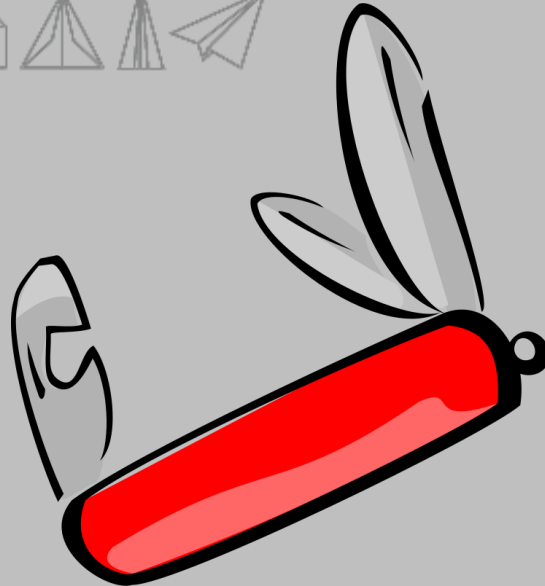


COOPST...RTER



## Εγχειρίδιο του CoopStarter (3) Ο συνεταιρισμός ως Επιχείρηση (Ελληνική εισφορά)

CoopStarter 2.0  
Intellectual output 4

Εργαλεία mentoring  
πρεσβευτών συνεταιρισμών  
και συνεταιριστών

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# PROJECT

Όνομασία	CoopStarter 2.0
Συντονιστής	Cooperatives Europe
Erasmus + project	2017-1-BE01-KA202-024764
Έναρξη project	01 Σεπτεμβρίου 2017
Διάρκεια	36 μήνες
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.starter.coop">www.starter.coop</a>
Στα ελληνικά	<a href="http://www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp">www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp</a>
E-mail	<a href="mailto:l.cousin@coopseurope.coop">l.cousin@coopseurope.coop</a>

# ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ

Αριθμός	104
Υπεύθυνος έργου	KAPA Network (Ελληνική εισφορά)

Ελεύθερη χρήση με αναφορά της πηγής





# Περιεχόμενα

## Business Plan

1. Εισαγωγή .....	2
1.1. Εξώφυλλο.....	2
1.2. Εισαγωγική Σελίδα .....	3
1.3. Περιεχόμενα .....	3
1.4. Executive Summary .....	3
2. Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης .....	4
2.1. Ιδιοκτησία της Επιχείρησης.....	4
2.2. Ιστορία της Επιχείρησης.....	4
2.3. Περιγραφή του Κλάδου .....	5
2.4. Προϊόντα/ Υπηρεσίες.....	5
2.5. Θέση της Επιχείρησης.....	8
2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό .....	9
2.6.1. Εξωτερικοί βοηθοί.....	10
2.6.2. Υπηρεσίες Επαγγελματιών .....	11
2.6.3. Κριτήρια Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
3. Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς .....	12
3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation) .....	12
3.2. Στρατηγική Τμηματοποίησης Πελατών (Target Market Segment Strategy) .....	13
3.2.1. Ανάγκες της Αγοράς .....	14
3.2.2. Τάσεις της Αγοράς.....	14
3.2.3. Ανάπτυξη της Αγοράς.....	15
3.3. Ανάλυση Κλάδου .....	15
3.3.1. Συμμετέχοντες του κλάδου.....	15
3.3.2. Τρόποι Διανομής.....	15
3.3.3. Μεγάλοι Ανταγωνιστές .....	16
4. Περίληψη Στρατηγικής & Εφαρμογής (Strategy & Implementation Summary) .....	16
4.1. Στρατηγική Προϊόντων .....	17
4.2. Στρατηγική Marketing .....	17
4.3. Στρατηγική Διανομής.....	17
4.4. Πωλήσεις.....	18

5. Οικονομικό Πλάνο.....	19
5.1. Κύριες Υποθέσεις.....	19
5.2. Ισολογισμός .....	20
5.3. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	20
5.4. Ανάλυση Χρηματοροών .....	20
5.5. Break-even analysis.....	21
6. Επίλογος .....	21

## Marketing Plan

ΜΕΡΟΣ Ι.....	1
ΠΡΟΤΥΠΟ MARKETING PLAN.....	1
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός & Marketing Plan .....	1
1. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING .....	3
Marketing και μικρή επιχείρηση .....	4
ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING .....	5
2. ΔΟΜΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ MARKETING PLAN.....	6
ΜΕΡΟΣ ΙΙ.....	7
ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING .....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	8
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	11
SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ .....	13
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ MARKETING.....	17
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING .....	19
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ.....	21
Α) Μίγμα Marketing .....	21
Προϊόν.....	21
Β) Χρονοδιάγραμμα .....	23
Γ) Προϋπολογισμός.....	25
Δ) Υλοποίηση του προγράμματος δράσης.....	30

**Παραδείγματα: Σχέδιο Εφαρμογής- Πρόβλεψη Ισολογισμού  
Εσόδων και Εξόδων..... 29**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....35**

**ΠΡΟΤΥΠΟ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**  
**(BUSINESS PLAN)**

## BUSINESS PLAN

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

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

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

Οι κατηγορίες αυτές περιγράφονται λεπτομερώς στις παρακάτω σελίδες.

### 1. Εισαγωγή

#### 1.1. Εξώφυλλο

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

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



## **1.2. Εισαγωγική Σελίδα**

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

## **1.3. Περιεχόμενα**

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

## **1.4. Executive Summary**

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

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

Πιο αναλυτικά:

1. Περιγράψτε το είδος της επιχείρησής σας. Σιγουρευτείτε πως αναφέρατε σε ποιόν κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας και ποια είναι τα δυνατά (ανταγωνιστικά) της σημεία.
2. Περιγράψτε πως θα διαφοροποιήσετε τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας από αυτά των ανταγωνιστών.
3. Τι είδους επιχείρηση είναι; Α.Ε, Ο.Ε κλπ
4. Είναι καινούρια εταιρία ή όχι; Αν όχι, δώστε μια μικρή περιγραφή για την πρόοδο και τις επιτυχίες της.
5. Περιγράψτε σύντομα την ομάδα ανθρώπων που ασχολούνται με την επιχείρηση, την προϋπηρεσία τους, διαπιστευτήρια κλπ.
6. Υποδείξτε το ποσό το οποίο χρειάζεστε αλλά και για ποιο λόγο το χρειάζεστε.
7. Υποδείξτε το μέγεθος του κεφαλαίου που έχει ήδη επενδύσει ο ιδρυτής της επιχείρησης και πώς αυτό έχει διατεθεί.
8. Περιγράψτε περιληπτικά την προβλεπόμενη οικονομική απόδοση της επιχείρησής σας.

## **2. Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης**

### **2.1. Ιδιοκτησία της Επιχείρησης**

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

---

---

---

---

### **2.2. Ιστορία της Επιχείρησης**

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

---

---

---

---

### **2.3. Περιγραφή του Κλάδου**

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

Συγκεκριμένα:

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

- Τι είδους μακροπρόθεσμη προοπτική έχει ο κλάδος σας;

---

---

---

---

### **2.4. Προϊόντα/ Υπηρεσίες**

Περιγράψτε αναλυτικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχετε.

Συγκεκριμένα:

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

### ΠΡΟΙΟΝ #1

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

### ΠΡΟΙΟΝ #2

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

### ΠΡΟΙΟΝ #3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

--	--	--

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

---

---

---

---

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

---

---

---

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

**ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ #**

**1:**

---

<b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
1. ...	1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...	2. ...
3. ...	3. ...	3. ...	3. ...

**ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ #**

**2:**

---

<b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>

### ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ #

3: \_\_\_\_\_

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

### 2.5. Θέση της Επιχείρησης

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

---

---

---

## 2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό

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

Συγκεκριμένα:

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

---

---

---

---

- Περιγράψτε τους υπεύθυνους των τμημάτων.

---

---

---

---

- Περιγράψτε το είδος της δουλειάς του κάθε υπεύθυνου.

ΟΝΟΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

- Ποιες θέσεις είναι ακόμα κενές;

ΘΕΣΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

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

---



---



---



---

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

---



---



---



---

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

---



---



---



---

### 2.6.1. Εξωτερικοί βοηθοί

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

---



---



---



---



### 2.6.2. Υπηρεσίες Επαγγελματιών

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

ΟΝΟΜΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

### 2.6.3. Κριτήρια Ανθρώπινου Δυναμικού

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

Συγκεκριμένα:

- Πόσους υπαλλήλους χρειάζεται η επιχείρηση;

---

---

Τι είδους προσόντα πρέπει να έχουν;

---

---

---

---

---

- Τι πακέτο μισθοδοσίας θα τους παρέχετε;

---



---



---



---

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

---



---



---



---

- Πώς θα τους εκπαιδεύσετε;

---



---



---



---

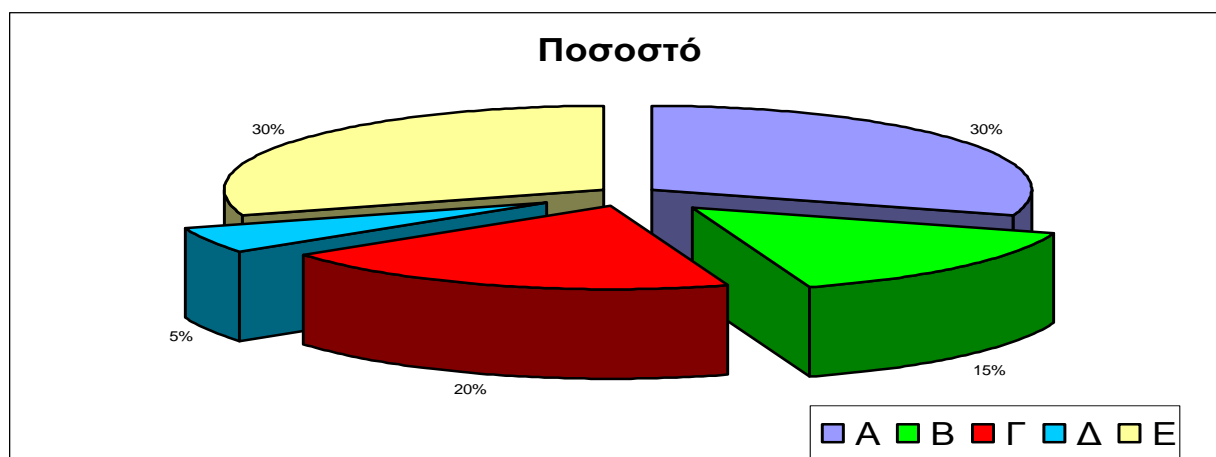
### 3. Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς

#### 3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation)

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

ΟΜΑΔΑ	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΕΣΑΣ;	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ;

Παρουσιάστε την τμηματοποίηση με ένα pie chart!



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

### 3.2. Στρατηγική Τμηματοποίησης Πελατών (Target Market Segment Strategy)

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

---

---

---

---

---

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

### 3.2.1. Ανάγκες της Αγοράς

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

---

---

---

---

---

### 3.2.2. Τάσεις της Αγοράς

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

---

---

---

---

Αλλάζουν κάποια δεδομένα; Αν ναι, εξηγήστε αναλυτικότερα.

---

---

---

Με τι ρυθμούς αυξάνεται η συγκεκριμένη αγορά;

---

---

Τι προβλέπετε για το μέλλον της αγοράς;

---

---

---

---

---

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

### **3.2.3. Ανάπτυξη της Αγοράς**

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

### **3.3. Ανάλυση Κλάδου**

#### **3.3.1. Συμμετέχοντες του κλάδου**

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

Υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισαγωγής νέων ανταγωνιστών στον κλάδο;

---

---

---

---

#### **3.3.2. Τρόποι Διανομής**

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

---

---

---

---

---

---

### 3.3.3. Μεγάλοι Ανταγωνιστές

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

ΟΝΟΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΠΟΡΕΙΑ

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

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

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

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

---

---

---

Ποιο είναι αυτό το ποσοστό;

---

---

Πότε ακριβώς στοχεύετε να το αποκτήσετε;

---

---

---

#### **4.1. Στρατηγική Προϊόντων**

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

---

---

---

#### **4.2. Στρατηγική Marketing**

Ποια είναι η στρατηγική σας όσο αφορά το marketing; Πως σχεδιάζετε να επικοινωνήσετε με τις ομάδες πελατών που περιγράψατε στις παραπάνω ενότητες; Ποιο είναι το budget το οποίο θα χρησιμοποιήσετε για αυτές σας τις κινήσεις; Τι εικόνα θα δημιουργήσετε για τα προϊόντα σας; Τι τιμές θα χρεώνετε και γιατί; Για περισσότερες λεπτομέρειες για τέτοιου είδους κείμενα, αναφερθείτε στις οδηγίες του site μας για το marketing plan.

#### **4.3. Στρατηγική Διανομής**

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

---

---

Τι είδους τρόπους πώλησης θα επιλέξετε;

---

---

---

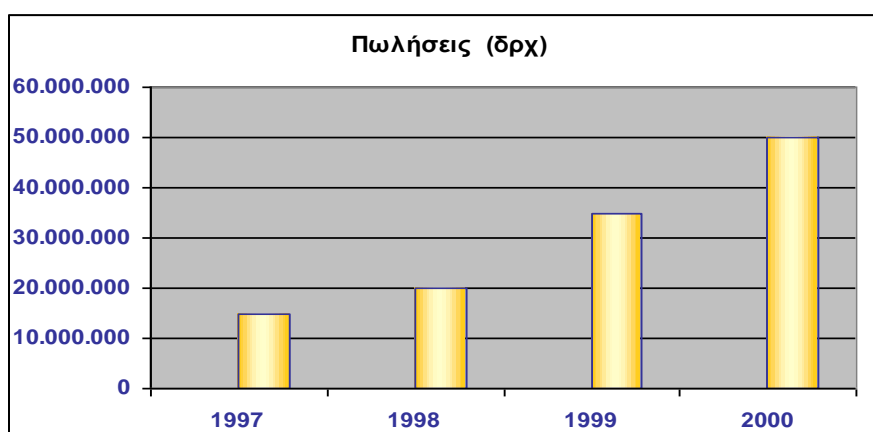
---

---

---

#### 4.4. Πωλήσεις

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



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

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΟΡΕΙΑ:

---

---

---

---



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

#### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ:

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. Οικονομικό Πλάνο

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

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

### 5.1. Κύριες Υποθέσεις

Όταν προβλέπετε το οικονομικό μέλλον της επιχείρησής σας πρέπει να κάνετε κάποιες υποθέσεις. Για παράδειγμα, προβλέπετε πως τα επιτόκια θα ανέβουν ή θα κατέβουν; Το ποσοστό φορολόγησης σε τι στάδια προβλέπετε να βρίσκετε σε 1 ή 2 χρόνια; Οι πωλήσεις σας πως νομίζετε πως θα εξελιχθούν τα επόμενα χρόνια; Τα έξοδά σας; Με λίγα

λόγια, αναφερθείτε στις υποθέσεις που κάνατε για τις προβλέψεις σας και προσπαθήστε να εξηγήσετε που βασίζονται οι υποθέσεις αυτές.

### **5.2. Ισολογισμός**

Ο ισολογισμός της επιχείρησής σας, δίνει στον αναγνώστη μια εικόνα για την «οικονομική υγεία» της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Περιγράφει το ενεργητικό της επιχείρησης, το παθητικό και βοηθάει στο να εκτιμήσει κανείς την αξία της. Για παράδειγμα, το ενεργητικό σας περιλαμβάνει τυχόν ακίνητη περιουσία, εξοπλισμό, έπιπλα, αυτοκίνητα κλπ. Το παθητικό περιλαμβάνει τυχόν δάνεια που έχετε πάρει, accounts payable κλπ. Τέλος, η κατηγορία ιδίων κεφαλαίων (shareholder's equity) περιλαμβάνει το κεφάλαιο που εσείς και οι τυχόν συνεταίροι σας επενδύσατε στην επιχείρηση, καθώς και τα αποτελέσματα εις νέο (retained earnings).

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

### **5.3. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως**

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

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

### **5.4. Ανάλυση Χρηματοροών**

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

μια φορά το τρίμηνο έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να μπορεί να παίρνει έγκυρες και σωστές αποφάσεις.

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

Σας συμβουλεύουμε να αποφύγετε τα ακόλουθα λάθη:

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

### **5.5. Break-even analysis.**

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

## **6. Επίλογος**

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

**Σημείωση:**

Σας θυμίζουμε πως ένα Business Plan χρειάζεται αρκετό χρόνο για να γραφτεί σωστά, αλλά αξίζει σίγουρα τον κόπο, γιατί βοηθάει στο να πάρετε σωστές μελλοντικές αποφάσεις. Προπαντός, πρέπει να είναι ευπαρουσίαστο και οργανωμένο. Θυμηθείτε πως βοηθάνε πολύ οι γραφικές παραστάσεις και οι πίνακες στο να γίνει ευανάγνωστο και όμορφο.

Σας ευχόμαστε «Καλή επιτυχία»!

# **ΠΡΟΤΥΠΟ MARKETING PLAN**

## **ΜΕΡΟΣ Ι.**

### **ΠΡΟΤΥΠΟ MARKETING PLAN**

#### **Επιχειρηματικός Σχεδιασμός & Marketing Plan**

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις αλληπάλληλες μεταβολές της ελεύθερης αγοράς, οφείλει να επαναπροσδιορίζει συνεχώς, τους ρόλους και τους στόχους της .

Ο παραδοσιακός αυτοσχεδιασμός και η ερασιτεχνική αντιμετώπιση των προβλημάτων μιας επιχείρησης, επιφέρει τη συσσώρευση σοβαρών λειτουργικών προβλημάτων.

Έτσι ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, αποτελεί πρωταρχική ανάγκη για κάθε επιχείρηση, ενώ θα πρέπει να εξειδικεύεται σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, αποτελώντας κύριο μέσο για την ορθή κατανομή των πόρων της επιχείρησης.

Με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό από τη μια, μπορούμε να διαγνώσουμε τα δυνατά σημεία της επιχείρησης σε κάθε λειτουργική της περιοχή αξιοποιώντας τα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς της και από την άλλη, να εκτιμήσουμε τα αδύνατα σημεία, με στόχο την ελαχιστοποίηση ή την αντιμετώπισή τους, εφόσον κρίνεται, ότι αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης.

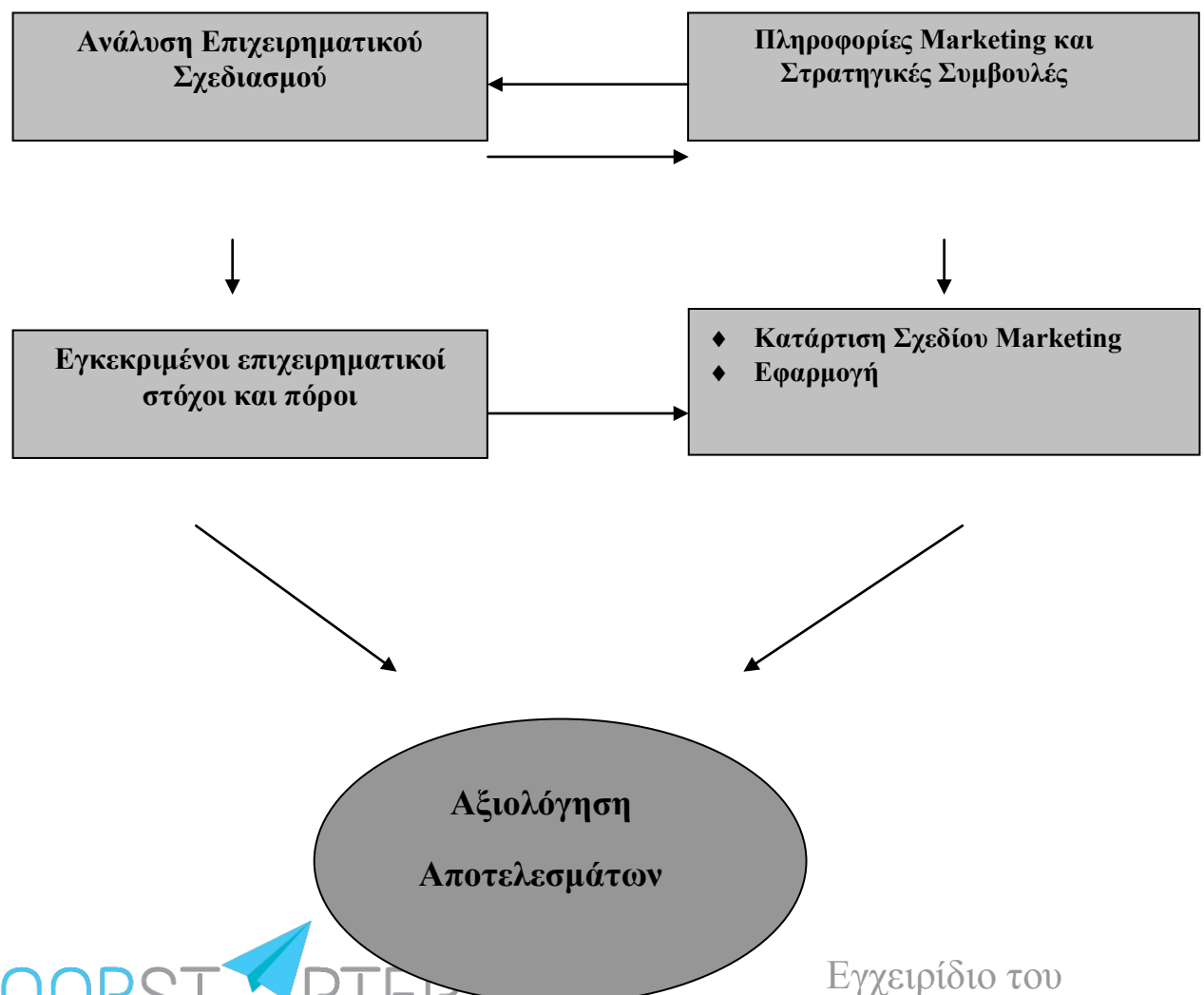
Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός με απλά λόγια, θα λέγαμε ότι θέτει τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους μιας επιχείρησης

αφού πριν, έχει εξετάσει και αποκωδικοποιήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Το επόμενο βήμα και ενώ έχουμε καταλήξει σε ένα πλαίσιο στρατηγικών στόχων, είναι η χάραξη της πολιτικής Marketing της επιχείρησης έτσι ώστε, να προσδιοριστούν με σαφήνεια, οι παράγοντες εκείνοι που θα καταστήσουν εφικτούς και υλοποιήσιμους τους τιθέμενους από τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό, στόχους.

Σχηματικά, η σχέση μεταξύ επιχειρηματικού σχεδιασμού και σχεδίου Marketing, μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:

### Επιχειρηματικός Σχεδιασμός Σχέδιο Marketing



## 1. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Το Σχέδιο Marketing, αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της επιτυχίας μιας επιχείρησης, είτε αυτή είναι μεγάλη είτε αυτή είναι μικρή, αφού το θέμα διαπραγμάτευσής του, είναι η απάντηση σε βασικά ερωτήματα όπως :

- Πώς η επιχείρηση έφθασε μέχρι εδώ.
- Πού βρίσκεται τώρα.
- Πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον (προσδιορισμός στόχων, στρατηγικών, μίγματος Μάρκετινγκ, κατανομή πόρων, αξιολόγηση αποτελεσμάτων).
- Με ποιό τρόπο ή τρόπους θα φθάσει εκεί που επιδιώκει.

Το Σχέδιο Marketing, κατευθύνει και υποδεικνύει στον εκάστοτε διευθυντή (manager), τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση.

Παρέχει την δυνατότητα της περιγραφής με κάθε λεπτομέρεια, όλων των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου το προϊόν της επιχείρησης να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη πορεία στην αγορά.

Επιπλέον, το Σχέδιο Marketing, διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, διότι προσφέρει την δυνατότητα πλήρους ενημέρωσής τους, σχετικά με το τί πρέπει να ακολουθήσει στην πορεία λειτουργίας της επιχείρησης και με ποιούς τρόπους έχει αποφασιστεί.



## Marketing και μικρή επιχείρηση

Το Marketing στη μικρή επιχείρηση, έχει ως στόχο τη σύνδεση της επιχείρησης με την αγορά, στην οποία απευθύνεται. Η σύνδεση αυτή, επιτυγχάνεται με δραστηριότητες που αφορούν στη διάγνωση αλλά και στον προγραμματισμό.

Όσον αφορά λοιπόν στη διάγνωση, αυτό που πρέπει να αξιολογηθεί, είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η εξέταση των ισχυρών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης όπως και η εξέταση των ευκαιριών και απειλών που δημιουργούν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθίσταται απαραίτητη.

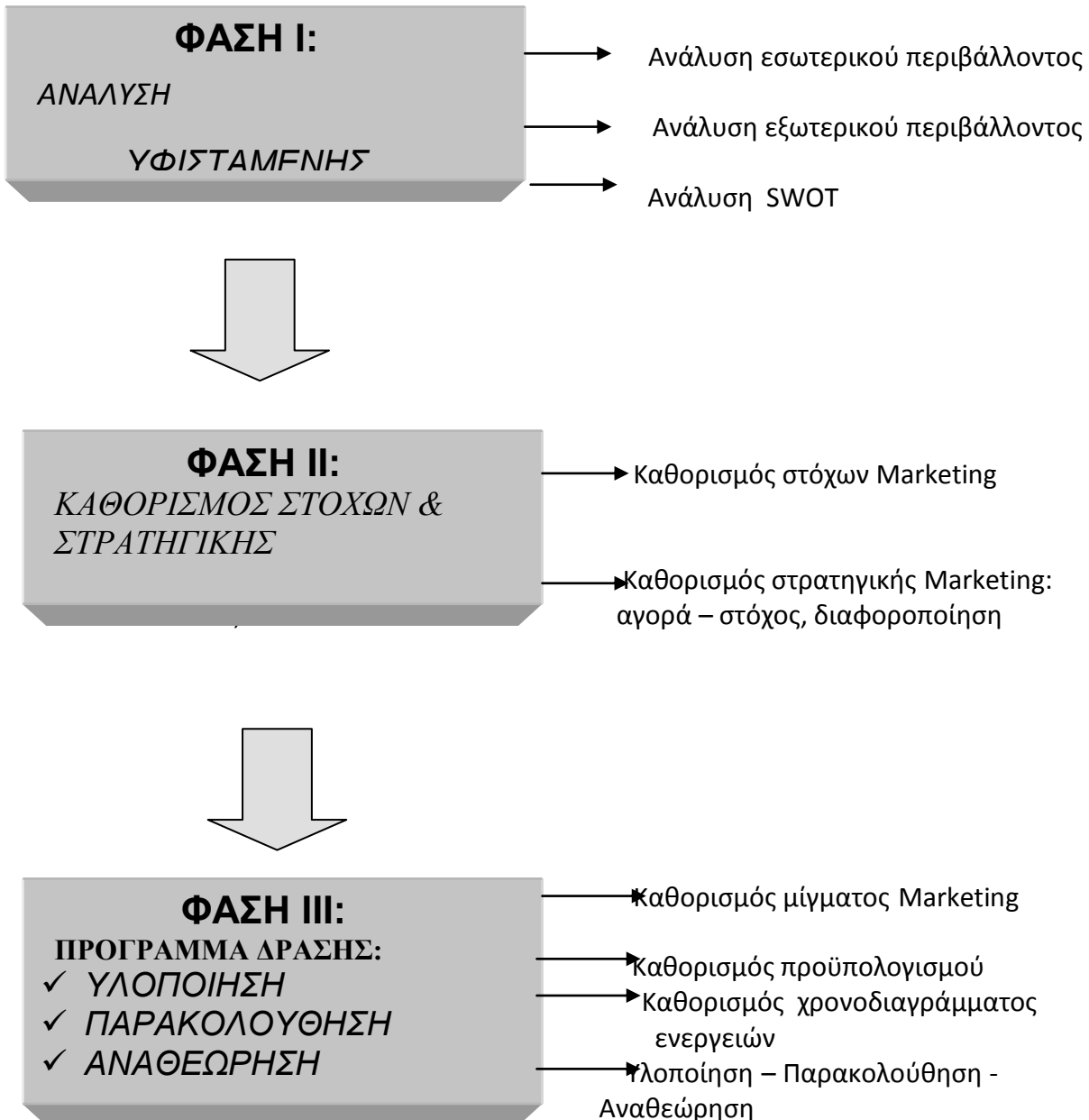
Επίσης απαραίτητη, θεωρείται η συγκέντρωση εκείνων των ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων, που αφορούν στην αγορά και στους καταναλωτές.

Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η καλύτερη εκτίμηση για την κατάσταση του ανταγωνισμού στην αγορά.

Η διάγνωση, όπως και ο προγραμματισμός που αφορά στον καθορισμό στόχων, στη στρατηγική αλλά και στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, είναι στοιχεία που όταν μελετηθούν σωστά, οδηγούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και αποτελούν **το αντικείμενο του Marketing Plan**.

Σχηματικά, το Marketing Plan πρέπει να περιλαμβάνει τρεις βασικές φάσεις:

### ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING



## **2. ΔΟΜΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ MARKETING PLAN**

Ένα Σχέδιο Marketing (Marketing Plan), περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέρη, όπως αυτά παρατίθενται ακολούθως:

### **I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **II. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

- ✓ Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος
- ✓ Νομική μορφή της επιχείρησης
- ✓ Ιστορικό και πεδία δράσης
- ✓ Αποστολή της επιχείρησης
- ✓ Οι επιχειρησιακοί στόχοι
- ✓ Τα υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες
- ✓ Η χρηματοοικονομική κατάσταση

### **III. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

- ✓ Αγορά (δομή, μέγεθος, εξελικτική πορεία)
- ✓ Ανταγωνισμός (περιγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών)
- ✓ Οι προμηθευτές
- ✓ Δίκτυα Διανομής
- ✓ Οι πελάτες

### **IV. SWOT ANALYSIS**

### **V. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING**

- ✓ Προσδιορισμός πεδίου δράσης
- ✓ Καθορισμός ομάδας – στόχου
- ✓ Μίγμα Marketing
- ✓ Προϊόν
- ✓ Τιμή
- ✓ Διανομή
- ✓ Διαφήμιση
- ✓ Προώθηση πωλήσεων

## **VI. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

## **VII. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

## **VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

- ✓ Πίνακες
- ✓ Διαγράμματα

## **ΜΕΡΟΣ II.**

### **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ**

### **ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ένα σωστό Marketing Plan, αρχίζει πάντα με μια συνοπτική παρουσίαση όλου του Σχεδίου.

**Σκοπός** της περίληψης, είναι να προετοιμάσει τον αναγνώστη για τη μελέτη του κυρίως Σχεδίου Marketing.

**Η σύνταξη** της περίληψης, πρέπει να ακολουθεί τους εξής «κανόνες»:

- Να είναι σύντομη, περιεκτική και απόλυτα κατανοητή
- Να επικεντρώνει την προσοχή του αναγνώστη, στον πραγματικό σκοπό του Σχεδίου Marketing
- Να έχει το ίδιο ύφος με το κείμενο που θα ακολουθήσει.

Η περίληψη αναφέρεται:

- Στα προϊόντα/υπηρεσίες/δραστηριότητες για τις οποίες καταρτίζεται το Σχέδιο Marketing
- Στους στόχους και τις στρατηγικές
- Στα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Στην περίοδο που καλύπτει το Σχέδιο Marketing
- Στα τμήματα ή τα στελέχη που δεσμεύονται για την εκτέλεση του Σχεδίου Marketing, ανεξάρτητα από τον τρόπο που τελικά πραγματοποιείται τυπικά η δέσμευση.



Για να συνταχθεί η περίληψη, πρέπει να έχουν μελετηθεί και κατανοηθεί όλες οι πτυχές του Marketing Plan.

### **ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Η μελέτη καθώς και η ανάλυση των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βοηθά στη κατανόηση των

μηχανισμών που διαμορφώνουν τη λειτουργία των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Επίσης, βοηθά στη κατανόηση των αιτιών διαμόρφωσης της συνολικής ζήτησης των μεριδίων αγοράς και της κερδοφορίας.

Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να διαφανούν οι τάσεις των αγορών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση.

Η ολοκλήρωση της μελέτης αυτής, θα επιτρέψει την έγκαιρη προσαρμογή των στόχων, της στρατηγικής και της δράσης της επιχείρησης, στις νέες συνθήκες.

Η φάση αυτή της ανάλυσης, περιλαμβάνει:

### **Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης**

Περιγράφονται τα εξής:

✓ **Νομική μορφή της επιχείρησης**

✓ **Ιστορικό και τα πεδία δράσης της**

Εδώ παρουσιάζονται το ιστορικό της ίδρυσης, τα κυριότερα στοιχεία από την ίδρυση, ο τρόπος διοίκησης καθώς και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

✓ **Η αποστολή της επιχείρησης**

Σκοπός του τμήματος αυτού, είναι να προσδιορίσει τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Η αποστολή, εκθέτει τον

λόγο δραστηριοποίησης και καθορίζει τη γενικότερη στρατηγική.

Θα πρέπει δε να διαμορφώνεται, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα:

- Δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ συγκεκριμένη, ούτε πολύ αόριστη
  - Πρέπει να είναι κατανοητή από όλους
  - Να είναι ρεαλιστική
  - Να υποκινεί το προσωπικό της επιχείρησης.
- ✓ Οι επιχειρησιακοί στόχοι της επιχείρησης  
Οι στόχοι μιας επιχείρησης, αποτυπώνουν το τι θέλει να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- ✓ Τα υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες  
Περιγράφονται και αποτυπώνονται τα προϊόντα της επιχείρησης.
- ✓ Η χρηματοοικονομική κατάσταση  
Παρουσιάζονται :
- Η περιουσιακή και κεφαλαιακή δομή
  - Η χρηματοπιστωτική θέση
  - Η ρευστότητα και δανειακή επιβάρυνση
  - Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
  - Η φερεγγυότητα στην αγορά

## Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο, μέσα στο οποίο λαμβάνονται σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις που επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία της και τις επιδόσεις της.

Η μελέτη και αξιολόγηση των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να επιβιώνει μέσα στον έντονο ανταγωνισμό καθώς και την ικανότητά της να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με την «αγορά – στόχο» της.

Τα στοιχεία αυτά, δηλαδή οι δυνάμεις / μεταβλητές που η επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύει και που σχετίζονται με το εξωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- ✓ **Η Αγορά** (σε κλαδικό επίπεδο) και τα βασικά της γνωρίσματα:
  - Η δομή της (βαθμός συγκέντρωσης, εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων κλπ)
  - Το μέγεθος και η εξελικτική της πορεία
  - Η απόδοση



Η περιγραφή του περιβάλλοντος της αγοράς, πρέπει να είναι συνοπτική και περιεκτική και να περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην αγορά.

- ✓ **Ο ανταγωνισμός** (περιγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών)



Σημαντικό για την επιχείρηση, είναι να γνωρίζει επαρκώς τους πελάτες της καθώς και τους ανταγωνιστές της.

Οφείλει να αξιολογεί τους ανταγωνιστές της και να αναπτύσσει τις δεξιότητες και τη μεθοδολογία, οι οποίες θα επιτρέψουν τη διαμόρφωση συμπερασμάτων σχετικά με τη λειτουργία τους, την πιθανή αντίδρασή τους και το πώς η επιχείρηση επηρεάζεται από τις ενέργειες αυτών:

- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές (ταυτότητα και μέγεθος)
- Πεδία δράσης και γεωγραφική κάλυψη
- Ποικιλία και ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- Μεριδίο αγοράς (ποσοστό πελατών που προτιμούν το προϊόν, αναγνωρισιμότητα, ικανοποίηση αγοράς-στόχου, πιστότητα πελατών κλπ)
- Τεχνογνωσία
- Παραγωγικές δυνατότητες



**Στο κομμάτι αυτό, θα πρέπει να παρουσιαστούν όλα τα στοιχεία που έχουν να κάνουν με τους ανταγωνιστές και τις στρατηγικές τους, ώστε να τεκμηριωθεί η σκοπιμότητα των σχετικών ενεργειών της επιχείρησης**

✓ **Οι Πελάτες**

- Γενικά χαρακτηριστικά (δημογραφικά, γεωγραφικά, ψυχογραφικά)
- Αριθμός και μέγεθος

- Αγοραστική συμπεριφορά
- Προοπτικές ανάπτυξής τους

✓ **Οι Προμηθευτές**

- Είδος προμηθειών
- Αριθμός και μέγεθος προμηθευτών
- Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από τους προμηθευτές
- Βαθμός εξάρτησης του προμηθευτή από την επιχείρηση

✓ **Τα Δίκτυα Διανομής**

- Δομή και Οργάνωση
- Μέγεθος και δύναμη
- Δυνατότητες πρόσβασης
- Όροι συνεργασίας
- Προοπτικές ανάπτυξης νέων δικτύων

## SWOT ANALYSE

Η αποτύπωση των στοιχείων από τις παραπάνω δύο επιμέρους αναλύσεις (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον), αποτελεί μία τεκμηριωμένη αντίληψη του «πού βρισκόμαστε τώρα».

Η επόμενη φάση του προγράμματος, περιλαμβάνει τη διαδικασία γνωστή ως **SWOT ανάλυση**.

Ο όρος SWOT αποτελείται από τα αρχικά των λέξεων

**Strengths:** Δυνατά σημεία (δυνάμεις)

**Weaknesses:** Αδύνατα σημεία (αδυναμίες)

**Opportunities:** Ευκαιρίες

**Threats:** Απειλές

και αποτελεί, μία εκτίμηση των δυνατών σημείων της επιχείρησης, των αδυναμιών της καθώς επίσης και των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δυνατών / αδυνάτων σημείων και των ευκαιριών / απειλών, αποτυπώνονται στην μορφή του ακόλουθου πίνακα:

<p><b>Δυνάμεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Ευκαιρίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Απειλές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

Τα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία όπως επίσης και οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρατίθενται **σε φθίνουσα σειρά** σημαντικότητας στο αντίστοιχο τεταρτημόριο του πίνακα, ώστε να υπάρχει μια συγκεκριμένη εικόνα της κατάστασης και να διευκολύνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα πρέπει να ακολουθήσει.

Ωστόσο, στον εντοπισμό και την καταγραφή των δυνατών και αδυνάτων σημείων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή διότι:

- ✓ Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, δεν είναι πάντα ευδιάκριτα και υπάρχει η τάση να συγκαλύπτονται
- ✓ Υπάρχει η τάση υπερεκτίμησης των δυνατών σημείων
- ✓ Η αναζήτηση των επιχειρηματικών ευκαιριών, περιορίζεται σε ένα στενό επιχειρηματικό περιβάλλον
- ✓ Στις απειλές δίνεται πολλές φορές, διαφορετική διάσταση από αυτή που υπάρχει στην πραγματικότητα

↪ Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης, είναι να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία, να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των αδυνάτων σημείων της και από την άλλη μεριά, να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και τέλος, να μπορεί να αντιμετωπίζει τις απειλές, που δέχεται από αυτό.

### **Ισχυρά σημεία και αδυναμίες**

Για τον εντοπισμό των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- ✓ Να γίνει προσεκτική ανάλυση όλων των τομέων λειτουργίας της επιχείρησης

- ✓ Να γίνει εντοπισμός διαφορών μεταξύ της επιχείρησης και των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου (ιδιαίτερα των ανταγωνιστικών)
- ✓ Να γίνει διερεύνηση των αιτιών των διαφορών, καθώς επίσης και του αν αυτές οι διαφορές αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη ή προσωρινή κατάσταση.

### **Ευκαιρίες**

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια επιχείρηση, να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται σωστά τις ευκαιρίες.

Η επιτυχία οφείλεται σε μεγαλύτερο βαθμό, στην εκμετάλλευση ευκαιριών και όχι τόσο στην επίλυση προβλημάτων.

Η έρευνα για τον εντοπισμό ευκαιριών, θα πρέπει να επεκτείνεται και σε πεδία όπου ίσως φαίνονται ως μη εφικτά ή σε πεδία που άλλες επιχειρήσεις απέτυχαν (σε αυτήν την περίπτωση γίνεται μελέτη και αποφυγή των λαθών τους).

Σημαντικό είναι επίσης, να εξεταστεί, το κατά πόσο ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών θα ωφελήσουν την επιχείρηση.

### **Απειλές**

Ο εντοπισμός των απειλών, θα γίνει στους ίδιους τομείς στους οποίους εντοπίστηκαν και οι ευκαιρίες.

Αυτό που θα ωφελήσει την επιχείρηση, είναι να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά ως "προκλήσεις" έτσι ώστε να αποτελέσουν την αφορμή για το ξεκίνημα νέων δραστηριοτήτων.

Πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- ✓ Κάθε πρόβλημα έχει λύση
- ✓ Πρέπει να γίνει σωστή αξιολόγηση κάθε προβλήματος, δηλαδή το αν είναι σημαντικό ή αν είναι επείγον
- ✓ Ποιά είναι τα οφέλη για τους εργαζομένους της επιχείρησης αλλά και τους πελάτες
- ✓ Ποιό είναι το κόστος για την επίλυση του προβλήματος

## **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ MARKETING**

Σε αυτό το στάδιο **καθορίζονται οι στόχοι** που θέλει να επιτύχει το Marketing Plan αναφορικά με τις πωλήσεις, το μερίδιο της αγοράς και τα κέρδη.

Επίσης, παρουσιάζεται η γενική προσέγγιση Marketing που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.

Η φάση αυτή του σχεδιασμού, είναι η πιο σημαντική.

Σαν βάση για τη μεθοδολογία καθορισμού των στόχων, χρησιμοποιούνται τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και ακολουθεί ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού και των επιμέρους στόχων του Marketing Plan.

Ταυτόχρονα, σχεδιάζεται η **στρατηγική** που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη των στόχων αυτών .

**Ως αντικειμενικός στόχος**, εννοείται το σημείο εκείνο, το οποίο πρέπει να προσεγγιστεί στη διάρκεια του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.

Πρέπει να είναι αυτονόητο, ότι προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος, θα πρέπει προηγουμένως να έχουν καλυφθεί ορισμένοι επιμέρους στόχοι του Marketing.

**Οι στόχοι Marketing**, αφορούν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός προγράμματος δράσης, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι στόχοι αυτοί, τίθενται σε επίπεδο επιχείρησης, αγορών – στόχων, επιμέρους δραστηριοτήτων / προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας οπωσδήποτε υπόψη τα αποτελέσματα της SWOT ανάλυσης.

Παραδείγματα στόχων Marketing είναι:

- «Άνοιγμα» μιας αγοράς
- Αύξηση των πωλήσεων
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση διείσδυσης ενός προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά
- Αύξηση της συχνότητας χρήσης ενός προϊόντος / υπηρεσίας

Οι στόχοι αυτοί για να έχουν πρακτική αξία, πρέπει να είναι **μετρήσιμοι**, να έχουν δηλαδή ποσοτική διάσταση και να προσδιορίζεται με

σαφήνεια, το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.



Απαραίτητο καθίσταται, να υπάρχει ένας προσεκτικός εννοιολογικός διαχωρισμός μεταξύ στόχων, εκτιμήσεων και προβλέψεων:

Οι στόχοι πρέπει να εκφράζουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, οι εκτιμήσεις αυτό που έχει τις περισσότερες πιθανότητες να συμβεί στο μέλλον και οι προβλέψεις εκφράζουν τα μεγέθη που θα χρησιμοποιηθούν ως μέτρο διερεύνησης των δυνατοτήτων διεύρυνσης ή όχι των στόχων.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία καθορισμού των στόχων Marketing, ακολουθεί ο σχεδιασμός της στρατηγικής.

**Η στρατηγική Marketing** σχετίζεται με τις ενέργειες που θα γίνουν, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του σχεδίου.

Μέσα από τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί, θα εκφράζεται ξεκάθαρα ο τρόπος που πρέπει να λειτουργήσει η επιχείρηση για να εξασφαλίσει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών της αλλά και των μετόχων της μέσω των κερδών της.

Οι κατευθυντήριες γραμμές μιας στρατηγικής Marketing, θα πρέπει να αφορούν:



α) στον προσανατολισμό της επιχείρησης, δηλαδή την επιλογή των αγορών και των προϊόντων που θα τοποθετήσει σε αυτές.

β) στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να εξασφαλιστεί η ανταγωνιστική λειτουργία της επιχείρησης στην αγορά.

γ) στον τρόπο με τον οποίο θα καταναίμει και θα αξιοποιήσει τους πόρους που διαθέτει π.χ. κεφάλαια και στελέχη.

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε ειδικές επιλογές, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας και τους στόχους. Ανεξάρτητα από αυτό όμως, μια στρατηγική διέπεται από κοινά βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να αφορούν:

- Τον προσδιορισμό του Πεδίου Δράσης (εντοπισμός της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση)
- Την ομάδα – στόχο στην οποία η επιχείρηση απευθύνει το προϊόν ή την υπηρεσία της.
- Ο προσδιορισμός της πηγής εργασιών π.χ. αύξηση των πωλήσεων που θα προέλθει από προσέλκυση νέων πελατών ή από την αύξηση της συχνότητας χρήσης του προϊόντος από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.
- Τη διαμόρφωση του Μίγματος Marketing, δηλαδή:
  - Προϊόν / υπηρεσία
  - Τιμή (καθορισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές)
  - Προώθηση (επικοινωνιακές και προωθητικές ενέργειες)

- Διανομή (επιλογή του δικτύου διανομής, γεωγραφική εμβέλεια)

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ**

Μετά από την επιλογή των στόχων και της στρατηγικής για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, ακολουθεί ο σχεδιασμός του Προγράμματος δράσης, ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικά τις ενέργειες του **Μίγματος Marketing**, το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό.

### **A) Μίγμα Marketing**

Το Μίγμα Marketing περιλαμβάνει:

Προϊόν

Γίνεται περιγραφή του προϊόντος ως προς τα χαρακτηριστικά του αλλά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει:

- Ποιοτικές προδιαγραφές
- Συσκευασία
- Ποικιλίες
- Απαιτούμενες έρευνες αγοράς για το προϊόν.

### **Τιμή**

Περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό της βασικής τιμής
- Ανατιμήσεις (προγραμματισμός, προβλέψεις)
- Προσφορές
- Διάφορες εκπτώσεις
- Πιστωτική πολιτική

### **Διανομή**

Περιλαμβάνει:

- Γνώση δικτύων διανομής
- Αξιολόγηση
- Επιλογή
- Όροι συνεργασίας

### **Διαφήμιση:**

Περιλαμβάνει:

- Επιλογή διαφημιστικών ενεργειών
- Καθορισμός ύψους προϋπολογισμού
- Προετοιμασία και σχεδιασμός διαφήμισης του προϊόντος
- Προγραμματισμός προωθητικών δραστηριοτήτων
- Καθορισμός ύψους προϋπολογισμού

### **Πρώθηση πωλήσεων:**

Πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι των πωλήσεων σε ποσότητα και αξία ενώ εξειδικεύονται τα εξής:

- Κατηγορία προϊόντων / υπηρεσιών
- Κατηγορία πελατών
- Περιοχή πωλήσεων

Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε άλλο κριτήριο, το οποίο πιστεύεται ότι θα εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο, το πρόγραμμα πωλήσεων.

Οι στόχοι καθορίζονται αρχικά σε ετήσια βάση, και εν συνεχεία «σπάζουν» σε μικρότερα χρονικά διαστήματα (τρίμηνα, μήνες) κτλ.

Αυτό διευκολύνει τη συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης των πωλήσεων και δίνει τη δυνατότητα διορθωτικών κινήσεων.

## **B) Χρονοδιάγραμμα**

Προσδιορίζεται, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, ο χρόνος υλοποίησης της κάθε ενέργειας, η οποία προβλέπεται από το Σχέδιο Δράσης.

Το χρονοδιάγραμμα, θα πρέπει να αποτελεί τον οδηγό για την υλοποίηση της κάθε ενέργειας ενώ η απρόσκοπτη τήρησή του, θα διευκολύνει σημαντικά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η κάθε επιμέρους ενέργεια, είναι αναγκαίο να έχει συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας, ώστε να υλοποιούνται καταρχήν οι πλέον κρίσιμες και να ακολουθεί η υλοποίηση ενεργειών με σχετικά δευτερεύουσα σημασία.

Η αναφορά των διαφόρων ενεργειών, μπορεί να γίνει είτε φραστικά είτε διαγραμματικά για μεγαλύτερη διευκόλυνση του αναγνώστη (απεικόνισή τους σε πίνακα με σκίαση της περιοχής που αντιστοιχεί στην περίοδο διενέργειάς τους).

**Διαγραμματική παρουσίαση χρονοδιαγράμματος ενεργειών Marketing**

	Μήνας 1				Μήνας 2				Μήνας 3				Μήνας 4				Μήνας 5				Μήνας 6				Μήνας 7				Μήνας 8				Μήνας 9				Μήνας 10				Μήνας 11				Μήνας 12							
Ενέργεια 1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ενέργεια 2																																																				
Ενέργεια 3																																																				
Ενέργεια 4																																																				
Ενέργεια 5																																																				
Ενέργεια 6																																																				

## Γ) Προϋπολογισμός

Μετά από την ολοκλήρωση του Σχεδίου Δράσης, ακολουθεί η κοστολόγησή του.

Πρέπει να επισημάνουμε, ότι οι περισσότερες δραστηριότητες ενός Marketing Plan, έχουν ήδη κοστολογηθεί μέσα από το Business Plan της επιχείρησης.

Ωστόσο, επειδή μπορεί να υπάρξει σε κάποιες των περιπτώσεων, χρονική υστέρηση μεταξύ της κατάρτισης του Business Plan και της εκπόνησης και εφαρμογής του Marketing Plan της επιχείρησης, σε αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις, κρίνεται σκόπιμη η κοστολόγηση των προτεινόμενων ενεργειών και από το Marketing Plan.

Σε αυτό το στάδιο της κοστολόγησης, γίνεται εκτίμηση των δαπανών που απαιτούνται για τη υλοποίηση των ενεργειών και υπολογίζονται αντίστοιχα, τα οικονομικά αποτελέσματα που αναμένονται από την εφαρμογή του Προγράμματος Δράσης.

Η μεθοδολογία κοστολόγησης δραστηριοτήτων Marketing, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συντάξει έναν προϋπολογισμό, ο οποίος στην ουσία είναι μία **εκτίμηση ζημιών και κερδών**.

Από την πλευρά των εσόδων, αποτυπώνεται ο προβλεπόμενος όγκος πωλήσεων και την μέση επιτευχθείσα τιμή.

Από την πλευρά των δαπανών, αποτυπώνεται το κόστος παραγωγής.

Η διαφορά είναι τα εκτιμώμενα κέρδη.

Η διοίκηση της επιχείρησης, εξετάζει τον προϋπολογισμό και αν το αιτούμενο χρηματικό ποσό είναι πολύ υψηλό, το Σχέδιο Marketing θα πρέπει να αναμορφωθεί αντίστοιχα.

Με την έγκρισή του, το ποσό αυτό θα είναι **η βάση** για την κατάστρωση των ενεργειών Marketing.

Οι ενέργειες που απορρέουν από ένα Marketing Plan, πρέπει να προγραμματιστούν, να υλοποιηθούν, να αξιολογηθούν και τέλος οι πληροφορίες για τα αποτελέσματά τους να διανεμηθούν.



Επισημαίνουμε, ότι οι ενέργειες Marketing, έχουν περιορισμένο χρόνο ζωής και συγκεκριμένα αποτελέσματα στα πλαίσια αυτού του χρόνου.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να πετύχουμε την απαραίτητη ισορροπία, ανάμεσα στο μέγεθος της χρηματοδότησης και στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που προδιαγράφονται στο Σχέδιο Marketing για τον λόγο ότι, δεν είναι ανταποδοτικό μία επιχείρηση να επενδύει σε μία δραστηριότητα παραπάνω απ' ό,τι δικαιολογούν τα προσδοκώμενα οφέλη.

Στον προϋπολογισμό συμπεριλαμβάνεται:

- Η αξία των προβλεπόμενων πωλήσεων
- Η προβλεπόμενη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος / υπηρεσίας
- Το κόστος, σε επίπεδο προϋπολογισμού, των προϊόντων που προβλέπεται ότι θα πωληθούν

- Οι δαπάνες διαφήμισης και προβολής
- Οι δαπάνες πιθανών ερευνών αγοράς
- Το λειτουργικό αποτέλεσμα κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας.



Τα επιμέρους τμήματα του προϋπολογισμού, μπορεί να αναλύονται ανά γεωγραφική περιοχή, δραστηριότητα, χρονική περίοδο, κλπ ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο κρίνει σκόπιμο η επιχείρηση.



	Μήνας 1		Μήνας 2		Μήνας 3		Μήνας 4		Μήνας 5		Μήνας 6		Μήνας 7		Μήνας 8		Μήνας 9		Μήνας 10		Μήνας 11		Μήνας 12		
	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	Π0	Π1	
<b>ΕΙΣΡΟΕΣ</b> από																									
Χορηγίες																									
Δωρεές																									
Συνδρομές																									
Πωλήσεις προϊόντων / υπηρεσιών																									
Ενέργειες cause related Marketing																									
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ</b>																									
<b>ΕΚΡΟΕΣ</b> από																									
Κόστος πωληθέντων																									
Δαπάνες προβολής																									
Δαπάνες μετακ/σεων																									
Δαπάνες διοίκησης																									
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ</b>																									
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>																									

---

Π0: Προϋπολογισμένο ποσό  
Π1: Πραγματικό ποσό

## Δ) Υλοποίηση του προγράμματος δράσης

Η υλοποίηση του προγράμματος δράσης, αποτελεί την τελευταία φάση του σχεδιασμού ενός Σχεδίου Marketing.



Είναι πολύ σημαντικό, το Σχέδιο να κατανοηθεί από όλους όσους εμπλέκονται στην υλοποίησή του, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Θα πρέπει να ενημερωθεί το σύνολο των εργαζομένων, γιατί η υλοποίηση του Σχεδίου αφορά όλους και όχι μόνο όσους ενεπλάκησαν στο σχεδιασμό του.

Τέλος, θα πρέπει να συμφωνηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα παρακολουθείται η εφαρμογή του Σχεδίου καθώς επίσης και οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στην περίπτωση αναθεωρήσεων ή αλλαγών.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να επισημάνουμε, ότι προκειμένου το Σχέδιο Marketing μιας κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας να είναι ρεαλιστικά εφαρμόσιμο, θα πρέπει ο ειδικός εμπειρογνώμονας που θα αναλάβει την εκπόνησή του, να λάβει υπόψη του δύο πράγματα:

- από τη μια μεριά, επεξεργαζόμαστε και αναλύουμε όλα τα επιμέρους στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται, ούτως ή άλλως, σε ένα Marketing Plan και εξασφαλίζουν το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και

- από την άλλη μεριά, προσαρμόζουμε τα στοιχεία αυτά με γνώμονα τις ιδιαίτερες παραμέτρους που διέπουν τον «κοινωνικό» χαρακτήρα της επιχείρησης.

Αυτό πρακτικά, μπορεί να σημαίνει :

- ✓ Εναλλακτικούς τρόπους αξιοποίησης των δεξιοτήτων του προσωπικού
- ✓ Εναλλακτικές επιπλέον αγορές - στόχους
- ✓ Εναλλακτικές στρατηγικές προσέγγισης του πελάτη.
- ✓ Ρεαλιστικά «προϋπολογιστικά» σενάρια, με βάση τους συνήθως περιορισμένους οικονομικούς πόρους των κοινωνικών επιχειρήσεων
- ✓ Εναλλακτικές στρατηγικές διαφημιστικών δραστηριοτήτων επικεντρωμένων στην ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης

Έτσι, το Σχέδιο Marketing το οποίο θα εκπονηθεί, θα πρέπει:

- Να ενσαρκώνει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης
- Να αποτελεί πρόκληση αλλά ταυτόχρονα να είναι και εφικτό.
- Να αντανακλά την πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης
- Να μεταφράζεται σε ποσοτικούς ή μετρήσιμους όρους
- Να προδιαγράφει την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης κοκ.

### **Ακολουθούν Παραδείγματα**

#### **Σχέδιο Εφαρμογής - Πρόβλεψη Ισολογισμού Εσόδων και Εξόδων**





Έξοδα	2013												Total	
	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μάιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ		
Μισθός 1	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 9.000
Μισθός 2	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 750	€ 9.000
Μισθός 3	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 14.400
Μισθός 4	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 800	€ 9.600
Μισθός 5	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 12.000
Μισθός 6, Μισθός 7	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 4.800
Νομικές δαπάνες	€ 1.000						€ 1.000							€ 2.000
Προμήθεια υλικών									€ 1.000					€ 1.000
Προμήθεια υποδομών	€ 15.000													
Κόστος παραγωγής	€ 500									€ 500				€ 1.000
Ενοίκιο														€ -
Ηλεκτρικό ρεύμα/νερό														€ -
Τηλ.Επικοινωνίες														€ -
Ταξίδια				€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 2.250
Διαφήμιση/Προώθηση				€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 400	€ 4.000
Λοιπά έξοδα														€ -
<b>Σύνολο</b>	<b>€ 21.400</b>	<b>€ 4.900</b>	<b>€ 4.900</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 6.550</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 6.550</b>	<b>€ 6.050</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 5.550</b>	<b>€ 83.650</b>
<b>Έσοδα</b>														
Χρηματοδότηση	€ 30.000			€ 17.000										€ 47.000
Έσοδα συσκευής ροής									€ 2.700			€ 2.700		€ 5.400
Έσοδα αισθητήρα						€ 14.400			€ 14.400			€ 14.400		€ 43.200
<b>Σύνολο</b>	<b>€ 30.000</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 17.000</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 14.400</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 17.100</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 17.100</b>	<b>€ 17.100</b>	<b>€ 95.600</b>
<b>Κέρδος/Ζημία</b>	<b>€ 8.600</b>	<b>€ (4.900)</b>	<b>€ (4.900)</b>	<b>€ 11.450</b>	<b>€ (5.550)</b>	<b>€ 8.850</b>	<b>€ (6.550)</b>	<b>€ (5.550)</b>	<b>€ 10.550</b>	<b>€ (6.050)</b>	<b>€ (5.550)</b>	<b>€ 11.550</b>	<b>€ 11.550</b>	<b>€ 11.950</b>
Υπόλοιπο	€ 10.400	€ 5.500	€ 600	€ 12.050	€ 6.500	€ 15.350	€ 8.800	€ 3.250	€ 13.800	€ 7.750	€ 2.200	€ 13.750		
ΦΠΑ (κατά προσέγγιση)	€ 4.002	€ 916	€ 916	€ 1.038	€ 1.038	€ 1.038	€ 1.225	€ 1.038	€ 1.225	€ 1.131	€ 1.038	€ 1.038		
ΦΠΑ (συνολικό)	€ 11.519	€ 12.435	€ 13.351	€ 14.389	€ 15.427	€ 16.465	€ 17.689	€ 18.727	€ 19.952	€ 21.083	€ 22.121	€ 23.159		

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. **ΝΙΚΟΣ ΚΑΖΑΖΗΣ** : « ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ MARKETING ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΦΟΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ», Εκδ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, 2000
2. **Π.Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ –Κ.Π ΤΕΡΖΙΔΗΣ**: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ 3<sup>Η</sup> ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2000
3. **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**, Τμήμα Επιχειρησιακής Έρευνας & Marketing : «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»
4. **ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΩΝ & ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΧΕΙΡΟΤΕΧΝΙΑΣ Α.Ε – ΕΟΜΜΕΧ Α.Ε**: «ΟΔΗΓΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΜΕ-MARKETING», Σεπτέμβριος 2000
5. **ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΩΝ & ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΧΕΙΡΟΤΕΧΝΙΑΣ Α.Ε – ΕΟΜΜΕΧ Α.Ε**: «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΜΕ», Εκπαιδευτικό ηλεκτρονικό πακέτο, INTERREG II, 2000.
6. **ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ** : «ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΑΜΕΑ ΒΟΛΟΥ», Νοέμβριος 2003
7. **ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ**:«ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ & ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Εκδ. Προπομπός 1998
8. **SAVE THE CHILDREN FEDERATION**: «MANAGING THE DOUBLE BOTTOM LINE: A Business Planning Guide for Social Enterprises», October 1999.