επίδρασης των τεχνολογικών αναπτύξεων στους στόχους και τις στρατηγικές μιας συγκεκριμένης επιχείρησης είναι πολύ ουσιαώδες καθήκον. Η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών είναι πιθανόν να μην είναι τόσο δύσκολη, όσο είναι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για αντίδραση και ο προσδιορισμός των συνεπειών των τεχνολογικών μεταβολών. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναγνωρίζουν και επωφελούνται από τις κύριες τεχνολογικές αναπτύξεις για τη βιομηχανία τους, έχουν ένα καθοριστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στη βιομηχανία.

- Πολιτικοί (κρατικοί) – νομικοί Παράγοντες

Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις. Οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με το πώς θα λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν σε καθημερινή βάση.

Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση ενώ μερικές και τα δύο.

Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα ευκαιριών για αύξηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή για βελτίωση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας.

- Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών.

- Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες και έτσι τις βοηθεί να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

- Το κράτος προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία έναντι του « αθέμιτου » εξωτερικού ανταγωνισμού.

Όπως βλέπουμε, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με πολλούς και διαφόρους τρόπους. Στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες μέσω φορολογικής και νομισματικής πολιτικής, καθώς και διαφόρους νόμους και κανονισμούς.

Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Εκείνο το οποίο απασχολεί περισσότερο τα επιτελικά στελέχη για την κρατική πολιτική είναι η αβεβαιότητα.

Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις

Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ερευνήσουν και να είναι ενήμερα για τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, καθώς και τις εξελίξεις τους, γιατί αυτές μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Οι διεθνείς οικονομικές σχέσεις βασικά αναφέρονται:

a) Στην εξωτερική πολιτική.

Η εξωτερική πολιτική της χώρας μας, καθώς και των χωρών στις οποίες η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της, επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι πολιτικές αυτές εκδηλώνονται κατά διάφορους τρόπους όπως π.χ. ποσοτικοί περιορισμοί των εισαγωγών, δασμολογική πολιτική κ.λπ.

b) Στις διεθνείς συμφωνίες περί δασμών και εμπορίου.

Μεταξύ αυτών αναφέρεται η σπουδαιότερη, η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT), η οποία μετονομάστηκε σε Οργανισμό Παγκοσμίου Εμπορίου (WTO). Ο βασικός σκοπός της συμφωνίας αυτής είναι η προοδευτική μείωση των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο για τη δημιουργία διεθνούς αγοράς, η οποία θα έχει ευνοϊκές επιδράσεις σε όλα τα συμμετέχοντα κράτη- μέλη.

c) Στις οικονομικές ενοποιήσεις, συνασπισμούς και συνεργασίες μεταξύ διαφόρων χωρών.

Αυτές έχουν θετικές ή αρνητικές επιδράσεις, κυρίως για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή χώρο.

Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

Τομέας Προμηθευτών – Αγοραστών.

Προσφορά και κόστος των συντελεστών παραγωγής.

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν, εάν υπάρχουν διαθέσιμοι συντελεστές της παραγωγής, καθώς και το κόστος τους. Πρέπει επίσης, να εξετάσουν και τις μακροχρόνιες τάσεις, στην προσφορά και το κόστος των συντελεστών της παραγωγής.

a) Προσφορά και κόστος πρώτων υλών και ενέργειας.

Οι επιτελείς πρέπει να ερευνήσουν το περιβάλλον για να εξετάσουν τις μακροπρόθεσμες τάσεις στην προσφορά και το κόστος των πρώτων υλών και ενέργειας και να προσδιορίσουν ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις αυτές στους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

b) Προσφορά και κόστος κεφαλαίου

Η προσφορά και το κόστος του χρήματος επηρεάζονται από τη νομισματική πολιτική και τις διεθνείς διακυμάνσεις των νομισμάτων. Οι επιτελείς πρέπει να είναι ενήμεροι για τις συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά και να εκτιμήσουν πώς οι συνθήκες αυτές θα επηρεάσουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Η αύξηση των επιτοκίων και η μη επαρκής εξασφάλιση κεφαλαίων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε ορισμένες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου.

c) Προσφορά και κόστος εργασίας.

Η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική, χωρίς να προσδιορίσει εάν υπάρχει διαθέσιμη εξειδικευμένη εργασία και σε ποιο κόστος. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται με γρηγορότερο ρυθμό από την προσφορά εξειδίκευσης εργασίας είναι καταδικασμένες σε αποτυχία.

Τελικά από την προσφορά και το κόστος, οι επιτελείς πρέπει να εξετάσουν εάν οι συντελεστές της παραγωγής είναι διαθέσιμοι όταν χρειάζονται. Σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμοι τον κατάλληλο χρόνο, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ή μπορεί να μετατοπισθεί χρονικά η εφαρμογή της, εάν βέβαια το επιτρέπουν οι ανταγωνίστηκες συνθήκες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις εντός μιας βιομηχανίας ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς και με επιχειρήσεις έξω της συγκεκριμένης βιομηχανίας για την προμήθεια των συντελεστών της παραγωγής. Όταν υπάρχουν ελλείψεις ή έχουν διαμορφωθεί μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές καταστάσεις στον τομέα των προμηθευτών, τότε είναι πιθανόν οι τιμές των συντελεστών παραγωγής να αυξηθούν, με συνέπεια, ορισμένες επιχειρήσεις ή ακόμη η βιομηχανία σαν σύνολο να πάρουν σοβαρά υπόψη τους τους παράγοντες αυτούς. Είναι συνεπώς, σημαντικό για τους επιτελείς κατά τη διατύπωση των στρατηγικών της επιχείρησης, να πάρουν σοβαρά υπόψη τους τους παράγοντες αυτούς.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτή

Η ικανότητα των προμηθευτών για να επιβάλλουν περιορισμούς στις τιμές ή στις ποσότητες σε μια βιομηχανία, είναι ένα βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού.

Το κόστος και η προσφορά των πρώτων υλών, ενέργειας, χρήματος και σε μικρότερη έκταση της εργασίας, επηρεάζονται από τις σχέσεις δύναμης μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών.

Συνοψίζοντας τη σχετική δύναμη των προμηθευτών έχει ως εξής:

- a) Η δύναμη, την οποία ο προμηθευτής έχει για να αυξήσει τις τιμές και να ελαττώσει τα κέρδη του αγοραστή, εξαρτάται από το πόσο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής, από το πρότυπο του πλήρους ανταγωνισμού. Όσο πιο μακριά βρίσκεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή του.
- b) Η δύναμη, την οποία ο προμηθευτής έχει για να υψώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη του αγοραστή, ελαττώνεται, όταν ο αγοραστής βρίσκεται σε μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση.
- c) Η δύναμη, την οποία ο προμηθευτής έχει για να υψώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη του αγοραστή, είναι μεγαλύτερη, όταν ο αγοραστής δεν είναι ένας σημαντικός πελάτης.
- d) Ο προμηθευτής έχει την ελάχιστη δύναμη, όταν υπάρχουν υποκατάστατα υλικά διαθέσιμα σε λογικό κόστος και τη μεγαλύτερη δύναμη, όταν δεν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα.
- e) Η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγαλύτερη, όταν ο προμηθευτής μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- f) Η απειλή του προμηθευτή στην παραπάνω περίπτωση, μπορεί να αντισταθμιστεί, εάν ο αγοραστής μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω και βρίσκεται σε μία πολύ επικερδή βιομηχανία ή εάν μπορεί να αγοράσει ή να ελέγξει τον προμηθευτή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστή

Η δύναμη του αγοραστή, επίσης, επηρεάζει το κόστος των προμηθευτών:

§ Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο:

- I. όταν η βιομηχανία, στην οποία ανήκει ο αγοραστής, είναι συγκεντρωμένη σε λίγες επιχειρήσεις (ολιγοπώλιο),
- II. όταν ο αγοραστής αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος της δραστηριότητας του προμηθευτή και
- III. όταν ο αγοραστής μπορεί κατ' ουσία να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω.

§ Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο:

- I. όταν η βιομηχανία, στην οποία ανήκει ο αγοραστής, είναι ανταγωνιστική,
- II. όταν το κόστος, για να στραφεί ο αγοραστής στα υποκατάστατα είναι υψηλό,

- III. όταν το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας της παραγωγής και
- IV. όταν ο προμηθευτής κατ' ουσία μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκληρώσει προς τα εμπρός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και βοηθάει στα παρακάτω:

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

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

- Στρατηγική προϊόντων
- Πλάνο Marketing
- Πωλήσεις

3.1.1 Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος
- Χαρακτηριστικά
- Διαφοροποίηση από τα άλλα
- Μοναδικότητα

Τι είναι ένα προϊόν;

Ορίζουμε το προϊόν ως οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει την προσοχή, να αγορασθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και το οποίο θα μπορούσε να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Τα προϊόντα δεν περιλαμβάνουν μόνο υλικά αγαθά. Ευρέως οριζόμενα, τα προϊόντα περιλαμβάνουν φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, γεγονότα, πρόσωπα, μέρη, οργανισμούς, ιδέες ή μίγματα αυτών των οντοτήτων.

Λόγω της σημασίας τους για την παγκόσμια οικονομία, δίνουμε προσοχή στις υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες είναι μια μορφή προϊόντος η οποία αποτελείται από δραστηριότητες, πλεονεκτήματα ή ικανοποιήσεις που προσφέρονται προς πώληση, είναι άυλα αγαθά και δεν οδηγούν στην εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι.

Προϊόντα, υπηρεσίες και εμπειρίες

Η προσφορά μιας εταιρίας στην αγορά συχνά περιλαμβάνει τόσο υλικά αγαθά όσο και υπηρεσίες. Κάθε συστατικό μπορεί να αποτελεί ένα μικρότερο ή μεγαλύτερο τμήμα της συνολικής προσφοράς. Στη μια ακραία περίπτωση, η προσφορά μπορεί να αποτελείται από ένα *αμιγές υλικό αγαθό*, όπως ένα σαπούνι ή μια οδοντόκρεμα. Στη περίπτωση αυτή, το προϊόν δε συνοδεύεται από κάποια υπηρεσία. Στην άλλη ακραία περίπτωση βρίσκονται οι *αμιγείς υπηρεσίες*, όπου η προσφορά αποτελείται από μια υπηρεσία. Τέτοια παραδείγματα είναι μια ιατρική εξέταση ή οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Όμως μεταξύ των δύο άκρων μπορεί να υπάρξουν πολλοί συνδυασμοί αγαθών και υπηρεσιών.

Σήμερα, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λαμβάνουν όλο και περισσότερο το χαρακτήρα του εμπορεύματος, πολλές εταιρίες μετακινούνται σε ένα νέο επίπεδο δημιουργίας αξίας για τους πελάτες τους. Για να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους, διαμορφώνουν και προσφέρουν στους πελάτες τους *συνολικές εμπειρίες*. Ενώ τα προϊόντα είναι υλικά αγαθά και οι υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά, οι εμπειρίες είναι αξέχαστες. Ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι εξωτερικά αγαθά, οι εμπειρίες είναι προσωπικές και πραγματοποιούνται στο μυαλό των μεμονωμένων καταναλωτών. Οι εταιρίες που εμπορεύονται εμπειρίες συνειδητοποιούν ότι οι πελάτες δεν αγοράζουν απλά προϊόντα και υπηρεσίες. Αγοράζουν αυτό που αυτές οι προσφορές θα κάνουν για αυτούς, δηλαδή τις εμπειρίες που αποκομίζουν από την αγορά και την κατανάλωση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίπεδα προϊόντος

Όσοι σχεδιάζουν προϊόντα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρία επίπεδα προϊόντων και υπηρεσιών. Το πιο βασικό επίπεδο είναι το *κεντρικό προϊόν*, το οποίο απαντά στο ερώτημα Τι είναι αυτό που πραγματικά ο αγοραστής αγοράζει; Το κεντρικό προϊόν βρίσκεται στο πυρήνα του συνολικού προϊόντος. Αποτελείται από τα κεντρικά πλεονεκτήματα που αναζητούν οι καταναλωτές όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος σχεδιασμού του προϊόντος πρέπει να διαμορφώσει ένα *πραγματικό προϊόν* γύρω από το κεντρικό προϊόν. Τα πραγματικά προϊόντα μπορεί να έχουν έως και πέντε χαρακτηριστικά: ένα επίπεδο ποιότητας, ιδιότητες, σχέδιο, μια εμπορική επωνυμία και συσκευασία.

Τέλος, ο υπεύθυνος σχεδιασμού του προϊόντος πρέπει να διαμορφώσει ένα *επαυξημένο προϊόν* γύρω από το κεντρικό και πραγματικό προϊόν προσφέροντας στον καταναλωτή πρόσθετες υπηρεσίες και ωφέλειες.

Κατά συνέπεια, ένα προϊόν δεν είναι απλώς ένα σύνολο απτών ιδιοτήτων. Οι καταναλωτές έχουν την τάση να βλέπουν τα προϊόντα ως πολύπλοκα σύνολα πλεονεκτημάτων που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων, οι επιχειρηματίες πρέπει πρώτα να προσδιορίσουν τις *κεντρικές* ανάγκες των καταναλωτών τις οποίες θα ικανοποιήσει το προϊόν. Μετά πρέπει να σχεδιάσουν το *πραγματικό* προϊόν και να βρουν τρόπους να το επαυξήσουν προκειμένου να δημιουργήσουν το σύνολο των πλεονεκτημάτων που θα ικανοποιήσει καλύτερα τους καταναλωτές.

Ταξινομήσεις προϊόντων

Καταναλωτικά Προϊόντα

- Τα *καταναλωτικά προϊόντα* είναι εκείνα που αγοράζονται από τους τελικούς καταναλωτές για προσωπική κατανάλωση.
- Τα *προϊόντα ευκολίας* είναι καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ο καταναλωτής αγοράζει συχνά.
- Τα *αγοραζόμενα κατόπιν σύγκρισης προϊόντα* είναι καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία οι καταναλωτές αγοράζουν λιγότερο συχνά και τα συγκρίνουν προσεκτικά ως προς την καταλληλότητα, την ποιότητα, τη τιμή και το στυλ.
- Τα *εξειδικευμένα προϊόντα* είναι καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά ή αγαθά μάρκας για τα οποία μια σημαντική ομάδα αγοραστών είναι πρόθυμη να καταβάλλει μια ειδική αγοραστική προσπάθεια.

- Τα μη ζητούμενα προϊόντα είναι καταναλωτικά προϊόντα τα οποία ο καταναλωτής δε γνωρίζει ή γνωρίζει αλλά συνήθως δε σκέφτεται να αγοράσει.
- Τα βιομηχανικά προϊόντα είναι εκείνα που αγοράζονται για περαιτέρω επεξεργασία ή για χρήση στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Αποφάσεις για το Μεμονωμένο προϊόν

Ιδιότητες του προϊόντος

Η ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνίσταται στο καθορισμό των πλεονεκτημάτων τα οποία θα προσφέρει. Αυτά τα πλεονεκτήματα επικοινωνούν και παρέχονται από κάποιες ιδιότητες του προϊόντος όπως είναι η ποιότητα, τα χαρακτηριστικά, το στυλ και το σχέδιο.

Ποιότητα του προϊόντος

Η ποιότητα είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία χωροθέτησης που έχει στη διάθεση τους ένας επιχειρηματίας. Η ποιότητα του προϊόντος έχει δυο διαστάσεις, το επίπεδο και τη συνέπεια. Κατά την ανάπτυξη ενός προϊόντος, ο επιχειρηματίας πρέπει πρώτα να επιλέξει ένα επίπεδο ποιότητας το οποίο θα υποστηρίξει τη θέση του προϊόντος στην αγορά. Στη περίπτωση αυτή, η ποιότητα προϊόντος σημαίνει ποιότητα επιδόσεων και είναι η ικανότητα ενός προϊόντος να εκτελέσει τις λειτουργίες του.

Πέρα από το επίπεδο ποιότητας, η υψηλή ποιότητα μπορεί να σημαίνει υψηλά επίπεδα συνέπειας στη ποιότητα. Σε αυτή τη περίπτωση, η ποιότητα προϊόντος σημαίνει ποιότητα ομοιομορφίας, δηλαδή απουσία ελαττωμάτων. Όλες οι εταιρίες πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας ομοιομορφίας.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος

Ένα προϊόν μπορεί να προσφερθεί με ποικίλα χαρακτηριστικά. Ένα απογυμνωμένο μοντέλο, δηλαδή ένα μοντέλο που έχει μόνο τα βασικά, είναι το σημείο εκκίνησης. Η εταιρία μπορεί να δημιουργήσει μοντέλα υψηλότερου επιπέδου προσθέτοντας περισσότερα χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά είναι ένα ανταγωνιστικό εργαλείο για τη διαφοροποίηση του προϊόντος της εταιρίας από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους για να ανταγωνιστεί μια εταιρία είναι να εισάγει πρώτη στην αγορά ένα νέο χαρακτηριστικό το οποίο χρειάζονται και εκτιμούν οι αγοραστές.

Πως μπορεί μια εταιρία να εντοπίσει νέα χαρακτηριστικά και να αποφασίσει ποιά από αυτά θα προσθέσει στο προϊόν της; Η εταιρία πρέπει, κατά τακτά

χρονικά διαστήματα, να κάνει έρευνα στους αγοραστές που έχουν χρησιμοποιήσει το προϊόν και να θέτει τα παρακάτω ερωτήματα: Σας αρέσει το προϊόν; Ποιά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος σας αρέσουν περισσότερο; Ποιά χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να προσθέσουμε για να βελτιώσουμε το προϊόν; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα δίνουν στην εταιρία έναν πλούσιο κατάλογο με ιδέες για νέα χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια η εταιρία μπορεί να εκτιμήσει την αξία που έχει κάθε χαρακτηριστικό για τους πελάτες έναντι του κόστους του για την εταιρία. Χαρακτηριστικά που έχουν μικρή αξία για τους πελάτες σε σχέση με το κόστος τους πρέπει να απορρίπτονται, ενώ εκείνα που έχουν μεγάλη αξία για τους πελάτες σε σχέση με το κόστος πρέπει να προστίθενται.

Στυλ και σχέδιο του προϊόντος

Ένας άλλος τρόπος να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τον πελάτη είναι μέσω ενός διαφορετικού στυλ και σχεδίου του προϊόντος. Μερικές εταιρίες έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη φήμη για το ξεχωριστό στυλ και σχέδιο των προϊόντων τους. Το σχέδιο μπορεί να είναι ένα από τα ισχυρότερα ανταγωνιστικά όπλα στο οπλοστάσιο του τμήματος μάρκετινγκ. Το σχέδιο είναι μια έννοια ευρύτερη από το στυλ. Το στυλ απλώς περιγράφει την εμφάνιση ενός προϊόντος. Το στυλ μπορεί να είναι εντυπωσιακό ή ανιαρό. Ένα αισθησιακό στυλ μπορεί να προσελκύσει την προσοχή και να δημιουργήσει μια αισθητικά όμορφη εικόνα, αλλά δεν βελτιώνει απαραίτητα τις επιδόσεις του προϊόντος. Σε αντίθεση με το στυλ, το σχέδιο δεν παραμένει στην επιφάνεια, αλλά προχωράει στην καρδιά του προϊόντος. Ένα καλό σχέδιο συμβάλλει στη χρηστικότητα ενός προϊόντος καθώς και στην εμφάνιση του. Το καλό στυλ και το καλό σχέδιο μπορούν να τραβήξουν την προσοχή, να βελτιώσουν την απόδοση του προϊόντος, να μειώσουν το κόστος παραγωγής και να δώσουν στο προϊόν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά-στόχο.

Καθορισμός Ονομασίας

Η πιο χαρακτηριστική ίσως δεξιότητα των επιχειρηματιών είναι η ικανότητα τους να δημιουργούν, να συντηρούν και να ενισχύουν τις μάρκες των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η **μάρκα** είναι ένα όνομα, όρος, σήμα, σύμβολο ή σχέδιο ή ένας συνδυασμός αυτών που προσδιορίζει τον κατασκευαστή ή τον προμηθευτή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι καταναλωτές θεωρούν την μάρκα ως σημαντικό μέρος ενός προϊόντος και η επιλογή της μάρκας μπορεί να προσθέσει αξία σε ένα προϊόν.

Μάρκα

Σήμερα η μάρκα προϊόντος είναι τόσο ισχυρή ώστε σχεδόν όλα τα προϊόντα έχουν κάποια μάρκα. Η χρήση της μάρκας βοηθάει τους αγοραστές με διάφορους τρόπους. Οι ονομασίες μάρκας βοηθούν τους καταναλωτές να προσδιορίσουν εκείνα τα προϊόντα που θα μπορούσαν να τους προσφέρουν τα επιδιωκόμενα οφέλη. Οι μάρκες λένε επίσης κάτι στον αγοραστή για την ποιότητα του προϊόντος. Αγοραστές που αγοράζουν πάντα την ίδια μάρκα γνωρίζουν ότι σε κάθε αγορά τους θα λάβουν τα ίδια χαρακτηριστικά, τα ίδια πλεονεκτήματα και την ίδια ποιότητα. Η χρήση της μάρκας δίνει αρκετά πλεονεκτήματα και στον πωλητή. Η ονομασία της μάρκας γίνεται η βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί μια ολόκληρη ιστορία για τις ειδικές ιδιότητες ενός προϊόντος. Η ονομασία μάρκας και το σήμα κατατεθέν του προμηθευτή παρέχουν νομική προστασία για τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία διαφορετικά θα μπορούσαν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Επίσης, η χρήση της μάρκας βοηθάει τον προμηθευτή να ρηματοποιήσει την αγορά.

Αξία της μάρκας

Οι μάρκες διαφοροποιούνται ως προς την ισχύ και την αξία που έχουν στην αγορά. Μια ισχυρή μάρκα έχει υψηλή αξία μάρκας. Οι μάρκες έχουν υψηλότερη αξία μάρκας στο βαθμό που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη αφοσίωση στη μάρκα, μεγαλύτερη γνώση της ονομασίας από τους καταναλωτές, υψηλότερη ποιότητα, ισχυρές συσχετίσεις μάρκας και άλλα στοιχεία. Μια μάρκα με ισχυρή αξία είναι ένα εξαιρετικά πολύτιμο στοιχείο. Η μέτρηση της πραγματικής αξίας μιας ονομασίας μάρκας είναι δύσκολη.

Αν και συνήθως σκεφτόμαστε την αξία μάρκας ως κάτι που συσχετίζεται με προϊόντα, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών την εκτιμούν εξίσου. Καθώς ο ανταγωνισμός στη Wall Street εντείνεται, οι εταιρίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ξοδεύουν εκατομμύρια δολάρια στις ονομασίες μάρκας τους προκειμένου να προσελκύσουν επενδυτές. Ως αποτέλεσμα, η διαφήμιση από χρηματοοικονομικές εταιρίες με σκοπό τη καθιέρωση της μάρκας γνωρίζει άνθιση τα τελευταία χρόνια.

Η υψηλή αξία μάρκας παρέχει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια εταιρία. Μια ισχυρή μάρκα χαρακτηρίζεται από υψηλή αφοσίωση και γνώση των καταναλωτών. Επειδή οι καταναλωτές περιμένουν από τα καταστήματα να έχουν τη συγκεκριμένη μάρκα, η εταιρία έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις συναλλαγές της με τους μεταπωλητές. Πάνω από όλα, μια ισχυρή μάρκα παρέχει στην εταιρία ένα όπλο για να αμυνθεί έναντι του έντονου ανταγωνισμού τιμών.

Επιλογή Ονομασίας μάρκας

Ένα καλό όνομα μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία ενός προϊόντος. Στις επιθυμητές ιδιότητες για μια μάρκα συγκαταλέγονται οι εξής:

- (1) Πρέπει να υποδηλώνει κάτι για τα πλεονεκτήματα και τις ιδιότητες του προϊόντος.
- (2) Πρέπει να είναι εύκολο κάποιος να την προσφέρει, να την αναγνωρίσει και να τη θυμηθεί.
- (3) Η ονομασία μάρκας πρέπει να είναι χαρακτηριστική.
- (4) Το όνομα πρέπει να είναι εύκολο να μεταφραστεί σε όλες τις γλώσσες.
- (5) Πρέπει να έχει δυνατότητα καταχώρησης και νομικής προστασίας.

Εκχώρηση άδειας για χρήση μάρκας

Για να δημιουργήσουν οι κατασκευαστές τις δικές τους ονομασίες μάρκας πρέπει να περάσουν πολλά χρόνια και να δαπανηθούν εκατομμύρια δολάρια. Όμως, μερικές εταιρίες “ενοικιάζουν” έναντι αμοιβής ονόματα ή σύμβολα που έχουν δημιουργηθεί από άλλους κατασκευαστές, ονόματα γνωστών προσώπων, χαρακτήρες από δημοφιλείς κινηματογραφικές ταινίες και βιβλία που μπορούν να δώσουν αμέσως σε ένα προϊόν ένα γνώριμο όνομα μάρκας.

Συνδυασμός μαρκών

Αν και οι εταιρίες χρησιμοποιούν συνδυασμό μαρκών για τα προϊόντα τους, πρόσφατα έχει παρατηρηθεί μια αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τα προϊόντα συνδυασμού μαρκών. Στις περιπτώσεις συνδυασμού μαρκών, η εταιρία αποκτά άδεια χρήσης της γνωστής μάρκας της άλλης εταιρίας για να τη χρησιμοποιήσει σε συνδυασμό με τη δική της μάρκα.

Στρατηγική μάρκας

Μια εταιρία έχει τέσσερις επιλογές όσον αφορά τη στρατηγική μάρκας. Μπορεί να εισάγει επεκτάσεις σειράς προϊόντων, επεκτάσεις μάρκας, πολλαπλές μάρκες ή νέες μάρκες.

Επεκτάσεις σειράς προϊόντων

Πραγματοποιούνται όταν μια εταιρία εισάγει επιπλέον στοιχεία σε μια δεδομένη κατηγορία προϊόντων με την ίδια ονομασία μάρκας, όπως νέες γεύσεις, χρώματα, συστατικά ή μεγέθη συσκευασίας.

Επεκτάσεις μάρκας

Μια επέκταση μάρκας αφορά τη χρήση μιας επιτυχημένης ονομασίας μάρκας για το λανσάρισμα νέων ή τροποποιημένων προϊόντων σε μια κατηγορία. Μια επέκταση μάρκας δίνει σε ένα νέο προϊόν άμεση αναγνώριση και ταχύτερη αποδοχή. Επίσης, η εταιρία εξοικονομεί τις υψηλές διαφημιστικές δαπάνες που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός νέου ονόματος μάρκας.

Πολλαπλές μάρκες

Συχνά οι εταιρίες εισάγουν πρόσθετες μάρκες στην ίδια κατηγορία προϊόντος. Η χρήση πολλαπλών μαρκών δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρία να καθιερώσει διαφορετικά χαρακτηριστικά και να απευθυνθεί σε διαφορετικά αγοραστικά κίνητρα. Τέλος, οι εταιρίες μπορεί να αναπτύξουν διαφορετικές ονομασίες μάρκας για διαφορετικές περιοχές ή χώρες προκειμένου να εναρμονιστούν με τις διαφορετικές κουλτούρες ή γλώσσες.

Συσκευασία

Η συσκευασία αφορά στο σχεδιασμό και τη παραγωγή του κουτιού ή του περιτυλίγματος για ένα προϊόν. Η συσκευασία μπορεί να περιλαμβάνει τη πρωτεύουσα συσκευασία του προϊόντος, μια δευτερεύουσα συσκευασία η οποία πετιέται όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί το προϊόν και τη συσκευασία μεταφοράς που είναι απαραίτητη για τη αποθήκευση, την αναγνώριση και την αποστολή του προϊόντος. Η πρωτεύουσα συσκευασία της εταιρίας ήταν να περιέχει και να προστατεύει το προϊόν. Τα τελευταία χρόνια, όμως, διάφοροι παράγοντες έχουν αναγάγει τη συσκευασία σε ένα σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ. Λόγω του εντεινόμενου ανταγωνισμού και της ακαταστασίας στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης, οι συσκευασίες πρέπει να επιτελέσουν πολλούς σκοπούς που σχετίζονται με τις πωλήσεις- από τη προσέλκυση της προσοχής των καταναλωτών μέχρι τη περιγραφή του προϊόντος και την υλοποίηση της πώλησης.

Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική συσκευασία πρέπει να ληφθούν πολλές αποφάσεις. Πρώτα από όλα, η εταιρία πρέπει να καθορίσει την ιδέα της συσκευασίας, η οποία ορίζει τι πρέπει να είναι ή να κάνει η συσκευασία για το προϊόν. Πρέπει να προσφέρει προστασία του προϊόντος, να εισάγει μια νέα μέθοδο απόρριψης της άχρηστης συσκευασίας, να υποδηλώνει ορισμένες ιδιότητες του προϊόντος ή κάτι άλλο. Στη συνέχεια πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για συγκεκριμένα στοιχεία της συσκευασίας, όπως το μέγεθος, το

χρώμα, το σχήμα, τα υλικά, το κείμενο και το σχήμα της μάρκας. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να συνδυαστούν αρμονικά για να στηρίξουν τη θέση του προϊόντος και τη στρατηγική μάρκετινγκ.

Ετικέτα

Οι ετικέτες μπορεί να ποικίλλουν από απλά καρτελάκια που στερεώνονται πάνω στα προϊόντα μέχρι πολύπλοκα γραφικά που αποτελούν μέρος της συσκευασίας. Επιτελούν διάφορες λειτουργίες. Το λιγότερο που κάνει η ετικέτα είναι να δίνει ταυτότητα στο προϊόν ή τη μάρκα. Η ετικέτα μπορεί ακόμα να περιγράψει διάφορα στοιχεία για το προϊόν: ποιός το κατασκεύασε, που κατασκευάστηκε, πότε κατασκευάστηκε, τι περιέχει, πως πρέπει να χρησιμοποιηθεί και πως να χρησιμοποιηθεί με ασφάλεια. Τέλος, η ετικέτα μπορεί να προωθήσει το προϊόν με τη χρήση ελκυστικών γραφικών.

Υπηρεσίες Υποστήριξης Του Προϊόντος

Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα ακόμα στοιχείο της στρατηγικής του προϊόντος. Η προσφορά μιας εταιρίας στη αγορά περιλαμβάνει συνήθως ορισμένες υπηρεσίες. Εδώ θα εξετάσουμε τις υπηρεσίες υποστήριξης του προϊόντος. Όλο και περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες υποστήριξης του προϊόντος ως ένα σημαντικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια εταιρία πρέπει να σχεδιάζει το προϊόν και τις υπηρεσίες αυτές ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Το πρώτο βήμα είναι να κάνει έρευνα καταναλωτών για να εκτιμήσει την αξία των υπηρεσιών και να συλλέξει ιδέες για την παροχή νέων. Αφού η εταιρία έχει εκτιμήσει την αξία των διαφόρων υπηρεσιών υποστήριξης πρέπει να εκτιμήσει το κόστος παροχής αυτών των υπηρεσιών.

Αποφάσεις για το μίγμα του προϊόντος

Ένας οργανισμός με πολλές σειρές προϊόντων έχει ένα μίγμα προϊόντος. Ένα μίγμα προϊόντος αποτελείται από πολλές σειρές προϊόντων και όλα τα είδη τα οποία ένας συγκεκριμένος προμηθευτής προσφέρει προς πώληση. Το μίγμα προϊόντος μιας εταιρίας έχει τέσσερις βασικές διαστάσεις: εύρος, μήκος, βάθος και συνοχή. Το εύρος του μίγματος προϊόντος είναι το πλήθος των διαφορετικών σειρών προϊόντων που διαθέτει η εταιρία. Το μήκος του μίγματος του προϊόντος είναι ο συνολικός αριθμός των ειδών που περιλαμβάνονται στις σειρές προϊόντων της εταιρίας.

Το βάθος του μίγματος προϊόντος είναι το πλήθος των παραλλαγών που προσφέρονται για κάθε προϊόν της σειράς. Τέλος η συνοχή του μίγματος προϊόντος αναφέρεται στο πόσο στενά συνδεδεμένες είναι οι διάφορες σειρές προϊόντων στη τελική τους χρήση, στις απαιτήσεις της παραγωγής, στα κανάλια διανομής ή από κάποια άλλη άποψη.

Αυτές οι διαστάσεις του μίγματος προϊόντος αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό της στρατηγικής προϊόντος της εταιρίας. Η εταιρία μπορεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της με τέσσερις τρόπους. Μπορεί να προσθέσει νέες σειρές προϊόντων, διευρύνοντας έτσι το μίγμα προϊόντων της. Με αυτό τον τρόπο, οι νέες σειρές της εταιρίας βασίζονται στη φήμη που έχει αποκτήσει η εταιρία για άλλες σειρές προϊόντων της. Η εταιρία μπορεί να επιμηκύνει τις υπάρχουσες σειρές προϊόντων της για να γίνει μια εταιρία με πληρέστερες σειρές προϊόντων. Ή μπορεί να προσθέσει περισσότερες παραλλαγές για κάθε προϊόν, αυξάνοντας έτσι το βάθος του μίγματος προϊόντος. Τέλος, η εταιρία μπορεί να επιδιώξει μεγαλύτερη – ή λιγότερη – συνοχή σειράς προϊόντων ανάλογα εάν θέλει να έχει μια ισχυρή φήμη σε ένα μεμονωμένο τομέα ή σε περισσότερους τομείς.

Στρατηγικές κατά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος

1. **Ανάπτυξη προϊόντος:** Αρχίζει όταν η εταιρία βρίσκει και αναπτύσσει μια ιδέα νέου προϊόντος. Κατά τη φάση της ανάπτυξης προϊόντος, οι πωλήσεις είναι μηδενικές και οι επενδυτικές δαπάνες της εταιρίας αυξάνονται.
2. **Εισαγωγή:** Μια περίοδος αργεί ανάπτυξης των πωλήσεων καθώς το προϊόν εισάγεται στην αγορά. Σε αυτή τη φάση δεν υπάρχουν κέρδη, λόγω των σημαντικών δαπανών που απαιτεί η εισαγωγή του προϊόντος.
3. **Ανάπτυξη:** Μία περίοδος γρήγορης αποδοχής από την αγορά και αυξανόμενων κερδών.
4. **Ωριμότητα:** Μία περίοδος επιβράδυνσης της ανάπτυξης των πωλήσεων επειδή το προϊόν έχει γίνει αποδεκτό από τη πλειοψηφία των πιθανών αγοραστών. Τα κέρδη σταθεροποιούνται ή παρουσιάζουν κάμψη λόγω των αυξημένων δαπανών μάρκετινγκ που αποσκοπούν στην υπεράσπιση του προϊόντος έναντι του ανταγωνισμού.
5. **Παρακμή:** Η περίοδος κατά την οποία μειώνονται οι πωλήσεις και περιορίζονται τα κέρδη.

Δεν ακολουθούν όλα τα προϊόντα αυτό τον κύκλο ζωής προϊόντος. Μερικά προϊόντα εισάγονται και πεθαίνουν γρήγορα. Άλλα παραμένουν στη φάση της ωριμότητας για πάρα πολύ καιρό. Κάποια άλλα εισέρχονται στη φάση της παρακμής και στη συνέχεια επανέρχονται στο στάδιο της ανάπτυξης με τη

βοήθεια μιας ισχυρής προώθησης ή επαναχωροθέτησης. Η έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος μπορεί να εφαρμοστεί επίσης στο στυλ, στη μόδα και στη πρόσκαιρη μόδα.

Το **στυλ** είναι ένας βασικός και ξεχωριστός τρόπος έκφρασης. Από τη στιγμή που θα ανακαλυφθεί ένα στυλ, μπορεί να διαρκέσει ολόκληρες γενιές, παρουσιάζοντας περιόδους έξαρσης και ύφεσης. Το στυλ έχει έναν κύκλο που παρουσιάζει πολλές περιόδους ανανεωμένου ενδιαφέροντος.

Η **μόδα** είναι ένα επί του παρόντος αποδεκτό ή δημοφιλές στυλ σε ένα δεδομένο χώρο. Οι μόδες αναπτύσσονται αργά, παραμένουν δημοφιλείς για λίγο και μετά αρχίζει η παρακμή τους.

Οι **πρόσκαιρες μόδες** είναι μόδες που εισάγονται γρήγορα, υιοθετούνται με μεγάλο ζήλο, φτάνουν στο σημείο κορύφωσης πολύ νωρίς, και παρακμάζουν πολύ γρήγορα. Έχουν σύντομη διάρκεια ζωής και τείνουν να προσελκύουν μόνο ένα μικρό αριθμό οπαδών.

3.1.2 Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Το marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μία επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά – μαζί με κάποια άλλα – θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης.

Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μία σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου και της ομάδας στόχου της. Επίσης πρέπει να περιγραφούν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από που κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κ.λπ.
2. **Προϊόν:** Χαρακτηριστικά και σε ποιά από αυτά θα δοθεί έμφαση.
3. **Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
4. **Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια κ.α.
5. **Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.

Μοντέλο Καταναλωτικής Συμπεριφοράς

Οι καταναλωτές παίρνουν πολλές αγοραστικές αποφάσεις. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες ερευνούν τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών σε βάθος για να βρουν τις απαντήσεις σε ερωτήματα για το τι αγοράζουν οι καταναλωτές, που κάνουν τις αγορές τους, πως και τι ποσότητες αγοράζουν, πότε αγοράζουν και γιατί αγοράζουν.

Το κεντρικό ερώτημα για τους επιχειρηματίες είναι: Πως ανταποκρίνονται οι καταναλωτές στις διάφορες προσπάθειες μάρκετινγκ που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η εταιρία. Η εταιρία που καταλαβαίνει πραγματικά πως θα ανταποκριθούν οι καταναλωτές στα διαφορετικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, στις τιμές και στα διαφημιστικά μηνύματα έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Τα ερεθίσματα του μάρκετινγκ είναι το προϊόν, η τιμή, ο τόπος και η προώθηση. Άλλα ερεθίσματα είναι οι κυριότερες δυνάμεις και τα γεγονότα στο περιβάλλον του αγοραστή: οικονομικά, τεχνολογικά, πολιτικά και τα πολιτιστικά.

Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά

Οι καταναλωτικές αγορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από πολιτιστικά, κοινωνικά, προσωπικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να ελέγξουν αυτούς τους παράγοντες, αλλά πρέπει να τους λάβουν υπόψη τους.

Πολιτιστικοί παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν την ευρύτερη και βαθύτερη επιρροή πάνω στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Ο επιχειρηματίας πρέπει να καταλάβει τον ρόλο που παίζουν η κουλτούρα, η υποκουλτούρα και η κοινωνική τάξη του αγοραστή.

Κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι το πιο βασικό αίτιο των επιθυμιών και της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό μαθαίνεται. Μεγαλώνοντας μέσα σε μια κοινωνία, ένα παιδί μαθαίνει τις βασικές αξίες, αντιλήψεις, επιθυμίες και συμπεριφορές από την οικογένεια και άλλους σημαντικούς θεσμούς.

Κάθε ομάδα ή κοινωνικό σύνολο έχει μια κουλτούρα και οι πολιτιστικές επιρροές στην αγοραστική συμπεριφορά μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η αδυναμία προσαρμογής σε αυτές τις διαφορές μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικό μάρκετινγκ ή σε λάθη που προκαλούν αμηχανία.

Υποκουλτούρα

Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες **υποκουλτούρες** ή ομάδες ατόμων με κοινά συστήματα αξιών, οι οποίες βασίζονται σε κοινές εμπειρίες και καταστάσεις ζωής. Οι υποκουλτούρες περιλαμβάνουν εθνικότητες, θρησκευτικές ομάδες, φυλετικές ομάδες και γεωγραφικές περιοχές. Πολλές υποκουλτούρες αποτελούν σημαντικά τμήματα αγοράς και οι επιχειρηματίες συχνά σχεδιάζουν προϊόντα και προγράμματα μάρκετινγκ προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Στη συνέχεια αναφέρονται παραδείγματα τεσσάρων σημαντικών ομάδων υποκουλτούρας.

Κοινωνικοί Παράγοντες

Η συμπεριφορά ενός καταναλωτή επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες όπως οι μικρές ομάδες, οι οικογένεια, οι κοινωνικοί ρόλοι και η κοινωνική θέση του καταναλωτή.

Ομάδες

Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από πολλές μικρές **ομάδες**. Οι ομάδες που έχουν άμεση επιρροή και στις οποίες ανήκει ένα άτομο ονομάζονται *ομάδες συμμετοχής*. Αντίθετα, οι ομάδες αναφοράς λειτουργούν ως άμεσα ή έμμεσα σημεία σύγκρισης ή αναφοράς στη διαμόρφωση των στάσεων ή της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Τα άτομα συχνά επηρεάζονται από ομάδες αναφοράς στις οποίες δεν ανήκουν. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ομάδες αναφοράς των αγορών – στόχων τους. Οι ομάδες αναφοράς εκθέτουν ένα άτομο σε νέες μορφές συμπεριφοράς και τρόπου ζωής, επηρεάζουν τις στάσεις και την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του και δημιουργούν πιέσεις συμβιβασμό οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις επιλογές προϊόντος και μάρκας του ατόμου.

Η σπουδαιότητα της επίδρασης των ομάδων ποικίλλει ανάμεσα στα προϊόντα και τις μάρκες. Τείνει να είναι ισχυρότερη όταν το προϊόν είναι ορατό από άλλους τους οποίους σέβεται ο αγοραστής. Οι κατασκευαστές προϊόντων και μαρκών υπόκεινται σε ισχυρή επίδραση από τις ομάδες πρέπει να βρουν τρόπους να προσεγγίσουν τους **διοργανωτές της γνώμης** – τους ανθρώπους μέσα σε μια ομάδα αναφοράς οι οποίοι, λόγω των ειδικών δεξιοτήτων, των

γνώσεων, της προσωπικότητας ή άλλων χαρακτηριστικών τους, ασκούν επιρροή σε άλλους.

Πολλοί επιχειρηματίες προσπαθούν να εντοπίσουν διαμορφωτές γνώμης για τα προϊόντα τους και κατευθύνουν τις προσπάθειες μάρκετινγκ προς αυτούς. Σε άλλες περιπτώσεις, οι διαφημίσεις μπορούν να παίξουν τον ρόλο των διαμορφωτών γνώμης, περιορίζοντας έτσι την ανάγκη των καταναλωτών να αναζητούν συμβουλές από άλλους.

Η σπουδαιότητα της επίδρασης των ομάδων ποικίλλει ανάμεσα στα προϊόντα και τις μάρκες. Τείνει να είναι ισχυρότερη όταν το προϊόν είναι ορατό από άλλους τους οποίους σέβεται ο αγοραστής. Οι αγορές προϊόντων τα οποία αγοράζονται για ατομική χρήση δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις ομάδες γιατί κανείς άλλος δεν θα δει το προϊόν ή τη μάρκα.

Οικογένεια

Τα μέλη της οικογένειας μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του αγοραστή. Η οικογένεια είναι ο σημαντικότερος οργανισμός αγοραστών στην κοινωνία και έχει διερευνηθεί εκτενώς. Οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται για τους ρόλους και την επιρροή του συζύγου, της συζύγου και των παιδιών πάνω στην αγορά διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εμπλοκή του συζύγου ή της συζύγου ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με την κατηγορία προϊόντος και το στάδιο στην αγοραστική διαδικασία. Οι αγοραστικοί ρόλοι μεταβάλλονται όπως εξελίσσεται ο τρόπος ζωής των καταναλωτών.

Ρόλοι και Κοινωνική Θέση

Ένα άτομο ανήκει σε πολλές ομάδες -οικογένεια, λέσχες, οργανισμούς. Η θέση του ατόμου μέσα σε κάθε ομάδα μπορεί να οριστεί από την άποψη του ρόλου της κοινωνικής θέσης.

Κάθε ρόλος συνοδεύεται και από κοινωνική θέση που αντανακλά την υπόληψη που του αποδίδει η κοινωνία. Τα άτομα συχνά επιλέγουν προϊόντα που δείχνουν τη θέση τους στην κοινωνία.

Προσωπικοί Παράγοντες

Οι αποφάσεις ενός αγοραστή επηρεάζονται επίσης από προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία και η φάση του κύκλου ζωής που διανύει, το

επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα και η αντίληψη που έχει για τον εαυτό του.

Ηλικία και Φάση του Κύκλου Ζωής

Οι άνθρωποι αγοράζουν διαφορετικά αγαθά και υπηρεσίες στη διάρκεια της ζωής τους. Οι προτιμήσεις ως προς τη διατροφή, τα ρούχα, την επίπλωση και την ψυχαγωγία σχετίζονται συχνά με την ηλικία. Η κατανάλωση διαμορφώνεται επίσης από τη φάση του κύκλου της οικογενειακής ζωής τα στάδια από τα οποία διέρχεται η οικογένεια με την πάροδο του χρόνου. Οι επιχειρηματίες συχνά ορίζουν τις αγορές -στόχους τους ως προς τη φάση του κύκλου ζωής και διαμορφώνουν κατάλληλα προϊόντα και σχέδια μάρκετινγκ για κάθε φάση. Τα τυπικά στάδια του κύκλου της οικογενειακής ζωής περιλαμβάνουν νέους ανύπαντρους και παντρεμένα ζευγάρια με παιδιά. Σήμερα, όμως, οι επιχειρηματίες εξυπηρετούν όλο και περισσότερο έναν αυξανόμενο αριθμό εναλλακτικών, μη παραδοσιακών φάσεων όπως ανύπαντρα ζευγάρια, ζευγάρια που παντρεύονται σε μεγαλύτερη ηλικία, ζευγάρια χωρίς παιδιά, ζευγάρια του ίδιου φύλου, ανύπαντρους γονείς, γονείς με μεγαλύτερα παιδιά που επιστρέφουν σπίτι και άλλα.

Επάγγελμα

Το επάγγελμα ενός ατόμου επηρεάζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζει. Οι εργάτες έχουν την τάση να αγοράζουν πιο πρόχειρα ρούχα για τη δουλειά, ενώ οι υπάλληλοι γραφείου αγοράζουν περισσότερο επαγγελματικά κοστούμια. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να προσδιορίζουν τις επαγγελματικές ομάδες που εκδηλώνουν εντονότερο ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Μια εταιρία μπορεί ακόμα να εξειδικευτεί στη παραγωγή προϊόντων για μια δεδομένη επαγγελματική ομάδα. Έτσι, οι εταιρίες πληροφορικής θα δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα για τους διευθυντές μάρκας προϊόντος, τους λογιστές, τους σχεδιαστές, τους δικηγόρους και τους γιατρούς.

Οικονομική Κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση ενός ατόμου θα επηρεάσει την επιλογή των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά με εισοδηματική ευαισθησία παρακολουθούν τις τάσεις στο προσωπικό εισόδημα, τις αποταμιεύσεις και τα επιτόκια. Εάν οι οικονομικοί δείκτες δείχνουν προς κάποια ύφεση, οι επιχειρηματίες μπορούν να κάνουν ενέργειες για να αλλάξουν το σχεδιασμό, τη χωροθέτηση και την τιμολόγηση των προϊόντων τους.

Τρόπος Ζωής

Τα άτομα που προέρχονται από την ίδια υποκοουλτούρα, την ίδια κοινωνική τάξη και ασκούν το ίδιο επάγγελμα μπορεί να έχουν διαφορετικούς τρόπους ζωής. Ο τρόπος ζωής είναι το μοντέλο διαβίωσης ενός ατόμου όπως αυτό εκφράζεται από τα ψυχογραφικά του στοιχεία.

Αρκετές εταιρίες ερευνών έχουν ανάπτυξη μεθόδους ταξινόμησης των τρόπων ζωής. Η μέθοδος VALS κατατάσσει τα άτομα βάσει του τρόπου με τον οποίο δαπανούν το χρόνο και τα χρήματά τους. Διακρίνει τους καταναλωτές σε οκτώ ομάδες με βάση δύο κύριες διαστάσεις: τον αυτό-προσανατολισμό και τους πόρους. Οι ομάδες αυτό-προσανατολισμού περιλαμβάνουν τους καταναλωτές που είναι προσανατολισμένοι προς τις αρχές, οι οποίοι αγοράζουν με βάση τις απόψεις άλλων και οι αγοραστές που είναι προσανατολισμένοι προς την ενέργεια, οι οποίοι καθοδηγούνται από την επιθυμία τους για δράση, ποικιλία και ανάληψη ρίσκου. Οι καταναλωτές μέσα σε κάθε ομάδα προσανατολισμού διαχωρίζονται σε αυτούς που έχουν άφθονους πόρους και σε αυτούς που έχουν περιορισμένους πόρους, ανάλογα με το εισόδημα, τη μόρφωση, την υγεία, την αυτοπεποίθηση, την ενέργεια και άλλους παράγοντες. Καταναλωτές που έχουν πολύ υψηλά επίπεδα πόρων κατατάσσονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο αυτό-προσανατολισμός τους. Οι επιτυχημένοι είναι εκείνη που έχουν τόσους πολλούς πόρους ώστε μπορούν να υποκύψουν σε οποιοδήποτε ή σε όλα τα είδη αυτό-προσανατολισμού.

Τύποι αγοραστικής συμπεριφοράς

Η αγοραστική συμπεριφορά είναι πολύ διαφορετική για μια οδοντόκρεμα, μια ρακέτα του τένις, μια ακριβή φωτογραφική μηχανή και ένα καινούργιο αυτοκίνητο. Οι πολύπλοκες αποφάσεις απαιτούν συνήθως περισσότερους συμμετέχοντες και περισσότερη σκέψη από την πλευρά του αγοραστή.

Πολύπλοκη Αγοραστική Συμπεριφορά

Οι καταναλωτές παρουσιάζουν μια **πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά** όταν εμπλέκονται σοβαρά σε μια αγορά και αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις μάρκες. Οι καταναλωτές να έχουν σημαντική ανάμιξη όταν το προϊόν είναι ακριβό, όταν εμπεριέχει κινδύνους, όταν δεν αγοράζεται συχνά και όταν εκφράζει το χαρακτήρα του αγοραστή. Κατά κανόνα, ο καταναλωτής έχει πολλά να μάθει σχετικά με την κατηγορία του προϊόντος.

Αγοραστική Συμπεριφορά που Μειώνει την Αμφιβολία

Η αγοραστική συμπεριφορά που μειώνει την αμφιβολία που παρουσιάζεται όταν οι καταναλωτές έχουν σημαντική συμμετοχή σε μια ακριβή, όχι συχνή ή ριψοκίνδυνη αγορά, αλλά δεν βλέπουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις μάρκες.

Συνηθισμένη Αγοραστική Συμπεριφορά

Η συνηθισμένη αγοραστική συμπεριφορά παρουσιάζεται σε συνθήκες μικρής ανάμιξης του καταναλωτή και έλλειψης σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις μάρκες. Οι καταναλωτές έχουν μικρή συμμετοχή σε αυτή τη κατηγορία προϊόντος -απλώς πηγαίνουν στο κατάστημα και αγοράζουν μια μάρκα. Οι καταναλωτές φαίνεται να έχουν μικρή συμμετοχή στη περίπτωση προϊόντων που έχουν μικρό κόστος και τα οποία αγοράζουν συχνά.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, η συμπεριφορά του καταναλωτή δε διέρχεται από τη συνηθισμένη σειρά πιστεύω – στάση – συμπεριφορά. Οι καταναλωτές δεν ψάχνουν να βρουν πολλές πληροφορίες για τις μάρκες, δεν αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της μάρκας ούτε παίρνουν συνηθισμένες αποφάσεις για τις μάρκες που θα αγοράσουν. Αντίθετα, δέχονται παθητικά πληροφορίες καθώς βλέπουν τηλεόραση ή διαβάζουν περιοδικά. Η επανάληψη των διαφημίσεων δημιουργεί οικειότητα με τη μάρκα παρά πίστη στη μάρκα. Οι καταναλωτές δεν διαμορφώνουν ισχυρές στάσεις απέναντι σε μια μάρκα. Επιλέγουν τη μάρκα επειδή τους είναι οικεία. Επειδή δεν έχουν μεγάλη ανάμιξη με το προϊόν, οι καταναλωτές μπορεί να μην αξιολογήσουν την επιλογή ούτε και με την αγορά. Έτσι, η αγοραστική διαδικασία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση πιστεύω για τη μάρκα μέσω παθητικής μάθησης και ακολουθεί η αγοραστική συμπεριφορά, μετά από την οποία μπορεί να ακολουθήσει αξιολόγηση.

Αγοραστική Συμπεριφορά Αναζήτησης της Ποικιλίας

Οι καταναλωτές παρουσιάζουν αγοραστική συμπεριφορά αναζήτησης της ποικιλίας σε περιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από μικρή συμμετοχή του καταναλωτή αλλά σημαντικές διαφορές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι καταναλωτές αλλάζουν συχνά μάρκα.

Η Συμπεριφορά των Καταναλωτικών σε Διεθνές Αγορές

Η κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι αρκετά δύσκολη για εταιρίες που δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων μιας μόνο χώρας. Όμως, για εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, η κατανόηση και η εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών μπορεί να αποδειχθεί Γολγοθάς. Αν και οι καταναλωτές διαφορετικών χωρών μπορεί να έχουν κάποια κοινά σημεία, οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους συχνά παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές πρέπει να κατανοήσουν αυτές τις διαφορές και να προσαρμόσουν ανάλογα τα προϊόντα τους καθώς και τα προγράμματα μάρκετινγκ.

Συχνά οι διαφορές μεταξύ των διεθνών αγορών είναι πιο ουσιαστικές. Μπορεί να απορρέουν από φυσιολογικές διαφορές στους καταναλωτές και στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρηματίες πρέπει να αποφασίσουν για το βαθμό προσαρμογής των προϊόντων και προγραμμάτων τους ώστε αυτά να ικανοποιούν τις ιδιαίτερες κουλτούρες και ανάγκες των καταναλωτών σε διάφορες αγορές. Από τη μια πλευρά, θέλουν να τυποποιήσουν τις προσφορές τους για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Από την άλλη πλευρά, η προσαρμογή των προσπαθειών μάρκετινγκ σε κάθε χώρα οδηγεί σε προϊόντα και προγράμματα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών. Τα τελευταία χρόνια διεξάγεται μια αρκετά ζωντανή συζήτηση γύρω από το ερώτημα εάν το μίγμα μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμόζεται στις διεθνείς αγορές ή να είναι τυποποιημένο.

Προϊόν

Πέντε στρατηγικές επιτρέπουν την προσαρμογή προϊόντος και προώθησης σε μια ξένη αγορά. Η **ευθεία επέκταση προϊόντος** σημαίνει την εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά χωρίς καμία αλλαγή. Η ανώτατη διοίκηση λέει στα στελέχη μάρκετινγκ: “Πάρτε το προϊόν όπως είναι και βρείτε πελάτες να το αγοράσουν”. Όμως, σε ένα πρώτο βήμα πρέπει να διαπιστωθεί εάν οι καταναλωτές της ξένης αγοράς χρησιμοποιούν αυτό το προϊόν και ποια μορφή προτιμούν. Η ευθεία επέκταση ήταν εξαιρετικά επιτυχημένη σε ορισμένες περιπτώσεις και καταστροφική σε άλλες. Η ευθεία επέκταση είναι δελεαστική επειδή δεν απαιτεί πρόσθετη ανάπτυξη προϊόντος, αλλαγές στη παραγωγική διαδικασία ή νέα προώθηση. Όμως μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά δαπανηρή μακροπρόθεσμα εάν το προϊόν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τους ξένους καταναλωτές.

Η **προσαρμογή προϊόντος** περιλαμβάνει την αλλαγή του προϊόντος για να ανταποκριθεί στις συνθήκες ή επιθυμίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα προϊόντα πρέπει να προσαρμοστούν στις τοπικές προκαταλήψεις ή θρησκευτικές δοξασίες.

Η **εφεύρεση προϊόντος** είναι η δημιουργία κάτι εντελώς καινούργιου για την

ξένη αγορά. Αυτή η στρατηγική μπορεί να λάβει δύο μορφές. Μπορεί να σημαίνει την επανασαγωγή προγενέστερων μορφών προϊόντος που έτυχε να προσαρμοστούν καλά στις ανάγκες μιας δεδομένης χώρας. Η εταιρία μπορεί να δημιουργήσει ένα καινούργιο προϊόν για να ικανοποιήσει μια ανάγκη σε μια άλλη χώρα. Η εφεύρεση προϊόντος μπορεί να είναι δαπανηρή αλλά οι αποδόσεις είναι μεγάλες.

Πρώθηση

Οι εταιρίες μπορούν είτε να την ίδια στρατηγική προώθησης που χρησιμοποιούν και στην εγχώρια αγορά είτε να την τροποποιήσουν για την τοπική αγορά. Σκεφτείτε τα διαφημιστικά μηνύματα. Μερικές παγκόσμιες εταιρίες χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο διαφημιστικό θέμα σε ολόκληρο τον κόσμο. Βέβαια, ακόμα και σε έντονα τυποποιημένες εκστρατείες προώθησης, μπορεί να χρειαστεί να γίνουν κάποιες μικρές αλλαγές. Μερικές φορές γίνονται αλλαγές στα χρώματα ανάλογα με τα ταμπού που υπάρχουν στις χώρες. Μπορεί να γίνουν αλλαγές ακόμα και στα ονόματα. Άλλες εταιρίες υιοθετούν μια στρατηγική **προσαρμογής της επικοινωνίας**, προσαρμόζοντας πλήρως τα διαφημιστικά τους μηνύματα στις τοπικές αγορές. Τα μαζικά μέσα, επίσης, πρέπει να προσαρμοστούν διεθνώς επειδή η διαθεσιμότητα τους ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Οι διαφημιζόμενες εταιρίες πρέπει να αγοράζουν χρόνο αρκετούς μήνες πριν και δεν μπορούν να ελέγξουν πότε θα προβληθούν οι διαφημίσεις τους. Και τα περιοδικά διαφέρουν ως προς την αποτελεσματικότητα.

Διαφήμιση

Οι ρίζες της **διαφήμισης** μπορούν να αναζητηθούν στις αρχές της ιστορίας. Αρχαιολόγοι που έκαναν ανασκαφές στις χώρες της μεσογείου έχουν φέρει στην επιφάνεια επιγραφές που ανακοινώνουν διάφορα γεγονότα και προσφορές. Οι ρωμαίοι ζωγράφιζαν στους τοίχους για να προαναγγείλουν τους αγώνες των μονομάχων, ενώ οι φοίνικες ζωγράφιζαν εικόνες για να προωθήσουν τα εμπορεύματα των ογκόλιθων τους κατά μήκος διαδρομών παρελάσεων. Η μοντέρνα διαφήμιση, όμως απέχει πολύ από αυτές τις πρώτες προσπάθειες. Αν και η διαφήμιση χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις, χρησιμοποιείται επίσης από ένα ευρύ φάσμα μη κερδοσκοπικών οργανισμών, επαγγελματιών και κοινωνικών οργανισμών οι οποίοι διαφημίζουν τις θέσεις τους σε διάφορες ομάδες κοινού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δαπανούν υπέρογκα χρηματικά ποσά για να χωροθετήσουν τις μάρκες τους και να επηρεάσουν τους αγοραστές.

Καθορισμός των διαφημιστικών στόχων

Το πρώτο βήμα είναι να καθοριστούν οι *διαφημιστικοί* στόχοι. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να βασίζονται σε προηγούμενες αποφάσεις για την αγορά-στόχο, τη χωροθέτηση στην αγορά και το μίγμα μάρκετινγκ, οι οποίες προσδιορίζουν το ρόλο που πρέπει να επιτελέσει η διαφήμιση στο συνολικό πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Ο *διαφημιστικός στόχος* είναι μια συγκεκριμένη ενέργεια επικοινωνίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί με ένα συγκεκριμένο ακροατήριο-στόχο μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι διαφημιστικοί στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τον πρωταρχικό σκοπό τους: να *πληροφορήσουν*, να *πείσουν* ή να *υπενθυμίσουν*. Η *πληροφοριακή διαφήμιση* χρησιμοποιείται έντονα όταν εισάγεται μια νέα κατηγορία προϊόντος. Σε αυτή τη περίπτωση ο στόχος είναι να δημιουργηθεί πρωταρχική ζήτηση. Η *πειστική διαφήμιση* γίνεται πιο σημαντική όσο αυξάνει ο ανταγωνισμός. Σε αυτή τη περίπτωση ο στόχος της εταιρίας είναι να δημιουργήσει επιλεκτική ζήτηση. Ένα μέρος της πειστικής διαφήμισης έχει γίνει *συγκριτική διαφήμιση*, στην οποία μια εταιρία συγκρίνει άμεσα ή έμμεσα τη μάρκα της με μια ή με περισσότερες άλλες μάρκες. Η *υπομνηστική διαφήμιση* είναι σημαντική για τα προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας, καθώς υπενθυμίζει στους καταναλωτές την ύπαρξη του προϊόντος.

Καθορισμός του προϋπολογισμού διαφήμισης

Αφού προσδιορίσει τους διαφημιστικούς της στόχους, η εταιρία καθορίζει τον προϋπολογισμό διαφήμισης για κάθε προϊόν. Ο προϋπολογισμός διαφήμισης μιας μάρκας συχνά εξαρτάται από τη φάση του κύκλου ζωής προϊόντος στην οποία βρίσκεται. Για παράδειγμα, τα νέα προϊόντα απαιτούν κατά κανόνα μεγάλους προϋπολογισμούς διαφήμισης για να δημιουργηθεί επίγνωση και για να πειστούν οι καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν. Αντίθετα, οι μάρκες που βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας συνήθως απαιτούν μικρότερους προϋπολογισμούς ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Επίσης, η απαιτούμενη διαφήμιση εξαρτάται από το μερίδιο αγοράς: Οι μάρκες που έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς συνήθως χρειάζονται λιγότερες διαφημιστικές δαπάνες ως ποσοστό επί των πωλήσεων, επειδή για να δημιουργηθεί μια αγορά ή να αποκτηθεί μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές απαιτούνται μεγαλύτερες διαφημιστικές δαπάνες από ότι για να διατηρηθεί απλώς το τρέχον μερίδιο αγοράς. Επίσης, οι μάρκες σε μια αγορά με πολλούς ανταγωνιστές και υψηλό όγκο διαφημίσεων πρέπει να διαφημιστούν εντονότερα για να μπορέσουν να ξεχωρίσουν πάνω από το θόρυβο της αγοράς. Οι μη διαφοροποιούμενες μάρκες-δηλαδή εκείνες που είναι παρόμοιες με άλλες μάρκες στη κατηγορία προϊόντος τους- ίσως να πρέπει να διαφημιστούν έντονα για να ξεχωρίσουν μέσα στο πλήθος. Όταν το προϊόν διαφέρει σημαντικά από τα ανταγωνιστικά προϊόντα, η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επισημάνει τις διαφορές στους καταναλωτές. Ανεξάρτητα από τη μύθο που χρησιμοποιείται, ο καθορισμός του

προϋπολογισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Διαμόρφωση της διαφημιστικής στρατηγικής

Η διαφημιστική στρατηγική αποτελείται από δυο κύριο συστατικά: τη δημιουργία διαφημιστικών μηνυμάτων και την επιλογή διαφημιστικών μέσων. Στο παρελθόν, συχνά οι εταιρίες θεωρούσαν ότι ο προγραμματισμός των μέσων είχε δευτερεύουσα σημασία σχέση με τη δημιουργία του μηνύματος. Το δημιουργικό τμήμα δημιουργούσε καλές διαφημίσεις και μετά το τμήμα διαφημιστικών μέσων επέλεγε το καλύτερο μέσο για να μεταδοθούν αυτές οι διαφημίσεις στα επιθυμητά ακροατήρια-στόχους. Η διαδικασία αυτή συχνά προκαλούσε τριβές ανάμεσα στα δύο τμήματα.

Σήμερα, όμως, η τμηματοποίηση των μέσων, τα αυξημένα κόστη και οι περισσότερο εστιασμένες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν αυξήσει τη βαρύτητα της λειτουργίας προγραμματισμού των μέσων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να αρχίσει με την ιδέα για ένα υπέροχο μήνυμα και να ακολουθήσει η επιλογή του κατάλληλου μέσου. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, μια εκστρατεία μπορεί να ξεκινήσει από μια καλή ευκαιρία για να ένα διαφημιστικό μέσο και να επακολουθήσει ο σχεδιασμός διαφημίσεων που αξιοποιούν αυτή την ευκαιρία. Όλο και περισσότερο, οι εταιρίες συνειδητοποιούν τα οφέλη που προκύπτουν από το προγραμματισμό αυτών των δύο στοιχείων από κοινού. Κατά συνέπεια, όλο και περισσότεροι διαφημιζόμενοι επιδιώκουν μια μεγαλύτερη αρμονία ανάμεσα στα μηνύματα τους και τα μέσα που τα μεταδίδουν.

Δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος

Ανεξάρτητα από το ύψος του προϋπολογισμού, η διαφημιστική στρατηγική μπορεί να είναι επιτυχημένη μόνο εάν οι διαφημίσεις προσελκύουν την προσοχή και επικοινωνούν καλά το μήνυμά τους. Τα καλά διαφημιστικά μηνύματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά στο σημερινό δαπανηρό και υπερφορτωμένο διαφημιστικό περιβάλλον.

Εάν προστεθούν οι αμέτρητοι ραδιοφωνικοί σταθμοί και το συνεχές κύμα καταλόγων, ταχυδρομικών αποστολών, online διαφημίσεων και υπαίθριων διαφημίσεων, γίνεται σαφές ότι οι καταναλωτές βομβαρδίζονται με διαφημίσεις στο σπίτι, τη δουλειά και σε όλα τα σημεία μεταξύ σπιτιού και γραφείου.

3.1.3 Προώθηση Πωλήσεων

Η διαφήμιση και η προσωπική πώληση συχνά συνεργάζονται στενά με ένα άλλο εργαλείο προώθησης, την προώθηση πωλήσεων. Η **προώθηση πωλήσεων** αποτελείται από βραχυχρόνια κίνητρα τα οποία ενθαρρύνουν την αγορά ή πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ενώ η διαφήμιση και η προσωπική πώληση προσφέρουν ένα λόγο για να αγοράσουμε ένα προϊόν ή υπηρεσία, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει ένα λόγο για να αγοράσουμε τώρα. Παραδείγματα προώθησης πωλήσεων συναντώνται παντού.

Γρήγορη ανάπτυξη της προώθησης πωλήσεων

Τα εργαλεία προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των οργανισμών, μεταξύ άλλων τους παραγωγούς, τους διανομείς, τους λιανέμπορους, τους εμπορικούς συνεταιρισμούς και τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα. Τα εργαλεία αυτά στοχεύουν τους τελικούς αγοραστές, τις επιχειρήσεις, τους λιανέμπορους και τους χονδρεμπόρους και τα μέλη του δυναμικού των πωλήσεων. Σήμερα, σε μια μέση εταιρία καταναλωτικών τυποποιημένων αγαθών, η προώθηση πωλήσεων αποτελεί το 74% των συνολικών δαπανών μάρκετινγκ. Αρκετοί παράγοντες έχουν συμβάλει στη γρήγορη ανάπτυξη της προώθησης πωλήσεων, ειδικότερα στις καταναλωτικές αγορές.

Στόχοι της προώθησης πωλήσεων

Οι στόχοι της προώθησης πωλήσεων ποικίλλουν. Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν καταναλωτικές προωθήσεις για να αυξήσουν τις βραχυχρόνιες πωλήσεις ή για να υποστηρίξουν την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Οι στόχοι για τις εμπορικές προωθήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την παρότρυνση των λιανέμπορων να διαθέσουν νέα είδη και μεγαλύτερο όγκο αποθεμάτων, να διαφημίσουν το προϊόν και να παραχωρήσουν μεγαλύτερο χώρο στα ράφια. Για το δυναμικό των πωλήσεων, οι στόχοι περιλαμβάνουν την παρακίνηση τούγια υποστηρίξει τα τρέχοντα ή νέα προϊόντα ή να βρει νέους πελάτες. Η προώθηση πωλήσεων συνήθως χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την διαφήμιση ή τη προσωπική πώληση. Οι καταναλωτικές προωθήσεις συχνά πρέπει να διαφημίζονται και να μπορούν να προσθέσουν ενθουσιασμό και δύναμη στις διαφημίσεις. Οι εμπορικές προωθήσεις και οι προωθήσεις του δυναμικού πωλήσεων υποστηρίζουν την διαδικασία προσωπικής πώλησης της επιχείρησης. Γενικά, οι προωθήσεις των πωλήσεων πρέπει να διαμορφώνουν σχέσεις με τους πελάτες. Αντί να δημιουργούν μόνο βραχυχρόνιες πωλήσεις ή προσωρινή

αλλαγή μάρκας, πρέπει να βοηθούν να ενισχυθεί η θέση του προϊόντος και να αναπτυχθούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους καταναλωτές.

Βασικά εργαλεία προώθησης των πωλήσεων

Πολλά είναι τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της προώθησης πωλήσεων. Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά εργαλεία προώθησης προς τους καταναλωτές, τους έμπορους και τις επιχειρήσεις.

- 1. Εργαλεία προώθησης προς τους καταναλωτές**
- 2. Τα δείγματα**
- 3. Τα κουπόνια**
- 4. Οι προσφορές επιστροφής χρημάτων**
- 5. Τα πακέτα προσφορών**
- 6. Τα πριμ (ή δώρα)**
- 7. Τα διαφημιστικά ιδιοσκευάσματα**
- 8. Οι ανταμοιβές προτίμησης**
- 9. Οι προωθήσεις στα σημεία αγοράς**
- 10. Οι διαγωνισμοί, οι κληρώσεις και τα παιχνίδια**
- 11. Εργαλεία προώθησης προς τους εμπόρους**
- 12. Εργαλεία προώθησης προς τις επιχειρήσεις**

Δημόσιες Σχέσεις

Ένα άλλο βασικό εργαλείο μαζικής προωθήσεις είναι οι *δημόσιες σχέσεις*, δηλαδή η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις διαφορές ομάδες κοινού της εταιρίας μέσω της απόκτησης ευνοϊκής δημοσιότητας, της διαμόρφωσης μιας καλής εικόνας για την εταιρία και της απόκρουσης ή της αποτελεσματικής διαχείρισης δυσμενών φημών, ιστοριών και γεγονότων. Οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούνται για να προωθήσουν προϊόντα, άτομα, τοποθεσίες, ιδέες, δραστηριότητες, οργανισμούς, ακόμα και κράτη.

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να έχουν ισχυρή επίπτωση στην επίγνωση του κοινού με πολύ μικρότερο κόστος σε σχέση με τη διαφήμιση. Η εταιρία δεν πληρώνει για το χώρο ή τον χρόνο στα διαφημιστικά μέσα. Πληρώνει, όμως, για το προσωπικό που διαμορφώνει και διακινεί τις πληροφορίες και διαχειρίζεται

τις εκδηλώσεις. Εάν η εταιρία δημιουργήσει μια ενδιαφέρουσα ιστορία, η ιστορία αυτή μπορεί να ληφθεί από πολλά διαφορετικά μαζικά μέσα ενημέρωσης και να έχει τον ίδιο αντίκτυπο που θα είχε μια διαφήμιση η οποία θα κόστιζε εκατομμύρια δολάρια. Επιπλέον, θα είχε μεγαλύτερη αξιοπιστία από τη διαφήμιση. Μερικές φορές, τα αποτελέσματα των δημοσίων σχέσεων μπορεί να είναι εντυπωσιακά.

Βασικά εργαλεία δημοσίων σχέσεων

Οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιούν αρκετά εργαλεία. Ένα από τα βασικά εργαλεία είναι οι *ειδήσεις*. Τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων βρίσκουν ή δημιουργούν ευνοϊκές ειδήσεις για την εταιρία, τα προϊόντα και τους ανθρώπους της. Μερικές φορές οι ειδήσεις προκύπτουν αβίαστα και μερικές φορές το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων μπορεί να προτείνει γεγονότα ή δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν είδηση. Οι *ομιλίες*, επίσης, μπορούν να δημιουργήσουν δημοσιότητα για την εταιρία και το προϊόν. Όλο και περισσότερο, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να απαντούν σε ερωτήσεις των μαζικών μέσων ή να δίνουν διαλέξεις συναντήσεις πωλήσεων ή σε εμπορικούς συλλόγους, και αυτές οι εκδηλώσεις μπορούν να ενισχύσουν ή να βλάψουν την εικόνα της εταιρίας. Ένα άλλο συνηθισμένο εργαλείο δημοσίων σχέσεων είναι οι *ειδικές εκδηλώσεις*, οι οποίες περιλαμβάνουν από εκδηλώσεις τύπου, ξεναγήσεις, εγκαίνια μέχρι θεάματα με ακτίνες λέιζερ, αγώνες με αερόστατα, παρουσιάσεις με χρήση πολυμέσων και θεάματα με τη συμμετοχή αστέρων ή εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να προσεγγίσουν και να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των ομάδων κοινού. Τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων ετοιμάζουν, επίσης, έντυπο υλικό για να προσεγγίσουν και να επηρεάσουν τις αγορές-στόχους τους. Αυτό το υλικό περιλαμβάνει τις ετήσιες εκθέσεις, φυλλάδια, άρθρα, καθώς και ενημερωτικά φυλλάδια και περιοδικά της εταιρίας. Το *οπτικοακουστικό υλικό*, όπως είναι οι ταινίες, οι διαφάνειες που συνοδεύονται από ήχο καθώς και οι κασέτες εικόνας και ήχου, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο ως εργαλεία επικοινωνίας. Τα λογότυπα, η γραφική ύλη, τα φυλλάδια, οι ετικέτες, τα εταιρικά έντυπα, οι επαγγελματικές κάρτες, τα κτίρια, οι φόρμες καθώς και τα εταιρικά αυτοκίνητα, όλα γίνονται εργαλεία μάρκετινγκ όταν είναι ελκυστικά, διακριτά και εντυπώνονται εύκολα στο μυαλό των καταναλωτών. Τέλος, οι εταιρίες μορίων να βελτιώσουν τη φήμη τους συνεισφέροντας χρήματα και χρόνο σε *κοινοφελείς σκοπούς*. Ο δικτυακός τόπος μιας εταιρίας μπορεί να αποτελέσει ένα καλό όχημα δημοσίων σχέσεων. Οι καταναλωτές και τα μέλη άλλων ομάδων κοινού μπορούν να επισκεφτούν τον δικτυακό τόπο με σκοπό τη πληροφόρηση και τη ψυχαγωγία.

Τιμή

Οι εταιρίες αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα και στον καθορισμό των διεθνών τιμών τους. Η εταιρία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια σταθερή προσαύξηση επί του κόστους της παντού. Ανεξάρτητα από το τρόπο τιμολόγησης που επιλέγουν οι εταιρίες, οι τιμές στις ξένες αγορών μάλλον θα είναι υψηλότερες από τις τιμές στην εγχώρια αγορά. Ανάλογα με τα κόστη που προστίθενται, ένα προϊόν μπορεί να χρειαστεί να πουληθεί 2-5 φορές ακριβότερα σε μια άλλη χώρα για αποδώσει το ίδιο κέρδος στο παραγωγό. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο καθορισμός τιμών για τα αγαθά που η εταιρία στέλνει στις θυγατρικές της εταιρίες στο εξωτερικό. Εάν μια εταιρία επιβάλλει μια πολύ υψηλή τιμή σε μια θυγατρική της εταιρία της, μπορεί να καταλήξει να πληρώσει υψηλότερους τελωνιακούς δασμούς, παρόλο που μπορεί να πληρώνει χαμηλότερο φόρο εισοδήματος αυτή τη χώρα. Εάν η εταιρία επιβάλει μια πολύ χαμηλή τιμή στη θυγατρική της, μπορεί να κατηγορηθεί ότι εφαρμόζει τακτική *ντάμπινγκ*. Ντάμπινγκ υπάρχει όταν μια εταιρία επιβάλλει τιμές κάτω του κόστους ή χαμηλότερες από εκείνες που επιβάλλει στην εγχώρια αγορά. Πολλές κυβερνήσεις διεξάγουν ελέγχους για τον εντοπισμό περιπτώσεων ντάμπινγκ και συχνά υποχρεώνουν τις εταιρίες να επιβάλλουν τις τιμές που χρεώνουν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές για το ίδιο ή κάποιο παραπλήσιο προϊόν. Οι πρόσφατες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις είχαν επίπτωση στη παγκόσμια τιμολόγηση. Για παράδειγμα, στην Ε.Ε., η μετάβαση των 11 χωρών προς το ενιαίο νόμισμα μείωσε τη διαφοροποίηση των τιμών.

Στρατηγικές Τιμολόγησης Νέου Προϊόντος

Οι στρατηγικές τιμολόγησης συνήθως μεταβάλλονται καθώς το προϊόν διέρχεται από τη μια φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος στην επόμενη. Η φάση της εισαγωγής αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση. Οι εταιρίες που εισάγουν στην αγορά ένα νέο προϊόν καλούνται να καθορίσουν τιμές για πρώτη φορά. Μπορούν να επιλέξουν μεταξύ δύο στρατηγικών: της *τιμολόγησης ξαφρίσματος της αγοράς* και της *τιμολόγησης διείσδυσης στην αγορά*.

Τιμολόγηση ξαφρίσματος της αγοράς

Πολλές εταιρίες που ανακαλύπτουν νέα προϊόντα καθορίζουν υψηλές αρχικές τιμές για να “ξαφρίσουν” την αγορά. *Τιμολόγηση ξαφρίσματος της αγοράς* είναι ο καθορισμός μιας υψηλής τιμής για ένα νέο προϊόν με σκοπό να αποκομιστεί το

μέγιστο κέρδος από τα τμήματα της αγοράς που είναι πρόθυμα να πληρώσουν αυτή την υψηλή τιμή. Η εταιρία επιτυγχάνει λιγότερες αλλά περισσότερο επικερδείς πωλήσεις.

Τιμολόγηση διείσδυσης στην αγορά

Αντί να θέσουν μια υψηλή αρχική τιμή για να ξαφρίσουν μικρά αλλά επικερδή τμήματα της αγοράς, μερικές εταιρίες, χρησιμοποιούν *τιμολόγηση διείσδυσης στην αγορά*. Καθορίζουν μια χαμηλή αρχική τιμή προκειμένου να διεισδύσουν γρήγορα στην αγορά, δηλαδή να προσελκύσουν γρήγορα ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών και να κερδίσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Ο υψηλός όγκος πωλήσεων οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος, γεγονός που επιτρέπει στη εταιρία να μειώσει τη τιμή της ακόμα περισσότερο.

Στρατηγικές Τιμολόγησης Μίγματος Προϊόντος

Η στρατηγική για τον καθορισμό της τιμής ενός προϊόντος συχνά πρέπει να τροποποιηθεί όταν το προϊόν είναι τμήμα ενός μίγματος προϊόντων. Σε αυτή τη περίπτωση, η επιχείρηση αναζητεί ένα σύνολο τιμών που μεγιστοποιεί τα κέρδη από το συνολικό μίγμα προϊόντων. Η τιμολόγηση είναι δύσκολη επειδή τα διάφορα προϊόντα έχουν σχέσεις ζήτησης και κόστους και υπόκεινται σε διαφορετικούς βαθμούς ανταγωνισμού.

Τιμολόγηση σειράς προϊόντων

Οι εταιρίες δημιουργούν συνήθως σειρές προϊόντων αντί μεμονωμένα προϊόντα. Ο καθορισμός κλιμακίων τιμής μεταξύ διαφόρων προϊόντων με βάση τις διαφορές κόστους ανάμεσα στα προϊόντα της σειράς, την αξιολόγηση διαφόρων χαρακτηριστικών από τη πλευρά του πελάτη και τις τιμές των ανταγωνιστών είναι η *τιμολόγηση σειράς προϊόντων*.

Τιμολόγηση προαιρετικού προϊόντος

Η τιμολόγηση προαιρετικών ή συνοδευτικών προϊόντων μαζί με ένα βασικό προϊόν ονομάζεται *τιμολόγηση προαιρετικού προϊόντος*.

Τιμολόγηση δέσμιου προϊόντος

Ο καθορισμός τιμής για προϊόντα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν μαζί με ένα βασικό προϊόν, όπως είναι οι ξυριστικές λεπίδες για τις ξυριστικές μηχανές και το φιλμ για μια φωτογραφική μηχανή, είναι η *τιμολόγηση δέσμιου προϊόντος*.

Τιμολόγηση υποπροϊόντος

Ο καθορισμός τιμής για υποπροϊόντα προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική η τιμή του βασικού προϊόντος, ονομάζεται *τιμολόγηση υποπροϊόντος*.

Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων

Ως τιμολόγηση δέσμης προϊόντος αναφέρεται, ο συνδυασμός διαφόρων προϊόντων και η προσφορά της δέσμης προϊόντων σε μια μειωμένη τιμή.

Τιμολόγηση εκπτώσεων και ειδικών παροχών

Οι περισσότερες εταιρίες προσαρμόζουν τη βασική τους τιμή έτσι ώστε να ανταμείψουν τους πελάτες για ενέργειες, όπως η γρήγορη πληρωμή των οφειλών τους, οι αγορές μεγάλης ποσότητας και η αγορές σε περιόδους χαμηλής ζήτησης. Αυτές οι προσαρμογές τιμών, οι οποίες ονομάζονται *εκπτώσεις* και *ειδικές παροχές* μπορούν να λάβουν πολλές μορφές.

- Η **έκπτωση για αγορά της μετρητοίς** είναι η μείωση της τιμής σε αγοραστές που εξοφλούν αμέσως τον λογαριασμό τους.
- Η **έκπτωση με βάση τη ποσότητα** είναι η μείωση της τιμής σε αγοραστές που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η **λειτουργική έκπτωση** είναι η μείωση της τιμής η οποία παρέχεται από τον προμηθευτή προς τα μέλη του δικτύου διάθεσης.
- Η **εποχιακή έκπτωση** είναι η μείωση της τιμής που γίνεται σε αγοραστές που αγοράζουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες εκτός εποχής.
- Οι **ειδικές παροχές** είναι τα χρηματικά ποσά που δίνονται από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους ως αντάλλαγμα για τη συμφωνία τους να προωθήσουν τα προϊόντα των παραγωγών με κάποιο τρόπο.

Η φύση των καναλιών διανομής

Οι περισσότεροι παραγωγοί χρησιμοποιούν ενδιάμεσους φορείς για να φέρουν τα προϊόντα τους στην αγορά. Προσπαθούν να συγκροτήσουν ένα **κανάλι διανομής**, δηλαδή ένα σύνολο αλληλεξαρτωμένων οργανισμών οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για χρήση ή για κατανάλωση από τον καταναλωτή ή τον επιχειρησιακό χρήστη.

Λειτουργίες των καναλιών διανομής

- *Πληροφόρηση:* Η συλλογή και διάδοση πληροφοριών μάρκετινγκ σχετικά με τους παράγοντες και τις δυνάμεις στο περιβάλλον μάρκετινγκ.
- *Προώθηση:* Η ανάπτυξη και η διάδοση πειστικών διαφημιστικών μηνυμάτων για την προσφορά.
- *Επαφή:* Η εύρεση και η επικοινωνία με πιθανούς αγοραστές.
- *Αντιστοίχιση:* Η διαμόρφωση και η προσαρμογή της προσφοράς σύμφωνα με τις ανάγκες του αγοραστή.
- *Διαπραγματέυση:* Η επίτευξη μιας συμφωνίας για τη τιμή και άλλους όρους της προσφοράς .
- *Φυσική διανομή:* Η μεταφορά και η αποθήκευση αγαθών
- *Χρηματοδότηση:* Η απόκτηση και η χρήση κεφαλαίων
- *Ανάληψη κινδύνου:* Η *ανάληψη* κινδύνου που αφορούν τη διεκπεραίωση των εργασιών του καναλιού.

Η φύση της προσωπικής πώλησης

Το επάγγελμα του πωλητή είναι ένα από τα αρχαιότερα επαγγέλματα στον κόσμο. Τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις έχουν διάφορα ονόματα: πωλητές, αντιπρόσωποι πωλήσεων, υπεύθυνοι πελατών, σύμβουλοι πωλήσεων, πράκτορες, περιφερειακοί διευθυντές, αντιπρόσωποι μάρκετινγκ και αντιπρόσωποι ανάπτυξης πελατών, για να αναφέρουμε απλώς μερικά.

Ο όρος **πωλητής** είναι ένα άτομο που ενεργεί ως εκπρόσωπος μιας εταιρίας και εκτελεί μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες δραστηριότητες: βρίσκει πιθανούς πελάτες, επικοινωνεί, εξυπηρετεί και συλλέγει πληροφορίες.

Διαχείριση της δύναμης πωλήσεων

Ορίζουμε τη **διαχείριση της δύναμης πωλήσεων** ως την ανάλυση, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της δύναμης πωλήσεων. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό της στρατηγικής και της δομής της δύναμης πωλήσεων καθώς και την αναζήτηση, επιλογή, εκπαίδευση, ανταμοιβή, επόπτευση και αξιολόγηση των πωλητών της επιχείρησης.

Προσέλκυση και επιλογή των πωλητών

Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά ενός καλού πωλητή;

Μια έρευνα προτείνει ότι οι καλοί πωλητές έχουν μεγάλο ενθουσιασμό, επιμονή, αυτοπεποίθηση και είναι αφοσιωμένοι στη δουλεία τους. Βλέπουν τις πωλήσεις ως τρόπο ζωής και έχουν έναν ισχυρό προσανατολισμό προς τον πελάτη. Μια άλλη ερευνά προτείνει ότι οι καλοί πωλητές πρέπει να είναι φίλοι με τον πελάτη, να είναι επίμονοι, ενθουσιώδεις, προσεκτικοί και κυρίως ειλικρινείς. Πρέπει να παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα, να είναι πειθαρχημένοι και εργατικοί και να μπορούν να αναπτύξουν στενές σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, μελέτες δείχνουν πως οι καλοί πωλητές λειτουργούν καλύτερα ως μέλη μιας ομάδας.

Η Διαδικασία της Πώλησης

Τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρούν ότι η **διαδικασία της πώλησης** αποτελείται από πολλά επιμέρους βήματα τα οποία ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει τέλεια. Τα βήματα που ακολουθεί ένας πωλητής κατά τη πώληση και τα οποία περιλαμβάνουν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των υποψηφίων πελατών, την προκαταρκτική προσέγγιση, την προσέγγιση, την παρουσίαση και επίδειξη, τη διαχείριση αντιρρήσεων, το κλείσιμο της πώλησης και τις ενέργειες μετά την πώληση.

Βήματα της διαδικασίας της πώλησης

- 1. Εντοπισμός και αξιολόγηση υποψηφίων πελατών**
- 2. Προκαταρκτική προσέγγιση**
- 3. Προσέγγιση**
- 4. Παρουσίαση και επίδειξη**
- 5. Διαχείριση αντιρρήσεων**

- 6. Κλείσιμο της πώλησης**
- 7. Ενέργειες μετά την πώληση**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

BUSINESS PLAN

Η παρουσίαση που ακολουθεί περιέχει οδηγίες για την δημιουργία ενός καθιερωμένου Business Plan (BP). Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της μπορεί να προσθέσει ή ν' αφαιρέσει από τα καθιερωμένα κομμάτια ενός BP. Με λίγα λόγια, στις παρακάτω σελίδες θα βρείτε συνοπτικές οδηγίες για την εγγραφή ενός BP. Σας υπενθυμίζουμε πως ένα σωστό business plan είναι απαραίτητο για να πετύχετε τυχόν τραπεζικές επιχειρηματικές χρηματοδοτήσεις για την καλύτερη ανάπτυξη της επιχείρησής σας.

Το BP που σας παρουσιάζουμε αποτελείται από έξι βασικές κατηγορίες. Αυτές είναι:

Εισαγωγή
Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης
Αναλυτική περιγραφή της αγοράς
Περίληψη Στρατηγικής & Εφαρμογής
Οικονομικό Πλάνο
Επίλογος

Οι κατηγορίες αυτές περιγράφονται λεπτομερώς στις παρακάτω σελίδες.

1. Εισαγωγή

1.1. Εξώφυλλο

Η εισαγωγή περιλαμβάνει μία cover σελίδα (εξώφυλλο) όπου φαίνεται καθαρά ο τίτλος «Business Plan». Η σελίδα αυτή περιέχει:

- Το όνομά σας
- Το όνομα της επιχείρησης
- Διεύθυνση
- Τηλέφωνο/ e-mail
- Website address εάν υπάρχει
- Λογότυπο
- Ημερομηνία

1.2. Εισαγωγική Σελίδα

Άλλη μια φορά σιγουρευτείτε πως ο τίτλος Business Plan φαίνεται καθαρά. Διευκρινίστε ποιος είστε, ποια είναι η επιχείρησή σας και πως μπορεί κανείς να επικοινωνήσει μαζί σας. Σας συμβουλεύουμε να φτιάξετε αυτή την σελίδα έτσι ώστε να φαίνεται το προϊόν σας (φωτογραφία) αν είναι δυνατόν, ή μια εικόνα που περιγράφει τις υπηρεσίες σας.

1.3. Περιεχόμενα

Το όλο Business Plan πρέπει να είναι πολύ καλά οργανωμένο, με κατηγορίες και υπό-κατηγορίες, τις οποίες θα είναι εύκολο να βρει κανείς στα περιεχόμενα του κειμένου. Ο αναγνώστης σίγουρα θα εκτιμήσει τα περιεχόμενα και θα βοηθηθεί στο να διαβάσει τα σημεία που τον/ την ενδιαφέρουν περισσότερο. Όταν έχετε τελειώσει το γράψιμο όλων των κειμένων λοιπόν, μην ξεχάσετε να προσθέσετε και τα περιεχόμενα.

1.4. Executive Summary

Το executive summary είναι το πρώτο πράγμα που θα διαβάσει ο αναγνώστης και σίγουρα το πιο σημαντικό. Ο λόγος για τον οποίο γράφεται το Executive Summary, είναι για να τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, έτσι ώστε να διαβάσει και το υπόλοιπο business plan. Γι' αυτό και πρέπει να είναι καλογραμμένο, ολοκληρωτικό αλλά ταυτόχρονα συνοπτικό.

Συγκεκριμένα, έχει την μορφή μιας συνοπτικής περιγραφής ολόκληρου του business plan γι' αυτό συνιστάται να γράφεται τελευταίο αν και παρουσιάζεται πρώτο, καθώς επίσης και να μην υπερβαίνει την 1 σελίδα. Πρέπει να περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησής σας, το mission statement (σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης) καθώς επίσης και τους λόγους για τους οποίους πιστεύετε πως η επιχείρησή σας θα πετύχει. Επιβάλλεται η περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών σας, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τους σε αντίθεση με εκείνα των ανταγωνιστών σας, τη χρηματοδότηση που χρειάζεστε και τι περιμένετε να πετύχετε.

Πιο αναλυτικά:

1. Περιγράψτε το είδος της επιχείρησής σας. Σιγουρευτείτε πως αναφέρατε σε ποιόν κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας και ποια είναι τα δυνατά (ανταγωνιστικά) της σημεία.
2. Περιγράψτε πως θα διαφοροποιήσετε τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας από αυτά των ανταγωνιστών.

3. Τι είδους επιχείρηση είναι; Α.Ε, Ο.Ε κλπ
4. Είναι καινούρια εταιρία ή όχι; Αν όχι, δώστε μια μικρή περιγραφή για την πρόοδο και τις επιτυχίες της.
5. Περιγράψτε σύντομα την ομάδα ανθρώπων που ασχολούνται με την επιχείρηση, την προϋπηρεσία τους, διαπιστευτήρια κλπ.
6. Υποδείξτε το ποσό το οποίο χρειάζεστε αλλά και για ποιό λόγο το χρειάζεστε.
7. Υποδείξτε το μέγεθος του κεφαλαίου που έχει ήδη επενδύσει ο ιδρυτής της επιχείρησης και πώς αυτό έχει διατεθεί.
8. Περιγράψτε περιληπτικά την προβλεπόμενη οικονομική απόδοση της επιχείρησής σας.

2. Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης

2.1. Ιδιοκτησία της Επιχείρησης

Διευκρινίστε το οργανόγραμμα ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Δώστε λεπτομέρειες για τον ιδρυτή της, τις σπουδές και την προϋπηρεσία του. Εάν υπάρχουν περισσότεροι μέτοχοι σιγουρευτείτε ότι δεν ξεχάσετε να τους αναφέρετε.

2.2. Ιστορία της Επιχείρησης

Περιγράψτε αναλυτικά την ιστορία της επιχείρησης. Τι σας έκανε να την δημιουργήσετε; Πώς και πότε την δημιουργήσατε; Εάν είναι παλαιά, περιγράψτε την πορεία της, δίνοντας παραδείγματα για δουλειές που τυχόν αναλάβατε, κλπ. Σ' αυτήν την κατηγορία θα μπορούσατε να εισάγετε πίνακες που να δείχνουν την πορεία των πωλήσεών σας, του τζίρου σας, του αριθμού προσωπικού που διαθέτετε αλλά και την παρουσία της επιχείρησης σε διάφορες πόλεις ή περιοχές.

2.3. Περιγραφή του Κλάδου

Είναι πολύ σημαντικό να δώσετε πληροφορίες για τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας. Περιγράψτε τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο σας, τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης και ότι άλλο κρίνεται εσείς ως σημαντικό. Επίσης, καλό είναι να περιγράψετε τους διάφορους τομείς που υπάρχουν εντός του κλάδου σας.

Συγκεκριμένα:

- Ποιο είναι το συνολικό μέγεθος του κλάδου; (πιθανές πωλήσεις, αριθμός πελατών, κλπ)

- Υπάρχουν εποχιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο; (ευθιξία στις αλλαγές επιτοκίων, νόμοι, κλπ)

- Τι είδους μακροπρόθεσμη προοπτική έχει ο κλάδος σας;

2.4. Προϊόντα/ Υπηρεσίες

Περιγράψτε αναλυτικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχετε.

Συγκεκριμένα:

- Περιγράψτε το προϊόν (προϊόντα) ή υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρησή σας. Δώστε μια ειλικρινή εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων για το κάθε τι που παρέχετε.

ΠΡΟΙΟΝ #1

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΠΡΟΙΟΝ #2

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΠΡΟΙΟΝ #3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Περιγράψτε πως σκοπεύετε να προστατέψετε την μοναδικότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών σας. Έχετε νομική κάλυψη;

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας; Τι ποσοστό της αγοράς έχουν; Εσείς, τι ποσοστό αγοράς σκοπεύετε να αποκτήσετε και σε πόσο χρονικό διάστημα;

- Αναλύστε με ειλικρίνεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει ο κάθε ανταγωνιστής σας.

ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ # 1:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1. ...	1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...	2. ...
3. ...	3. ...	3. ...	3. ...

ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ # 2:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ # 3:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Περιγράψτε τον ρόλο που παίζει η τεχνολογία στην δημιουργία του προϊόντος/ υπηρεσίας σας. Η τεχνολογία βοηθάει ή όχι τους ανταγωνιστές σας στο να αντιγράψουν αυτά που εσείς προσφέρετε;

- Στο μέλλον τι είδους προϊόντα/ υπηρεσίες σκέφτεστε να προσφέρετε έτσι ώστε να μείνετε ανταγωνιστικοί;

2.5. Θέση της Επιχείρησης

Η θέση της επιχείρησης σας στον συνολικό κλάδο περιγράφεται στη κατηγορία αυτή. Πολλές εταιρίες ειδικεύονται σε μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Περιγράψτε πως το δικό σας προϊόν ή υπηρεσία είναι διαφορετικό. Ποια είναι η μοναδικότητα που διαθέτει έτσι ώστε να πετύχει;

2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ότι πιο πολύτιμο για την επιτυχία της. Περιγράψτε αναλυτικά όλη την ομάδα ανθρώπων που εργάζονται στη επιχείρηση. Καταρχάς δώστε μια ιδέα στον αναγνώστη για το πως είναι

οργανωμένη η επιχείρηση όσο αφορά τις διευθυντικές θέσεις. Μην ξεχνάτε πως όσο μικρή ή μεγάλη κ' αν είναι η δουλειά σας, το κλειδί της επιτυχίας της είναι η σωστή οργάνωση και οι σωστοί άνθρωποι. Αναλύστε τον κάθε διευθυντή συμπεριλαμβάνοντας και τους μετόχους άλλη μια φορά. Μια καλή ιδέα είναι να τοποθετήσετε τα βιογραφικά των εργαζόμενων που είναι σε διευθυντικό επίπεδο, σε ένα παράρτημα στο τέλος του Business Plan.

Συγκεκριμένα:

- Ποιες είναι τα τμήματα της επιχείρησης; (Πωλήσεις, λογιστήριο, marketing, κλπ)

- Περιγράψτε τους υπεύθυνους των τμημάτων.

- Περιγράψτε το είδος της δουλειάς του κάθε υπεύθυνου.

ΟΝΟΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

- Ποιες θέσεις είναι ακόμα κενές;

ΘΕΣΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

- Τι προσόντα και προϋπηρεσία χρειάζονται να έχουν οι άνθρωποι που θα καλύψουν τις παραπάνω θέσεις;

- Περιγράψτε το πακέτο αμοιβής για εσάς και τους υπόλοιπους διευθυντές της εταιρίας.

- Περιγράψτε τα ποσοστά της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που δουλεύουν γι' αυτή.

2.6.1. Εξωτερικοί βοηθοί

Αναφερθείτε σε τυχόν προσωπικό που χρησιμοποιείτε εκτός των δικών σας υπαλλήλων. Συγκεκριμένα περιγράψτε την ειδίκευση των ανθρώπων αυτών, τις σπουδές και την προϋπηρεσία τους.

2.6.2. Υπηρεσίες Επαγγελματιών

Περιγράψτε τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεστε όπως δικηγόρους, λογιστές, τραπεζίτες, συμβούλους κλπ. Μία τέτοια λίστα ανθρώπων δείχνει πως έχετε σκεφτεί όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης. Επίσης δείχνει πως έχετε φροντίσει να βελτιώσετε το δίκτυο ανθρώπων με το οποίο συνεργάζεστε, πράγμα που θα βοηθήσει την εταιρία σας να μεγαλώσει με επιτυχία.

ΟΝΟΜΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

2.6.3. Κριτήρια Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σημείο αυτό αναφερθείτε στους υπαλλήλους οι οποίοι δεν έχουν διευθυντικές θέσεις. Εάν μόλις ξεκινάτε την επιχείρησή σας και δεν έχετε ακόμα υπαλλήλους, αναφερθείτε σε εκείνους που χρειάζεται να βρείτε. Ο στόχος της κατηγορίας αυτής είναι να σιγουρευτεί ο αναγνώστης ότι έχετε σκεφτεί τις ανάγκες που έχει μια επιχείρηση του κλάδου σας, καθώς επίσης έχετε φροντίσει για τα σωστά κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τα χρήματα που θα χρειαστούν για την εκπαίδευσή τους.

Συγκεκριμένα:

- Πόσους υπαλλήλους χρειάζεται η επιχείρησή;

- Τι είδους προσόντα πρέπει να έχουν; _____

- Τι πακέτο μισθοδοσίας θα τους παρέχετε;

- Ποια είναι η πολιτική σας όσο αφορά την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού;

- Πώς θα τους εκπαιδεύσετε;

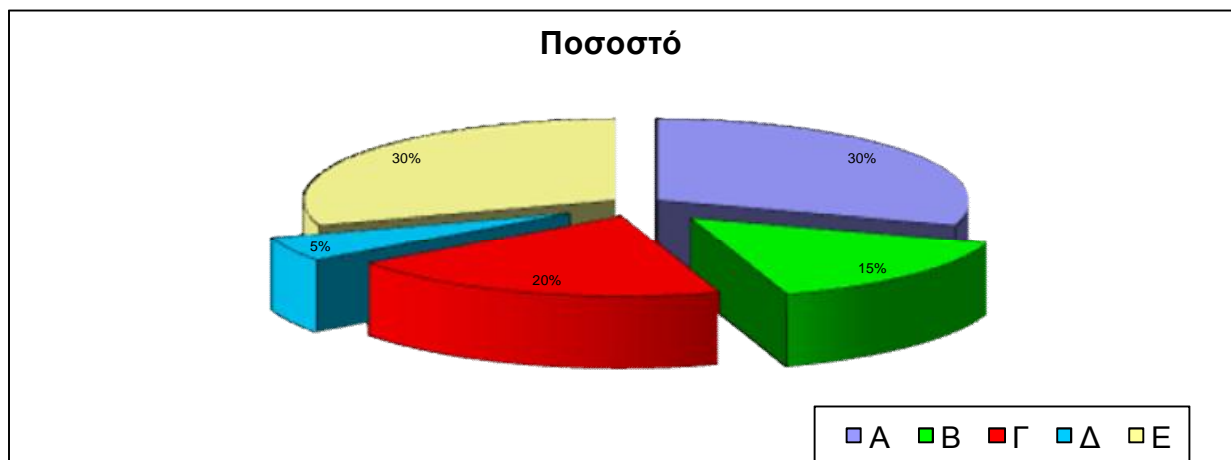
3. Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς

3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation)

Περιγράψτε αναλυτικά τα τμήματα πελατείας της αγοράς τα οποία στοχεύετε. Ποιες ομάδες ανθρώπων ή επιχειρήσεων είναι οι πελάτες οι οποίοι χρειάζονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας; Δώστε λόγους γιατί πιστεύετε πως οι ανάγκες των συγκεκριμένων ομάδων θα καλυφθούν με αυτά που έχετε να τους προσφέρετε. Προσπαθήστε να δώσετε λόγους τους οποίους οι ανταγωνιστές σας δεν μπορούν να «αντιγράψουν» και να προσφέρουν στους συγκεκριμένους πελάτες, μέσω των δικών τους προϊόντων/ υπηρεσιών.

ΟΜΑΔΑ	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΕΣΑΣ;	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ;

Παρουσιάστε την τμηματοποίηση με ένα pie chart!



Το παραπάνω γραφικό παράδειγμα δείχνει πως το 20% της αγοράς των πελατών ανήκουν στην κατηγορία Γ, η οποία μπορεί να σημαίνει ότι εσείς ορίσετε. Προσδιορίστε σε πιο ή πια τμήματα απευθύνονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας. Αργότερα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα στοιχεία αυτά για να προβλέψετε τις πωλήσεις σας.

3.2. Στρατηγική Τμηματοποίησης Πελατών (Target Market Segment Strategy)

Πιο αναλυτικά, δώστε λεπτομέρειες για τους λόγους που διαλέξατε τα τμήματα της αγοράς που περιγράψατε στην προηγούμενη ενότητα. Για παράδειγμα, γιατί στοχεύετε εκείνους που θέλουν καλή ποιότητα και δεν τους ενδιαφέρει τόσο το κόστος; Αντίθετα, γιατί στοχεύετε εκείνους που δίνουν προτεραιότητα στις χαμηλές τιμές αλλά δεν τους πειράζει η χαμηλότερη ποιότητα; Αυτοί οι πελάτες τι ηλικίας είναι, τι επίπεδο μόρφωσης έχουν; πως θα τους προσεγγίσετε;

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να ενημερώστε τον αναγνώστη και για τα παρακάτω:

3.2.1. Ανάγκες της Αγοράς

Στο σημείο αυτό σας δίνετε η δυνατότητα να πείσετε τον αναγνώστη πως πραγματικά καταλαβαίνετε τις ανάγκες των υποψήφιων πελατών σας. Αναφερθείτε σε τυχόν έρευνες αγοράς που έχετε κάνει μόνοι σας, ή έρευνες που διαβάσατε. Είναι πολύ σημαντικό το να δείξετε πως έχετε ψάξει την αγορά και γνωρίζετε τις ανάγκες τις οποίες εσείς θα καλύψετε μέσω των προϊόντων/ υπηρεσιών σας. Ο αναγνώστης ξέρει πως αν εσείς δεν γνωρίζετε τις ανάγκες των υποψήφιων πελατών σας, τότε δεν θα μπορέσετε να τις καλύψετε και η επιχείρησή σας δεν θα έχει την καλύτερη δυνατή πορεία.

3.2.2. Τάσεις της Αγοράς

Που οδηγείται η αγορά στην οποία ανήκει η επιχείρησή σας; Ποιες είναι οι μελλοντικές τάσεις της αγοράς;

Αλλάζουν κάποια δεδομένα; Αν ναι, εξηγήστε αναλυτικότερα.

Με τι ρυθμούς αυξάνεται η συγκεκριμένη αγορά;

Τι προβλέπετε για το μέλλον της αγοράς;

Για άλλη μια φορά, δείξτε πως γνωρίζετε τις τάσεις της αγοράς έτσι ώστε να πείσετε τον αναγνώστη ότι ξέρετε προς τα που βαδίζετε. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα για στοιχεία που διαβάσατε, δίνοντας αναφορά στην πηγή της πληροφορίας. Για παράδειγμα: «σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, η αγορά της πληροφορικής στην χώρα μας θα αναπτυχθεί X% μέσα στους επόμενους 12 μήνες». Αναλύστε τις πληροφορίες που γνωρίζετε προς όφελος της επιχείρησής σας. Για παράδειγμα, μέχρι το έτος 2004, το X% των νοικοκυριών θα έχουν τουλάχιστον ένα προσωπικό υπολογιστή με σύνδεση στο Internet». Εξηγήστε πως τα στοιχεία που δίνετε θα ωφελήσουν την επιχείρησή σας.

3.2.3. Ανάπτυξη της Αγοράς

Περιγράψτε την πορεία της αγοράς όπως εσείς την προβλέπετε. Δώστε στοιχεία στα οποία βασίζετε τα λεγόμενά σας.

3.3. Ανάλυση Κλάδου

3.3.1. Συμμετέχοντες του κλάδου

Περιγράψτε τους μεγαλύτερους συμμετέχοντες στον κλάδο. Ονομάστε όσους νομίζετε πως είναι σημαντικοί, δίνοντας λεπτομέρειες για το πότε ιδρύθηκαν, το πελατολόγιο τους, και άλλες πληροφορίες που τυχόν γνωρίζετε.

Υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισαγωγής νέων ανταγωνιστών στον κλάδο;

3.3.2. Τρόποι Διανομής

Περιγράψτε τους τρόπους διανομής των προϊόντων/ υπηρεσιών σας. Αναφερθείτε σε όλες τις μεθόδους και τα κανάλια διανομής. Εξηγήστε τι συνηθίζεται στον κλάδο σας, καθώς και αν προβλέπεται διανομή των παροχών σας μέσω του internet

3.3.3. Μεγάλοι Ανταγωνιστές

Στο σημείο αυτό αναφερθείτε στους κυριότερους ανταγωνιστές σας. Δώστε λεπτομέρειες για το έτος ίδρυσής τους, την ιστορία τους και την πορεία τους. Αναλύστε τα δυνατά τους σημεία, καθώς και τις αδυναμίες τους. Αποδείξτε στον αναγνώστη πως γνωρίζετε πολύ καλά τους μεγάλους ανταγωνιστές σας και ότι μπορείτε να τους αντιμετωπίσετε.

ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΠΟΡΕΙΑ

4. Περίληψη Στρατηγικής & Εφαρμογής (Strategy & Implementation Summary)

Στην κατηγορία αυτή θα πρέπει να αναπτύξετε το θέμα της στρατηγικής σας σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα προωθήσετε τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες σας. Ξανά-αναφερθείτε στην ομάδα «πελατών» που στοχεύετε και αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο θα τους ενημερώστε για τις παροχές σας.

Διευκρινίστε το *positioning* της επιχείρησής σας στην αγορά. Με λίγα λόγια, εξηγήστε που ακριβώς «βρίσκεται» η επιχείρησή σας στην αγορά.

Επίσης, περιγράψτε που σκοπεύετε να συγκεντρώσετε τις ενέργειές σας στο να αποκτήσετε το επιθυμητό ποσοστό της αγοράς;

Ποιο είναι αυτό το ποσοστό;

Πότε ακριβώς στοχεύετε να το αποκτήσετε;

4.1. Στρατηγική Προϊόντων

Ποια είναι η στρατηγική σας όσο αφορά τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρετε; Για παράδειγμα, υπόσχεστε ποιότητα, με άριστη εξυπηρέτηση; Με άλλα λόγια, τι ακριβώς παρέχετε στους πελάτες σας το οποίο δεν παρέχουν οι ανταγωνιστές σας;

4.2. Στρατηγική Marketing

Ποια είναι η στρατηγική σας όσο αφορά το marketing; Πως σχεδιάζετε να επικοινωνήσετε με τις ομάδες πελατών που περιγράψατε στις παραπάνω ενότητες; Ποιο είναι το budget το οποίο θα χρησιμοποιήσετε για αυτές σας τις κινήσεις; Τι εικόνα θα δημιουργήσετε για τα προϊόντα σας; Τι τιμές θα χρεώνετε και γιατί;

Για περισσότερες λεπτομέρειες για τέτοιου είδους κείμενα, αναφερθείτε στις οδηγίες του site μας για το marketing plan.

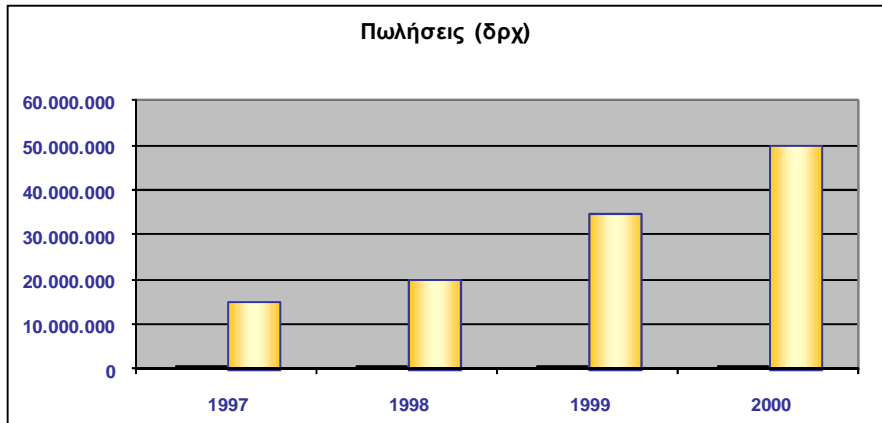
4.3. Στρατηγική Διανομής

Ποια θα είναι η στρατηγική διανομής των προϊόντων/ υπηρεσιών σας;

Τι είδους τρόπους πώλησης θα επιλέξετε;

4.4. Πωλήσεις

Πρώτον, καλό θα ήταν να συμπεριληφθεί μία γραφική παρουσίαση της πορείας των πωλήσεών σας για τα τελευταία 3 με 5 έτη. Για παράδειγμα:



Δεύτερον, ενημερώστε τον αναγνώστη για την προβλεπόμενη πορεία των πωλήσεών σας για τον επόμενο χρόνο. Περιγράψτε τις υποθέσεις που ορίσατε καθώς και άλλα στοιχεία που σας οδήγησαν στην συγκεκριμένη πρόβλεψη.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ:

1. _____

2. _____

3. _____

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΟΡΕΙΑ:

Μια καλή ιδέα είναι να παρουσιάσετε τυχόν συνεργασίες που έχετε δημιουργήσει με εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι βοηθούν στην αύξηση των πωλήσεών σας. Επιπλέον, δώστε παραδείγματα στρατηγικών μεθόδων που χρησιμοποιείτε, ή που σχεδιάζετε να χρησιμοποιήσετε, ώστε οι υπάλληλοί σας να έχουν κίνητρα που έχουν ως αποτέλεσμα τις καλύτερες δυνατές πωλήσεις.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ:

5. Οικονομικό Πλάνο

Η ενότητα αυτή σας δίνει την ευκαιρία να παρουσιάσετε στον αναγνώστη την οικονομική «εικόνα» της επιχείρησής σας. Προτείνουμε να δημιουργήσετε τριών ειδών οικονομικούς πίνακες: (1) Ισολογισμός, (2) Αποτελέσματα Χρήσεως και (3) Ανάλυση Χρηματοροών. Συγκεκριμένα, δημιουργήστε τους πίνακες αυτούς με παλαιά στοιχεία (historical) καθώς και με τα προβλεπόμενα στοιχεία (forecasts) για τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια. Μην ξεχάσετε να διευκρινίσετε τις υποθέσεις που χρησιμοποιήσατε για τις προβλέψεις σας.

Οι παρακάτω υποκατηγορίες παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες για την οικονομική ανάλυση της επιχείρησής σας.

5.1. Κύριες Υποθέσεις

Όταν προβλέπετε το οικονομικό μέλλον της επιχείρησής σας πρέπει να κάνετε κάποιες υποθέσεις. Για παράδειγμα, προβλέπετε πως τα επιτόκια θα ανέβουν ή θα κατέβουν; Το ποσοστό φορολόγησης σε τι στάδια προβλέπετε να βρίσκετε σε 1 ή 2 χρόνια; Οι πωλήσεις σας πως νομίζετε πως θα εξελιχθούν τα επόμενα χρόνια; Τα έξοδά σας; Με λίγα λόγια, αναφερθείτε στις υποθέσεις που κάνατε για τις προβλέψεις σας και προσπαθήστε να εξηγήσετε που βασίζονται οι υποθέσεις αυτές.

5.2. Ισολογισμός

Ο ισολογισμός της επιχείρησής σας, δίνει στον αναγνώστη μια εικόνα για την «οικονομική υγεία» της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Περιγράφει το ενεργητικό της επιχείρησης, το παθητικό και βοηθάει στο να εκτιμήσει κανείς την αξία της. Για παράδειγμα, το ενεργητικό σας περιλαμβάνει τυχόν ακίνητη περιουσία, εξοπλισμό, έπιπλα, αυτοκίνητα κλπ. Το παθητικό περιλαμβάνει τυχόν δάνεια που έχετε πάρει, accounts payable κλπ. Τέλος, η κατηγορία ιδίων

κεφαλαίων (shareholder's equity) περιλαμβάνει το κεφάλαιο που εσείς και οι τυχόν συνεταίροι σας επενδύσατε στην επιχείρηση, καθώς και τα αποτελέσματα εις νέο (retained earnings).

Ακολουθεί ένα παράδειγμα για την καλύτερη ενημέρωσή σας. Μην ξεχάσετε να προσθέσετε στο Business Plan σας ένα ισολογισμό για την χρονική στιγμή που βρίσκεστε, ένα προηγούμενο (αν υπάρχει) και ένα προβλεπόμενο για τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια.

5.3. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Παρουσιάζει τα κέρδη ή τις ζημιές της επιχείρησής σας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Περιγράφει αναλυτικά τα εισοδήματά της επιχείρησης καθώς και τα έξοδά της. Η ετοιμασία της κατάστασης συνιστάται να γίνεται κάθε μήνα, ή τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο, έτσι ώστε να μπορεί η διοίκηση να κάνει τις καταλληλότερες κινήσεις. Με δυο λόγια, η κατάσταση δείχνει την απόδοση της επιχείρησης.

Σας συμβουλεύουμε ξανά να περιλάβετε στο Business Plan (εφ' όσον υπάρχουν) προηγούμενες καταστάσεις, τωρινές καθώς και προβλεπόμενες.

5.4. Ανάλυση Χρηματοροών

Η δήλωση αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί δείχνει την ποσότητα μετρητών που διαθέτει η επιχείρηση. Μην ξεχνάτε πως μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς μετρητά, δηλαδή χωρίς ρευστότητα. Το συγκεκριμένο statement αντανακλά την ρευστότητα της επιχείρησης σε μια χρονική στιγμή. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει στον επιχειρηματία να βλέπει πότε έχει παραπάνω μετρητά και πότε έχει ανεπαρκή μετρητά. Συνιστάται να ετοιμάζεται μια φορά τον μήνα ή τουλάχιστον μια φορά το τρίμηνο έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να μπορεί να παίρνει έγκυρες και σωστές αποφάσεις.

Αρχικά μπορεί να σας φαίνεται πως ο ισολογισμός και το cash-flow statement μοιάζουν να είναι ίδια. Υπάρχει όμως μια πολύ σημαντική διαφορά! Αυτή είναι πως το cash-flow statement περιέχει λεπτομέρειες για την στιγμή που τα εισοδήματα εισπράττονται και την στιγμή που τα έξοδα πληρώνονται.

Σας συμβουλεύουμε να αποφύγετε τα ακόλουθα λάθη:

- ♦ Μην κάνετε υπέρ-αισιόδοξες προβλέψεις για την πορεία των πωλήσεών σας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εξελίσσονται με βαθμιαίους ρυθμούς.
- ♦ Μην ξεχνάτε να υπολογίσετε τυχόν εποχιακές τάσεις. Για παράδειγμα, αυξάνονται οι πωλήσεις το καλοκαίρι ή τα Χριστούγεννα;
- ♦ Μην υποτιμάτε τις αυξήσεις των εξόδων που έρχονται μαζί με τις αυξημένες πωλήσεις.

5.5. Break-even analysis.

Μια άλλη πολλή χρήσιμη ιδέα είναι να δημιουργήσετε την γνωστή ανάλυση «**break-even**». Δηλαδή, υπολογίστε τις πωλήσεις που πρέπει να πραγματοποιήσετε (είτε σε νόμισμα (δραχμές/ euro), είτε σε κομμάτια) έτσι ώστε το συνολικό κόστος να είναι ακριβώς ίσο με το συνολικό εισόδημα της επιχείρησης.

6. Επίλογος

Τελειώνοντας ξανά-αναφερθείτε στους στόχους σας και στις βλέψεις που έχετε για την επιχείρηση. Εάν ο λόγος για τον οποίο γράψατε το Business Plan είναι για χρηματοδότηση, τότε ξανά-αναφερθείτε στο ποσό που ζητάτε και γιατί ακριβώς το χρειάζεστε. Ο επίλογος πρέπει να είναι ξεκάθαρος, συνοπτικός και να αφήνει θετικές εντυπώσεις. Μην ξεχνάτε πως το Business Plan σας πρέπει να είναι τόσο δυναμικό όσο και το όνειρο που έχετε για την πετυχημένη πορεία της επιχείρησής σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://epix.carrer.gr>
- www.liaison.tuc.gr
- www.wikipedia.com
- e-δομή, ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια
- www.go-online.gr
- www.bluewavemag.com.

- Αρχές Marketing Β. Γκιούρδας Ένατη Αμερικάνικη Έκδοση
 - Ø Ανάλυση Καταναλωτή
 - Ø Ανάλυση Ανταγωνισμού
 - Ø Ανάλυση Αγοράς
 - Ø Επιλογή , προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

- Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολόπουλος, Απόστολος Κιόχος.
 - Ø Ανάλυση Περιβάλλοντος