



## ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ E-BUSINESS

Ερευνητής: Κλεοπάτρα Μπαρδάκη

Υπεύθυνο μέλος ΔΕΠ: Αικατερίνη Πραματάρη, Επ. Καθηγήτρια

Αθήνα, 2012



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT) .....	4
ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ .....	4
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	4
1. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (e-BUSINESS) .....	5
1.1. ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ .....	5
1.2. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS) .....	7
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN) .....	8
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ & ΡΟΛΟΣ .....	8
2.2. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	10
2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	14
3. ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ E-BUSINESS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	16
3.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....	16
3.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	18
3.3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	22
3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	25
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ .....	25
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	30
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS) .....	32
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΔΕΑ (SWOT ANALYSIS) .....	34
3.5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	36
3.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ .....	41
ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	41
ON-LINE ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΙΣΤΟ (WWW) .....	45
3.7. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	50
3.8. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	54
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (STATEMENTS) .....	55
ΑΙΤΗΜΑ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ .....	57
ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΠΗΓΕΣ .....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	61
ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ E-BUSINESS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ .....	61



ΕΞΩΦΥΛΛΟ .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ/ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	61
1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....	62
2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	63
3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	64
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	65
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ .....	65
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	66
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS) .....	68
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ (SWOT ANALYSIS) .....	71
5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	72
6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ .....	74
ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	74
ΟΝ-LINE ΠΑΡΟΥΣΙΑ .....	75
7. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	78
8. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	80
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ .....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	81
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ .....	81
ΕΙΚΟΝΕΣ/ ΣΧΕΔΙΑ/ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	81
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	81
ΠΑΤΕΝΤΕΣ .....	81
ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	81
ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ .....	81
ΕΙΚΟΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΤΟΘΕΣΗ .....	81
ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΙΣΤΟΘΕΣΗΣ .....	81



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένας νέος τρόπος διεξαγωγής του επιχειρείν. Ολοκληρώνει τις επιχειρηματικές διεργασίες με ηλεκτρονικό τρόπο, βελτιώνει την ταχύτητα και ποιότητα παροχής των υπηρεσιών, ευνοεί την ενδοεπιχειρησιακή και διεπιχειρησιακή συνεργασία και, από κοινωνική σκοπιά, συγκεντρώνει τα μέλη της κοινωνίας σε ηλεκτρονικές κοινότητες, όπως τα κοινωνικά δίκτυα (social media) (πχ. Facebook, Twitter, LinkedIn).

Ο σκοπός του παρόντος παραδοτέου είναι να υποστηρίξει τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης μέσα από την περιγραφή των ενοτήτων του και την παράθεση οδηγιών για τη σωστή σύνταξη τους. Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό σχέδιο μιας e-επιχείρησης διαφέρει από εκείνο της παραδοσιακής επιχείρησης σε δύο κυρίως σημεία: το λειτουργικό σχέδιο περιλαμβάνει και τη λειτουργία της ιστοθέσης της επιχείρησης και το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει και προώθηση με μέσα on-line μάρκετινγκ.

## ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Να συστηθεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους το e-επιχειρείν.
- Να προσδιοριστούν τα συστατικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Να αποσαφηνιστούν οι διαφορές του επιχειρηματικού σχεδίου μιας e-επιχείρησης από μια παραδοσιακή.
- Να περιγραφεί το περιεχόμενο τους και να δοθούν οι απαραίτητες οδηγίες για τη σύνταξη των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Επιχειρηματικό Σχέδιο, e-Επιχειρείν, Διαδίκτυο, on-line παρουσία, on-line μάρκετινγκ/ διαφήμιση



## 1. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)

### 1.1 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ

Η πραγματική επίδραση της Επανάστασης του Διαδικτύου (Internet) έχει μόλις αρχίσει να γίνεται αισθητή. Το αντίκτυπο της δεν τροφοδοτείται τόσο από την «πληροφορία», τους «υπολογιστές» και την «τεχνητή νοημοσύνη» μεταξύ άλλων τεχνολογικών επιτευγμάτων. Αλλά, από το «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» που δεν το είχε προβλέψει κανείς και κανένας δε μιλούσε γι αυτό πριν από 10 ή 15 χρόνια. Αυτό είχε πει, εν συνόψει, ο γκουρού του μάνατζμεντ Peter Drucker (2002) για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το *ηλεκτρονικό εμπόριο* (e-commerce) περιγράφει τη διαδικασία αγοράς, πώλησης, μεταφοράς ή ανταλλαγής, προϊόντων, υπηρεσιών και/ή πληροφοριών μέσω δικτύων υπολογιστών, περιλαμβανομένου και του Διαδικτύου.

Ο παραπάνω ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να θεωρηθεί πως περιγράφει μόνο συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και τότε γίνεται αρκετά στενός. Οπότε, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αντικατασταθεί από τον ευρύτερο όρο «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν».

Το *ηλεκτρονικό επιχειρείν* (e-business) αποτελεί έναν ευρύτερο ορισμό του ηλεκτρονικού εμπορίου. Περιλαμβάνει όχι μόνο την αγορά και πώληση προϊόντων, υπηρεσιών και/ή πληροφοριών, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών, τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών διαδικασιών, τη διεπιχειρησιακή συνεργασία και την ηλεκτρονική εκπαίδευση. Οι δραστηριότητες του διεξάγονται πάντα μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων, του διαδικτύου και γενικά διαδικτυακών τεχνολογιών.

Ουσιαστικά, *το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένας νέος τρόπος διεξαγωγής του επιχειρείν*. Ολοκληρώνει τις επιχειρηματικές διεργασίες με ηλεκτρονικό τρόπο, βελτιώνει την ταχύτητα και ποιότητα παροχής των υπηρεσιών, ευνοεί την ενδοεπιχειρησιακή και διεπιχειρησιακή συνεργασία και, από κοινωνική σκοπιά, συγκεντρώνει τα μέλη της κοινωνίας σε ηλεκτρονικές κοινότητες, όπως τα κοινωνικά δίκτυα (social media) (πχ. Facebook, Twitter, LinkedIn).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι νεωτεριστές εφορμούν με μια καινότομα επιχειρηματική ιδέα, επενδύουν στο παγκόσμιο ηλεκτρονικό κανάλι συναλλαγής που στηρίζουν οι σύγχρονες



τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (information communication technologies-ICT) και ιδρύουν *ηλεκτρονικές επιχειρήσεις* (e-businesses). Ο σκοπός του παρόντος παραδοτέου είναι να καθοδηγήσει τη σύνταξη του «Επιχειρηματικού Σχεδίου» (business plan) που είναι απαραίτητο για τον επιτυχή μετασχηματισμό της επιχειρηματικής ιδέας σε πραγματική ηλεκτρονική επιχείρηση. Τα βασικά εναλλακτικά επιχειρησιακά μοντέλα τα οποία μπορεί να ακολουθήσει κάθε ηλεκτρονική επιχείρηση συνοψίζονται στην επόμενη ενότητα.



## 1.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)

Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης προσδιορίζει τη μέθοδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με βάση την οποία η επιχείρηση προσθέτει αξία στο προϊόν/ υπηρεσία που παρέχει στους πελάτες της (προστιθέμενη αξία) και παράγει έσοδα, επιτυγχάνει κέρδη για την υποστήριξη της λειτουργίας της.

Κάποια από τα πιο συνηθισμένα επιχειρηματικά μοντέλα στο e-επιχειρείν είναι τα εξής (Turban, 2008):

- Απευθείας μάρκετινγκ (direct marketing) δηλαδή απευθείας πωλήσεις από κατασκευαστές, πχ. dell.com,
- Αμιγής e-λιανέμπορος (virtual/ pure-play e-tailer), πχ. Amazon,
- e-εμπορικά κέντρα (e-mall),
- δημόσιες e-αγορές (public e-marketplaces), ιδιωτικές e-αγορές (private e-marketplaces),
- ενδιάμεσος συναλλαγής (transaction broker), πχ. Paypal,
- e-διαμεσολαβητής (online intermediary),
- e-δημοπρασία (e-auction), καθορισμός τιμής (name-your-own-price), πχ. priceline.com,
- μάρκετινγκ σύνδεσης (affiliate marketing),
- ομαδικές αγορές (group purchasing),
- μεσίτης πληροφοριών (info-broker),
- κοινωνικά δίκτυα (social networks),
- κοινότητες, πχ. ανοικτού περιεχομένου όπως η wikipedia
- πύλη πληροφοριών (information portal) και
- e-διανομέας (e-distributor).



## 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

### 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ & ΡΟΛΟΣ

Το *επιχειρηματικό σχέδιο* (business plan) είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει το σχέδιο της επιχείρησης για να τους υλοποιήσει (Turban κ.α., 2008).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο κατά το σχεδιασμό της επιχείρησης για το μέλλον και εκφράζει γραπτά τη στρατηγική της. Υποστηρίζει και συνοψίζει το όραμα των ιδρυτών της επιχείρησης και έρχεται να προσδιορίσει:

- ποιό είναι το όραμα, ο στόχος της επιχείρησης,
- πως σχεδιάζει να κατακτήσει το στόχο της και
- ποιός είναι ο χάρτης πορείας (road map) της, ώστε να μη χαθεί οδεύοντας προς το στόχο.

Με τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, η διοικητική ομάδα προετοιμάζεται για τα εμπόδια που πρόκειται να αντιμετωπίσει μέσα σε ένα διεθνές, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, δεσμεύει πόρους και σχεδιάζει για αναδυόμενες ευκαιρίες.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της επιχείρησης. Είναι ένα «ζωντανό» έγγραφο που θα έπρεπε να ενημερώνεται τακτικά, καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται μέσα στο χρόνο και τροποποιούνται οι συνθήκες που είχαν ληφθεί υπόψη.

Συνήθως, η ιδρυτική ομάδα της επιχείρησης αναλαμβάνει τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς είναι αυτή που έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και είναι η καταλληλότερη για να εκθέσει σε τι αφορά το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Εάν η ανάπτυξη και συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου ανατεθεί σε εξωτερικούς συμβούλους, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και μεγάλη εμπλοκή των ιδρυτών της επιχείρησης γιατί αυτοί γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα το όραμα της επιχείρησης (Βουδούρη, 2005).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το «επικοινωνιακό μέσο» της επιχείρησης για να μεταδώσει τις απαραίτητες πληροφορίες σε δυνητικούς επενδυτές και στρατηγικούς συνεργάτες. Ουσιαστικά, πρόκειται για προωθητικό μέσο της επιχείρησης και είναι το βασικό όχημα για άντληση χρηματοδότησης.





Το επιχειρηματικό σχέδιο για μια ηλεκτρονική επιχείρηση (e-business) είναι παρόμοιο με αυτό της παραδοσιακής. Αλλά, η σύνταξη του είναι πιο δύσκολη και ταυτόχρονα αποτελεί πρόκληση, γιατί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής (Viehland, 2007a) :

- Το Διαδίκτυο και γενικά τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα είναι διαφορετικά από οποιαδήποτε άλλα κανάλια πωλήσεων. Επιτρέπουν στις εταιρείες τη διανομή πληροφοριών με την ταχύτητα του φωτός και σχεδόν μηδενικό κόστος, την προσέγγιση πελατών οπουδήποτε και αν βρίσκονται, την εισαγωγή νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων και τη μείωση κόστους με ταυτόχρονη εξοικονόμηση πόρων.
- Τα ηλεκτρονικά κανάλια είναι παγκόσμια και καθιστούν την επιχείρηση προσβάσιμη σε διεθνές κοινό. Αυτό εισάγει πολυπλοκότητα σχετικά με την επιλογή πληρωμής, τα κανάλια διανομής, κ.α.
- Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις δεν κλείνουν, πρέπει να εξυπηρετούν 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.
- Το ηλεκτρονικό επιχειρεί διεξάγεται με την ταχύτητα των ηλεκτρονικών δικτύων. Οπότε, η ηλεκτρονική επιχείρηση πρέπει να κινείται με αντίστοιχη ταχύτητα.
- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επιτρέπουν την εξατομίκευση του περιεχομένου, μάρκετινγκ ένα-προς-ένα, on-line μάρκετινγκ και αυτοεξυπηρέτηση πελατών.
- Τα ηλεκτρονικά δίκτυα διευκολύνουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Παρέχουν δυνατότητες για εξατομίκευση, one-on-one marketing, εξόρυξη δεδομένων και ταυτόχρονη προσέγγιση και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, δηλαδή επιτρέπουν την εστίαση στον πελάτη.

Οπότε, είναι ανάγκη ο επιχειρηματίας να αναγνωρίσει αυτές τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών καναλιών, να αρχίσει να σκέφτεται δημιουργικά και να αναπτύξει το κατάλληλο, ρεαλιστικό επιχειρηματικό πλάνο για την e-επιχείρηση που έχει οραματιστεί.



## 2.2. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου διαμορφώνεται ανάλογα με την επιχείρηση και τον κλάδο δραστηριοποίησης της. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία προτείνει διαφοροποιημένους πίνακες περιεχομένων του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά ουσιαστικά η ουσία του εγγράφου είναι μια και κοινώς αποδεκτή. Τελικά, ένα πλήρες, ρεαλιστικό, επιχειρηματικό σχέδιο έχει την παρακάτω τυπική διάρθρωση:

- Διοικητική σύνοψη
- Περιγραφή επιχείρησης
- Προϊόντα & Υπηρεσίες
- Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Σχεδιασμός Διοικητικής Ομάδας
- Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός
- Χρονοδιάγραμμα
- Παραρτήματα

Οι επόμενες ενότητες περιγράφουν αναλυτικά το περιεχόμενο των παραπάνω συστατικών του επιχειρηματικού σχεδίου. Ουσιαστικά, το υπόλοιπο παραδοτέο καθοδηγεί τους αναγνώστες στη σύνταξη κάθε ενότητας του επιχειρηματικού σχεδίου του κάνοντας χρήση και παραδειγμάτων από πραγματικές e-επιχειρήσεις.

Προκειμένου οι αναγνώστες να λάβουν μια πρώτη γεύση για το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, ο πίνακας 1 περιλαμβάνει τις κύριες ερωτήσεις στις οποίες απαντά κάθε ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Η διοικητική σύνοψη δεν περιλαμβάνεται γιατί συνοψίζει τις απαντήσεις στα ερωτήματα που θέτουν όλες οι άλλες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου.



Ενότητα Επιχειρηματικού Σχεδίου	Ερωτήσεις
Περιγραφή επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Υπάρχει επιχειρηματική ευκαιρία;</li><li>✓ Είναι η κατάλληλη στιγμή για την ίδρυση της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιά είναι η αποστολή της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιοί είναι οι στόχοι της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιό επιχειρηματικό μοντέλο υιοθετείται;</li><li>✓ Πού υπερέχει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της;</li></ul>
Προϊόντα & Υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιά είναι τα προσφερόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες;</li><li>✓ Ποιά είναι τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσθέτουν αξία για τον πελάτη και συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;</li><li>✓ Υπάρχει νομική προστασία των προϊόντων/ υπηρεσιών (πχ. εγχώριες ή διεθνείς πατέντες);</li><li>✓ Αποτελούν τα προϊόντα/υπηρεσίες αναβάθμιση παλαιότερων;</li><li>✓ Απευθύνονται οι νεότερες εκδόσεις των προϊόντων/ υπηρεσιών στο υπάρχον ή/ και σε νέο τμήμα της αγοράς;</li><li>✓ Πόσο γρήγορη και πόσο αποτελεσματική αναμένεται η ενσωμάτωση των προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά-στόχο;</li><li>✓ Υπάρχει και ποια είναι η στρατηγική έρευνας κ' ανάπτυξης για την αναβάθμιση των προϊόντων/ υπηρεσιών (ειδικά για τα τεχνολογικά προϊόντα που κινδυνεύουν από γοργή απαξίωση);</li><li>✓ Είναι έτοιμα τα προϊόντα/ υπηρεσίες και πότε θα διατεθούν στην αγορά;</li></ul>
Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Έγινε έρευνα αγοράς; Ποιά είναι τα αποτελέσματα;</li><li>✓ Ποιά είναι η αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση (μέγεθος, εύρος, βαθμός συγκέντρωσης, κ.α.)</li><li>✓ Σε ποιο στάδιο ανάπτυξης βρίσκεται η αγορά;</li><li>✓ Ποιό είναι το ιστορικό ανάπτυξης της αγοράς;</li><li>✓ Ποιός είναι ο ρυθμός ανάπτυξης και οι τάσεις ανάπτυξης της αγοράς;</li><li>✓ Είναι εύκολο να εισέλθει η επιχείρηση στην αγορά, ποιά είναι τα εμπόδια εισόδου;</li><li>✓ Υπάρχουν τρόποι να ξεπεραστούν τα εμπόδια εισόδου;</li><li>✓ Ποιό είναι το προφίλ των πελατών;</li><li>✓ Σε ποιά τμήματα διαιρείται η αγορά στόχος;</li><li>✓ Ποιά είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων ανά τμήμα της αγοράς στόχος;</li><li>✓ Ποιοί είναι οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιά είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της;</li><li>✓ Υπάρχει κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες;</li><li>✓ Πώς οι αλλαγές στην οικονομία, στις κοινωνικές αξίες, στην τεχνολογία και στην κυβερνητική νομοθεσία αναμένεται να</li></ul>



	<p>επηρεάζουν την επιχείρηση;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιές είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιές είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;</li><li>✓ Πώς θα διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει αυτές τις απειλές;</li></ul>
Σχεδιασμός Μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιά είναι η τοποθεσία λειτουργίας της επιχείρησης;</li><li>✓ Με ποιους τρόπους θα διανέμονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες στους πελάτες;</li><li>✓ Χρησιμοποιούνται τρίτοι στη διανομή των προϊόντων/ υπηρεσιών;</li><li>✓ Πώς θα γίνει η προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών (πχ. on-line μάρκετινγκ);</li><li>✓ Πώς η επιχείρηση αναπτύσσει και καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης με τους πελάτες της;</li><li>✓ Πότε θα γίνεται η προώθηση;</li><li>✓ Πώς θα αξιολογούνται οι προωθητικές ενέργειες;</li><li>✓ Ποιό είναι το κόστος της προώθησης;</li><li>✓ Ποιά είναι η πολιτική τιμολόγησης των προϊόντων/ υπηρεσιών;</li><li>✓ Θα υπάρχουν πακέτα προϊόντων/ υπηρεσιών;</li><li>✓ Υπάρχει πρόβλεψη για εκπτώσεις;</li><li>✓ Θα δίνεται πίστωση στους πελάτες;</li><li>✓ Πού κυμαίνονται οι τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων/ υπηρεσιών;</li><li>✓ Τι προσδοκούν οι πελάτες από τα προϊόντα/ υπηρεσίες και πόσα διατίθενται να πληρώσουν;</li><li>✓ Ποιές προβλέπονται να είναι οι ετήσιες πωλήσεις ανά προϊόν/ υπηρεσία;</li><li>✓ Ποιό είναι το συνολικό κόστος του σχεδίου μάρκετινγκ;</li></ul>
Σχεδιασμός Λειτουργιών	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιός είναι ο κύκλος λειτουργίας της επιχείρησης;</li><li>✓ Υπάρχουν φυσικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιές είναι οι απαιτήσεις σε εξοπλισμό και τεχνολογία;</li><li>✓ Πώς θα γίνεται ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων/ υπηρεσιών;</li><li>✓ Ποιά είναι η πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών;</li><li>✓ Ποιές διαδικασίες διεκπεραιώνονται εσωτερικά, ποιες δίνονται εξωτερικά (outsourcing) και ποιες συνδυάζουν τις δύο λύσεις;</li><li>✓ Ποιό είναι το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιά η επιλογή της επιχείρησης για web hosting;</li><li>✓ Ποιό είναι το όνομα της ιστοθέσης;</li><li>✓ Πώς θα είναι η ιστοθέση;</li><li>✓ Ποιά είναι η λειτουργία της ιστοθέσης;</li><li>✓ Πόσο κοστίζει στην επιχείρηση η on-line παρουσία της;</li></ul>
Σχεδιασμός Διοικητικής	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιοί απαρτίζουν τη διοικητική ομάδα της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιές είναι οι βασικές ικανότητες της διοίκησης και ποια είναι η</li></ul>



Ομάδας	<p>διοικητική εμπειρία τους;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Πώς τα ταλέντα των μελών της διοικητικής ομάδας <i>συνδυάζονται και λειτουργούν συμπληρωματικά;</i></li><li>✓ Ποιά είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιά είναι τα τμήματα της επιχείρησης και ποιες οι αρμοδιότητες τους;</li><li>✓ Ποιό είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;</li><li>✓ Πόσες είναι οι βασικές θέσεις εργασίας και ποια τα καθήκοντα ανά θέση;</li><li>✓ Ποιά θα είναι η σχέση εργασίας των εργαζομένων με την επιχείρηση;</li><li>✓ Θα υπάρχει ανάγκη για επιπλέον στελέχη στο μέλλον;</li><li>✓ Υπάρχει πλάνο επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού;</li><li>✓ Υπάρχει διοικητικό συμβούλιο και ποιος ο ρόλος και η τεχνογνωσία/ εμπειρία των μελών του;</li><li>✓ Υπάρχει ομάδα συμβούλων και για ποια θέματα της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιό είναι το κόστος μισθοδοσίας;</li><li>✓ Προβλέπονται άλλες παροχές για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (bonus, μερίδιο κερδών, κ.α.);</li></ul>
Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιές είναι οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το χρηματοοικονομικό πλάνο;</li><li>✓ Ποιό είναι το κόστος της νέας επένδυσης;</li><li>✓ Ποιές είναι οι προβλέψεις για κερδοφορία της επιχείρησης;</li><li>✓ Θα υπάρχουν ταμειακές ανάγκες τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας;</li><li>✓ Ποιά είναι τα επίπεδα ρευστότητας της επιχείρησης;</li><li>✓ Ποιό είναι το επίπεδο πωλήσεων κάτω από το οποίο η επιχείρηση είναι ζημιογόνα;</li><li>✓ Πόσα εξωτερικά κεφάλαια χρειάζεται η επιχείρηση;</li><li>✓ Πώς θα χρησιμοποιηθεί η εξωτερική χρηματοδότηση;</li><li>✓ Πώς και Πότε θα αποπληρωθούν οι επενδυτές;</li><li>✓ Τι θα κερδίσουν οι επενδυτές;</li></ul>

**Πίνακας 0-1:** Ερωτήσεις που απαντώνται σε κάθε ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου



### 2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

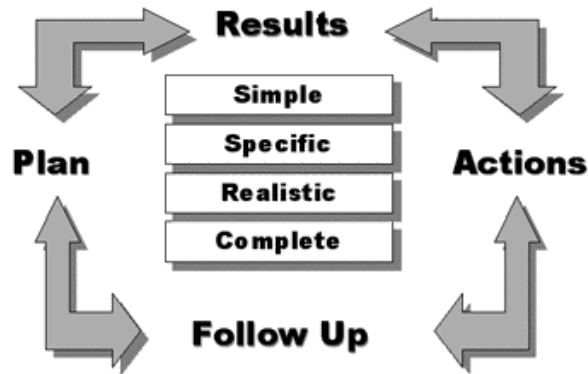
Προκειμένου το επιχειρηματικό σχέδιο να μην απορριφθεί στην πρώτη γρήγορη ανάγνωση και να έχει η ιδρυτική ομάδα την ευκαιρία να επικοινωνήσει το επιχειρηματικό όραμά της, είναι κρίσιμο να συγκεντρώνει τα παρακάτω *ποιοτικά χαρακτηριστικά* (Μπαλάκος & Πρελορέντζος, 2003; Berry, 2009; Βουδούρη, 2011):

- *ταιριάζει (fits) στην επιχειρηματική ανάγκη που επικαλείται,*
- *επιδιώκει μετριοπαθές, ρεαλιστικό ποσό επένδυσης,*
- *είναι ρεαλιστικό, πρακτικό, με πραγματικά στοιχεία (μπορεί να υλοποιηθεί),*
- *θέτει ορόσημα και προθεσμίες για παρακολούθηση της υλοποίησης,*
- *είναι φιλόδοξο, αλλά όχι υπερ-αισιόδοξο,*
- *είναι πλήρες και συγκεκριμένο,*
- *έχει αξιόπιστες προβλέψεις,*
- *υποστηρίζεται από αξιόπιστη τεχνολογία,*
- *έχει αφοσιωμένη και άξια εμπιστοσύνης διοικητική ομάδα,*
- *σαφήνεια στο διαμερισμό ευθυνών και εργασιών,*
- *γραφή που συνδυάζει πάθος και λογική,*
- *συντομία (όχι πάνω από 30 σελίδες)*
- *όχι περιττές λεπτομέρειες,*
- *ευκολία στην ανάγνωση, με χρήση απλής γλώσσας (όχι απλοϊκό) και*
- *είναι γραμματικά και συντακτικά ορθό.*

Όσα περισσότερα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά συγκεντρώνει το επιχειρηματικό σχέδιο, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να παράγει θετικά αποτελέσματα. Ουσιαστικά, *ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι κομμάτι της συνολικής διαδικασίας παραγωγής αποτελεσμάτων*. Όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα (Berry, 2008), ένα απλό, συγκεκριμένο, ρεαλιστικό και πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο προδιαγράφει τις



επιχειρηματικές ενέργειες (actions) και την παρακολούθηση (follow-up) της υλοποίησης τους προς το στόχο της επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων.



**Εικόνα 0-1:** Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία με θετικά αποτελέσματα



### **3. ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ E-BUSINESS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **3.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ**

Η διοικητική σύνοψη μπορεί να είναι το πιο σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι η πρώτη ενότητα, ίσως και η μοναδική, που θα διαβαστεί από τους δυνητικούς επενδυτές και συνεργάτες ώστε να αποφασίσουν αν θα μελετήσουν ή όχι το επιχειρηματικό σχέδιο. Δε πρέπει να υπερβάλλει ή να τονίζει μόνο τα θετικά, άλλα να διαπνέεται από ισοροπία, ώστε να μην υπονομεύεται η αξιοπιστία του σχεδίου.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια «μινιατούρα» του επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό να εξηγήσει τα θεμελιώδη στοιχεία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου σε 1-3 σελίδες με τέτοιο τρόπο ώστε να πείσει τους αναγνώστες και να προσελκύσει το ενδιαφέρον τους για να συνεχίσουν την ανάγνωση του. Αφού πρέπει να αποτυπώνει συνοπτικά ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι σκόπιμο να ξεκινά η σύνταξη της στο μέσο της διαδικασίας συγγραφής και να ολοκληρώνεται τελευταία μετά την ολοκλήρωση όλων των εννοιών του σχεδίου.

Τελικά, η διοικητική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει *συνοπτικά*, τουλάχιστον, τα εξής (Μπαλάκος & Πρελορέντζος, 2003; Βουδούρη, 2005):

- Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας,
- Περιγραφή της *επιχειρηματικής ευκαιρίας*,
- Μακροπρόθεσμοι Στόχοι και Προοπτικές της επιχείρησης,
- Πελάτες/ Αγορά στην οποία στοχεύει και *αξία* που θα προσφέρει,
- Περιθώρια Ανάπτυξης της Αγοράς,
- Ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης,
- Ανταγωνιστικό *Διατηρήσιμο* Πλεονέκτημα και *πως διαφοροποιείται* η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό,
- Μέλη και ικανότητες της Ιδρυτικής/ Διοικητικής ομάδας,
- κύριες Οικονομικές Προβλέψεις (πωλήσεις, έσοδα, έξοδα, κέρδη),





- παρούσα Οικονομική Κατάσταση της επιχείρησης (εάν υπάρχει ήδη),
- αιτούμενο ποσό Χρηματοδότησης & τρόποι Επένδυσης και
- βασικές Υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.



### 3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αυτή η ενότητα περιγράφει τη φύση και το σκοπό της επιχείρησης με στόχο την αντικειμενική ανάλυση και δικαιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας. Περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Γενικά Στοιχεία επιχείρησης
  - όνομα επιχείρησης,
  - ονοματεπώνυμο και θέσεις ιδρυτικής/ διοικητικής ομάδας,
  - διεύθυνση έδρας,
  - στοιχεία επικοινωνίας,
  - δικτυακός τόπος (web site),

Εάν η επιχείρηση είναι υπό ίδρυση, τα παραπάνω στοιχεία ενδέχεται να μην υπάρχουν ή να μην είναι οριστικά. Από την άλλη, αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, τότε τα γενικά στοιχεία συμπληρώνονται και από τα παρακάτω:

- ιστορικό
- τρέχουσα δραστηριότητα
- κλάδος δραστηριοποίησης
- στρατηγικές συνεργασίες
- δομή επιχειρηματικού ομίλου - θέση επιχείρησης σε αυτόν (εάν ανήκει σε όμιλο)

Ύστερα, η περιγραφή της επιχείρησης πρέπει να «δώσει στους αναγνώστες τη μεγάλη εικόνα» για την αποστολή της επιχείρησης και πως σκοπεύει να επιτύχει σε αυτή. Οπότε, η περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεχίζει με τις παρακάτω πληροφορίες:

- Επιχειρηματική Ευκαιρία

Είναι σκόπιμο να ανοίγει αυτή η υποενότητα με μια σύνοψη της αγοράς από την οποία προσδοκά να αποκτήσει μερίδιο η επιχείρηση. Επίσης, γίνεται μια σύντομη αναφορά στις επιχειρήσεις (ηλεκτρονικές ή/ και παραδοσιακές) που παράγουν, διανέμουν ή πουλούν



παρόμοια προϊόντα/ υπηρεσίες. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, αναλύεται η επιχειρηματική ευκαιρία που έχει διαγνώσει η ιδρυτική/ διοικητική ομάδα. Δικαιολογείται γιατί η προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ελκυστική και μάλιστα γιατί αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή για τη δημιουργία της επιχείρησης.

- Αποστολή της Επιχείρησης

Αποτελεί το *όραμα* της επιχείρησης για αυτό που θέλει να είναι. Είναι μια *διακήρυξη* του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, μια *αποσαφήνιση* για το ποιους εξυπηρετεί και μια *έκφραση* αυτών που προσδοκά να επιτύχει στο μέλλον. Μια προσεκτικά εκφρασμένη αποστολή της επιχείρησης πρέπει να περιγράφει την επιχείρηση με ακρίβεια ώστε να εμπνέει τους ανθρώπους που θα συμβάλλουν στην επιτυχία της.

Η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να συνταχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να (Viehland, 2007b)

- ✓ προσφέρει *όραμα*,
- ✓ είναι *επαρκώς ανοικτή (broad)* για να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στην ταχύτατη αλλαγή των πελατών και των αναγκών τους μέσα στο παγκόσμιο e-επιχειρείν που εξελίσσεται με γρήγορο βηματισμό.
- ✓ είναι *ρεαλιστική, πρακτική, εφαρμόσιμη/ κατορθωτή (workable)* και
- ✓ να *παρέχει κίνητρα* και να *εμπνέει δέσμευση* στους εργαζόμενους, συνεργάτες, πελάτες και χρηματοδότες,
- ✓ είναι *σύντομη* και *περιεκτική* (καλό θα ήταν να μην υπερβαίνει τις 25 λέξεις) και
- ✓ είναι *κατανοητό*.

Για παράδειγμα, το e-παντοπωλείο *Amazon.com* δηλώνει πως η αποστολή του είναι:

«Εμείς επιδιόκουμε να είμαστε η πιο πελατοκεντρική εταιρεία στη Γη για τρία βασικά σύνολα πελατών: καταναλωτές πελάτες, πωλητές πελάτες και προγραμματιστές (developers) πελάτες»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?p=irol-irhome&c=97664>



Αντίστοιχα, η μηχανή αναζήτησης *Google.com* έχει αποστολή να:

«Οργανώσει την παγκόσμια πληροφορία και να την κάνει προσβάσιμη και χρήσιμη»<sup>3</sup>.

- Στόχοι της Επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης είναι το σημείο εκκίνησης για τη διατύπωση των επιχειρηματικών στόχων. Το επιχειρηματικό σχέδιο χρειάζεται τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει αυτό που υπόσχεται η διατύπωση της αποστολή της.

Η επιχείρηση θα έχει μια σειρά στόχων, που ο καθένας περιγράφει μια επιθυμητή, μελλοντική κατάσταση προς την οποία η επιχείρηση κατευθύνει τις προσπάθειες της. Εάν η επιχείρηση πραγματοποιήσει τους στόχους της, τότε θα επιτύχει.

Ο ρόλος της θέσπισης στόχων είναι διττός (Viehland, 2007c):

- να καθορίσει ένα μέτρο αξιολόγησης της επιτυχίας της επιχείρησης και
- να θέσει προτεραιότητες για τη διοικητική ομάδα και το προσωπικό, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων.
- Επιχειρηματικό Μοντέλο της επιχείρησης

Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη μέθοδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με βάση την οποία η επιχείρηση προσθέτει αξία στο προϊόν/ υπηρεσία που παρέχει στους πελάτες της (πρόταση αξίας) και παράγει έσοδα, επιτυγχάνει κέρδη για την ανάπτυξη της (μοντέλο εσόδων). Η παρουσίαση ενός βιώσιμου μοντέλου στους μελλοντικούς επενδυτές θα ενισχύσει την αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδίου και θα αυξήσει τις πιθανότητες χρηματοδότησης.

Για παράδειγμα, η e-επιχείρηση *eBay.com* λειτουργεί σύμφωνα με το μοντέλο των *online* δημοπρασιών. Αντίστοιχα, η *Amazon.com* συνδυάζει τα εξής μοντέλα e-επιχειρείν: *e-λιανέμπορος, απευθείας μάρκετινγκ, διαμεσολαβητής, εικονική κοινότητα και πάροχος περιεχομένου.*

<sup>3</sup> <http://www.google.com/intl/en/about/corporate/company/>



Η *Amazon.com* παράγει έσοδα από πωλήσεις προϊόντων (“*web catalog*” μοντέλο εσόδων), διαφημίσεις (“*advertising-supported*” μοντέλο εσόδων), κ.α. Οι *μηχανές αναζήτησης* (πχ. *Google.com* και *Yahoo.com*) έχουν έσοδα από διαφημίσεις που προβάλλονται στους ιστοτόπους τους. Τα on-line payment συστήματα (πχ. *Paypal.com*) έχουν έσοδα από την προμήθεια που εισπράττουν για κάθε συναλλαγή που διεκπεραιώνουν (“*fee for transaction*” μοντέλο εσόδων).

- Σημεία Υπεροχής/ Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, που είναι σκόπιμο να είναι *διατηρήσιμο*, εξασφαλίζει έσοδα για την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης είναι αυτά που τροφοδοτούν τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Οι *πατέντες*, η επένδυση σε *έρευνα και ανάπτυξη*, οι *στρατηγικές συνεργασίες*, το *ισχυρό brand name*, ο χρόνος εισόδου της επιχείρησης στην αγορά, κ.α. είναι μεταξύ άλλων κρίσιμα σημεία που τροφοδοτούν την υπεροχή των επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, ο πατενταρισμένος αλγόριθμος αναζήτησης που χρησιμοποιεί η μηχανή αναζήτησης *Google.com* δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η *Amazon.com* ήταν το πρώτο on-line βιβλιοπωλείο, γεγονός που της έδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



### 3.3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο σκοπός αυτής της ενότητας του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η *ακριβής και σε βάθος περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών* που θα διαθέσει η επιχείρηση στους πελάτες της. Η ανάλυση των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών πρέπει να γίνει με απλή γλώσσα κατανοητή σε όλους τους αναγνώστες ανεξάρτητα από εξειδικευμένες γνώσεις (ειδικά τεχνολογικής φύσεως γνώσεις).

Όμως, οι δυνητικοί επενδυτές/ συνεργάτες/ πελάτες δε θα σχηματίσουν ολοκληρωμένη και αξιόπιστη εικόνα των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης εάν δε δοθούν και τονιστούν πληροφορίες σχετικά με τους παρακάτω άξονες (Μπαλάκος & Πρελορέντζος, 2003; Βουδούρη, 2005):

- Μοναδικά Χαρακτηριστικά προϊόντων/ υπηρεσιών → Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα προϊόντων/ υπηρεσιών → Προστιθέμενη Αξία για τους πελάτες

Η σαφής περιγραφή των στοιχείων που διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από τις αντίστοιχες υπάρχουσες ανταγωνιστικές προτάσεις στην αγορά είναι απαραίτητη. Παρουσιάζεται με λεπτομέρειες η μοναδική πρόταση πώλησης (*unique selling proposition*) ανά προϊόν/ υπηρεσία, δηλαδή τα μοναδικά εκείνα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και μπορούν να προσδώσουν *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*.

Αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά μπορούν να αφορούν για παράδειγμα τα εξής:

- ✓ τεχνολογία που χρησιμοποιείται,
- ✓ τιμολόγηση (πχ. χαμηλότερες τιμές),
- ✓ ποιότητα,
- ✓ δυνατότητα εξατομίκευσης,
- ✓ εξυπηρέτηση μετά την πώληση (*after-sale service*), πχ. service και εγγύηση, υποστήριξη και πολιτική επιστροφών
- ✓ τρόπος διάθεσης και διανομής, κ.α.

Τέτοια χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών προσδίδουν *προστιθέμενη αξία για τους πελάτες* και πρέπει να τονιστούν σε αυτή την ενότητα.



Για παράδειγμα, όταν δημιουργήθηκε η μηχανή αναζήτησης *Google.com* ο αλγόριθμος αναζήτησης ήταν και είναι έως σήμερα το βασικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Όταν δημιουργήθηκε η *Amazon.com* ήταν το πρώτο on-line βιβλιοπωλείο, γεγονός που της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, μερικά μόνο από τα σημαντικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του *Amazon.com* είναι οι προσφερόμενες χαμηλότερες τιμές, η παράδοση των προϊόντων στο χώρο του πελάτη και η καταγραφή των απόψεων των πελατών για τα προϊόντα (*product reviews*).

Επιπλέον, οι e-επιχειρήσεις *goldendeals.gr* & *groupon.gr* βρίσκονται μεταξύ πολλών ελληνικών e-επιχειρήσεων που στηρίζονται στο μοντέλο ομαδικών αγορών (*group purchasing*) και προσφέρουν πολύ χαμηλές τιμές για προϊόντα/ υπηρεσίες άλλων επιχειρήσεων/ ατόμων για τα οποία μεσολαβούν. Αντίστοιχα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του *soby.gr* είναι πως συναθροίζει, ταξινομεί και παρουσιάζει όλα τα deals των ελληνικών sites ομαδικών αγορών.

Επιπρόθετα, η εταιρία κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών *Dell.com*, πέρα από τα άλλα γνωστά πλεονεκτήματα της, ήταν η πρώτη εταιρία στο χώρο της που προσφέρει από το 2006 δωρεάν ανακύκλωση των συσκευών της για τους πελάτες της παγκοσμίως<sup>4</sup>. Επίσης, τα προϊόντα της υπερτερούν των ανταγωνιστικών στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Συγκεκριμένα, προσφέρεται άμεση τεχνική υποστήριξη από επισκέπτη τεχνικό στο χώρο του πελάτη (*on-site service*) ή παραλαβή του μηχανήματος με *courier*, διόρθωση του και επιστροφή στο χώρο του πελάτη (*collect and return service*).

- Νομική Προστασία Προϊόντων/ Υπηρεσιών ή/ και της διαδικασίας Παραγωγής/ Ανάπτυξης

Σε περίπτωση κατοχυρωμένης ευρεσιτεχνίας για αποκλειστική διάθεση/ παραγωγή/ ανάπτυξη κάποιων προϊόντων/ υπηρεσιών, δίνονται λεπτομέρειες για αυτή και τη χρονική της διάρκεια. Πρόκειται για κατοχυρωμένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εγχώριες ή διεθνείς πατέντες, προστατευόμενες ονομασίες και κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα (*brand names*).

<sup>4</sup> <http://content.dell.com/us/en/corp/our-story-company-timeline.aspx>



- Ανανέωση & Αναβάθμιση Προϊόντων/ Υπηρεσιών

Εάν η επιχείρηση διαθέσει στην αγορά προϊόντα/υπηρεσίες που αποτελούν αναβάθμιση παλαιότερων και αυτές οι νεότερες εκδόσεις απευθύνονται στο υπάρχον ή/ και σε νέο τμήμα της αγοράς, τότε είναι κρίσιμο να αποσαφηνιστεί. Πρέπει να παρουσιαστεί τόσο η ταχύτητα, όσο και η αποτελεσματικότητα, με την οποία αναμένεται να πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση στην αγορά-στόχο και να κατακτηθεί σημαντικό μερίδιο που θα αποφέρει και ανάλογα έσοδα.

Επίσης, πρέπει να γίνεται σαφής αναφορά στη στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης, ώστε τα προϊόντα/ υπηρεσίες να αναβαθμίζονται και να συντηρούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονέκτημα. Αυτό είναι απαραίτητο ειδικά για τα καινοτομικά προϊόντα/ υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας τα οποία χαρακτηρίζονται από όλο και υψηλότερο ρυθμό απαξίωσης (*obsolete rate*).

- Χρόνος Εισόδου/ Διάθεσης προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά

Τα επιπλέον στοιχεία που θα ολοκληρώσουν την εικόνα των αναγνωστών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες, όπως εικόνες (ειδικά αν έχει κατασκευαστεί κάποιο πρωτότυπο), σχέδια, τεχνικές προδιαγραφές, εγχειρίδια χρήσης, κ.α. εισάγονται στα παραρτήματα του σχεδίου.

Η περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης είναι δυνατόν (και υιοθετείται συχνά) να μην αποτελεί ξεχωριστή ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά να ενσωματώνεται μέσα στην προηγούμενη ενότητα «περιγραφή της επιχείρησης» (Turban κ.α., 2008).





### 3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Μετά την περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών που θα διαθέσει η επιχείρηση στους πελάτες της, αυτή η ενότητα πρέπει να πείσει τους δυνητικούς επενδυτές/ συνεργάτες πως υπάρχει αγορά (πελάτες, δηλαδή καταναλωτές/ επιχειρήσεις/ κρατικοί φορείς) που έχει ανάγκη και θέλει να αγοράσει τα διαθέσιμα προϊόντα/ υπηρεσίες. Η αγορά είναι η *αρένα* μέσα στην οποία καλείται η επιχείρηση να επιτύχει (Lift EU project, 2002).

Επομένως, αυτή η ενότητα αποδεικνύει πως η ιδρυτική/ διοικητική ομάδα της επιχείρησης γνωρίζει και κατανοεί τόσο τις ανάγκες της αγοράς, όσο και τις δυνάμεις (*ανταγωνιστές & πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον*) της αγοράς με τις οποίες θα αλληλεπιδρά. Οι παρακάτω υποενότητες αναλύουν την αγορά, τον ανταγωνισμό, και το ευρύτερο περιβάλλον και παρουσιάζουν πως η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί μέσα σε αυτό το πλαίσιο με σοβαρές πιθανότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας.

#### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάλυση της αγοράς οριοθετεί και περιγράφει τους μελλοντικούς πελάτες (καταναλωτές/ επιχειρήσεις/ κρατικοί φορείς) της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση (*intended/ target market*). Μετά από μια *σύντομη, λιτή περιγραφή* της αγοράς, ακολουθεί η παράθεση των παρακάτω αντικειμενικών στοιχείων για την αγορά:

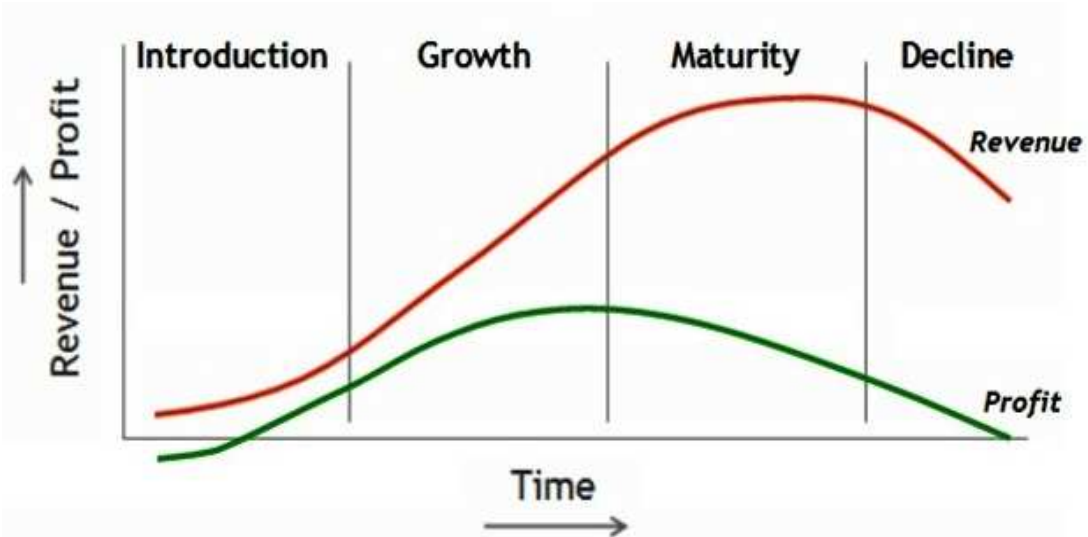
- *Συνολικό μέγεθος*, δηλαδή το πλήθος των καταναλωτών/ επιχειρήσεων/ κρατικών φορέων τους οποίους θα προσπαθήσει να προσεγγίσει η επιχείρηση.
- *Γεωγραφικό μέγεθος & εύρος (spread/ coverage)*
- *Ετήσιες πωλήσεις/ ζήτηση* παρόμοιων προϊόντων/ υπηρεσιών
- *Βαθμός Συγκέντρωσης*, που εξαρτάται από το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με παρόμοια προϊόντα/ υπηρεσίες και τα αντίστοιχα *μερίδια αγοράς* που καταλαμβάνουν.
- *Στάδιο ανάπτυξης*

Το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς κατά το οποίο η επιχείρηση εισέρχεται σε αυτή καθορίζει την επιχειρηματική στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί. Τα στάδια ανάπτυξης συνοψίζονται στα εξής:



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

Το επόμενο διάγραμμα απεικονίζει πως διαμορφώνονται τα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων ανάλογα με τα στάδια ανάπτυξης.



**Εικόνα 0-2:** Έσοδα/ Κέρδη Επιχειρήσεων ανά στάδιο ανάπτυξης

- *Ιστορικό Εξέλιξης/ Ανάπτυξης*
- *Ρυθμός Ανάπτυξης (growth rate)*
- *Προσδοκώμενος Ρυθμός Ανάπτυξης (growth trends)*
- *Πρόβλεψη Διείσδυσης στην αγορά/ Ζήτησης – Μερίδιο αγοράς*

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, εκτιμάται η αναμενόμενη διείσδυση της επιχείρησης στην αγορά με πρόβλεψη της ζήτησης και του επιθυμητού μεριδίου της αγοράς που θα κατακτηθεί.

Στη συνέχεια, πρέπει να αποτιμηθεί η *ευκολία πρόσβασης στην αγορά* που στοχεύει η επιχείρηση. Δηλαδή, η ανάλυση της αγοράς πρέπει να περιλαμβάνει τα πιθανά εμπόδια



εισόδου, αλλά και τον τρόπο υπέρβασης των εμποδίων. Ο Πίνακας 3-1 περιέχει τα συνήθη εμπόδια εισόδου στην αγορά (Porter, 1998; Wikipedia, 2011; Score, 2011).

Εμπόδια Εισόδου στην Αγορά
Υψηλό Κόστος Κεφαλαίου/ Επένδυσης
Υψηλό Κόστος Ανάπτυξης & Διάθεσης Υπηρεσιών
Υψηλό Κόστος Παραγωγής Προϊόντων
Υψηλό Κόστος Μάρκετινγκ
Κόστος Έρευνας & Ανάπτυξης
Κόστος Διανομής
Διαφοροποίηση Προϊόντος (product differentiation) <sup>5</sup>
Αφοσίωση πελατών/ Ισχυρό εταιρικό σήμα (brand recognition)
Κυβερνητική Νομοθεσία
Υψηλή εξειδίκευση προσωπικού/ Απαιτούμενη Εκπαίδευση
Ειδική τεχνολογία, Κατοχυρωμένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εγχώριες ή διεθνείς πατέντες

**Πίνακας 0-2:** Εμπόδια εισόδου στην Αγορά

Για παράδειγμα, έως το πρώτο τρίμηνο του 2011, η ελληνική νομοθεσία για τη σύσταση και λειτουργία εμπορικής επιχείρησης αποτελούσε σοβαρό εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Η Ελλάδα κατατασσόταν 149η θέση μεταξύ 183 χωρών στον σχετικό δείκτη αξιολόγησης των διαδικασιών που απαιτούνται για τη σύσταση μιας επιχείρησης. Για την ίδρυση μιας επιχείρησης απαιτούνταν τουλάχιστον 38 ημέρες, 11

<sup>5</sup> Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και η διαφορετικότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών σε μια αγορά, τόσο ευκολότερα ένα καινούργιο προϊόν/ υπηρεσία θα γίνει αποδεκτό από τους πελάτες.



διαδικασίες και επίσκεψη 8 σημείων.

Ευτυχώς, από 4 Μαΐου 2011, ξεκίνησε η λειτουργία της *Υπηρεσίας μιας Στάσης (One-Stop-Stop<sup>6</sup>)* που εξασφαλίζει πλέον τη δημιουργία ελληνικής επιχείρησης *ΕΠΕ* με 1 διαδικασία, σε 1 ημέρα, σε περίπου 1 ώρα και με επίσκεψη σε 1 σημείο. Πέρα από την άρση του εμποδίου της γραφειοκρατίας, επιτυγχάνεται και κατά 33% μείωση του κόστους σύστασης επιχείρησης.

Αντίστοιχα, η δημιουργία μιας νέας μηχανής αναζήτησης πρέπει να υπερβεί, μεταξύ άλλων, δύο βασικά εμπόδια: (α) το πολύ ισχυρό εταιρικό σήμα της υπάρχουσας μηχανής αναζήτησης *Google.com* και (β) την ειδική τεχνολογία του πατενταρισμένου αλγορίθμου αναζήτησης της *Google.com*.

Επίσης, η ίδρυση της υπηρεσίας κοινωνικής δικτύωσης *twitter.com* το 2006 έπρεπε να υπερβεί, μεταξύ άλλων, την αφοσίωση των χρηστών στα υπάρχοντα κοινωνικά δίκτυα *facebook.com* (ιδρύθηκε το 2004) και *myspace.com* (ιδρύθηκε το 2003). Όντως, η *twitter.com* διαφοροποιήθηκε λανσάροντας την υπηρεσία *microblogging* μέσω της οποίας οι εγγεγραμμένοι χρήστες του θέτουν (postάρουν) και διαβάζουν κείμενα (tweets - έως 140 χαρακτήρες) σε πραγματικό χρόνο.

Μετά η ανάλυση της αγοράς εξειδικεύεται πλέον σε επίπεδο πελάτη. Παρουσιάζεται η τμηματοποίηση (segmentation) της αγοράς-στόχου, οπότε οι πελάτες διακρίνονται σε ομάδες με κοινά γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κ.α. χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια της ομαδοποίησης διαφέρουν ανάλογα με το εάν πρόκειται για πελάτες καταναλωτές ή επιχειρήσεις, ως εξής (Βουδούρη, 2011):

- Τμηματοποίηση Καταναλωτών
  - ✓ Γεωγραφικά κριτήρια: χώρα, πόλη/ χωριό
  - ✓ Δημογραφικά κριτήρια: ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, οικογενειακή κατάσταση, παιδιά ή όχι, πλήθος παιδιών, μέγεθος επιχείρησης απασχόλησης

---

<sup>6</sup> <http://government.gov.gr/wp-content/uploads/2011/04/Ενημερωτικό-Σημείωμα-One-Stop-Shop.pdf>



- ✓ Αγοραστικές συνήθειες: προτίμηση σε εταιρικά σήματα, προσοχή στις τιμές
- ✓ Τρόπος ζωής: κουλτούρα, βιβλία, ψυχαγωγία
- ✓ Συμπεριφορά
- Τμηματοποίηση Επιχειρήσεων Πελατών
  - ✓ Γεωγραφικά κριτήρια: χώρα, πόλη/ χωριό
  - ✓ Δημογραφικά κριτήρια: μέγεθος, βιομηχανία, τοποθεσία
  - ✓ Λειτουργικά κριτήρια: εφαρμογή ή όχι τεχνολογιών
  - ✓ Αγοραστικές συνήθειες: κεντρικοποιημένες ή όχι αγορές, συμφωνίες με προμηθευτές, κριτήρια αγορών
  - ✓ μέγεθος παραγγελιών, συχνότητα αγορών, κ.α.

Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου βοηθά την επιχείρηση να σχηματίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια το *προφίλ* των πελατών της, οπότε και να κατανοήσει τις ανάγκες τους και ανάλογα να διαμορφώσει τη στρατηγική προώθησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της. Τέλος, για κάθε τμήμα της αγοράς, παρουσιάζεται *Πρόβλεψη Πωλήσεων/ Μεριδίου Αγοράς* που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

Η ανάλυση της αγοράς πρέπει να υποστηρίζεται από *έρευνα αγοράς* που μπορεί να είναι *πρωτογενής* ή/ και *δευτερογενής*. Όταν η έρευνα αγοράς χρησιμοποιεί δημοσιευμένες πληροφορίες για το προφίλ της αγοράς από επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστική υπηρεσία, στοιχεία δημογραφικής απογραφής, κλπ., τότε πρόκειται για *δευτερογενή έρευνα*. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να συλλεχθούν από βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, συνδέσμους και κυβερνητικές πηγές, το διαδίκτυο, κλπ (SCORE, 2011). Αντίθετα, η *πρωτογενής έρευνα* απαιτεί να συλλεχθούν οι πληροφορίες με *ποσοτικές* ή/ και *ποιοτικές έρευνες* όπου ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πιθανών πελατών ή ήδη πελατών ερωτάται για τις προτιμήσεις του. Συνήθως, η πρωτογενής έρευνα κοστίζει περισσότερο. Συχνά, κάποιες ποσοτικές/ ποιοτικές έρευνες μπαίνουν στο παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου.



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Αναγνωρίζονται πρώτα οι βασικές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται άμεσα την επιχείρηση με παρόμοια προϊόντα/ υπηρεσίες. Ύστερα, παρουσιάζονται αναλυτικά οι δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών με ένα πίνακα ανταγωνιστικής ανάλυσης (SCORE 2011; Viehland, 2007f) (βλέπε αμέσως μετά). Πρόκειται για ένα μεγάλο πίνακα με την πρώτη στήλη να συγκροτείται από παράγοντες κλειδιά που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Στις επόμενες στήλες δίνεται η πληροφορία για κάθε βασικό ανταγωνιστή<sup>7</sup> όσο αφορά στους υπό εξέταση παράγοντες. Μετά, αναφέρεται η θέση της επιχείρησης και κατά πόσο αυτό θα είναι δυνατό ή αδύνατο σημείο για αυτήν. Στην τελευταία στήλη αξιολογείται η σημασία του ανταγωνιστικού παράγοντα για τον πελάτη με κλίμακα από 1 (καθόλου σημαντικό) έως 5 (πάρα πολύ σημαντικό) Με την υποστήριξη του πίνακα ανταγωνιστικής ανάλυσης, η επιχείρηση διαγνώσκει άμεσα τη θέση της σε σχέση με τους βασικούς πρωταγωνιστές της. Η επιχείρηση καταγράφει τα *μειονεκτήματα*, αλλά και τα *ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα* της, οπότε υποστηρίζεται άμεσα στη χάραξη της στρατηγικής της.

Το θέμα του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων άπτεται των 5 δυνάμεων του Porter. Η παραπάνω ανάλυση αφορά την πρώτη δύναμη, δηλαδή τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οπότε, η υποενότητα ολοκληρώνεται με τη μελέτη των υπολοίπων τεσσάρων (4) δυνάμεων του Porter:

- Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών/ Αγοραστών,
- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών,
- Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών και
- Κίνδυνος από Υποκατάστατα Προϊόντα.

---

<sup>7</sup> Συνήθως, ο πίνακας συμπληρώνεται για δύο βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης.



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

**Πίνακας 0-3:** Πίνακας Ανταγωνιστικής Ανάλυσης



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS)

Αυτή η ενότητα προσδιορίζει τις κρίσιμες τάσεις και παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αγορά και τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Ουσιαστικά, η ιδρυτική/ διοικητική ομάδα της επιχείρησης αναλύει τις παρούσες συνθήκες, αλλά κυρίως τις ενδεχόμενες αλλαγές στην οικονομία, στις κοινωνικές αξίες, στην τεχνολογία και στην κυβερνητική νομοθεσία και το αντίκτυπο τους στην επιχείρηση.

Ουσιαστικά, η επιχείρηση μπορεί να ταξινομήσει τους παράγοντες κλειδιά του ευρύτερου περιβάλλοντος της σύμφωνα με την πιθανότητα αλλαγής τους και το αντίστοιχο αντίκτυπο της στην επιχείρηση με εργαλείο την *ανάλυση ΠΟΚΤ* (Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος) (Oxford University Press, 2007).

Η *ανάλυση ΠΟΚΤ* είναι ένα χρήσιμο *στρατηγικό εργαλείο μέτρησης* της δυναμικότητας της αγοράς (*market potential*) και των συνθηκών μέσα στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση<sup>8</sup>. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογεί την ανάπτυξη ή πτώση της αγοράς και λειτουργεί ως *εργαλείο απόφασης* για τη θέση της επιχείρησης μέσα στην αγορά και τη χάραξη της στρατηγικής της σε όλα τα επίπεδα (λειτουργικό, μάρκετινγκ, κ.α.). Επίσης, η *ανάλυση ΠΟΚΤ* είναι *χρήσιμη πριν την *ανάλυση ΔΑΕΑ** (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές) - SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats), γιατί οι παράγοντες που αναγνωρίζει μπορούν να ταξινομηθούν ως ευκαιρίες ή/και απειλές.

Η *ανάλυση ΠΟΚΤ* αναγνωρίζει και αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά από τέσσερις οπτικές του ευρύτερου περιβάλλοντος της αγοράς (Oxford University Press, 2007; Wikipedia, 2011):

- *Πολιτικοί Παράγοντες*

Αναφέρονται στο πώς και σε ποιο βαθμό το κράτος επεμβαίνει στην οικονομία και την επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, *φορολογική νομοθεσία, εργατικό δίκαιο, περιβαλλοντικοί κανονισμοί, πολιτική σταθερότητα*, κ.α. Επίσης, αναλύονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θέλει να προωθήσει το κράτος και οι προτεραιότητες που θέτει όσο αφορά στην *παιδεία, την υγεία* και τις *υποδομές* (πχ. οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο).

---

<sup>8</sup> <http://decide-guide.com/pest/>





- *Οικονομικοί Παράγοντες*

Περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα εξής: ρυθμός ανάπτυξης, πληθωρισμός, επιτόκια, συναλλαγματική ισοτιμία, ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ), χρέος ως ποσοστό επί του ΑΕΠ και δημοσιονομικό έλλειμμα. Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης (QuickMBA, 2010a), οπότε και το βαθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, τα *υψηλά επιτόκια δανεισμού* δυσχεραίνουν μια επένδυση γιατί αυξάνουν το κόστος δανεισμού.

Επίσης, ένα on-line κατάστημα παραδοσιακών εθνικών προϊόντων (πχ. ελαιόλαδο, φρούτα) θα έχει αυξημένες *δυσκολίες στις εξαγωγές σε περιβάλλον σκληρού νομίσματος* (πχ. ευρώ).

- *Κοινωνικοί Παράγοντες*

Αναφέρονται στα δημογραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά/ αλλαγές του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, *ηλικιακή κατανομή πληθυσμού, ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού, τρόπος ζωής (lifestyle), θρησκευτικές αξίες, έμφαση στην ασφάλεια/ ποιότητα*, κ.α. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση των πελατών και το μέγεθος της δυναμικής αγοράς.

Για παράδειγμα, η *γήρανση του πληθυσμού στην Ευρώπη* ενισχύει τη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας και φάρμακα. Επομένως, υπάρχει επιχειρηματική ευκαιρία για επιχειρήσεις που θα παρέχουν *e-health υπηρεσίες* πχ. τηλεδιάγνωση.

Επίσης, η *ψηφιακή εφαρμογή Confession* (εξομολόγηση) για το κινητό τηλέφωνο iPhone κυκλοφόρησε το Φεβρουάριο του 2011 για να εξυπηρετήσει τη *θρησκευτική ανάγκη των ρωμαιοκαθολικών*.

- *Τεχνολογικοί Παράγοντες*

Περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα εξής: αυτοματοποίηση, δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης, τεχνολογικά κίνητρα, ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής/ καινοτομίας και



ωριμότητα τεχνολογίας. Γενικά, οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες, μειώνουν τα κόστη, βελτιώνουν την ποιότητα, οδηγούν στην καινοτομία. Τελικά, οι τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί νέες αγορές.

Για παράδειγμα, η δημιουργία του Διαδικτύου και γενικά η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και δικτύων γέννησε και έθρεψε το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business).

Η σημασία των ΠΟΚΤ παραγόντων για μια επιχείρηση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρει.

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που έχει πάρει ένα μεγάλο δάνειο θα επικεντρωθεί στους οικονομικούς παράγοντες και κυρίως την αλλαγή των επιτοκίων.  
Όμως μια e-επιχείρηση υπηρεσιών κοινωνικής δικτύωσης (social networking) ή ραντεβού (on-line dating) θα ενδιαφέρεται κυρίως για τους κοινωνικούς παράγοντες.

Κατά την ανάλυση ΠΟΚΤ, οι παραπάνω παράγοντες οργανώνονται και παρουσιάζονται με τη μορφή πίνακα. Ένα πρότυπο ανάλυσης ΠΟΚΤ που περιλαμβάνει τους βασικούς παράγοντες σε μορφή πίνακα βρίσκεται στο παράρτημα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ (SWOT ANALYSIS)

Η ανάλυση ΔΑΕΑ είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο αποτύπωσης της σχέσης του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος ταξινομούνται ως *Δυνάμεις* (Strengths) ή *Αδυναμίες* (Weaknesses), ενώ οι παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον ως *Ευκαιρίες* (Opportunities) ή *Απειλές* (Threats). Ουσιαστικά, η ΔΑΕΑ παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης χρήσιμη πληροφορία για την *αντιστοιχία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με τις συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί* (QuickMBA, 2010b). Επομένως, η ανάλυση ΔΑΕΑ έχει κομβικό ρόλο στην επιλογή και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.



Η επιλογή και ανάπτυξη στρατηγικής της επιχείρησης με βάση την ανάλυση ΔΑΕΑ πραγματοποιείται με τον αντίστοιχο πίνακα ΔΑΕΑ που κατασκευάζεται. Ένα πρότυπο ανάλυσης ΔΑΕΑ σε μορφή πίνακα βρίσκεται στο παράρτημα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.



### 3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η προηγούμενη ενότητα του επιχειρηματικού πλάνου («Ανάλυση Αγοράς – Ανταγωνισμού») προσδιόρισε την αγορά - στόχο στην οποία θέλει να διεισδύσει η επιχείρηση και το προφίλ των πελατών στους οποίους θα διαθέσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Το μάρκετινγκ έχει στόχο την αύξηση του ενδιαφέροντος αυτών των μελλοντικών πελατών, μεταφέροντας σε αυτούς μηνύματα για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης (Deloitte & Touche LLP, 2003). Οπότε, *το σχέδιο μάρκετινγκ προδιαγράφει τις ενέργειες της επιχείρησης για την προσέγγιση των πελατών και την προώθηση και πώληση των προϊόντων/ υπηρεσιών της.*

Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ περιγράφει τις *στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης για τα «4 Π (4 Ps)» του μίγματος μάρκετινγκ:*

- Προϊόν (Product)

Περιγράφονται με *ακρίβεια και σε βάθος* τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης ως προς την *προστιθέμενη αξία που προσφέρουν στον πελάτη*. Αυτές οι πληροφορίες έχουν ήδη δοθεί στην ενότητα «Προϊόντα & Υπηρεσίες» και δε θα επαναληφθούν. Απλά, περιλαμβάνεται μια σύντομη υπενθύμιση των βασικών χαρακτηριστικών (πχ. καινοτόμα τεχνολογία, φιλικό προς το περιβάλλον) των προϊόντων/ υπηρεσιών, των αντίστοιχων ωφελειών για τους πελάτες και των συμπληρωματικών υπηρεσιών (πχ. service) που παρέχονται. Επίσης, αναφέρονται τα *πακέτα* μέσω των οποίων η επιχείρηση θα διαθέσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες στην αγορά.

- Τοποθεσία & Κανάλια Διανομής (Place)

Προσδιορίζεται η *τοποθεσία λειτουργίας της επιχείρησης και διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών της*, καθώς και με *ποιους τρόπους* (κανάλια διανομής) τα προϊόντα/ υπηρεσίες φθάνουν στους πελάτες.

Γίνεται σύντομη αναφορά στα *κριτήρια με τα οποία επιλέγεται η θέση λειτουργίας*, όπως προτίμηση θέσης από τους πελάτες, καταλληλότητα θέσης ως προς τους χώρους, προσβασιμότητα και τοποθεσία ανταγωνιστών. Αντίστοιχα, για τα *κανάλια διανομής*, τα προϊόντα/ υπηρεσίες μπορούν να φθάνουν στους πελάτες:

- ✓ Άμεσα (από την Ιστοθέση),



Εάν το προϊόν/ υπηρεσία είναι μόνο ψηφιακό, τότε η διάθεση είναι άμεση μέσω διαδικτύου και ενδιαφέρει μόνο το απαιτούμενο εύρος ζώνης και οι ώρες για *download*.

- ✓ μέσω Τρίτων (πχ. ανεξάρτητοι διανομείς, portals),
- ✓ με Συνδυασμό των δύο παραπάνω και
- ✓ με Στόλο της επιχείρησης

Όταν η επιχείρηση διαθέτει φυσικά προϊόντα, η προετοιμασία της παραγγελίας και η διανομή γίνεται από ανθρώπους της επιχείρησης ή μέσω τρίτων. Όταν η διανομή γίνεται μέσω τρίτων, δίνεται επιπλέον πληροφορία για τη *σύναψη των συμβολαίων* και τις *τυχόν στρατηγικές συμμαχίες*. Η ενημέρωση των δυνητικών επενδυτών για τα κανάλια διανομής ολοκληρώνεται με τη *γεωγραφική τους κάλυψη* (περιλαμβάνεται ή όχι το εξωτερικό) και το *μέσο πλήθος των παραγγελιών που διεκπεραιώνονται ανά ημέρα*.

- Προώθηση & Επικοινωνία (Promotion)

Περιγράφονται οι μέθοδοι/ τα μέσα που έχουν επιλεγεί για την προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης και την επικοινωνία της με την αγορά-στόχο ώστε να πετύχει στις πωλήσεις. Η επιλογή των μέσων προώθησης πρέπει να δικαιολογηθεί, να συμβαδίζει με την εικόνα (image) της επιχείρησης και να έχει λογικό κόστος. Τα συνήθη μέσα προώθησης/ επικοινωνίας είναι τα εξής (Deloitte & Touche LLP, 2003; OCRI, 2002):

- ✓ *On-line Διαφήμιση* (Turban, 2008)
  - Προβολή Αφίσας (banner)
  - Εναλλαγή Αφισών (banner swapping)
  - Αναδυόμενη/ Καταδυόμενη Διαφήμιση (pop-up/ pop-under ad)
  - Ενδιάμεσο Πλαίσιο Διαφήμισης (interstitial)
  - Διαφήμιση με μορφή Άρθρου (advertorial)
  - Email, Newsletter
  - Blogging/ Micro-blogging
  - Εμφάνιση σχετικής Διαφήμισης (associated ad display)
  - Εμφάνιση σε Κοινωνικά Δίκτυα



- Εμφάνιση σε Δημοφιλείς Ηλεκτρονικές Πύλες
- Διαφήμιση μέσω Παιχνιδιών (advergaming)
- Βελτίωση Κατάταξης σε Μηχανή Αναζήτησης (Search Engine Optimization)
- ✓ Διαφήμιση (έντυπη, μαζική)
- ✓ Δημόσιες Σχέσεις & Σχέσεις με Τύπο (Public & Press Relations – PR) (δημοσιεύματα σε εφημερίδες, περιοδικά)
- ✓ Μπροσούρες Προϊόντων/ Υπηρεσιών
- ✓ Απευθείας email
- ✓ Χορηγίες
- ✓ Αντικείμενα με το λογότυπο της επιχείρησης (πχ. επιστολόχαρτα, στυλό, κούπες)
- ✓ Συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια
- ✓ Εμφάνιση σε καταλόγους επιμελητηρίων ή άλλων φορέων
- ✓ Δικτύωση με φίλους και επαγγελματίες

Επιπλέον, είναι κρίσιμο να περιγραφεί η *στρατηγική της επιχείρησης για τη συστηματική επαφή με τους πελάτες της και την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης*. Οι παρακάτω μέθοδοι υποστηρίζουν την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες (KEMEL, 2011):

- ✓ Δημιουργία (διαχρονικά) Εταιρικού Σήματος (συνήθως έχει μεγάλο κόστος)
- ✓ Συνεργασίες με γνωστούς Στρατηγικούς Παίκτες (πχ. αξιόπιστα portals)
- ✓ Ποιότητα Ιστοθέσης
- ✓ Ποιότητα Εκτέλεσης Παραγγελιών
- ✓ Ποιότητα Εξυπηρέτησης
- ✓ Αξιολόγηση Προϊόντων/ Υπηρεσιών από τους Πελάτες
- ✓ Δυνατότητες Επικοινωνίας του Πελάτη με την επιχείρηση
- ✓ Επικαιροποιημένη Ιστοθέση



- ✓ Πιστοποίηση Επιχείρησης
- ✓ Προστασία Προσωπικών Δεδομένων
- ✓ Ασφάλεια Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, κ.α.

Αυτό το συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με τα εξής:

- ✓ Χρονοδιάγραμμα Προωθητικών Ενεργειών,
- ✓ Τρόποι Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Προωθητικών Ενεργειών και
- ✓ Κόστος Προωθητικού Πλάνου.
- Τιμή (Price)

Διατυπώνεται το ποσό χρέωσης των πελατών ανά προϊόν/ υπηρεσία (στην αρχή και διαχρονικά). Η πολιτική τιμών της επιχείρησης μαρτυρά πως η επιχείρηση τοποθετείται στην αγορά ενάντι των ανταγωνιστών της. Επίσης, αναφέρονται τα πακέτα προσφορών, οι εκπτώσεις, και η πολιτική πίστωσης. Είναι κρίσιμο, η συνολική πολιτική τιμολόγησης να δικαιολογηθεί με συνοπτική συζήτηση/ παρουσίαση των παρακάτω παραγόντων:

- ✓ Έσοδα (σύμφωνα με το Επιχειρηματικό Μοντέλο)
  - Πωλήσεις φυσικών προϊόντων/ παροχής υπηρεσιών (πχ. amazon.com)
  - Πωλήσεις Ψηφιακού Περιεχόμενου
  - Συνδρομές (πχ. on-line εφημερίδες)
  - Προμήθεια συναλλαγής (πχ. PayPal.com, booking.com, goldendeals.gr)
  - Διαφήμιση (πχ. προβολή αφισών σε social networks)
  - Συνδυασμός των παραπάνω
- ✓ Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων/ Υπηρεσιών
- ✓ Τιμή Ανταγωνιστικών Προϊόντων (πχ. η τιμή θα είναι μεγαλύτερη μόνο όταν το προϊόν/ υπηρεσία έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά)
- ✓ Πελάτες, οι Προσδοκίες τους και Πόσα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν (πχ. ο κτηνός προσφορών (bargain hunter) θέλει τις χαμηλότερες τιμές)
- ✓ Ελαστικότητα Ζήτησης (πόσο ανεβαίνει η τιμή χωρίς να επηρεάζεται η ζήτηση)



Οι ετήσιες προβλέψεις για τα έσοδα και το κόστος των πωληθέντων θα δοθούν αναλυτικά στο χρηματοοικονομικό πλάνο.

Το σχέδιο μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με: *Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ* και *Ετήσια Πρόβλεψη της Ζήτησης ανά Προϊόν/ Υπηρεσία* για κάθε έτος της υπό εξέταση περιόδου, σύμφωνα με την αγορά-στόχο, το πλάνο προώθησης και την πολιτική τιμολόγησης. Το κόστος και οι προβλέψεις της ζήτησης είναι απαραίτητες για τη σύνταξη του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού που έπεται στο επιχειρηματικό σχέδιο.





### 3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Ο απώτερος σκοπός αυτής της ενότητας του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να πείσει τους πιθανούς επενδυτές πως η *επιχείρηση μπορεί να παράγει/ αναπτύξει το προϊόν/ υπηρεσία και να το παραδώσει στους πελάτες στην ώρα του, με υψηλή ποιότητα και στο αναμενόμενο κόστος* (Deloitte & Touche LLP, 2003).

Ύστερα από την αναλυτική περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται στην καθεαυτή λειτουργία της επιχείρησης που εξασφαλίζει την παραγωγή/ ανάπτυξη των προϊόντων/ υπηρεσιών και τη διάθεση τους στην αγορά. Ενώ οι έως τώρα πληροφορίες προσδιόρισαν την πρόταση αξίας των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης, το λειτουργικό σχέδιο περιγράφει πως η επιχείρηση παράγει αυτή την αξία (Viehland, 2007d).

Επειδή πρόκειται για *e-επιχείρηση*, η παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών στους πελάτες γίνεται με την παρουσία της επιχείρησης στον παγκόσμιο ιστό (WWW), δηλαδή με τον ιστότοπο (*website*) της. Επομένως, αυτή η ενότητα περιγράφει το *λειτουργικό πλάνο* τόσο της *παραγωγής/ ανάπτυξης των προϊόντων/ υπηρεσιών*, όσο και της *ανάπτυξης του ιστοτόπου και της επιτυχημένης on-line συναλλαγής με τους πελάτες* μέσω αυτού.

#### ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Αυτή η υποενότητα του σχεδιασμού λειτουργιών προσδιορίζει όλες τις ενέργειες από την παραγωγή των προϊόντων και την εκτέλεση των υπηρεσιών μέχρι την παροχή τους στους πελάτες και την ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής. Συγκεκριμένα, προσφέρει πληροφορίες και περιγράφει τις ενέργειες για τα παρακάτω θέματα:

- Παραγωγή Προϊόντων/ Ανάπτυξη Υπηρεσιών

Δε χρειάζεται λεπτομερής παρουσίαση της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων και ανάπτυξης των υπηρεσιών. Αντίθετα, πρέπει να αναδειχθούν μόνο τα εξής:

- ✓ *ενέργειες κλειδιά* στη διαδικασία,
- ✓ *απαιτήσεις χρόνου*,
- ✓ *ιδιαίτερη, καινοτόμα τεχνική ανάπτυξης των προϊόντων/ υπηρεσιών και*
- ✓ *χρήση καινοτόμας τεχνολογίας για επιτάχυνση της ροής εργασιών.*



- Κύκλος Λειτουργίας (το σύνολο των βημάτων αλληλεπίδρασης με τους πελάτες μέχρι το πέρας της –on-line ή και φυσικής– συναλλαγής)
- Εγκαταστάσεις Επιχείρησης

Η βασική θέση της e-επιχείρησης είναι στο Διαδίκτυο (δες λεπτομέρειες στην παρακάτω υποενότητα), αλλά χρειάζεται να έχει και μια στοιχειώδη φυσική παρουσία. Όντως, αναφέρονται τα παρακάτω στοιχεία για τις φυσικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης:

- ✓ γεωγραφική θέση,
  - ✓ επιφάνεια κτιρίων,
  - ✓ είδος κτιρίων (πχ. αποθήκες, καταστήματα),
  - ✓ δυνατότητα πρόσβασης για πελάτες, προμηθευτές και διανομείς,
  - ✓ ενεργειακές ανάγκες (ηλεκτρισμός, θέρμανση),
  - ✓ τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες και
  - ✓ αγορά, ενοικίαση ή χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).
- Απαιτήσεις σε Εξοπλισμό & Τεχνολογία
    - λογισμικό, όπως ERP, CRM συστήματα, εργαλεία/ πλατφόρμες ανάπτυξης διαδικτυακών υπηρεσιών, κ.α.)
    - υλικό, πχ. εξυπηρετητές (servers)
    - εύρος ζώνης (bandwidth),
    - μηχανήματα
    - οχήματα (πχ. για την αποστολή των παραγγελιών)
    - αγορά ή χρηματοδοτική μίσθωση του εξοπλισμού
  - Πρώτες Ύλες (εάν υπάρχει και παραγωγή φυσικών προϊόντων)
  - Προμηθευτές (SCORE, 2011)
    - ✓ επωνυμία, διεύθυνση
    - ✓ ιστορικό & αξιοπιστία
    - ✓ είδος, ποσότητα προμήθειων



- ✓ μέσος χρόνος παράδοσης προμηθειών
  - πολιτική πίστωσης & παράδοσης
  - συμβόλαια<sup>9</sup>, διαπραγματευτική δύναμη
  - εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση καθυστέρησης προμηθειών
- Διαχείριση αποθεμάτων

Εάν η e-επιχείρηση προσφέρει υλικά προϊόντα (πχ. *e-tailer*), πρέπει να φαίνεται πως έχει προβλεφθεί η ποσότητα και το είδος του αποθέματος. Οι προβλέψεις λαμβάνουν υπόψη το χρόνο ολοκλήρωσης της παραγγελίας (order lead time), το *inventory turnover*, φαινόμενα εποχικότητας και τη μέση αξία του αποθέματος (SCORE, 2011). Ειδικά εάν πρόκειται για καινοτομικά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας τα οποία έχουν πολύ υψηλό ρυθμό απαξίωσης (*obsolete rate*), αυτές οι πληροφορίες είναι κρίσιμες γιατί το απόθεμα αποτελεί δεσμευμένη επένδυση κεφαλαίων.

- Ποιοτικός Έλεγχος (Viehland, 2007d)
  - κατοχή πιστοποιητικών ποιότητας (ISO)
  - διεξαγωγή ελέγχων προϊόντων/ υπηρεσιών
  - ενσωματωμένοι έλεγχοι στη διαδικασία σχεδιασμού και παραγωγής/ ανάπτυξης των προϊόντων/ υπηρεσιών
  - ενσωματωμένοι έλεγχοι σε όλη τη διαδικασία συναλλαγής με τους πελάτες κατά τη διάθεση των προϊόντων/ υπηρεσιών
- Εξυπηρέτηση Πελατών (Viehland, 2007d)
  - επικοινωνία με τους πελάτες (website, email, call center)
  - παράδοση των προϊόντων/ εκτέλεση υπηρεσιών στον ελάχιστο δυνατό χρόνο
  - ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών σε όλη τη διάρκεια της συναλλαγής

---

<sup>9</sup> Το παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να συμπεριλαμβάνει και αντίγραφα αντιπροσωπευτικών συμβολαίων.



- *τρόποι ικανοποίησης αιτημάτων των πελατών μετά την πώληση*

Για παράδειγμα, η *Dell.com* προσφέρει παραλαβή του υπολογιστή με courier από το χώρο του πελάτη, διόρθωση του προβλήματος και επιστροφή χωρίς επιβάρυνση με μεταφορικό κόστος.

- *διάθεση μέσων αυτοεξυπηρέτησης (self-service) των πελατών (πχ. FAQ)*
- *αξιολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες (πχ. με on-line ερωτηματολόγια)*
- Συμμόρφωση με τους Κρατικούς Κανονισμούς (ΚΕΜΕΛ, 2011) πχ.
  - κατοχή άδειας λειτουργίας,
  - ασφάλεια ανθρώπινου δυναμικού,
  - κανονισμοί λειτουργίας,
  - προστασία απορρήτου προσωπικών δεδομένων,
  - κανονισμοί on-line πληρωμών,
  - κανονισμοί ασφάλειας & υγιεινής εργασιακών χώρων,
  - κανονισμοί προστασίας περιβάλλοντος και
  - διαχείριση αποβλήτων.
- Κόστος Λειτουργίας ανά έτος
  - ✓ κόστος παραγωγής/ ανάπτυξης προϊόντων/ υπηρεσιών,
  - ✓ κόστος ολόκληρης της συναλλαγής, πχ. για τοποθέτηση σε πακέτο (packaging) και διανομή,
  - ✓ κόστος εγκαταστάσεων, πχ. ενοίκια, λογαριασμοί ενέργειας, κόστος τηλεπικοινωνιών,
  - ✓ κόστος εξοπλισμού,
  - ✓ νομικά κόστη,
  - ✓ κόστος ποιοτικών ελέγχων,
  - ✓ κόστος εξυπηρέτησης πελατών,
  - ✓ κόστος άδειας,



- ✓ ασφαλιστικά κόστη, κ.α.

Η αναφορά στο λειτουργικό κόστος ανά έτος είναι σύντομη και απλά προϊδεάζει τον αναγνώστη για την αναλυτική πληροφορία που θα λάβει στην ενότητα του χρηματοοικονομικού πλάνου.

Ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο της e-επιχείρησης, ρυθμίζεται εάν το σχέδιο λειτουργιών χρειάζεται να περιέχει όλες τις παραπάνω πληροφορίες.

Για παράδειγμα, μια e-επιχείρηση που είναι *μεσίτης πληροφοριών* (info-brokerage model), όπως newsit.gr, zougla.gr, tlife.gr, κ.α., προσφέρουν πληροφορία και δεν τίθεται θέμα διαχείρισης αποθέματος σε αυτές.

Φυσικά, η παρουσίαση του πλάνου λειτουργίας της επιχείρησης θα είναι ελλιπής εάν απουσιάζει η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης για το *ποιες διαδικασίες διεκπεραιώνονται εσωτερικά, ποιες δίνονται εξωτερικά (outsourcing) και ποιες συνδυάζουν τις δύο λύσεις*.. Για παράδειγμα, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών, ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων/ υπηρεσιών, κομμάτι της παραγωγής/ ανάπτυξης των προϊόντων μπορούν να δοθούν με υπεργολαβία σε εταιρίες που προσφέρουν ανάλογες υπηρεσίες. Δεν πρέπει να παραληφθεί και μια *σύντομη δικαιολόγηση της απόφασης για εσωτερική ή εξωτερική ανάθεση ή συνδυασμό των δύο*.

## **ON-LINE ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΙΣΤΟ (WWW)**

Κάθε *e-επιχείρηση* που δραστηριοποιείται στον παγκόσμιο ιστό χρειάζεται μια ιστοθέση (website) μέσω της οποίας προσελκύει τους πελάτες και αλληλεπιδρά με αυτούς. Αυτή η υποενότητα είναι αφιερωμένη στο *πλάνο δημιουργίας, διαχείρισης και λειτουργίας του ιστοτόπου* της επιχείρησης. Το λειτουργικό σχέδιο της on-line παρουσίας της επιχείρησης ασχολείται και πληροφορεί τους δυνητικούς επενδυτές/ συνεργάτες της επιχείρησης για τα παρακάτω ζητήματα:

- Επιλογή Web Ξενιστή (*web hosting*)

Οι βασικές *εναλλακτικές φιλοξενίας της ιστοθέσης* («μετωπικό» κατάστημα») της επιχείρησης είναι οι εξής τέσσερις (Viehland, 2007d; Turban, 2008):



- ✓ υπηρεσία κατασκευής καταστήματος (storebuilder service), πχ. Yahoo! Web Hosting, e.bay.com και skroutzstore.gr,
- ✓ υπηρεσία φιλοξενίας παρόχου υπηρεσιών Internet (ISP hosting service), πχ. forthnet.gr, hol.gr και otenet.gr
- ✓ αμιγής υπηρεσία φιλοξενίας web (web hosting service), ipage.com, inmotionhosting.com, rapaki.gr, και tophost.gr
- ✓ αυτόνομη φιλοξενία (self-hosting)

Η πρώτη επιλογή φιλοξενίας είναι η πιο απλή, γρήγορη και φθηνή. Όσο προχωράμε προς τα κάτω, η φιλοξενία είναι πιο απαιτητική και ακριβή.

- Επιλογή και Καταχώρηση Ονόματος Τομέα (*domain name*)

Είναι η *on-line ταυτότητα* της επιχείρησης και η ευκαιρία της να αποκτήσει φήμη και να δημιουργήσει brand name. Οπότε, πρέπει να την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της (Viehland, 2007d).

Η e-επιχείρηση που θέλει να αγοράσει όνομα τομέα σε *τομέα ανωτάτου επιπέδου* (TLDs, όπως .com, .biz, .info, .net, .org) πρέπει να απευθυνθεί στους πιστοποιημένους καταχωρητές (accredited registrars) του Οργανισμού Εκχώρησης Ονομάτων και Αριθμών Internet (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, ICANN), πχ. VeriSign Global Registry Services για τα .com και .net. Αντίστοιχα, τα περιφερειακά μητρώα Internet είναι υπεύθυνα και τα ονόματα τομέα σε *τομέα ανωτάτου επιπέδου* κωδικού χώρας (ccTLDs, όπως .gr, .uk, .au) . Για παράδειγμα, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) διαχειρίζεται τα ονόματα τομέα με κατάληξη .gr στην Ελλάδα.

- Σχεδίαση Ιστοθέσης (Turban, 2008)

- ✓ στυλ, χρώματα, γραφικά,
- ✓ απόδοση (*ταχύτητα φόρτωσης, διαθεσιμότητα*)
- ✓ αρχιτεκτονική πληροφοριών (ιεραρχική, κυκλική ή γραμμική)
- ✓ σχεδίαση/ χάρτης περιήγησης
- ✓ ποιότητα χρησιμοποίησης (usability)
- ✓ επισκεψιμότητα



- Ανάπτυξη, Έλεγχος και Συντήρηση ιστοθέσης
  - ✓ εσωτερική ανάθεση (από προσωπικό της επιχείρησης) ή
  - ✓ εξωτερική συνεργασία (outsourcing) ή
  - ✓ συνεργασία (*partnering*)

Είναι κρίσιμο να δοθεί μια *σύντομη και πειστική δικαιολόγηση της απόφασης ανάθεσης* της κατασκευής της ιστοθέσης. Η *ταχύτερη ολοκλήρωση του έργου*, η *πιο επαγγελματική σχεδίαση* του website και η *μείωση κόστους προσωπικού* είναι ανάμεσα στους συνήθεις λόγους για την ανάπτυξη του website με εξωτερική ανάθεση.

- Δημιουργία και Διαχείριση Περιεχομένου (Turban, 2008)
  - ✓ *στατικό περιεχόμενο*
  - ✓ *δυναμικό περιεχόμενο* (ενημερώνεται συχνά, πχ. νέα, καιρός και τιμές μετοχών)
  - ✓ *περιεχόμενο διευκόλυνσης* (*commodity content*, είναι ευρέως διαθέσιμο και δωρεάν προσπελάσιμο)
  - ✓ *περιεχόμενο εξατομικευμένο στον πελάτη*
  - ✓ *περιεχόμενο υπό μορφή καταλόγου*
  - ✓ δημιουργία περιεχομένου από:
    - ιδιοκτήτες, προγραμματιστές της ιστοθέσης,
    - πελάτες (πχ. κριτικές (reviews) προϊόντων/ υπηρεσιών, forums, κ.α.)
    - επιχειρηματικοί συνεργάτες
  - ✓ αγορά από *πρακτορείο περιεχομένου* (web syndication)
  - ✓ αποστολή περιεχομένου ως *ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο* (e-newsletter)
  - ✓ διαχείριση περιεχομένου
    - συλλογή, δημιουργία
    - προσθήκη
    - ενημέρωση



- αφαίρεση
- μέτρηση ποιότητας (το WEC (World Wide Web Consortium) έχει αναπτύξει δείκτες μέτρησης)
- Λειτουργία Ιστοθέσης (όλα τα βήματα εξυπηρέτησης των on-line συναλλαγών, από το πως θέτει ο πελάτης το αίτημα του πελάτη έως την ολοκλήρωση της συναλλαγής)
- Ασφάλεια
  - ✓ προστασία προσωπικών δεδομένων πελατών
  - ✓ προστασία on-line αρχείων της επιχείρησης
  - ✓ ασφάλεια ηλεκτρονικών πληρωμών (προστασία πιστωτικών καρτών)
- Βελτιστοποίηση Μηχανής Αναζήτησης (*search engine optimization*), δηλαδή πως θα τοποθετηθεί η ιστοθέση στην κορυφή των λιστών μηχανών αναζήτησης όπως η Google.com.
- Απαιτήσεις σε Υλικό και Λογισμικό (πχ. σύστημα διαχείρισης περιεχομένου)
- Κόστος On-line Παρουσίας ανά έτος
  - ✓ κόστος on-line φιλοξενίας,
  - ✓ κόστος αγοράς ονόματος τομέα,
  - ✓ κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης,
  - ✓ κόστος συντήρησης,
  - ✓ κόστος αγοράς περιεχομένου,
  - ✓ κόστος προμήθειας (ανά συναλλαγή) στο ενδιάμεσο on-line payment σύστημα
  - ✓ κόστος λογισμικού και υλικού,
  - ✓ κόστος δημιουργίας και ενημέρωσης περιεχομένου,
  - ✓ κ.α.





Κάποια από τα παραπάνω επιμέρους κόστη αφορούν μόνο την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης (πχ. κόστος σχεδίασης), οπότε υπολογίζονται μόνο το πρώτο έτος λειτουργίας. Το κόστος θα υπάρχει αναλυτικά στην ενότητα του χρηματοοικονομικού πλάνου.

Κάποιες πληροφορίες του σχεδίου λειτουργιών της επιχείρησης μπορούν να βρίσκονται μέσα σε οποιαδήποτε από τις δύο υποενότητες του, οπότε οι συντακτές πρέπει να αποφύγουν την επανάληψη. Για παράδειγμα, ο «κύκλος λειτουργίας» μπορεί να συμπίπτει με τη «λειτουργία της ιστοθέσης» εάν η e-επιχείρηση δεν περιλαμβάνει παραγωγή ή και διανομή φυσικών προϊόντων. Τυχόν επιπλέον πληροφορία για την ιστοθέση, όπως εικόνες από τις βασικές σελίδες και η αρχιτεκτονική της πλατφόρμας εισάγονται στα παραρτήματα του σχεδίου.



### 3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Καταρχάς, αυτή η ενότητα περιγράφει τους ανθρώπους που θα στελεχώσουν ή έχουν ήδη στελεχώσει τη διοικητική ομάδα της επιχείρησης (συχνά πρόκειται για τους ιδρυτές της επιχείρησης). Η παρουσίαση της «εσωτερικής» ομάδας της επιχείρησης ολοκληρώνεται με την περιγραφή των υπολοίπων θέσεων εργασίας. Τέλος, συζητείται η «εξωτερική» ομάδα της επιχείρησης, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο, οι σύμβουλοι, κ.α.

Η σημασία αυτής της ενότητας δε πρέπει να παραγνωρίζεται γιατί οι δυνητικοί επενδυτές συνήθως θεωρούν πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μεγαλύτερο ατού μιας επιχείρησης (OCRI, 2002). Οι επενδυτές θέλουν να βεβαιωθούν πως οι άνθρωποι (διοίκηση & προσωπικό) που «τρέχουν» την επιχείρηση διαθέτουν την απαραίτητη ισοροπία σε προσόντα, κίνητρο και εμπειρία για να μετατρέψουν την επιχειρηματική ιδέα σε επιχειρηματική επιτυχία. Επομένως, τις περισσότερες φορές, το περιεχόμενο αυτής της ενότητας του επιχειρηματικού σχεδίου επηρεάζει καταλυτικά την απόφαση των επενδυτών.

Η παρουσίαση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης ξεκινά με τις παρακάτω πληροφορίες για την ομάδα διοίκησης.

- Ιδρυτική ομάδα επιχείρησης

Για κάθε ιδρυτή της επιχείρησης, που ενδεχομένως έχει και διοικητικά καθήκοντα στην επιχείρηση, είναι απαραίτητα τα εξής:

- Ονοματεπώνυμο
  - Θέση στη διοίκηση
  - Σύντομη Περιγραφή Θέσης και Καθηκόντων
  - Βασικές Γνώσεις & Ικανότητες
  - Τεχνικές γνώσεις
  - Επαγγελματική εμπειρία
  - Διοικητική εμπειρία
- Διοικητική ομάδα επιχείρησης (για κάθε μέλος)



- Ονοματεπώνυμο
- Θέση στη διοίκηση
- Σύντομη περιγραφή θέσης και καθηκόντων
- Βασικές Γνώσεις & Ικανότητες
- Τεχνικές Γνώσεις
- Επαγγελματική εμπειρία
- Διοικητική εμπειρία

Είναι απαραίτητο οι αναφερόμενες δεξιότητες της διοικητικής ομάδας να συμβαδίζουν με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Επίσης, είναι σκόπιμο να τεκμηριώνεται πως οι ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας συνδυάζονται και λειτουργούν συμπληρωματικά με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η αξιοπιστία των παραπάνω στοιχείων θα μπορεί να ελεγχθεί από τους δυνητικούς επενδυτές/συνεργάτες με αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα και συστατικές επιστολές που θα βρίσκονται στο παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στη συνέχεια εξετάζονται τα παρακάτω πιο γενικά οργανωτικά ζητήματα (Βουδούρη, 2005):

- Νομική μορφή επιχείρησης (εταιρία (Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε.), ιδιοκτησία ή συνιδιοκτησία)
- Τμήματα επιχείρησης
- Σύντομη περιγραφή Λειτουργίας και Αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος

Για τη διευκόλυνση των αναγνωστών του επιχειρηματικού σχεδίου, οι έως τώρα πληροφορίες συνηθίζεται να συνοψίζονται με απεικόνιση τους στο *οργανόγραμμα* της επιχείρησης.

Πέρα από τη διοίκηση, αυτή η ενότητα περιλαμβάνει πληροφορίες για το υπόλοιπο βασικό προσωπικό της επιχείρησης:

- Πλήθος βασικών θέσεων εργασίας
- Καθήκοντα ανά θέση εργασίας



Εάν οι βασικές θέσεις εργασίας δεν έχουν στελεχωθεί ή/ και προβλέπεται μελλοντική ανάγκη για επιπλέον στελέχη μπορεί να παρουσιαστεί και ο τρόπος της αναζήτησης και εύρεσης των υποψήφιων για εργασία. Είναι εξίσου ενδιαφέρον να αναφερθεί εάν θα πρόκειται για μόνιμο προσωπικό, εξωτερικούς συνεργάτες ή συμβάσεις εξωτερικής πηγής (*outsourcing*) (ΚΕΜΕΛ, 2011). Επιπρόσθετα, συνιστάται να δοθεί το σχέδιο δράσης της επίχειρησης σε περίπτωση αποχώρησης ή ανικανότητας κάποιων εργαζομένων, καθώς και τα μέτρα προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης από τις απαιτήσεις αποχωρούντων στελεχών (ΚΕΜΕΛ, 2011).

Όμως, οι e-επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις που είναι ραγδαίες και, επιπλέον, δραστηριοποιούνται σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά. Επομένως, ο σχεδιασμός της διοικητικής ομάδας μπορεί να περιέχει και το πρόγραμμα μετεκπαίδευσης/ επιμόρφωσης των εργαζομένων και το κόστος του.

Όσο αφορά στην «εξωτερική» ομάδα που μπορεί να πλαισιώνει την επιχείρηση, αυτή έχει υποστηρικτικό και συμβουλευτικό ρόλο και πρόκειται για διοικητικό συμβούλιο και ομάδα συμβούλων για θέματα νομικής, διοικητικής, λογιστικής, τραπεζικής, κ.α. φύσεως. Τα συνήθη στοιχεία για κάθε μέλος της εξωτερικής ομάδας, που περιλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα, είναι τα εξής:

- Εξωτερική ομάδα επιχείρησης (διοικητικό συμβούλιο & σύμβουλοι)
  - ✓ Ονοματεπώνυμο (εφόσον υπάρχει τελική συμφωνία με το μέλος)
  - ✓ Ρόλος/ Συμμετοχή στην επιχείρηση
  - ✓ Εμπειρία/ Τεχνογνωσία σχετική με την επιχείρηση

Αυτή η ενότητα ολοκληρώνεται με το κόστος μισθοδοσίας (περιέχει και την ασφαλιστική εισφορά) των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Οι αμοιβές πρέπει να είναι ρεαλιστικές, σύμφωνα με την αγορά, και υπολογίζονται ανά έτος για το χρονικό διάστημα που παρουσιάζει το επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτή η πληροφορία παρουσιάζεται συνήθως με τη μορφή πίνακα (βλέπε Πίνακα 3-3)

Θέση εργασίας	Ετήσια Αμοιβή		
	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
Ενημέρωση/ Διαχείριση Ιστοτόπου			
Εξυπηρέτηση πελατών			



Μάρκετινγκ			
Τεχνικός			

**Πίνακας 0-4:** Κόστος μισθοδοσίας προσωπικού

Σε περίπτωση που κάποιοι εργαζόμενοι δεν απασχολούνται πλήρως (full-time) για όλο το χρόνο, τότε η μισθοδοσία τους υπολογίζεται με βάση τις ανθρωποημέρες απασχόλησης ως εξής (ΚΕΜΕΛ, 2011):

μικτή Αμοιβή ανά ανθρωποημέρα = ((μικτή μηνιαία αμοιβή × 12 μήνες) × ποσοστό χρόνου απασχόλησης ανά ημέρα) / 230 ημέρες

μικτή Αμοιβή για ημέρες απασχόλησης ανά έτος = μικτή Αμοιβή ανά ανθρωποημέρα × πλήθος ημερών

Εκτός από την αμοιβή των στελεχών της επιχείρησης, παρουσιάζονται και τυχόν άλλες παροχές, όπως *bonus*, *ποσοστά επί των κερδών* και *προσφορά μετοχών*.

Συχνά, η παρουσίαση της ομάδας διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης δεν αποτελούν ξεχωριστή ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό της λειτουργίας της επιχείρησης.



### 3.8 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

«Τα χρήματα είναι η ψυχή κάθε επιχείρησης (Khoo, 2010)», γεγονός που καθιστά αυτή την ενότητα ίσως την πιο σημαντική του επιχειρηματικού σχεδίου. Πολλές φορές, οι δυνητικοί επενδυτές πηγαίνουν από τη διοικητική σύνοψη κατευθείαν στα χρηματοοικονομικά στοιχεία ώστε να εκτιμήσουν γρήγορα την αξία της επιχειρηματικής πρότασης (Viehland, 2007e)

Οι προηγούμενες ενότητες του επιχειρηματικού πλάνου ορίζουν τι πρόκειται να παράγει η επιχείρηση και με ποιους τρόπους. Το χρηματοοικονομικό σχέδιο *ποσοτικοποιεί* όλη αυτή την πληροφορία που δίνουν οι προηγούμενες ενότητες και παρέχει μια *ρεαλιστική εκτίμηση των χρηματοοικονομικών πόρων και ροών που θα χρειαστεί η επιχείρηση για να επιτύχει στο επιχειρηματικό της πλάνο* (Viehland, 2007e). Ουσιαστικά, περιλαμβάνει *ρεαλιστικές προβλέψεις για το χρηματοοικονομικό μέλλον της επιχείρησης*.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι σημαντικός για κάθε επιχείρηση, γιατί, κατά την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών προβλέψεων, οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν πιθανές «κακοτοπίες», αλλά και ευκαιρίες, πολύ νωρίτερα από όσο θα τις αναγνώριζαν αλλιώς (Deloitte & Touche LLP, 2003). Ουσιαστικά, το χρηματοοικονομικό πλάνο περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Βασικές Υποθέσεις

Πρόκειται για τη λίστα των υποθέσεων βάσει των οποίων γίνονται οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και παράγονται οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Η σαφής δήλωση τους εξυπηρετεί δύο σκοπούς: *επιτρέπει στους δυνητικούς επενδυτές να γνωρίσουν τι βρίσκεται πίσω από τους αριθμούς και ορίζει ποιο θα ήταν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο εάν οι υποθέσεις αλλάζουν* (Viehland, 2007e).

Οι υποθέσεις πρέπει να είναι *λογικές, συντηρητικές* και να υποστηρίζονται από πραγματικά δεδομένα (facts), έρευνες αγοράς, λεπτομερείς αναλύσεις και διεθνή λογιστικά πρότυπα ευρέως αποδεκτά. Η χρήση των πιο επιθυμητών υποθέσεων μπορεί να οδηγήσει σε πολύ αισιόδοξα και υπερεκτιμημένα επιχειρηματικά αποτελέσματα με τον κίνδυνο να υποβαθμιστεί η αξιοπιστία του πλάνου στα μάτια των δυνητικών επενδυτών/ συνεργατών.

- Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις (financial statements)



- **Απαραίτητη Χρηματοδότηση**

Για μια παραδοσιακή επιχείρηση, ένα τυπικό επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές προβλέψεις που καλύπτουν χρονικό διάστημα πέντε (5) ετών. Όμως, οι e-επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που μεταβάλλεται ραγδαία, υπό τις επιταγές και των τεχνολογικών εξελίξεων, οπότε το χρηματοοικονομικό πλάνο θα γίνεται με ορίζοντα τριών (3) ετών.

Οι επόμενες δύο υποενότητες παρουσιάζουν πιο αναλυτικά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και το αίτημα για χρηματοδότηση.

### **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (STATEMENTS)**

Οι *χρηματοοικονομικές καταστάσεις* αποτελούν τον πυρήνα αυτής της ενότητας και *εκτιμούν/ προβλέπουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της e-επιχείρησης*. Συνήθως, το χρηματοοικονομικό πλάνο μιας e-επιχείρησης περιλαμβάνει *ετήσιες προβλέψεις για ορίζοντα τριών ετών που αφορούν τις εξής καταστάσεις*:

- **Αποτέλεσμα Χρήσης (Profit and Loss)**

Περιλαμβάνει τις προβλέψεις για τα *έσοδα* της επιχείρησης από την παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών από τις οποίες αφαιρούνται όλες οι προβλέψεις για τα *έξοδα* της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Τα έσοδα αφορούν βασικά τις *προβλέψεις πωλήσεων* και τα *έξοδα* ομαδοποιούνται σε κατηγορίες, όπως *κόστος πωληθέντων προϊόντων/ υπηρεσιών, κόστη υποδομής και κόστος φόρων*. Ουσιαστικά, το αποτέλεσμα χρήσης της περιόδου προσδιορίζει το *επίπεδο του κέρδους ή ζημίας* της περιόδου και, όντως, καταλήγει με υπολογισμό του *μικτού κέρδους, κέρδους προ φόρων* και τελικά του *καθαρού κέρδους*.

- **Ταμειακή Ροή (Cash Flow)**

Αυτή η χρηματοοικονομική κατάσταση απεικονίζει τις προβλέψεις για τις εισπράξεις (*εισροές κεφαλαίων*) και τις πληρωμές (*εκροές κεφαλαίων*) κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Οι εισροές και οι εκροές κεφαλαίων στην επιχείρηση διαφέρουν από τα έσοδα και τα έξοδα των αποτελεσμάτων χρήσης στο ότι *μαρτυρούν τον πραγματικό χρόνο που τα μετρητά συλλέγονται από τις πωλήσεις και, αντίστοιχα, εξαργυρώνονται οι επιταγές πληρωμής των οικονομικών βαρών*. Ουσιαστικά, οι ταμειακές ροές παρουσιάζουν



τις μεταβολές του επιπέδου των μετρητών της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (Viehland, 2007e) και, τελικά, προσδιορίζουν το *ταμειακό υπόλοιπο* (ανάγκη ή περίσσειμα) της περιόδου.

Εάν το ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο, δηλαδή υπάρχει ταμειακή ανάγκη, είναι μήνυμα πως η επιχείρηση χρειάζεται μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Επίσης, οι καταστάσεις ταμειακών ροών δείχνουν πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστεί η επιχείρηση.

- **Ισολογισμός (Balance Sheet)**

Παρουσιάζει το *ενεργητικό* της επιχείρησης (αυτά που της ανήκουν), το *παθητικό* της (τα χρέη της) και τα *ιδία κεφάλαια* των ιδιοκτητών της επιχείρησης (Viehland, 2007e; SCORE, 2011). Το ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει το *κυκλοφορούν ενεργητικό* (πχ. ταμείο, καταθέσεις σε τράπεζες, χρωστούμενα από τρίτους και αποθέματα), τα *πάγια* (πχ. μηχανήματα, εξοπλισμός, κτίρια, κ.α.) και *λοιπά στοιχεία ενεργητικού*, όπως εγγυήσεις και υπεραξία από συγχωνεύσεις. Αντίστοιχα, το παθητικό/ υποχρεώσεις περιλαμβάνει τις *βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις* (πχ. οφειλές σε προμηθευτές, τόκοι και δάνεια) και τις *μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις* (πχ. οφειλές σε μετόχους και δάνεια). Τα *ιδία κεφάλαια* αφορούν πχ. τα κεφάλαια και τα *αδιανέμητα κέρδη*. Ουσιαστικά, ο στόχος είναι το ενεργητικό της επιχείρησης να ισοφαρίζει το παθητικό της μαζί με τα ίδια κεφάλαια.

Ενώ οι προηγούμενες καταστάσεις συντάσσονται για μια χρονική περίοδο, ο *ισολογισμός φωτογραφίζει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης μια δεδομένη χρονική στιγμή*. Συνήθως, ο ισολογισμός συντάσσεται πρώτα για την *ημέρα έναρξης* της επιχείρησης και μετά *προβλέπεται για το τέλος κάθε έτους* από τα τρία που παρουσιάζει το χρηματοοικονομικό πλάνο.

- **Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-Even Point)**

Το *νεκρό σημείο* είναι το σημείο εξίσωσης της συνολικής αξίας των πωλήσεων με το συνολικό κόστος των πωληθέντων (Βουδούρη, 2005; KEMEL, 2011). Ουσιαστικά, προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, για τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να καλύψει ολόκληρο το κόστος των πωληθέντων (Viehland, 2007e), δηλαδή δε θα υπάρχουν ούτε κέρδη, ούτε ζημιές. Το νεκρό σημείο υπολογίζεται ως εξής:





*Νεκρό Σημείο* (όγκος πωλήσεων) = σταθερά κόστη / (τιμή - μεταβλητό κόστος ανά πώληση)

Τα *σταθερά κόστη* (πχ. ενοίκια και τόκοι) δεν επηρεάζονται από την ποσότητα των πωλήσεων. Αντίθετα, το *μεταβλητό κόστος* (όπως κόστος πρώτων υλών και ενέργειας) διαμορφώνεται ανάλογα με το επίπεδο των πωλήσεων,. Ουσιαστικά, το νεκρό σημείο προσδιορίζει το επίπεδο των πωλήσεων κάτω από το οποίο η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα (SCORE, 2011).

Όμως, για να γίνουν οι προηγούμενες προβλέψεις, θα έχουν ήδη υπολογιστεί και θα εμφανίζονται στο χρηματοοικονομικό πλάνο τα παρακάτω χρηματοοικονομικά στοιχεία:

- Κόστος Νέας Επένδυσης,
- Προβλέψεις Πωλήσεων,
- Κόστη Πωληθέντων,
- Κόστη Λειτουργίας, Μάρκετινγκ, κ.α.

Επισημαίνεται ότι, σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, θα πρέπει να ενσωματωθούν και οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Το παρόν παραδοτέο συνοδεύεται από πρότυπα των παραπάνω χρηματοοικονομικών καταστάσεων με τη μορφή υπολογιστικού φύλλου (.xls). Το πρότυπο είναι συμπληρωμένο με τυχαίους αριθμούς, για να μπορούν να δειχθούν οι υπολογισμοί τους οποίους κάνει αυτόματα.

## ΑΙΤΗΜΑ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Βάσει των προαναφερθέντων ποσοτικών στοιχείων του χρηματοοικονομικού πλάνου, αυτό αναμένεται να ολοκληρωθεί με το αίτημα της επιχείρησης για χρηματοδότηση. Συγκεκριμένα, *οι δυνητικοί επενδυτές πρέπει να πληροφορηθούν με σαφήνεια για τα παρακάτω* (Deloitte & Touche LLP, 2003; Βουδούρη, 2011):

- *Πόσο* Κεφάλαιο και *Πότε* χρειάζεται η επιχείρηση,
- *Γιατί* χρειάζεται το Κεφάλαιο, *Ποια θα είναι η Χρήση* του Κεφαλαίου,
- *Πότε και Πώς* θα επιστραφεί το Κεφάλαιο,



- *Πόσα Προσωπικά Κεφάλαια* θα συνεισφέρουν οι ιδρυτές της επιχείρησης,
- *Σχέδια για άλλη Χρηματοδότηση,*
- *Μελλοντικές Ανάγκες Χρηματοδότησης,*
- *Προσφορά (Return) και Στρατηγική Εξόδου για τον επενδυτή και*
- *Εγγύηση (αν υπάρχει) Δανείου.*



## ΑΝΑΦΟΡΕΣ - ΠΗΓΕΣ

- Berry, T. 8 Factors that Make a Good Business Plan, 2009. Retrieved from <http://timberly.bplans.com/2009/02/some-key-questions-on-business-plans.html>
- Berry, T. What Makes a Good Plan, 2008. Retrieved from <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/what-makes-a-good-plan/37>
- Βουδούρη, Ε. Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου. Παρουσίαση στο μάθημα «Επιχειρηματικότητα» του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Ο.Π.Α., 2011.
- Βουδούρη, Ε. Επιχειρηματικό Σχέδιο. Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα» του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Ο.Π.Α., 2005
- Delaney, K. J. Once-Wary Industry Giants Embrace Internet Advertising. The Wall Street Journal, 17.4.2006.
- Deloitte & Touche LLP. Writing an effective Business Plan, 2003.
- Drucker, P. Managing in the Next Society. New York: Truman Talley Books, 2002.
- KEMEA (Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος). Ανάπτυξη Business Plan (παρουσίαση σεμιναρίου), 2011.
- Khoo, A. Money is the Lifeblood of Your Business. Ezine Articles, 2010. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Money-is-the-Lifeblood-of-Your-Business!&id=4085992>
- Lift EU project. Preparing a Technology Business Plan, p. 8, 2001. Retrieved from <http://www.thestep.gr/active.aspx?mode=el{51d5e730-a3b0-41e8-8d60-d8d60ad935c1}View>
- Μπαλάκος, Α. και Πρελορέντζος, Γ. Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου. Αναφορά της πρακτικής άσκησης στο Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (TANEO), Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Ο.Π.Α., 2003.
- OCRI, Entrepreneurship Centre. Writing an Effective Business Plan, 2002. Retrieved from <http://www.entrepreneurship.com/tools/pdf/businessPlanWorkbook.pdf>
- Oxford University Press. PESTEL analysis of the macro-environment, 2007. Retrieved from [http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm).
- Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998.
- QuickMBA. PEST Analysis, 2010a. Retrieved from <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
- QuickMBA. SWOT Analysis, 2010b. Retrieved from <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
- SCORE (Counselors to America's Small Business). Business Plan for a Startup Business, 2011. Retrieved from <http://www.score.org/resources/business-plan-startup-doc>
- Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland, D. Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective. Pearson Education, Inc., New Jersey, U.S.A, 2008.



- Viehland, D. Fundamentals of E-Business Planning. E-Business Plan: Tutorial, 2007a. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/PlanFund.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/PlanFund.html)
- Viehland, D. E-Business Plan: Mission Statement. E-Business Plan Tutorial, 2007b. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/MissStmnt.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/MissStmnt.html)
- Viehland, D. E-Business Plan: Business Goals. E-Business Plan Tutorial, 2007c. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/BusGoals.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/BusGoals.html)
- Viehland, D. e-Business Plan: Operations. E-Business Plan Tutorial, 2007d. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/Operatns.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/Operatns.html).
- Viehland, D. e-Business Plan: Financial Statements. E-Business Plan Tutorial, 2007e. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/FinStmts.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/FinStmts.html).
- Viehland, D. e-Business Plan: Competitor Analysis. E-Business Plan Tutorial, 2007f. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut\\_1/CompAna.html](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/tut_1/CompAna.html)
- Wikipedia. Barriers to entry for firms into a market, 2011. Retrieved from [http://en.wikipedia.org/wiki/Barriers\\_to\\_entry](http://en.wikipedia.org/wiki/Barriers_to_entry)
- Wikipedia. PEST analysis, 2011. Retrieved from [http://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis)
- Center for Business Planning, <http://www.businessplans.org/businessplans.html>
- Free Sample Business Plans, [http://www.bplans.com/sample\\_business\\_plans.php](http://www.bplans.com/sample_business_plans.php)
- KEMEA, Business Plan και άλλα εργαλεία, <http://www.kemel.gr/content/business-plan-alla-ergaleia>



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ E-BUSINESS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΟΡΦΗ**

#### **ΕΞΩΦΥΛΛΟ**

Τίτλος e-Επιχείρησης

Στοιχεία Επικοινωνίας

*Διεύθυνση*

*Τηλέφωνο*

*Fax*

*Email*

*Ιστότοπος*

Πολύ σύντομη (<5 γραμμές) Περιγραφή της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Αιτούμενο Ποσό Χρηματοδότησης

Σημείωση Εμπιστευτικότητας

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ/ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**



## 1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας

Περιγραφή επιχειρηματικής ευκαιρίας

Μακροπρόθεσμοι Στόχοι/ Προοπτικές

Πελάτες/ Αγορά στην οποία στοχεύει, προσφερόμενη Αξία

Περιθώρια ανάπτυξης Αγοράς

Ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, πως διαφοροποιείται η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό

Μέλη-ικανότητες ιδρυτικής/ διοικητικής ομάδας

Οικονομικές προβλέψεις (βασικές) (πωλήσεις, έσοδα, έξοδα, κέρδη),

Αιτούμενο ποσό Χρηματοδότησης & τρόποι επένδυσης,

Παρούσα Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (εάν υπάρχει ήδη)

Υποθέσεις (βασικές) στις οποίες στηρίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο



## 2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γενικά στοιχεία

*Όνομα επιχείρησης*

*Όνοματεπώνυμο και θέσεις ιδρυτικής/ διοικητικής ομάδας*

*Διεύθυνση έδρας*

*Στοιχεία επικοινωνίας*

*Δικτυακός τόπος (web site)<sup>10</sup>*

*Ιστορικό<sup>11</sup>*

*Τρέχουσα δραστηριότητα*

*Κλάδος δραστηριοποίησης*

*Στρατηγικές συνεργασίες*

*Δομή επιχειρηματικού ομίλου - θέση επιχείρησης σε αυτόν (εάν ανήκει σε όμιλο)*

Επιχειρηματική Ευκαιρία

Αποστολή

Στόχοι

Επιχειρηματικό μοντέλο

Σημεία Υπεροχής/ Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

---

<sup>10</sup> Εάν η επιχείρηση είναι υπό ίδρυση, τα παραπάνω στοιχεία ενδέχεται να μην υπάρχουν ή να μην είναι οριστικά.

<sup>11</sup> Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, τότε τα γενικά στοιχεία συμπληρώνονται και από τα παρακάτω.



### **3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Μοναδικά Χαρακτηριστικά

Νομική προστασία

Ανανέωση & Αναβάθμιση προϊόντων/ υπηρεσιών

Χρόνος εισόδου/ διάθεσης στην αγορά





#### 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

##### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Έρευνα Αγοράς

Συνολικό μέγεθος

Γεωγραφικό μέγεθος & εύρος (spread/ coverage)

Ετήσιες πωλήσεις/ ζήτηση

Βαθμός Συγκέντρωσης

Στάδιο Ανάπτυξης

*Εισαγωγή*

*Ανάπτυξη*

*Ωριμότητα*

*Πτώση/ Απόσυρση*

Ιστορικό Εξέλιξης/ Ανάπτυξης

Ρυθμός Ανάπτυξης (growth rate)

Προσδοκώμενος Ρυθμός Ανάπτυξης (growth trends)

Πρόβλεψη Διείσδυσης/ Ζήτησης - Μεριδίο αγοράς

Εμπόδια Εισόδου - Τρόποι Υπέρβασης Εμποδίων

Τμηματοποίηση Καταναλωτών

Τμηματοποίηση Πελατών Επιχειρήσεων

Πρόβλεψη Πωλήσεων/ Μεριδίου Αγοράς (ανά τμήμα)



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

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

Μειονεκτήματα & Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Επιχείρησης

Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών/ Αγοραστών & Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών



Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών & από Υποκατάστατα Προϊόντα



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS)

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
Βασικοί Παράγοντες	Απειλή	Ευκαιρία	Βασικοί Παράγοντες	Απειλή	Ευκαιρία
φορολογική νομοθεσία			ρυθμός ανάπτυξης		
ρυθμός αλλαγής φορολογικής νομοθεσίας			πληθωρισμός		
εργατικό δίκαιο			προοπτικές εξέλιξης πληθωρισμού		
οικολογικοί/ περιβαλλοντικοί κανονισμοί			επιτόκια		
νομοθεσία τιμολόγησης προϊόντων/ υπηρεσιών			μεταβλητότητα επιτοκίων		
νομοθεσία κρατικών επιχορηγήσεων σε επιχειρήσεις			συναλλαγματική ισοτιμία		
νομοθεσία υγιούς ανταγωνισμού			ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ)		
πολιτική προώθησης προϊόντων/ υπηρεσιών			δημόσιο χρέος (ως ποσοστό επί του ΑΕΠ)		
διεθνής νομοθεσία			δημοσιονομικό έλλειμμα/ πλεόνασμα		
εξωτερική εμπορική πολιτική			έλλειμμα εμπορικού ισοζυγίου		
ποσοτικοί περιορισμοί εισαγωγών & εξαγωγών			προοπτικές νομισματικής πολιτικής		
πολιτική σταθερότητα			προοπτικές πιστωτικής πολιτικής τραπεζών		



δείκτες διαφθοράς			δείκτες φορολόγησης προϊόντων/ υπηρεσιών		
πόλεμοι-διενέξεις			δείκτες φορολόγησης επιχειρήσεων		
προτεραιότητες στην παιδεία			τάσεις πωλήσεων προϊόντων/ υπηρεσιών		
προτεραιότητες στην υγεία					
πολιτική υποδομών (πχ. οδικό/ σιδηροδρομικό δίκτυο)					
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
<b>Βασικοί Παράγοντες</b>	<b>Απειλή</b>	<b>Ευκαιρία</b>	<b>Βασικοί Παράγοντες</b>	<b>Απειλή</b>	<b>Ευκαιρία</b>
ηλικιακή κατανομή πληθυσμού			αυτοματοποίηση		
ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού			έρευνα & ανάπτυξη		
τρόπος ζωής (life style)			τεχνολογικά κίνητρα		
αγοραστικές συνήθειες			ωριμότητα τεχνολογίας		
κατανομή εισοδημάτων			ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας		
πολιτιστικό επίπεδο			χρηματοδότηση έρευνας		
ψυχαγωγικές συνήθειες			ωριμότητα παραγωγής		
καταναλωτική δύναμη			δυναμικότητα παραγωγής		
ηθικές αξίες			ανάπτυξη ανταγωνιστικών τεχνολογιών		
αντιμετώπιση εθνικών θεμάτων			επίπεδα αγορών τεχνολογικών προϊόντων		



Πρότυπο Επιχειρηματικό Σχέδιο για επιχειρήσεις e-business



θρησκευτική πίστη			πρόσβαση στην τεχνολογία		
έθιμα			διείσδυση διαδικτύου		
επέτειοι, μεγάλες γιορτές			πατέντες		
δείκτες παρακολούθησης μέσων μαζικής ενημέρωσης			νομοθεσία για τεχνολογία		
ενδυματολογικά πρότυπα			ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας		
πρότυπα			διεθνείς τηλεεπικοινωνίες		
διαφήμιση και δημοσιότητα					



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ (SWOT ANALYSIS)

<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b> (OPPORTUNITIES - O)	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b> (STRENGTHS - S)	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b> (WEAKNESSES - W)
	Καταγραφή Πλεονεκτημάτων <b>SO ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	Καταγραφή Αδυναμιών <b>WO ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>
Καταγραφή Ευκαιριών	Αξιοποίηση των ευκαιριών με βάση τα πλεονεκτήματα  π.χ. παγκοσμιοποίηση & πληθώρα πόρων	Υπέρβαση των αδυναμιών αξιοποιώντας τις ευκαιρίες  π.χ. χαμηλά επιτόκια & έλλειψη κεφαλαίων
<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b> (THREATS - T)	<b>ST ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>  Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων στην αντιμετώπιση των απειλών  π.χ. Γρήγορη ανάπτυξη προϊόντων & επικείμενη εμφάνιση υποκατάστατου	<b>WT ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>  Ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και αποφυγή των απειλών  π.χ. έξοδος από αγορά όπου έχουμε ελάχιστα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επίκειται είσοδος μεγάλου ανταγωνιστή



## 5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### Προϊόν

*μοναδικά Χαρακτηριστικά*

*Οφέλη για πελάτες*

*Συμπληρωματικές Υπηρεσίες*

*Πακέτα Προϊόντων/ Υπηρεσιών*

*Τοποθεσία & Κανάλια Διανομής*

*Τοποθεσία λειτουργίας*

*Κριτήρια επιλογής Τοποθεσίας*

*Άμεση, μέσω Τρίτων, με Συνδυασμό των δύο, με Στόλο της Επιχείρησης Διανομή Προϊόντων/ Υπηρεσιών*

*Απαιτούμενο Εύρος ζώνης & Ώρες download (για άμεση διάθεση ψηφιακού προϊόντος)*

*Συμβόλαια με Τρίτους*

*Στρατηγικές Συμμαχίες με Τρίτους*

*Γεωγραφική κάλυψη Διανομής*

*μέσο Πλήθος Παραγγελιών/ ημέρα*

### Προώθηση & Επικοινωνία

*On-line Διαφήμιση (Προβολή αφίσας, Εναλλαγή αφισών, Αναδυόμενη/ Καταδυόμενη διαφήμιση, Ενδιάμεσο πλαίσιο διαφήμισης, Διαφήμιση με μορφή Άρθρου, Email, Blogging/ Micro-blogging, Εμφάνιση σχετικής διαφήμισης, Εμφάνιση σε Κοινωνικά Δίκτυα, Εμφάνιση σε Δημοφιλείς Ηλεκτρονικές Πύλες, Διαφήμιση μέσω Παιχνιδιών, Βελτίωση Κατάταξης σε Μηχανή Αναζήτησης)*

*Διαφήμιση (έντυπη, μαζική)*

*Δημόσιες Σχέσεις & Σχέσεις με Τύπο*

*Μπροσούρες Προϊόντων/ Υπηρεσιών*

*Απευθείας email*

*Χορηγίες*

*Αντικείμενα με το λογότυπο*

*Συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια*

*Εμφάνιση σε καταλόγους επιμελητηρίων ή άλλων φορέων*

*Δικτύωση με φίλους και επαγγελματίες*

*Στρατηγική Συστηματικής επαφής με τους πελάτες (Εταιρικό Σήμα, Συνεργασίες με γνωστούς στρατηγικούς παίκτες, Ποιότητα Ιστοθέσης, Ποιότητα Εκτέλεσης Παραγγελιών, Ποιότητα Εξυπηρέτησης, Αξιολόγηση Προϊόντων/ Υπηρεσιών από τους πελάτες, Δυνατότητες επικοινωνίας του Πελάτη με την επιχείρηση, Επικαιροποιημένη Ιστοθέση, Προστασία Προσωπικών Δεδομένων, Ασφάλεια Ηλεκτρονικών Πληρωμών)*

*Χρονοδιάγραμμα Προωθητικών Ενεργειών*

*Τρόποι Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Προωθητικών Ενεργειών*

*Κόστος Προωθητικού Πλάνου*

### Τιμή





*Ποσό Χρέωσης ανά Προϊόν/ Υπηρεσία (στην αρχή και διαχρονικά)*

*Πακέτα Προσφορών*

*Εκπτώσεις*

*Πολιτική Πίστωσης*

*Ετήσιο Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ (στο υπό εξέταση χρονικό διάστημα)*

*Ετήσιες Προβλέψεις Ζήτησης ανά προϊόν/ υπηρεσία (στο υπό εξέταση χρονικό διάστημα)*



## 6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

### ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Παραγωγή Προϊόντων/ Ανάπτυξη Υπηρεσιών

*Ενέργειες κλειδιά*

*Απαιτήσεις Χρόνου*

*ιδιαίτερη, καινοτόμα Τεχνική Ανάπτυξης προϊόντων/ υπηρεσιών  
χρήση Καινοτόμας Τεχνολογίας για επιτάχυνση ροής εργασιών*

Κύκλος λειτουργίας

Εγκαταστάσεις

*Γεωγραφική Θέση*

*Επιφάνεια*

*Είδος Κτιρίων*

*δυνατότητα Πρόσβασης*

*Ενεργειακές Ανάγκες*

*Τηλεπικοινωνιακές Δυνατότητες*

*Αγορά, Ενοικίαση ή Χρηματοδοτική Μίσθωση (leasing)*

Απαιτήσεις σε Εξοπλισμό & Τεχνολογία

*Λογισμικό*

*Υλικό*

*Εύρος Ζώνης*

*Μηχανήματα*

*Οχήματα*

*Αγορά ή Χρηματοδοτική Μίσθωση του εξοπλισμού*

Πρώτες Ύλες (εάν προσφέρονται φυσικά προϊόντα)

Βασικοί προμηθευτές

*Επωνυμία, Διεύθυνση*

*Ιστορικό & Αξιοπιστία*

*Είδος, Ποσότητα Προμηθειών*

*μέσος Χρόνος Παράδοσης*

*πολιτική Πίστωσης & Παράδοσης*

*Συμβόλαια, Διαπραγματευτική Δύναμη*

*εναλλακτικές Λύσεις σε περίπτωση καθυστέρησης προμηθειών*

Διαχείριση αποθεμάτων

Ποιοτικός Έλεγχος



*Πιστοποιητικά Ποιότητας (ISO)  
Έλεγχοι Προϊόντων/ Υπηρεσιών  
Ενσωματωμένοι Έλεγχοι στο Σχεδιασμό και Παραγωγή/ ανάπτυξη προϊόντων/ υπηρεσιών  
Ενσωματωμένοι Έλεγχοι σε όλη τη Συναλλαγή με τους πελάτες*

Εξυπηρέτηση Πελατών

*Μέσα Επικοινωνίας (website, email, call center)  
Παράδοση των προϊόντων/ Εκτέλεση υπηρεσιών στον ελάχιστο δυνατό χρόνο  
Εξυπηρέτηση κατά τη συναλλαγή  
Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση  
Self-Service Πελατών (πχ. FAQ)  
Αξιολόγηση από τους Πελάτες (πχ. on-line ερωτηματολόγια)*

Συμμόρφωση με τους Κρατικούς Κανονισμούς

*Άδεια Λειτουργίας  
Ασφάλεια Ανθρώπινου Δυναμικού  
Κανονισμοί Λειτουργίας  
Προστασία Απορρήτου Προσωπικών Δεδομένων  
Κανονισμοί on-line Πληρωμών  
Ασφάλεια & Υγιεινή εργασιακών χώρων  
Προστασίας Περιβάλλοντος  
Διαχείριση Αποβλήτων*

Εσωτερική διεκπεραίωση ή Εξωτερική Ανάθεση (outsourcing) (αναφέρεται για όλες τις παραπάνω ενέργειες)

Κόστος λειτουργίας ανά έτος (σύντομη αναφορά)

*Κόστος παραγωγής/ ανάπτυξης προϊόντων/ υπηρεσιών,  
Κόστος ολοκλήρης της Συναλλαγής  
Κόστος Εγκαταστάσεων  
Κόστος Εξοπλισμού  
Νομικά Κόστη  
Κόστος Ποιοτικών Ελέγχων  
Κόστος Εξυπηρέτησης Πελατών  
Κόστος Άδειας  
Ασφαλιστικά Κόστη*

ON-LINE ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Επιλογή web ξενιστή

*Υπηρεσία Κατασκευής Καταστήματος ή  
Υπηρεσία Φιλοξενίας παρόχου υπηρεσιών Internet ή  
Αμιγής Υπηρεσία Φιλοξενίας web ή*



*Αυτόνομη Φιλοξενία*

Επιλογή & Καταχώρηση Ονόματος Τομέα

Σχεδίαση Ιστοθέσης

*Στυλ, Χρώματα, Γραφικά*

*Απόδοση*

*Αρχιτεκτονική Πληροφοριών*

*Σχεδίαση/ Χάρτης Περιήγησης*

*Ποιότητα Χρησιμοποίησης*

*Επισκεψιμότητα*

Ανάπτυξη, Έλεγχος και Συντήρηση ιστοθέσης

*Εσωτερική Ανάθεση ή*

*Εξωτερική Συνεργασία ή*

*Συνεργασία*

*Δικαιολόγηση της Απόφασης Ανάθεσης*

Δημιουργία & Διαχείριση Περιεχομένου

*Στατικό ή Δυναμικό ή περιεχόμενο Διευκόλυνσης ή Εξατομικευμένο στον πελάτη ή υπό μορφή Καταλόγου Περιεχόμενο*

*Δημιουργία Περιεχομένου από Ιδιοκτήτες και Προγραμματιστές της Ιστοθέσης, Πελάτες και Επιχειρηματικούς Συνεργάτες*

*Αγορά από Πρακτορείο Περιεχομένου*

*Αποστολή Περιεχομένου ως Ηλεκτρονικό Ενημερωτικό Δελτίο*

*Διαχείριση Περιεχομένου (συλλογή, δημιουργία, προσθήκη, ενημέρωση, αφαίρεση και μέτρηση ποιότητας)*

Λειτουργία

Ασφάλεια

*Προστασία Προσωπικών Δεδομένων Πελατών*

*Προστασία on-line αρχείων της επιχείρησης*

*Ασφάλεια Ηλεκτρονικών Πληρωμών (προστασία πιστωτικών καρτών)*

Βελτιστοποίηση Μηχανής Αναζήτησης

Απαιτήσεις σε Υλικό και Λογισμικό

Κόστος On-line Παρουσίας ανά έτος

*Κόστος on-line Φιλοξενίας*

*Κόστος Αγοράς Ονόματος Τομέα*

*Κόστος Σχεδίασης και Ανάπτυξης*

*Κόστος Συντήρησης*



*Κόστος Προμήθειας (ανά συναλλαγή) στο ενδιάμεσο on-line payment σύστημα*

*Κόστος Αγοράς Περιεχομένου*

*Κόστος Λογισμικού και Υλικού*

*Κόστος Δημιουργίας και Ενημέρωσης Περιεχομένου*



## 7. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ιδρυτική ομάδα επιχείρησης (ανά μέλος)

*Όνοματεπώνυμο*

*Θέση*

*Σύντομη Περιγραφή Θέσης & Καθηκόντων*

*Βασικές Γνώσεις & Ικανότητες*

*Τεχνικές γνώσεις*

*Επαγγελματική εμπειρία*

*Διοικητική εμπειρία*

Διοικητική ομάδα επιχείρησης (ανά μέλος)

*Όνοματεπώνυμο*

*Θέση*

*Σύντομη Περιγραφή Θέσης & Καθηκόντων*

*Βασικές Γνώσεις & Ικανότητες*

*Τεχνικές Γνώσεις*

*Επαγγελματική εμπειρία*

*Διοικητική εμπειρία*

Νομική μορφή επιχείρησης

Τμήματα επιχείρησης

Σύντομη περιγραφή Λειτουργίας & Αρμοδιοτήτων ανά τμήμα

Οργανόγραμμα

Πλήθος βασικών θέσεων εργασίας

Καθήκοντα ανά θέση εργασίας

Τρόπος αναζήτησης και εύρεσης εργαζομένων

Σχέδιο σε περίπτωση αποχώρησης ή ανικανότητας κάποιων εργαζομένων

Μέτρα Προστασίας Πνευματικής Ιδιοκτησίας της επιχείρησης

Πρόγραμμα μετεκπαίδευσης/ επιμόρφωσης εργαζομένων

Κόστος μετεκπαίδευσης/ επιμόρφωσης

Εξωτερική ομάδα (διοικητικό συμβούλιο & σύμβουλοι) (ανά μέλος)

*Όνοματεπώνυμο*



*Ρόλος/ Συμμετοχή στην επιχείρηση  
Εμπειρία/ Τεχνογνωσία*

Κόστος Αμοιβών (με την ασφαλιστική εισφορά)

Παροχές

*bonus  
ποσοστά επί των κερδών  
προσφορά μετοχών*

Θέση εργασίας	Ετήσια Αμοιβή		
	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
Ενημέρωση/ Διαχείριση Ιστοτόπου			
Εξυπηρέτηση πελατών			
Μάρκετινγκ			



## 8. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Βασικές Υποθέσεις

Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

*Κόστος Νέας Επένδυσης  
Προβλέψεις Πωλήσεων  
Κόστη Πωληθέντων  
Κόστη Λειτουργίας, Μάρκετινγκ, κ.α.*

*Αποτελέσματα Χρήσης (ετήσιες προβλέψεις για 3 έτη)  
Ταμειακές Ροές(ετήσιες προβλέψεις για 3 έτη)  
Ισολογισμός Ημέρας Έναρξης  
Ισολογισμοί (ετήσια πρόβλεψη στο τέλος κάθε έτους, για 3 έτη)  
Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (ετήσια πρόβλεψη για 3 έτη)  
(τα παραπάνω στοιχεία δίνονται και για προηγούμενα έτη, εάν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη)*

(βλέπε πρότυπες χρηματοοικονομικές καταστάσεις με τη μορφή υπολογιστικών φύλλων)

Αίτημα Χρηματοδότησης

*Πόσο Κεφάλαιο και Πότε  
Γιατί χρειάζεται  
Ποια θα είναι η χρήση του  
Πότε και Πώς θα επιστραφεί  
Πόσα Προσωπικά Κεφάλαια θα συνεισφέρουν οι ιδρυτές  
Σχέδια για άλλη Χρηματοδότηση,  
Μελλοντικές Ανάγκες Χρηματοδότησης  
Προσφορά (Return) και Στρατηγική Εξόδου επενδυτή  
Εγγύηση (αν υπάρχει) Δανείου*

**ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ**





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ

ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

ΕΙΚΟΝΕΣ/ ΣΧΕΔΙΑ/ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΠΑΤΕΝΤΕΣ

ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ

ΕΙΚΟΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΤΟΘΕΣΗ

ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΙΣΤΟΘΕΣΗΣ