

## 7. Συνεργασία Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

### 7.1. Συνεργασία Επιχειρήσεων, δημιουργικότητα και καινοτομία

#### 7.1.1. Εφαρμογή των νιδαών

Πριν εξετάσουμε περαιτέρω την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο είναι απαραίτητο αν θέλουμε να δημιουργήσουμε ένα νέο πρωτοποριακό προϊόν ή υπηρεσία, ας καθορίσουμε τις διαφορές και την σχέση ανάμεσα στην συνεργασία των επιχειρήσεων, την δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Το πιο σημαντικό πράγμα για έναν επιχειρηματία είναι να χρησιμοποιήσει το κέρδος από τη διαδικασία της δημιουργικότητας και του νεωτερισμού για να λύσει προβλήματα και να βελτιώσει την θέση του στην αγορά. Η **δημιουργικότητα** είναι η διαδικασία ανάπτυξης καινούργιων ιδεών και λύσεων ενώ η **καινοτομία** είναι η διαδικασία εφαρμογής νέων ιδεών προκειμένου να λύσουμε προβλήματα και να δημιουργήσουμε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Υπο αυτή την έννοια η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι πολύ στενά συνδεδεμένες και σχηματίζουν ένα σημαντικό μέρος στην συνεργασία των επιχειρήσεων.

Η δημιουργικότητα είναι κάτι προστό που ο καθένας μπορεί να μάθει πως να το αναπτύξει. Αφορά τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε και δουλεύουμε κάτω από διαφορετικές συνθήκες, και το πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κάθε φορά το σωστό τμήμα του εγκεφάλου μας. Αυτός είναι ένας άλλος λόγος γιατί όλα τα πρόσωπα ενός οργανισμού πρέπει να αναμειγνύονται και να παίρνουν μέρος στην ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτομιών. Οι επιχειρηματίες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι του οργανισμού που προάγουν και φοντίζουν την δημιουργικότητα των υπαλλήλων και σε προάκταση, των εαυτών τους.

Ο επιχειρηματίας μπορεί να ενισχύσει την δημιουργικότητα, αναθαρύνοντας με πολλούς διαφορετικούς τρόπους τους ανθρώπους. Όπως για παράδειγμα με το να ανέχεται τα λάθη τους, να τους παρέχει υποστήριξη αλλά επίσης με το να είναι ανοιχτόμυαλος και να καταγράφει τις ιδέες τους.

Διαχείριση Στρατηγικών

Ένα στρατηγικό σχέδιο πρέπει να αναπτύσσεται για να δείχνει πώς θα εξασφαλιστεί ότι η καινοτομία θα έχει κάποια αξία στην αγορά και για να αναγνωρίζει τον ανταγωνισμό από τρίτους. Είναι βασικό να δούμε εάν η καινοτομία θα δημιουργήσει ένα πλεονέκτημα σχετικά με τον ανταγωνισμό της αγοράς, αλλιώς δεν θα έχει κανένα νόημα να συνεχίσουμε, ακόμα και αν διαθέτουμε την 'καλύτερη εφεύρεση' που έγινε ποτέ.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να ακολουθήσει διαφορετικά βήματα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι σύντομος, εύκολος στην κατανόηση και να εμπνέει τους υπαλλήλους.

Παρακάτω παρατίθενται κάποια βήματα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν μορφοποιούμε τον στρατηγικό σχεδιασμό.

- Ο καθορισμός του στόχου ή της αποστολής είναι το πιο σημαντικό βήμα. Αυτό είναι το όραμα για τον νέο καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία που έχει αναπτυχθεί.
- Ικανότητες/πηγές που χρειάζονται για το προϊόν.
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία/ αδυναμίες/ευκαιρίες/κίνδυνοι; Ανάλυση SWOT.
- Ανταγωνισμός από τους άλλους;
- Πράγιντες επιτυχίας και αποτυχίας; Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας;
- Στόχοι και σκοποί των επιχειρηματικών ευκαιριών που το νέο προϊόν/υπηρεσία μπορεί να δημιουργήσει.
- Ένας προγραμματισμός δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό και μπορεί να μας παρέχει μία σαφέστερη περιγραφή των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν, των χρονοδιαγραμμάτων κτλ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μία σύντομη διαδικασία, αλλά περισσότερο σαν μία εξελισσόμενη διαδικασία όπου η ευθύμη είναι στα χέρια του επιχειρηματία του οργανισμού.

Το marketing, οι επιχειρήσεις και ο οικονομικός προγραμματισμός.

Ένα σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι ο σχεδιασμός του marketing που εστιάζει στους αναμενόμενους πελάτες, τις ανάγκες τους και την προθυμία τους να αποδεχθούν το προϊόν/υπηρεσία. Ο σχεδιασμός marketing θα πρέπει να βασίζεται σε μία έρευνα αγοράς για να έχουμε μία εικόνα της αγοράς στην οποία θα κινηθεί το προϊόν μας.

Η έρευνα αγοράς δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκη αλλά πρέπει να μας παρέχει τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε και η ανάλυση καθώς και η συλλογή των δεδομένων να γίνεται από διαφορετικές διαθέσιμες πηγές. Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα αποτελέσματα θα δώσουν μία ξεκάθαρη εικόνα των πελατών απέναντι στο προϊόν.

Το Παγκόσμιο Δίκτυο θα πρέπει να αναφερθεί ως ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για το marketing. Η παρουσία στο διαδίκτυο σε αρχικό στάδιο είναι σημαντικός παράγοντας για οποιοδήποτε προσφερόμενο προϊόν. Ένας μεγάλος αριθμός πελατών χρησιμοποιεί το Internet για να βρει καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες. Γι' αυτό είναι σημαντικό να κάνουμε την ιστοσελίδα μας ελκυστική, εύκολη στην εξερεύνηση και να παρέχουμε ένα σύντομο μήνυμα στον χρήστη για το πώς να χρησιμοποιεί το εργαλείο για να βρει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.

Ο οικονομικός προγραμματισμός είναι κρίσιμος για την επιτυχία του νέου προϊόντος. Δεν έχει να κάνει μόνο με τον καθορισμό νέων οικονομικών μέσων ή οικονομικής υποστήριξης αλλά μας δείχνει επίσης πώς το προϊόν θα είναι κερδοφόρο και στο έμμεσο μέλλον. Πώς τα εισοδήματα σχετίζονται με τα έξοδα; Θα δημιουργήσει το προϊόν πρόβλημα ρευστότητας χρημάτων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του; Πότε θα αρχίσει η επιχείρηση να λειτουργεί χωρίς ζημία; Θα συμβεί όταν η εταιρία θα αρχίσει να βγάζει κέρδος από το προϊόν; Το οικονομικό σχέδιο θα μπορούσε να παρουσιαστεί σε διαφορετικά διαγράμματα που θα μπορούσαν αργότερα να συγκριθούν με πραγματικά αποτελέσματα και να προσαρμόζονται όποτε χρειάζεται.

#### Η διεθνής επιχείρηση

Παγκόσμια ή διεθνής είναι οι λέξεις που κυριαρχούν στις επιχειρήσεις σήμερα. Για έναν μεγάλο αριθμό εταιριών δεν αρκεί να παραμείνουν μέσα στα σύνορα μίας χώρας αλλά την ίδια στιγμή δεν είναι εύκολο να καθιερωθείς σε ξένες αγορές.

Υπάρχουν πολλά εμπόδια όπως η αναγνώριση, νομισματικά προβλήματα, τοπικοί αντιπρόσωποι, χορήγηση άδειας, διαφορετικό πολιτικό και πολιτισμικό υπόβαθρο.

Η αναγνώριση είναι φυσικά εγκλιτή από το διαδίκτυο, αλλά πώς θα αντιμετωπίσουμε τα άλλα προβλήματα; Τις περισσότερες φορές δεν μπορούμε να εξαιρέσουμε την ξένη αγορά, αλλά πρέπει να την δεχτούμε και να διαχειριστούμε τα προβλήματα που προκαλεί.

Το εμπόριο μέσω διαδικτύου δημιουργεί τώρα νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες συνδέουν τους παραγωγούς, τους εμπόρους και τους καταναλωτές μέσω της τεχνολογίας ή οποία είναι ανεξάρτητη από τα εθνικά σύνορα. Το εμπόριο μέσω διαδικτύου είναι ένα εργαλείο που ο επιχειρηματίας πρέπει να το λάβει υπόψη του όταν οργανώνει τα σχέδια του για την αγορά και γενικότερα τα επιχειρηματικά του σχέδια.

## ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

### Το Σπίτι Manna Cullinary (Nada Matičič)

Αυτό το παράδειγμα πετυχαίνει μία ευρεία και πολυστάσιατη προσέγγιση στον σχεδιασμό του "Cullinary House Manna" στο Τ Μπον, Λιμπίτζαπα.

Η ιδέα της δημιουργίας του Manna συμπυκνώνεται στο αλόγιστο του «θεϊκές γεύσεις στην γη», το οποίο εκφράζει την δουλειά των δημιουργών και την προσπάθειά τους να συνδέσουν τις γευστικές υπηρεσίες με μία ιστορία. Αυτό επιτεύχθηκε με μία προσέγγιση που περιελάττει την συνεργασία διαφορετικών κλάδων διακόσμησης που συνέβαλλαν στην καλύτερη έκδοσή ενός βελτιωμένου ύφους του εστιατορίου και των υπηρεσιών του.

Αρχικό σημείο και έμπνευση για το περιβάλλον που δημιουργήθηκε όπως τα σχέδια, η επιλογή των χρωμάτων και οι τοιχογραφίες, είναι οι πίνακες που δημιουργήθηκαν από τον καλλιτέχνη G. Klimt (1862-1918) ο οποίος ήταν από τους πρωτοπόρους της Βιεννέζικης Art Deco. Με μοναδικό τρόπο κατά την διάρκεια του έργου συνεργάστηκαν αρχιτέκτονες, ένας σχεδιαστής εσωτερικών χώρων, ένας ειδικός Feng shui, ένας σχεδιαστής μόδας, ένας ζωγράφος, ένας σχεδιαστής οπτικής επικοινωνίας και στο τέλος του σχεδίου ένας διακοσμητής. Στην βάση του σχεδίου που δημιουργήθηκε από τον αρχιτέκτονα και τον σχεδιαστή εσωτερικών χώρων, το υπάρχον κτήριο απέκτησε ένα θεματικό πλαίσιο εντός νέου αναθεωρημένου ύφους, ανακατανομή των χώρων με νέο χωρομετρικό σχεδιασμό, εγκατάσταση και επλογή εξοπλισμού, τραπεζία, καρέκλες, πατώματα, φωτισμός και καναλιόγια υφάσματα. Το χαρούμενο ύφρεσκο' σχέδιο των υφασμάτων (ματίβο με λουλουδιές) και τα χρώματα, μπορούν να γίνουν αντικείμενα θαμμάσμού σε όλα τα υφάσματα (τραπεζομάντηλα, πετσέτες, καλύματα καρεκλών, μαξιλάρια, ταπεταρίες). Το συγκεκριμένο σχέδιο χρησιμοποιείται ακόμα και στο πάτωμα με την μορφή χαλιών τα οποία δημιουργούν διαφορετική ατμόσφαιρα σε κάθε δωμάτιο. Το ίδιο ματίβο επαναλαμβάνεται στον χάλκινο φράχτη, στα διάφορα διακοσμητικά στοιχεία και στα γυάλινα αντικείμενα. Ο σχεδιαστής μόδας χρησιμοποίησε όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία όταν σχεδίασε τις στολές για τους μάγειρες και τους σερβιτόρους.



Τα έγγραφα στοιχεία (λογότυπο, κάρτες, μεμπ, web sites ...) αντανακλούν επί της ουσίας το πνεύμα του σχεδίου.

Στον χώρο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα ή προσεχτικά επιλεγμένα επίλυση, τα αντικείμενα αντικας, οι καθρέφτες, οι πίνακες καθώς και τα φωτιστικά Μιγαπο.

Το πλαίσιο ενός μοντέρνου εσωτερικού που παρουσιάστηκε, δεν αποτελεί καινοτομία στο περιβάλλον μας αλλά αποτελεί μία μοναδική λύση που μεταμορφώνει ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μέσα από τα αριστουργήματα του σχεδιασμού. Μετά από την επιτυχία του αναβαθμισμένου ύφους του Μαππα, ανάμεσα στους πελάτες του, μπορεί να ειπωθεί ότι τέτοιες προσεχτικά σχεδιασμένες από ειδικούς εργασίες παρέχουν την δυνατότητα για παραγωγική και επιτυχημένη εργασία σε ολόκληρο τον τομέα του σχεδιασμού. Το Μαππα είναι επίσης καλό παράδειγμα στην πράξη, το μέλλον του σχεδίου στην Σλοβενία βρίσκεται στην δημιουργία μοναδικών προϊόντων- δημιουργία νέων περιβάλλοντων ή απλώς προϊόντων σε μικρά νούμερα για να παραμένουν με αυτόν τον τρόπο μοναδικά.

## 7.2. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου

### 7.2.1. Γενικές πτυχές

Αν κάποιος δεν έχει μια επιχειρηματική ιδέα και ένα καινούργιο προϊόν να προσφέρει στην αγορά τότε φυσικά δεν είναι εύκολο να κάνει μία επιτυχημένη επιχείρηση, αλλά η φάση της καινοτομίας και δημιουργικότητας δεν τελειώνει με την επιχειρηματική ιδέα. Πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω, να ελεγχθεί, να χρηματοδοτηθεί κ.τ.λ για να μπορέσει να φτάσει στην αγορά.

Πολύ συχνά πρέπει να συσταθεί μία ομάδα αναφοράς ή ομάδα μάνατζμεντ η οποία θα περιλαμβάνει άτομα με διαφορετική κουλτούρα και εμπειρία, κατάλληλα προσαρμοσμένη στο καινούργιο προϊόν/ υπηρεσία που αναπτύσσεται. Αν απαιτούνται επιπλέον μέσα για την χρηματοδότηση του καινούργιου προϊόντος ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα είναι ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο και σχέδιο μάρκετινγκ. Οι περισσότεροι επενδυτές εντός ή εκτός εταιρίας, συχνά έχουν πολύ υψηλές απαιτήσεις προκειμένου να αισθάνονται σίγουροι ότι η επένδυση θα είναι κερδοφόρα. Η ομάδα αναφοράς είναι από αυτή την άποψη πολύ σημαντική.

Οι περισσότερες επιχειρηματικές ιδέες χρειάζεται να αναπτυχθούν σε αρκετές φάσεις, ένα πιθανό μοντέλο είναι:

- Περαιτέρω ανάπτυξη της καινοτόμου επιχειρηματικής ιδέας
- Ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου

- Έναρξη παραγωγής

**Προτού φθάσει** της καινοτόμου επιχειρηματικής ιδέας είναι να αναλυθεί και να τεκμηριωθεί το προϊόν και η πιθανότητα να παραχθεί, να κυκλοφορήσει και να πουληθεί στην αγορά.

**Το επιχειρηματικό σχέδιο** είναι σημαντικό για να δείξει και να επεξεργαστεί πώς η καινούργια επιχείρηση θα οργανωθεί, πώς θα οργανωθεί το μάρκετινγκ, η διοίκηση, η υλοποίηση, οι κίνδυνοι και οι απειλές και τέλος πώς θα γίνει η χρηματοδότηση και πώς θα αποκτηθούν οι απαραίτητοι πόροι. Είναι σημαντικό να γίνει μια περιλήψη της ανάπτυξης του καινούργιου προϊόντος, προσπάθεια να βρεθούν διαφορετικά σενάρια. Η παραγωγή, το μάρκετινγκ και η ομάδα στόχος του προϊόντος είναι πολύ σημαντικά στοιχεία. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι και οι απειλές όταν κάποιος ετοιμάζεται να μπει στην αγορά με ένα καινούργιο προϊόν?

Η τελευταία φάση είναι να **εγκριθεί και υλοποιηθεί** το καινούργιο προϊόν ή υπηρεσία και να εγκαταστήσει την επιχείρηση στην αγορά σύμφωνα με το σχέδιο. Από αυτή την φάση είναι σημαντικό να κοιτάξει κάποιος θέματα όπως την διοίκηση, εγκατάσταση της γραμμής παραγωγής, ορατότητα και διαφήμιση, θέματα αγοράς, απειλές και περαιτέρω ανάπτυξη του προϊόντος ή την καινούργιων προϊόντων.

### 7.2.2. Επιχειρηματική ιδέα

Οι περισσότερες καινούριες ιδέες προέρχονται από άτομα τα οποία έχουν κάποια εμπειρία σε σχετικό βιομηχανικό τομέα με το προϊόν/υπηρεσία. Αλλά η καινοτομία και η επιχειρηματική ιδέα δεν αξίζουν τίποτα αν δεν αναπτυχθούν σε συνεργασία με άλλες δράσεις.

Η «ιδέα» πρέπει να αναλυθεί πριν υλοποιηθεί. Είναι ρεαλιστική και θα την δεχτεί η αγορά? Υπάρχει ήδη το προϊόν? Υπάρχουν άλλοι που έχουν αναπτύξει αυτή την ιδέα? Υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Πρέπει να γίνει μια συζήτηση με άτομα, ειδικούς, πελάτες και άλλους πιθανούς τοπικούς άρχοντες. Πρέπει κάποιος να προσπαθήσει ήδη κατά την διάρκεια ανάπτυξης του προϊόντος να εγκαταστήσει μια ομάδα αναφοράς. Αυτή η φάση ανάλυσης δεν μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε μία ή δύο μέρες, το πιο πιθανό είναι να κρατήσει μήνες ή και χρόνια, ανάλογα με το πόσο υψηλοί είναι οι κίνδυνοι.

Η ανάλυση δεν πρέπει να προκύπτει από τεχνικά συμπεράσματα αλλά από επιχειρηματικά, λέγοντας στους πιθανούς πελάτες πόσο ασυνήθιστο είναι το προϊόν, πόσο μεγάλη είναι η δυνητική αγορά, πώς θα εισχωρήσει το προϊόν στην αγορά και πώς θα διανεμηθεί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους επενδυτές ή για

αυτός που είναι εντός ή εκτός της επιχείρησης και βάζουν το καράριο για το καινούργιο προϊόν.

Η έκφραση «καινοτομία» την οποία έχετε συναντήσει πολλές φορές σε αυτό το βιβλίο χρησιμοποιείται κυρίως για να καθορίσει προϊόντα που αναπτύσσονται μέσα στην ήδη υπάρχουσα παραγωγή και τα οποία εμπορεύονται στα υπάρχοντα κανάλια μάρκετινγκ.

Όταν αναπτύσσουμε ένα προϊόν πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι οι πελάτες επικεντρώνονται στο χαμηλό κόστος και τα άλλα οφέλη που προκύπτουν για τον τελικό χρήστη. Αυτό πρέπει να το έχει κάποιος πάντα στο μυαλό του όταν αναπτύσσει μία επιχειρηματική ιδέα.

Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες

- Το είδος του προϊόντος/υπηρεσίας
- Την ανάγκη του πελάτη/ομάδας στόχου
- Ποια είναι η πιθανή αγορά?
- Ποιο είναι το καινοτόμο κομμάτι του προϊόντος και πόσο μοναδικό είναι?
- Θα είναι επικερδές στο μέλλον?

Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να κρατιέται αρχικά μυστική, κάτι που ίσως σημαίνει την ύπαρξη γραπτών συμφωνιών με πιθανούς επενδυτές και τοπικούς παράγοντες. Τιγίνεται όμως με τα πνευματικά δικαιώματα, τις πατέντες και τα άλλα εδη προστασίας? Αυτό αναλύεται στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

### 7.2.3. Επιχειρηματικό σχέδιο

Ένα αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου είναι το σχέδιο μάρκετινγκ. Η αγορά δεν είναι 100% προβλέψιμη αλλά πρέπει να αναλύεται χρησιμοποιώντας κοινή λογική. Όσο καλύτερα γνωρίζεις την ομάδα στόχο τόσο πιο εύκολο είναι να προβλέψεις την αντίδρασή της για το καινούργιο προϊόν/υπηρεσία. Γι' αυτό το σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να ξεκινάει με τη φάση όπου (1) ~~εξετάζει την αγορά~~.

Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης μπορεί κάποιος να κοιτάξει για πιθανό ανταγωνισμό καθώς και για το ποια είναι τα δυνατά του σημεία – απειλές σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της SWOT ανάλυσης η οποία έχει ήδη περιγραφεί στο κεφάλαιο 3.3.

Ακόμα και αν δεν έχει κάποιος κανέναν ανταγωνιστή στην παρούσα φάση πρέπει να γνωρίζει ότι στο μέλλον παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να υποκαταστήσουν το προϊόν του λόγω καλλίτερης τιμής ή επίδοσης. Πάντα θα

υπάρχουν ευκαρίες αντιγραφής της επιχειρηματικής ιδέας και ότι αυτό είναι απλά θέμα χρόνου και πόρων. Σύγκρινε το με το τι έχουν κάνει οι ασιατικές εταιρείες στην βιομηχανία αυτοκινήτων και τα ηλεκτρονικά!

Μετά από αυτό είναι κάποιος σε καλύτερη θέση να διαλέξει και να επικεντρωθεί στην ομάδα στόχο η οποία είναι το σημείο αναφοράς για το προϊόν του.

Αυτό ονομάζεται (3) «κομμάτ» πελατών, στο οποίο μπορεί κανείς να επικεντρωθεί σε ποιο προχωρημένο μάρκετινγκ. Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με πολλά διαφορετικά κριτήρια, νέα άτομα, άτομα που μένουν σε μικρά σπίτια, άτομα που ενδιαφέρονται για τη μόδα, κτλ. Η τμηματοποίηση μπορεί να είναι γεωγραφική, δημογραφική, προσανατολισμένη στο συλλ των αγορών ή στις καταστάσεις και φυσικά ανάλογα αν το προϊόν που προσφέρεται είναι βιομηχανικό ή καταναλωτικό.

Η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται από την τμηματοποίηση που έχει γίνει και από το αν το μάρκετινγκ και η παραγωγή δεν συμφωνούν με την ομάδα στόχο του προϊόντος.

(4) **Η τακθεσία** είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που αφορά την επιτυχία σε σχέση με τους ακαταγώνιστες. Πρέπει να προσφέρεις μία μοναδική δυνατότητα στο τμήμα των πελατών στο οποίο στοχεύεις, αυτή θα πρέπει να βελτιώνεται και να έχει κάτι επιπλέον και να είναι ελκυστική. Ο πελάτης θα αντιλαμβάνεται εύκολα την χρησιμότητα και να αισθάνεται άνετα με το προϊόν.

Τώρα είναι κάποιος σε θέση να παράγει μια (5) **στρατηγική μάρκετινγκ** η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες για το προϊόν, το κόστος, μάρκετινγκ και διανομή. Η στρατηγική μάρκετινγκ συχνά αναφέρεται ως 4Π στο μάρκετινγκ, **Προϊόν(Products), Τιμή(Price), Προώθηση(Promotion) και Τακθεσία(Place)**.

**Το προϊόν(Product)** είναι μία περιγραφή του προϊόντος και είναι προσαρμοσμένη στο τμήμα στόχο στο οποίο απευθύνεται. **Η τιμή(Price)** εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθεί κάποιος, χαμηλή τιμή για να πάρει ευκολότερα το τμήμα της αγοράς ή υψηλή τιμή για υψηλότερο κέρδος από την αρχή. **Προώθηση(Promotion)** είναι πώς επικοινωνείς με τους πελάτες μέσω διαφήμισης, καναλιών επικοινωνίας, διαδικτύου, εκθέσεων, τηλεμάρκετινγκ κτλ. **Η τακθεσία(Place)**, το τέταρτο Π στο μάρκετινγκ είναι το πώς θα γίνει η διανομή των προϊόντων στους πελάτες. Ποικίλει και να μπορεί να γίνεται μέσω καταστημάτων, Franchising, ταχυδρομείου, διαδικτύου κτλ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται όλο και σημαντικό στη διαδικασία πώλησης ως σύνολο, στις παραγγελίες στην τιμολόγηση, στις πληρωμές και την διανομή. Αυτό όμως δεν αποκλείει άλλους τρόπους μάρκετινγκ με άλλα μέσα, αλλά παρόλα αυτά η αγοράς και η διανομή γίνεται μέσω του διαδικτύου. Η Dell είναι ένα καλό παράδειγμα που χρησιμοποιεί αυτή την στρατηγική. Διαφημίζει τα προϊόντα της μέσω διαφορετικών μέσων αλλά η αγορά γίνεται κυρίως μέσω διαδικτύου, τα προϊόντα



συναρμολογούνται μόνο εφόσον έχει γίνει η παραγγελία και παραδίδονται απευθείας στους πελάτες.

Το σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως *το μέγεθος της αγοράς, το βραβείο οικονομικής ανάπτυξης και τον ανταγωνισμό*. Ποιο μερίδιο αγοράς είναι ρεαλιστικό να περιμένει κάποιος από την ανάλυση? Αν το προϊόν είναι μία καινούργια μάρκα, τότε είναι πιο δύσκολο να αναλύσεις τους πελάτες και την τμηματοποίηση των πελατών. Μπορεί να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να γίνει μια ανάλυση αναγκών ή ερευνά αγοράς μέσω ερωτηματολογίων ή άλλων εργαλείων που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3.

#### 7.2.4. Επιχειρηματικό σύστημα

Όταν υπάρχει το σχέδιο μάρκετινγκ είναι σημαντικό η επιχείρησή σου να είναι έτοιμη να παραδώσει το προϊόν. Η διαδικασία μέσα στον οργανισμό/επιχείρηση ονομάζεται επιχειρησιακό σύστημα. Αυτό είναι κυρίως μία περιγραφή του πως πρέπει να συντονίζονται η εσωτερικές εργασίες. Επίσης λαμβάνει υπόψη του αν το προϊόν πρέπει να παραχθεί εξ' ολοκλήρου από εσένα ή να γίνει υπεργολαβία. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να σκεφτεί κάποιος όταν σχεδιάζει ένα επιχειρησιακό σύστημα είναι τι σκοπεύει να κάνει εντός της επιχείρησης και τι θα αγοράσει/αναθέσει σε υπεργολαβία.

Το επιχειρησιακό σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω στοιχεία

- Ανάπτυξη (η οποία περιλαμβάνει δημιουργικότητα και καινοσομία)
- Μάρκετινγκ
- Εφοδιαστική αλυσίδα
- Παραγωγή
- Διανομή
- Παρακολούθηση πελατολογίου

Τα επιχειρησιακά συστήματα σήμερα υποστηρίζονται από integrated συστήματα λογισμικού τα οποία προσφέρονται από εταιρίες λογισμικού που λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα στοιχεία. Σε κάθε περίπτωση το γενικό επιχειρησιακό σύστημα πρέπει να προσαρμόζεται στο κάθε φορά προϊόν/προϊόντα. Όταν κάνει κάποιος δουλειές με άλλες εταιρίες, παραδέγματος χαριν με συμφωνητικά υπεργολαβίας, γίνεται πιο σύνθετο να το κάνει μέσω άλλου εξειδικευμένου λογισμικού για Business to Business relations, συχνά αναφερόμενο ως B2B.

### 7.2.5. Οργάνωση

Η οργάνωση έχει να κάνει με τα άτομα του οργανισμού/εταιρίας. Είναι σημαντικό να κάνει κάποιος μια απλή και εύκολη δομή καθηκόντων. Ήδη από την αρχή όταν οργανώσατε την ομάδα αναφοράς ή την ομάδα μανάτζμεντ για το καινούργιο προϊόν/καινοτομία, συζητήσατε για τις απαραίτητες ικανότητες που απαιτούνται για τα διάφορα μέρη.

Το λιγότερο θα χρειαστούν άτομα υπεύθυνα για την ~~Παραγωγή~~ και την ~~Διοικητική αλληλεξάρτηση~~, το ~~Μάρκετινγκ~~ και τα ~~Οικονομικά~~. Πιθανώς να χρειαστεί κάποιο είδος προσωπικού διοίκησης για να αναλάβει την διαχείριση του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρεται.

### 7.2.6. Μανάτζμεντ

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι μία ομάδα αναφοράς ή ομάδα μανάτζμεντ είναι σημαντική για την επιτυχία μίας καινούργιας επιχείρησης.

Η ομάδα μανάτζμεντ είναι αυτή που μπορεί να υποστηρίξει όλες τις εργασίες οι οποίες πρέπει να διεκπεραιωθούν, από τεχνικά προβλήματα, οικονομικά, μάρκετινγκ και θέματα οργάνωσης. Για τις επενδύσεις που χρειάζονται για το νέο προϊόν και την επιχείρηση η ομάδα μανάτζμεντ παίζει καθοριστικό ρόλο.

Η ομάδα μανάτζμεντ πρέπει να είναι σωστά δομημένη με άτομα τα οποία μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά, και τα οποία έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και γνώσεις. Είναι πολύ σημαντικό όλοι να μοιράζονται το ίδιο όραμα.

Στο προφίλ ικανοτήτων πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία έτσι ώστε να περιλαμβάνει άτομα τα οποία έχουν όλα τα είδη ικανοτήτων που χρειάζονται, όπως οικονομικές, ικανότητες μανάτζμεντ, τεχνικές, παραγωγής κτλ.

Η ομάδα αναφοράς ή ομάδα μανάτζμεντ πρέπει να εγκαθιδρύεται όσο το δυνατόν πιο νωρίς στην διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδίου. Αν κριθεί αναγκαίο κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της μπορεί να επανδρωθεί με νέα άτομα ή να αλλάξουν τα άτομα τα οποία την αποτελούν, αλλά παρόλα αυτά η συνεχής παρουσία της είναι ένα σημαντικό παράγοντα. Αυτοί που είναι ασχολούνται με το καινούργιο προϊόν πρέπει να απασχολούνται και σε όλη την διαδικασία.

### 7.2.7. Υλοποίηση

Όταν κάποιος έχει βρει την επιχειρηματική ιδέα και έχει φτιάξει και το σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να φτιάξει ένα πλάνο εργασιών το οποίο χωρίζεται σε διάφορα προγράμματα εργασιών. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδοχικές και παράλληλες

εργασίες καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές σχετίζονται μεταξύ τους. Μία καθυστέρηση σε ένα από τα προγράμματα εργασιών μπορεί να έχει επίδραση πάνω σε άλλα προγράμματα εργασιών ή ακόμα και πάνω σε όλο το πρόγραμμα.

Ένα χρονοδιάγραμμα Gantt είναι ένας λογικός τρόπος για να προχωρήσει κάποιος και επίσης είναι διαθέσιμο λογισμικό που προσφέρει την απαραίτητη βοήθεια για την κατασκευή ενός χρονοδιαγράμματος Gantt. Ένα παράδειγμα είναι το πρόγραμμα MS.

Προσπαθήστε να κάνετε το χρονοδιάγραμμα Gantt όσο πιο ρεαλιστικό γίνεται. Ένα πολύ αισιόδοξο ή απαισιόδοξο σενάριο μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο πρόγραμμα. Οι διαθέσιμοι πόροι είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για το ανθρώπινο δυναμικό, την οικονομία και τον εξοπλισμό. Ένα πολύ αισιόδοξο σενάριο μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα πόρων και ένα πολύ απαισιόδοξο σενάριο οδηγεί σε προβλήματα διανομής σε μία αναπτυσσόμενη αγορά.

#### **7.2.8. Κίνδυνοι**

Προσπαθήστε να κάνετε μία ανάλυση κινδύνων την οποία θα συμπεριλάβετε στο επιχειρηματικό σχέδιο. Κίνδυνοι είναι γεγονότα που μπορεί να συμβούν στο μέλλον. Γι' αυτό δεν μπορούν να παρουσιαστούν με ακρίβεια. Τυπικά παραδείγματα κινδύνων είναι: σημαντικά στελέχη της επιχείρησης τα οποία δεν είναι διαθέσιμα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ανταγωνισμός, υπεργολάβοι που αδυνατούν να παραδώσουν την συμφωνηθέν προϊόν κτλ.

Αυτό στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου αντιμετωπίζεται κάνοντας ανάλυση του χειρότερου και του καλύτερου σεναρίου. Τι θα συμβεί αν οι πωλήσεις είναι πολύ πιο χαμηλές από τις αναμενόμενες?

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις που έχουν σχέση με τους κινδύνους, πως θα γίνει η διαχείριση των κινδύνων και πως αυτοί θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Τι θα συμβεί στην περίπτωση του χειρότερου σεναρίου?

#### **7.2.9. Χρηματοδότηση**

Αν φτιάξει κάποιος ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο θα είναι σε θέση να γνωρίζει τι ύψος κεφαλαίου χρειάζεται, τότε θα φτάσει στο επίπεδο μηδενικών κερδών και τότε θα έχει κέρδη. Η χρηματοδότηση μπορεί να γίνει με ίδια κεφάλαια ή από εξωτερικές πηγές όπως τράπεζες, προσωπικά δάνεια ή από θηκικές ή διεθνείς πηγές.

Ακόμα και αν η χρηματοδότηση έχει εξασφαλιστεί μπορεί να υπάρξει πρόβλημα με τις ταμειακές ροές. Για παράδειγμα μπορεί να χρειαστεί η επιχείρηση να πληρώσει ένα μεγάλο ύψος κεφαλαίου κατά την διάρκεια της πρώτης φάσης του προγράμματος και έτσι να μην έχει εισόδημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση ταμειακών ροών. Το κεφάλαιο για την ίδρυση της επιχείρησης κατά πάσα πιθανότητα μπορεί να μην είναι διαθέσιμο από την αρχή.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα σχέδια:

- Εκτιμώμενα αποτελέσματα και ισολογισμούς
- Ανάλυση ταμειακών ροών
- Μακροχρόνια ανάλυση του νεκρού σημείου (πότε το προϊόν θα επιφέρει κέρδη)

Τα πάντα βασίζονται σε εκτιμήσεις και γι' αυτό η ανάλυση του χειρότερου σεναρίου πρέπει να συμπεριλαμβάνεται. Επίσης πρέπει να γίνεται ανάλυση του καλύτερου σεναρίου και να παρουσιάζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να είναι εύκολο να δούμε τους κινδύνους (και τις ευκαιρίες).

Προσπαθήστε να κάνετε έναν υπολογισμό της απόδοσης των επενδύσεων, που είναι πολύ χρήσιμος για τις εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, ειδικά αν το σχέδιο είναι προσανατολισμένο στην μακροχρόνια περίοδο.

Το οικονομικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου χρειάζεται να είναι απλута ακριβές και σωστό καθώς και να παρουσιάζεται με πειστικό τρόπο.