

Επιχειρηματικό Σχέδιο

(Business Plan)

Φεβρουάριος 2020

Μέρος 1^ο

Εισηγητής

Γιώργος Χρυσικός

- ❑ Μέλος του ΚΕΜΕΛ
- ❑ Client Partner HR Quest/Alexander Hughes (Executive Search)
- ❑ π. Γενικός Διευθυντής "ΓΕΝΚΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ» (ποτά, τρόφιμα, κάβες & εστιατόρια "Cellier")
- ❑ π. Γενικός Διευθυντής "GTE - Sylvania ΑΕ" (λάμπες, φωτιστικά σώματα)
- ❑ π. Στέλεχος Marketing/Πωλήσεων :
 - "Colgate-Palmolive" (FMCG)
 - "Warner-Lambert" (φάρμακα)
 - "DRALLE" (Intercosmetics)



Ας ξεκινήσουμε βάζοντας ένα εύλογο ερώτημα:

**Να κάνω επιχείρηση
σε ένα αβέβαιο (...?)
οικονομικό περιβάλλον;**

Η απάντηση είναι...και βέβαια!!!

Και η απάντηση δίνεται καθημερινά από νέους,
επίδοξους επιχειρηματίες, με τις ιδέες που έχουν
και την θέλησή τους να τις δουν να μετατρέπονται
σε επιτυχημένες επιχειρηματικές μονάδες !!!

Μπράβο!!! και Συγχαρητήρια !!!

Και ευχόμαστε κάθε επιτυχία σε αυτές τις
προσπάθειές!!!

Για εμάς στο ΚΕΜΕΛ ισχύει μόνο το...

Τολμήστε !!!

«Επιχειρείν» σε αβέβαιο(?) περιβάλλον;

- **Θετικά στοιχεία - ευκαιρία για σένα:**
 - ♦ Ανταγωνισμός είναι αδύναμος - δεν επενδύει εύκολα
 - ♦ Πάγια κόστη χαμηλά
 - ♦ Διαθεσιμότητα προσωπικού
 - ♦ Χαμηλότερο εργατικό κόστος
 - ♦ Ευκαιρία να "απασχολήσεις" τον εαυτό σου
- **Αρνητικά στοιχεία - πρόβλημα για σένα:**
 - ♦ Τα λιγότερα διαθέσιμα επενδυτικά κεφάλαια
 - ♦ Οι δυσμενέστεροι όροι δανεισμού
 - ♦ Οι πελάτες παίρνουν λιγότερα ρίσκα
 - ♦ Οι πελάτες αναμένουν "ευκαιρίες" (σε τιμή και όρους πληρωμής)
 - ♦ Ο ανταγωνισμός ρίχνει τις τιμές, παρέχει ειδικές προσφορές

Αλλά ...Taxibeat, Workable, Microsoft, FedEx, HP και πολλές άλλες πετυχημένες εταιρείες δημιουργήθηκαν σε εποχές οικονομικής κρίσης

**Αλλά,
πριν ξεκινήσετε...**



1ο : Ελέγξτε αν κάνετε για επιχειρηματίας !!!

Μία πρώτη απάντηση θα βρείτε στο site :

<http://www.canadabusiness.ca/eng/125/107>

Δηλαδή...

Τα ερωτήματα, μεταξύ άλλων, που πρέπει να θέσετε στον εαυτό σας είναι:

- Έχεις την ικανότητα να εργαστείς υπό συνθήκες πίεσης και άγχους;
- Απολαμβάνεις τις νέες καταστάσεις όπου η πρόβλεψη είναι δύσκολη δουλειά;
- Είσαι προετοιμασμένος να εργαστείς σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησής σου;
- Είσαι διατεθειμένος να αναλάβεις τις ευθύνες και τους κινδύνους που ελλοχεύουν κατά την έναρξη μιας νέας επιχείρησης;
- Για την επίτευξη των στόχων σου ακολουθείς πάντα συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική ή εφαρμόζεις και νέες μεθόδους;
- Έχεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα, την επιμονή και την υπομονή που χρειάζεται για να δημιουργήσεις μια νέα υγιή επιχείρηση;
- Παίρνεις μόνος σου αποφάσεις ή συμβουλευέσαι πάντα τρίτους;
- Είσαι διατεθειμένος να συνεργαστείς με κάποιον που έχει ικανότητες/δεξιότητες που λείπουν από εσένα;
- Είσαι σίγουρος ότι η επιχείρηση που θα ξεκινήσεις θα εξασφαλίσει τις ανάγκες της οικογένειάς σου;
- Είσαι ανταγωνιστικός;

Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία

Προσωπικότητα

- Δημιουργικός
- Να έχει μέσα του την περιέργεια για κάθε τι
- Να παίρνει ρίσκα
- Να παίρνει αποφάσεις
- Με πάθος
- Ενθουσιώδης
- Ευέλικτος
- Συνεργάσιμος
- Τίμιος
- Υπομονετικός
- Υπεύθυνος

Ικανότητες/Δεξιότητες

- Οργανωτικές ικανότητες
- Να έχει κάποιες βασικές γνώσεις του επιχειρείν
- Διαπραγματευτικές ικανότητες
- Να μπορεί να κάνει πώληση
- Ικανότητα να "λύνει προβλήματα"
- Καλή επικοινωνία
- Ικανότητα ανάλυσης & σύνθεσης
- Να έχει επαφή με την τεχνολογία και βασικές γνώσεις υπολογιστών

Τα καλά για τον επιχειρηματία...

- Η προσωπική ευχαρίστηση τού ν' αποφασίζει και να δημιουργεί το μέλλον του
- Η ευκαιρία τού να κάνει αυτό που του αρέσει
- Να γεύεται την χαρά της δημιουργίας
- Η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί την δυναμική του στο 100%
- Να βγάλει κέρδη που ποτέ δεν είχε ονειρευτεί
- Ευκαιρία να εκφράσει την κοινωνική του ευαισθησία και να του αναγνωρισθεί αυτός ο ρόλος

Και τα όχι καλά για τον επιχειρηματία...

- Αβεβαιότητα προσωπικού εισοδήματος για αρκετό χρόνο
- Ρίσκο και κίνδυνος να χάσει όλη την επένδυση και όχι μόνο
- Σκληρή δουλειά για πολλές ώρες και μέρες
- Πολύ άγχος
- Πολλές απογοητεύσεις
- Λιγότερη απόλαυση της ζωής μέχρι την μεγάλη επιτυχία
- Μεγάλες ευθύνες

**Αλλά, επίσης,
πριν ξεκινήσετε...**



2ο : Απαντήστε στο ερωτηματολόγιο...



Απαντήστε στο...

Βασικό ερωτηματολόγιο για τον νέο επιχειρηματία

1. Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία?
2. Σε τι συνίσταται το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρετε?
3. Καλύπτει κάποιο «κενό» της αγοράς? Σε κάποια ανάγκη, σε ένα πρόβλημα?
4. Υπάρχει κάποιου είδους μοναδικότητα στο προϊόν σας, και ποια?
5. Θα αλλάξει το προϊόν ή η υπηρεσία σας κάποιες καταναλωτικές ή χρηστικές συνήθειες? Είναι κάτι διαφορετικό από ό,τι υπάρχει σήμερα?
6. Σε ποίους απευθύνεται?
7. Ποιοι και πόσοι περίπου πιστεύετε πως είναι οι δυνητικοί αγοραστές του?
8. Πώς σκοπεύετε να τους προσεγγίσετε?
9. Γιατί πιστεύετε ότι θα σας προτιμήσουν?
10. Τι πωλήσεις εκτιμάτε ότι θα πραγματοποιήσετε τον πρώτο χρόνο λειτουργίας σας?
11. Πού βασίζετε την εκτίμησή σας, έχετε κάνει κάποιας μορφής έρευνα αγοράς?
12. Υπάρχει άμεσος ή έμμεσος ανταγωνισμός, και ποιας μορφής και έντασης?

Το “ταξίδι”...

Πως μια επιχειρηματική ιδέα
γίνεται βιώσιμη επιχείρηση

**Απο την επιχειρηματική ιδέα...
πρώτα στο Lean Startup
και μετά...
στο Επιχειρηματικό Σχέδιο**

Όπως αναφέρει και η Wikipedia:
Το **Lean Startup** είναι μια μεθοδολογία για την ανάπτυξη επιχειρήσεων που αποσκοπεί στην λιτή, ευέλικτη και σύντομη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών, και στην γρήγορη ανεύρεσης ενός βιώσιμου προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι Ιδρυτές μιας Startup, ειδικά στις πρώιμες φάσεις, δεν επικεντρώνονται σε μακρόχρονες και δαπανηρές διαδικασίες επιχειρηματικού προγραμματισμού και έρευνας, δεδομένου ότι το μόνο που έχουν στο ξεκίνημα είναι μια σειρά μη δοκιμασμένες υποθέσεις και **παραδοχές**.

Έτσι, αντί να γράφουν ένα περίπλοκο και ενδεχομένως, μη ρεαλιστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο (**Business Plan**), αποτυπώνουν τις υποθέσεις τους σε έναν «πελατοκεντρικό» Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (**Business Model Canvas**), του οποίου προηγείται ο Καμβάς Προτεινόμενης Αξίας (**Value Proposition Canvas**).

(περισσότερα στο link :

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>)

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (The Business Plan)

Επιχειρηματικό Σχέδιο

«Top MeliBee»



Διεύθυνση

Τηλέφωνο

Fax

e-mail

www.newideahellas.com



Οι στόχοι αυτής της παρουσίασης:

- Να καταλάβετε τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο?
- Να πληροφορηθείτε πώς συντάσσεται ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο
- Να κατανοήσετε βασικές έννοιες και εργαλεία που συσχετίζονται με αυτό
- Να ενημερωθείτε για το σχετικό «υλικό» που είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ
- Να απαντήσουμε σε ερωτήματα & να συζητήσουμε σχετικά επιχειρηματικά θέματα που σας απασχολούν



(Απευθύνεται σε νέους επιχειρηματίες/startuppers, με ή χωρίς επιχειρηματικό υπόβαθρο)

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο που έχει στόχο να πείσει τεκμηριωμένα, ότι:

- Η επιχειρηματική ιδέα είναι εφικτή και οικονομικά βιώσιμη



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

- Το πιο **σημαντικό** έγγραφο ενός επιχειρηματία, ιδιαίτερα startup
- Περιγράφει με **σαφήνεια** και ολοκληρωμένα το «τι» και το «πώς» προτίθεται να «επιχειρήσει», τους στόχους και το χρονοδιάγραμμα
- Πρέπει να **πείθει** καταρχάς τον ίδιο..., και μετά την τράπεζα ή τον επενδυτή, αν αναζητά χρηματοδότηση.
(για κάτι τέτοιο απαιτείται κατάλληλη διαμόρφωση ανάλογα με τον αποδέκτη)
- Σημείωση :
και μόνον η διαδικασία ανάπτυξής του, παρέχει σπουδαία οφέλη !!!

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να καταγράψει/αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του, και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.
- Κάθε επιχείρηση, κάθε είδους, μορφής και μεγέθους, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο.
- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μεν πολυδιάστατο αλλά και σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Χρειάζεται κάποιο χρόνο για να δημιουργηθεί στο ξεκίνημα, αλλά βοηθά να αποφεύγονται δαπανηρά, και ίσως ολέθρια, λάθη αργότερα.



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

Είναι το έγγραφο όπου διατυπώνεται καθαρά και συστηματικά,

πώς μία επιχειρηματική ιδέα...
με τις ευκαιρίες που έχει στην αγορά,
με τη δυνατότητα εκμετάλλευσής της και
τις στρατηγικές ανάπτυξης & επίτευξης των
στόχων,
με τις οικονομικές εκροές & εισροές και
με τη διοικητική διαχείριση



...Θα μετεξελιχθεί γρήγορα σε εταιρεία.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα είναι :

- Η δική σας “ιστορία”
- Τα δικά σας νούμερα
- Τα δικά σας λόγια
- Θα είναι η επιχείρησή σας
- Θα προσδιορίζει το μέλλον σας
- Θα προβλέπει το μέλλον της



Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένας... Στρατηγικός Οδικός Χάρτης



Γιατί πρέπει να δημιουργήσετε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

- Για να δώσετε στη νέα σας επιχείρηση τις περισσότερες δυνατές ευκαιρίες για να επιτύχει.
- Για να καταλαβαίνετε καλύτερα τι πρέπει να κάνετε, ώστε να βάζετε προτεραιότητες, και να κατανέμετε αποδοτικότερα τις "δυνάμεις" σας προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις & τακτικές.
- Γιατί θα ελέγχετε καλύτερα τα οικονομικά δεδομένα & αποτελέσματα.
- Για να εξασφαλίσετε χρηματοδότηση, αν αυτό είναι αναγκαίο, ή/και να προσελκύσετε επενδυτές.



Γιατί πρέπει να δημιουργήσετε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

- Γιατί η δημιουργία ενός Ε.Σ. είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- Γιατί ο κάθε εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης θα γνωρίζει σε ποιά κατεύθυνση πηγαίνει η επιχείρησή σας.
- Γιατί οι περισσότερες εταιρείες που μακροημερεύουν έχουν ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο που ακολουθούν.



Έτσι ...

- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και μία μέσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την επιχειρηματική πορεία της τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της.
- Ένα καλό Επιχειρηματικό Σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου.



- Η αξία της δημιουργίας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου βρίσκεται στη διαδικασία διερευνήσεων και συλλογισμών για την επιχείρηση με ένα συστηματικό τρόπο



© Can Stock Photo - csp10432413

Δημιουργήστε ένα επιτυχημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Που θα λείι...

Ποίοι είναι οι πραγματικοί σας στόχοι ?

Πού θέλετε να πάει η επιχείρησή σας ?

Πού θα πρέπει να βρίσκεται σε τρία χρόνια ?

Ποία τα βήματα για να φτάσετε εκεί ?



Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να το κάνετε μόνοι σας...

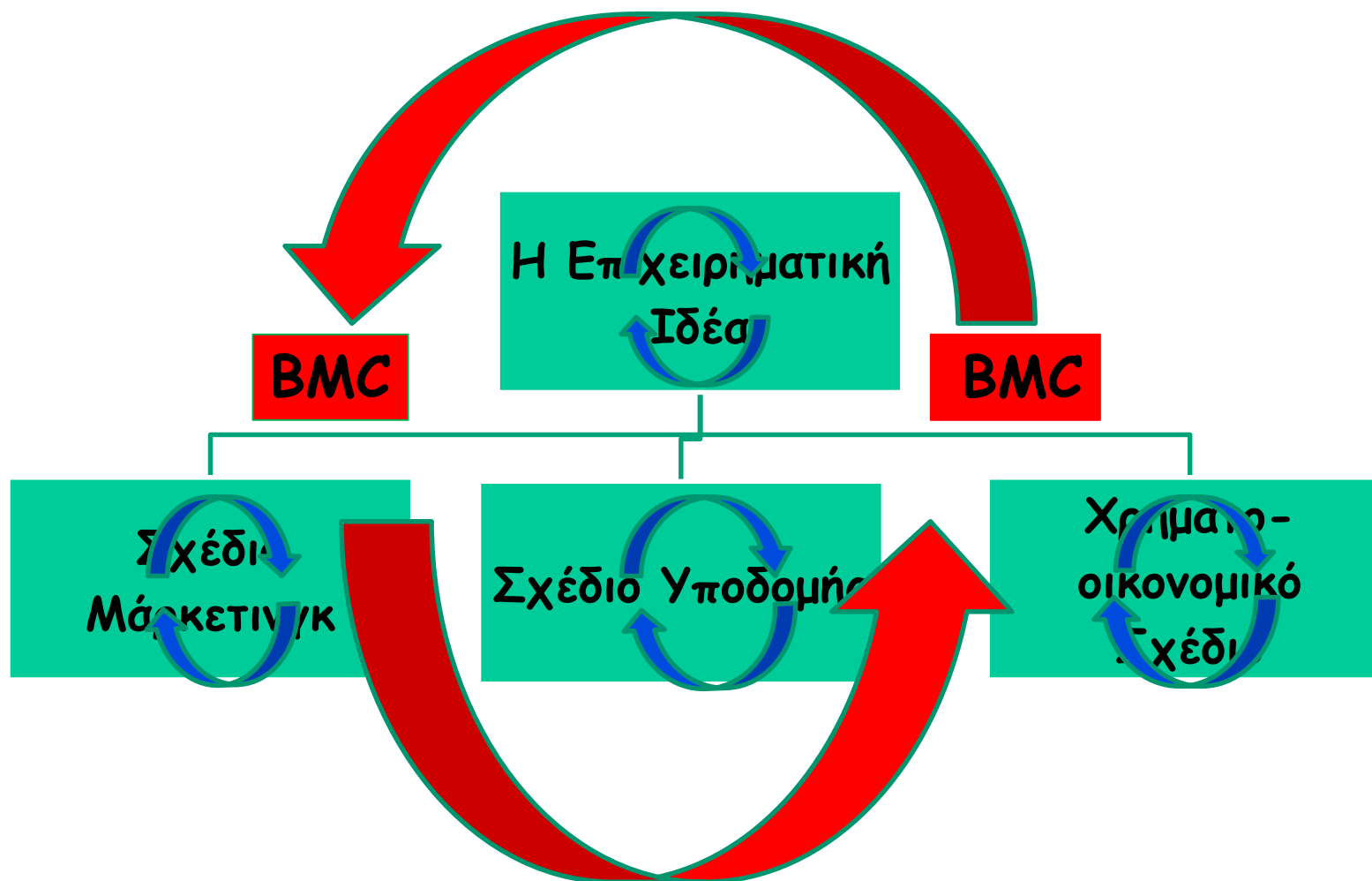


...γιατί κανένας άλλος δεν γνωρίζει την επιχειρηματική ιδέα, το όραμα και τους στόχους σας, καλύτερα.

- 1ο Βήμα : Σχεδιάζουμε & Οργανώνουμε την διαδικασία συγγραφής
- 2ο Βήμα : Κάνουμε τελική διάγνωση της κατάστασης, επιβεβαιώνουμε την αποδοχή της ιδέας & τελειοποιούμε το επιχειρηματικό μοντέλο, βάσει του BMC που έχουμε αναπτύξει.
- 3ο Βήμα : Χαράζουμε την στρατηγική marketing και βάζουμε τους στόχους
- 4ο Βήμα : Αναπτύσσουμε τα Σχέδια Υποδομής & Λειτουργίας
- 5ο Βήμα : Δημιουργούμε το Χρηματο-Οικονομικό Πλάνο
- 6ο Βήμα : Γράφουμε το «Business Plan»



Στην διαδικασία ανάπτυξης του Business Plan καταλύτης είναι το BMC





Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Template στο Site ΚΕΜΕΛ :

<https://www.kemel.gr/articles/odigos-syntaxis-business-plan-gia-neo-epiheirisi>

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελείται από κείμενα και από πίνακες με στατιστικές αναλύσεις, τεχνικά στοιχεία και οικονομικά δεδομένα.
Ένα μοντέλο (από πολλά) Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει :



Εισαγωγή

- Ταυτότητα/Τίτλος - Στοιχεία επικοινωνίας

Εισαγωγή

Επιχειρηματικό Σχέδιο

«Top MeliBee»



Διεύθυνση

Τηλέφωνο

Fax

e-mail

www.newideahellas.com

1. Εισαγωγή
2. Business Summary
3. Η επιχειρηματική ιδέα
4. Σύντομη περιγραφή της Εταιρείας
5. Το όραμα της εταιρείας
6. Η Μελισσοκομία και τα προϊόντα της
7. Η Παγκόσμια και η Ευρωπαϊκή αγορά
8. Η Ελληνική αγορά

Δομή του κλάδου

Προϊόντα

Συσκευασίες

Τιμές / Τιμολογιακή Πολιτική

Προώθηση / Διαφήμιση

Η τυπική οικογενειακή Μελισσοκομική μονάδα

SWOT Analysis του κλάδου

9. Κύρια θέματα και απορρέουσες στρατηγικές κατευθύνσεις (BMC)
10. Η επιχειρηματική ευκαιρία
11. Στόχοι Μάρκετινγκ
12. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας



13. Πλάνο Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
Customer segments
Γενική Στρατηγική επικοινωνίας
Βασική Τοποθέτηση (positioning)
Επιθυμητή αντίδραση του κοινού
Προτεινόμενες Προσεγγίσεις
14. Η σημασία και ο ρόλος του Ίντερνετ.
15. Ετήσιοι μελισσοκομικοί χειρισμοί
16. Τεχνοοικονομικά στοιχεία
17. Παραδοχές
18. Οικονομικά αποτελέσματα

Business Summary/Επιτελική Σύνοψη (*)



- Περιγράφεις συνοπτικά, αλλά με σαφήνεια:
 - ◆ Την επιχειρηματική σου ιδέα
 - ◆ Τι προϊόν/υπηρεσία θα παρέχει η εταιρεία σου και γιατί
 - ◆ Τι υπόσχεται
 - ◆ Τι την κάνει να είναι μοναδική
 - ◆ Το όραμά σου για την επιχειρηματική αυτή προσπάθεια και τη διαχρονική της εξέλιξη
 - ◆ Την αποστολή της επιχείρησης
Τι θα κάνει η επιχείρηση για τους πελάτες, τους υπαλλήλους & τους μετόχους

(*) Γράφεται στο τέλος αφού έχουν συμπληρωθεί τα άλλα κεφάλαια του Επιχ. Σχεδίου

• Business Summary/Επιτελική Σύνοψη (*)



- Το επιχειρηματικό σου σκεπτικό, την στρατηγική σου
- Τους αντικειμενικούς στόχους
 - Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χειροπιαστοί και μετρήσιμοι ώστε να ελέγξουμε αργότερα αν επετεύχθησαν και εκπληρώθηκαν
- Τα «κλειδιά» για την επιτυχία
 - Εστιασμός στα κύρια σημεία και στην αντιμετώπιση των σημαντικών θεμάτων που επηρεάζουν την επιτυχία του εγχειρήματος

(*) Γράφεται στο τέλος αφού έχουν συμπληρωθεί τα άλλα κεφάλαια του Επιχ. Σχεδίου

Business Summary/Επιτελική Σύνοψη (*)



- Τι δεν έχετε και χρειάζεστε για να ξεκινήσετε (ή να αλλάξετε, αν λειτουργείτε ήδη)?
- Πόσα χρήματα απαιτούνται?
- Ποιά είναι η απόδοση της επένδυσης?
- Γιατί είναι το τόλμημα καλό & έχει ελεγχόμενο ρίσκο?
- Τι τύπο επιχείρησης σχεδιάζετε?
- Τι είδους εταιρεία είναι?
(νέα, επέκταση, μερικής/συνεχούς απασχόλησης, εποχική, κλπ)?
- Ποία είναι η δυνατότητα ανάπτυξης?

(*) Γράφεται στο τέλος αφού έχουν συμπληρωθεί τα άλλα κεφάλαια του Επιχ. Σχεδίου

- Στη ουσία, βοηθάς τον αναγνώστη να κατανοήσει εξ αρχής την επιχειρηματική σου ιδέα και να τον προϊδεάσεις θετικά για το ευνοϊκό αποτέλεσμα του εγχειρήματος.



Απο την Επιχειρηματική Ιδέα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο



- Περιγραφή Ιδέας/ Προϊόντος
- Ανάλυση Αγοράς
- Ανταγωνισμός
- Ανάλυση SWOT
- Στρατηγικές κατευθύνσεις
- Προσδιορισμός Θέσης (Positioning)
- Μερίδια αγοράς
- Τιμές
- Συστήματα Διανομής
- Περιεχόμενο επικοινωνίας
- Κανάλια επικοινωνίας
- Προώθηση /Δαπάνες



Οι βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν :

1. Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα, η ευκαιρία?
2. Σε τι συνίσταται το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρετε?
3. Καλύπτει κάποιο «κενό» της αγοράς?
4. Υπάρχει κάποιου είδους μοναδικότητα στο προϊόν σας, και ποια?
5. Θα αλλάξει το προϊόν ή η υπηρεσία σας κάποιες καταναλωτικές ή χρηστικές συνήθειες? Είναι κάτι διαφορετικό από ό,τι υπάρχει σήμερα?
6. Σε ποίους απευθύνεται?
7. Ποιοι και πόσοι περίπου πιστεύετε πως είναι οι δυνητικοί αγοραστές του?
8. Πώς σκοπεύετε να τους προσεγγίσετε?
9. Γιατί πιστεύετε ότι θα σας προτιμήσουν?
10. Τι πωλήσεις εκτιμάτε ότι θα πραγματοποιήσετε τον πρώτο χρόνο λειτουργίας σας?
11. Πού βασίζετε την εκτίμησή σας, έχετε κάνει κάποιας μορφής έρευνα αγοράς?
12. Υπάρχει άμεσος ή έμμεσος ανταγωνισμός, και ποιας μορφής και έντασης?

Η σημερινή κατάσταση :

- $P_{ol}E_{con}S_{oc}T_{ech}E_{nv}L_{eg}$
- **Ανάλυση της Αγοράς**
 - Κατηγοριοποίηση (Segmentation)
 - Ανταγωνισμός
 - Προσδιορισμός Θέσης (Positioning)
- $S_{tr}W_{eak}O_{pp}T_{hr}$
- Τα κλειδιά για την επιτυχία
- Η «κύρια ικανότητα»
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Η ΑΓΟΡΑ

ΣΕ ΠΟΙΑ ΑΓΟΡΑ ΘΑ ΜΠΕΙΣ;

- ♦ Μέγεθος αγοράς
- ♦ Επιθυμητό μερίδιο Αγοράς
- ♦ Παρούσα ζήτηση στην αγορά που στοχεύεις
- ♦ Τάσεις στην αγορά-στόχο: ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, εξέλιξη προϊόντος
- ♦ Προοπτική ανάπτυξης και ευκαιρίες για επιχείρηση του μεγέθους που θέλεις





Η ανάλυση της Αγοράς : Κατηγοριοποίηση (Segmentation)

Καταναλωτής	Αγορά	Ανταγωνισμός
* Ανάγκες	* Πόσοι είναι οι πελάτες ?	* Ποίοι είναι ήδη μέσα?
* Ιδιαιτερότητες	* Που βρίσκονται ?	* Τι προσφέρουν ?
* Λύσεις	* Πως προσεγγίζονται?	* Κερδίζουν ?
* Συμπεριφορές	* Μηνύματα	* Τα δυνατά & αδύνατα σημεία τους
* Ωφέλη		

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΓΙΑΤΙ



Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς.

- Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες σας, η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing.
- Βασικός παράγοντας επιτυχίας αποτελεί η προσεκτική και συστηματική έρευνα αγοράς. Να είστε όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται. Σημειώστε τα στατιστικά στοιχεία, τους αριθμούς και τις πηγές.

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΩΣ

- Υπάρχουν δυο είδη έρευνας αγοράς: η «πρωτογενής» και η «δευτερογενής»
- Δευτερογενής έρευνα: δημοσιευμένες πληροφορίες για το προφίλ της αγοράς, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στοιχεία απογραφής.
 - ♦ Πηγές: βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, σύνδεσμοι και κυβερνητικοί φορείς, **το διαδίκτυο**, κλπ
 - ♦ Θα εκπλαγείτε με το πλήθος των πληροφοριών που μπορείτε να βρείτε στο επιμελητήριο της περιοχής σας ή από εμπορικούς συνδέσμους αντίστοιχα.
 - ♦ Προσοχή: Προέρχονται τα στοιχεία από έγκυρες πηγές?
- Πρωτογενής έρευνα: Πρωτόλειες πληροφορίες που θα συλλέξετε μόνοι σας ή μέσω ειδικής εταιρείας έρευνας αγοράς.
 - ♦ Μόνοι σας μπορείτε να κάνετε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθετε τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τον ανταγωνισμό, κλπ. Υπάρχουν βοηθήματα αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί ο ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης να προβεί σε μία επιτυχημένη έρευνα μόνος του.
 - ♦ Μία επαγγελματική έρευνα αγοράς κοστίζει αρκετά.
- Το **INTERNET**, τα **search engines**, **blogs**, κλπ : τα βασικά σας εργαλεία έρευνας αγοράς



Γνωρίστε την Αγορά σας !!!
(και τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ξανακοιτάξτε
τα δεδομένα της αγοράς που απευθύνεστε !!)



Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ



- Τι προϊόντα/υπηρεσίες και εταιρείες θα σας ανταγωνιστούν;
- Κλειδί επιτυχίας: Σωστή και επισταμένη ανταγωνιστική έρευνα και ανάλυση
 - ♦ Βασικοί ανταγωνιστές και προϊόντα
 - ♦ Θα είναι ανταγωνιστικοί σε όλα τα επίπεδα ή επιλεκτικά σε κάποια προϊόντα, πελάτες ή περιοχές;
 - ♦ Θα έχετε σημαντικούς έμμεσους ανταγωνιστές;
 - ♦ Πως θα συγκρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά;
- Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα?

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Παράγοντας	Εμείς	Δυνατά σημεία	Αδύνατα Σημεία	Ανταγωνιστής Α	Ανταγωνιστής Β	Σημασία για τον Καταναλωτή
Χαρακτηριστικά Προϊόντος						
Ποιότητα Ιστοσελίδας						
Τιμή/τιμολόγηση						
Εξυπηρέτηση Πελάτη						
Αξιοπιστία Προϊόντος						
Εμπειρία Εταιρείας						

ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

- Σε ποιο πελάτη απευθύνεστε? Χαρακτηριστικά και δημογραφική κατανομή της πελατείας σας
 - ♦ Ηλικία
 - ♦ Φύλλο
 - ♦ Τόπος/Γεωγραφία (στην Ελλάδα ή παγκόσμια;)
 - ♦ Οικονομική κατάσταση
 - ♦ Κοινωνική τάξη και απασχόληση
 - ♦ Εκπαίδευση
 - ♦ Άλλο (σχετικό με το προϊόν, πχ ιδιοκτήτες αυτοκινήτου, κλπ)
- Αν απευθύνεστε σε περισσότερα από ένα καταναλωτικά κοινά προσδιορίστε τις ομάδες που θεωρείτε πιο σημαντικές, και για κάθε ομάδα προσδιορίστε το δημογραφικό προφίλ.



ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ
(τα χαρακτηριστικά)

- Εφικτότητα κατασκευής
- Τεχνική πλατφόρμα και εργαλεία
- Καινοτομία
- Μοναδικότητα
- Κόστος λειτουργίας
- Ποιότητα, κλπ



Η ΠΛΕΥΡΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
(το όφελος)*

- Ανάγκη που καλύπτεται
 - Εμπιστοσύνη
 - Αξιοπιστία
 - Εξυπηρέτηση πελάτη
 - Prestige
 - Ευχρηστία,
 - Χαμηλό κόστος, κλπ
- * Δηλ: Αξία που λαμβάνει από τη χρήση (proof of concept and value)

Πρόκληση: Να εξηγήσεις το προϊόν που πουλάς στον χρήστη (χωρίς τεχνικούς όρους και πομπώδεις λέξεις) έτσι που να γίνει εύκολα κατανοητό από αυτόν. Να γίνει πιλοτική δοκιμή !!!

Μάρκα (Brand) & Προϊόν - Ποια είναι η διαφορά?

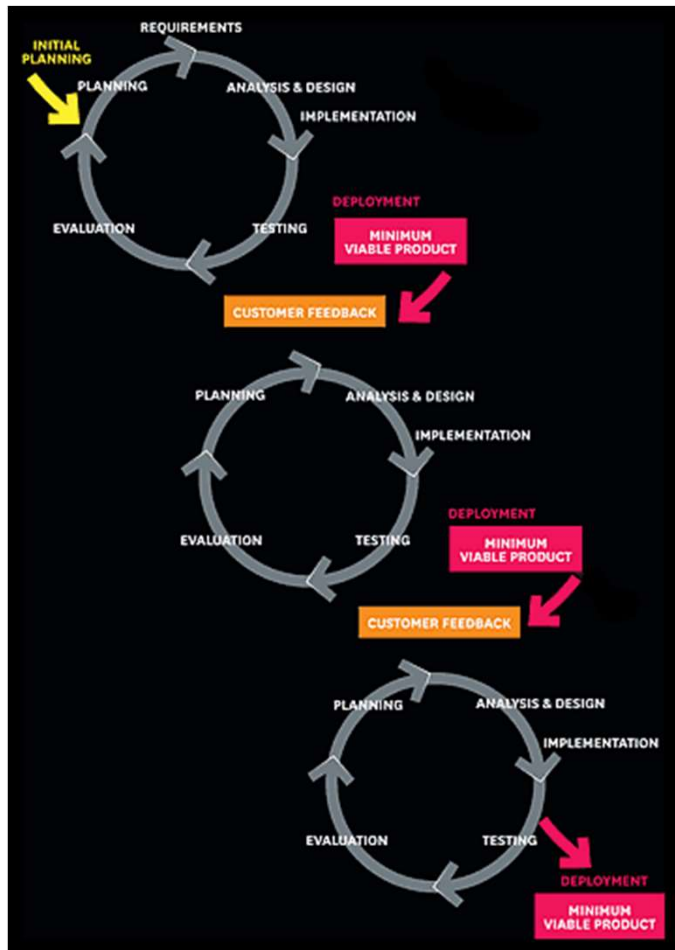
1. Οι επιχειρήσεις κατασκευάζουν τα προϊόντα, οι Καταναλωτές δημιουργούν τις Μάρκες
2. Τα προϊόντα μπορεί να αντιγραφούν και να αντικατασταθούν, οι Μάρκες είναι Μοναδικές
3. Τα προϊόντα μπορεί να "απαρχαιωθούν", οι Μάρκες μπορεί να είναι Αιώνιες
4. Τα προϊόντα είναι στιγμιαία βαρυσήμαντα, αλλά οι Μάρκες γίνονται βαρυσήμαντες με την πάροδο του χρόνου



“Ευκίνησια” στην Ανάπτυξη του Προϊόντος

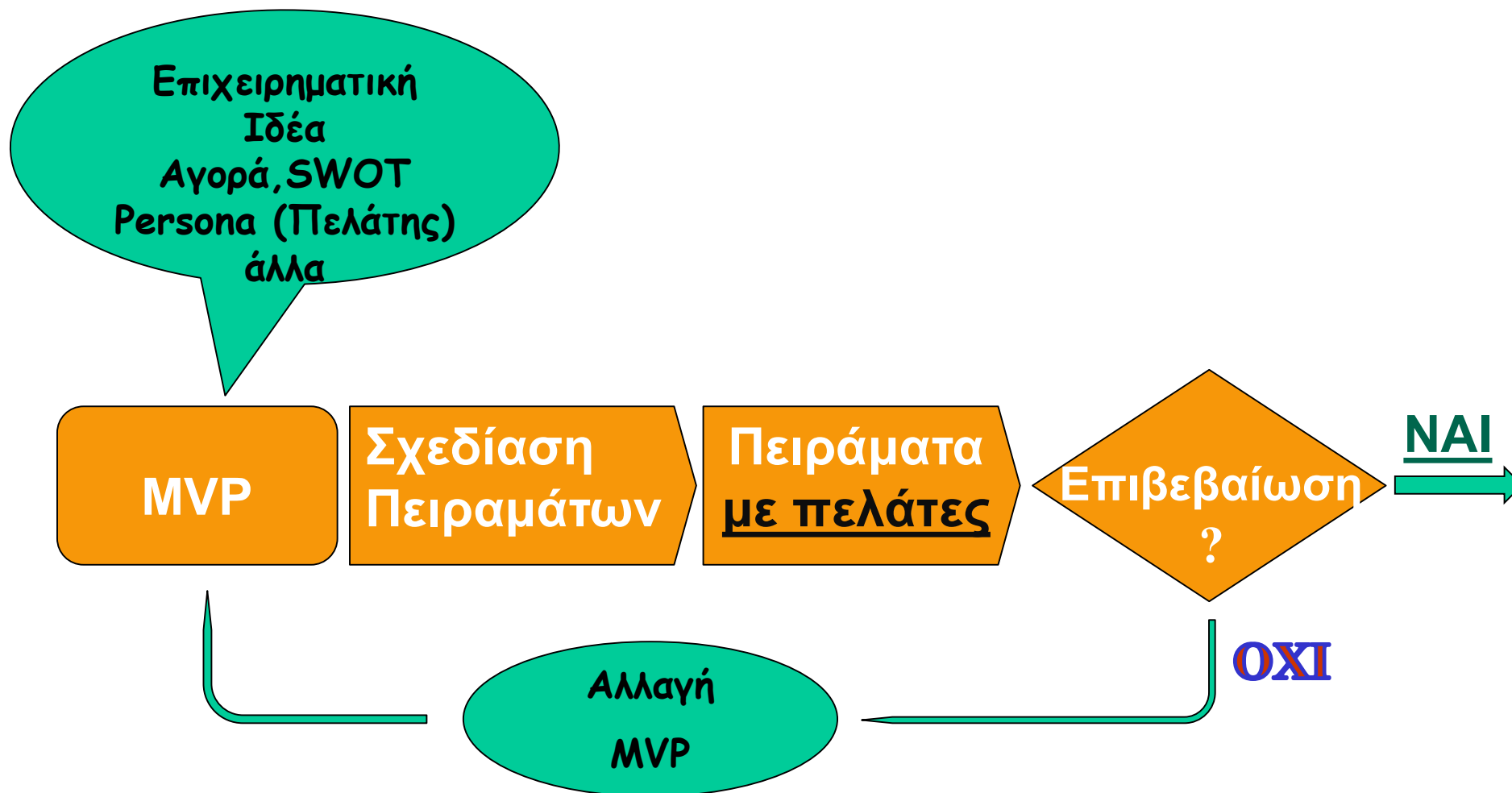
Ο παραδοσιακός τρόπος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι **γραμμικός** και διαρκεί πολλούς μήνες .

Σε αντίθεση, με το **agile development** το προϊόν χτίζεται σε σύντομους επαναλαμβανόμενους κύκλους.

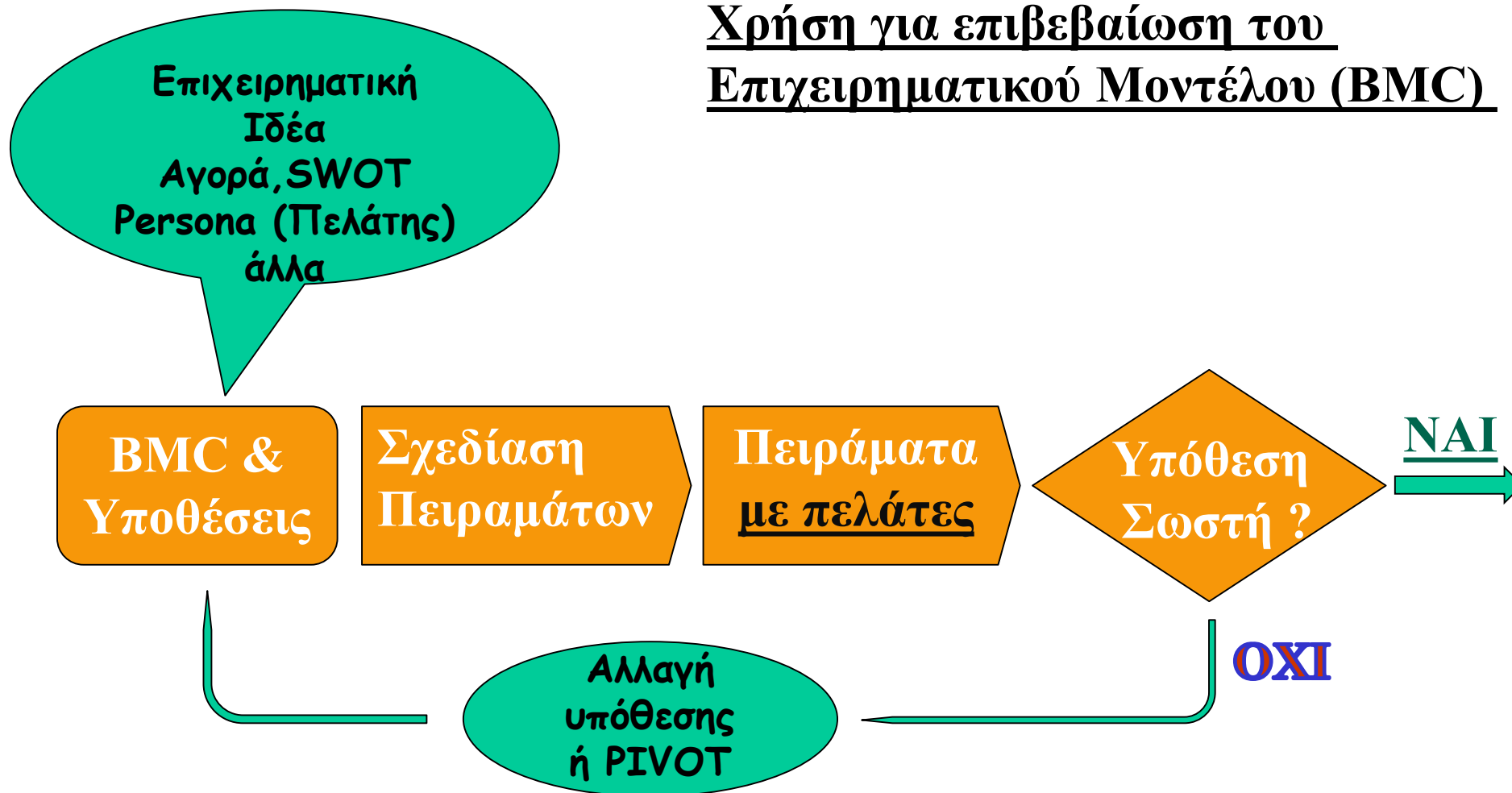


Μία start-up παράγει ένα **MVP** “Minimum Viable Product”, «Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν» που περιέχει τα **ελάχιστα και σημαντικά** χαρακτηριστικά (features) . Με αυτό “μαζεύει” **ανάδραση (feedback) & γνώση** ρωτώντας τους πελάτες.

Τροποποιεί σύμφωνα με τα ευρήματα το MVP και ξεκινά τον κύκλο ξανά...



Χρήση για επιβεβαίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου (BMC)





Πρωτότυπο Segway
invented by Dean Kamen.



Explainer video Dropbox
Development της τελικής
πλατφόρμας έγινε μετά
το ενδιαφέρον των πελατών

Επιχειρηματικό concept – MVP Παραδείγματα

Concept Board

PRODUCT

Born Lippy Pot Lip Balm
(The Body Shop)

BIG IDEA

The first kiss

ADVERTISING PROBLEMS

Fake lipstick is everywhere nowadays and they forget about lipbalm that more safely than fake one.

ADVERTISING OBJECTIVE

To educate people that the important of lip balm for their precious lips.



My First Kiss

Best View

Side View

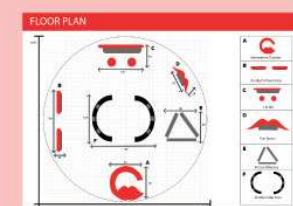
Front View

THE BODY SHOP

Artist Impression



FLOOR PLAN



Exhibition Profile



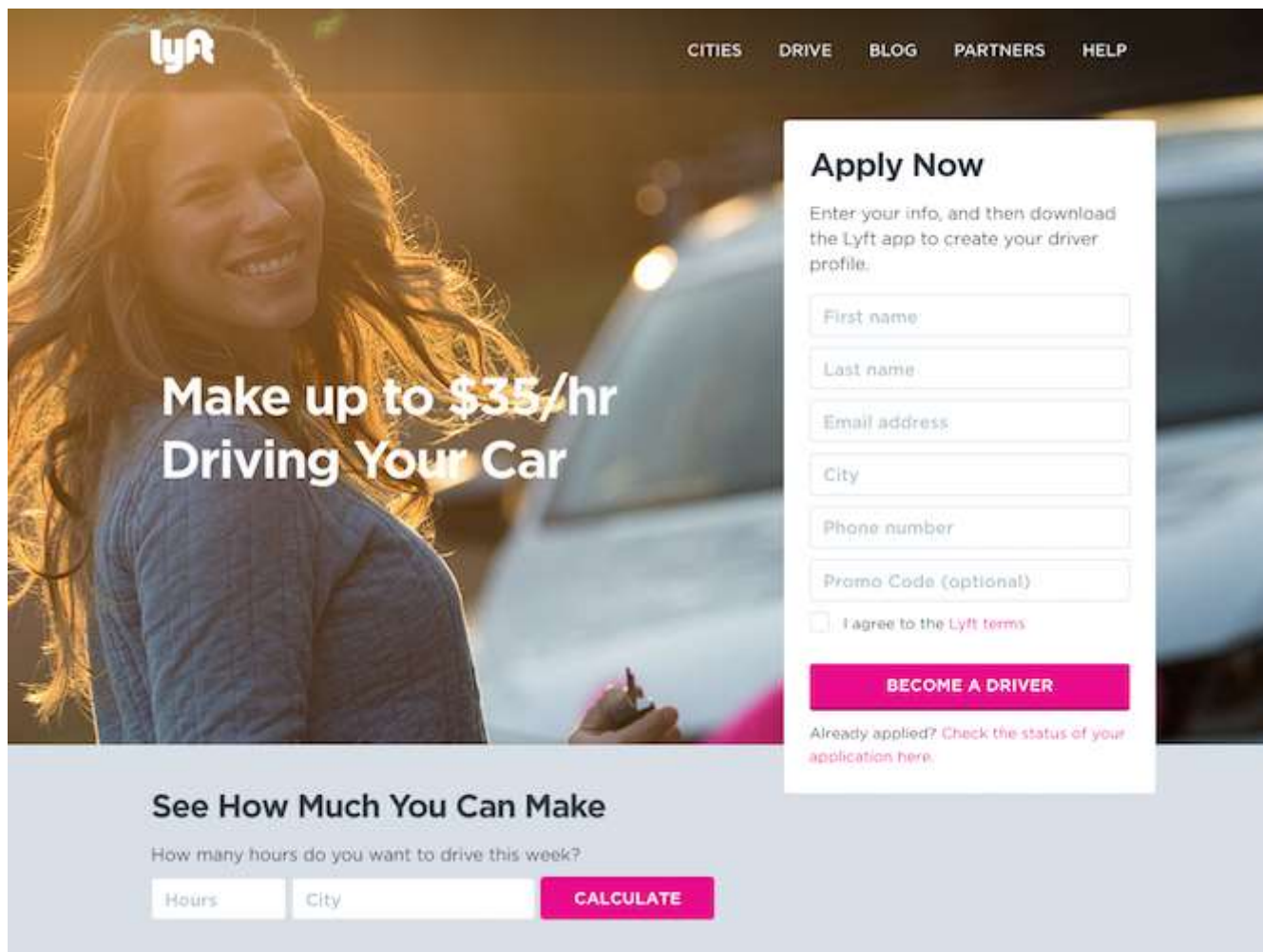
Activity Flowchart



PRINT ADS



LYFT - Landing Page



The image shows the Lyft website's landing page for potential drivers. The background features a smiling woman with long blonde hair. The Lyft logo is in the top left corner. Navigation links include CITIES, DRIVE, BLOG, PARTNERS, and HELP. The main headline reads 'Make up to \$35/hr Driving Your Car'. On the right, there is an 'Apply Now' section with a form for personal information and a 'BECOME A DRIVER' button. At the bottom, there is a section titled 'See How Much You Can Make' with input fields for 'Hours' and 'City', and a 'CALCULATE' button.

lyft CITIES DRIVE BLOG PARTNERS HELP

Make up to \$35/hr Driving Your Car

Apply Now

Enter your info, and then download the Lyft app to create your driver profile.

First name

Last name

Email address

City

Phone number

Promo Code (optional)

☐ I agree to the [Lyft terms](#)

BECOME A DRIVER

Already applied? [Check the status of your application here.](#)

See How Much You Can Make

How many hours do you want to drive this week?

Hours City **CALCULATE**

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ/ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- Πως θα γίνει η ανάπτυξη και συντήρηση του προϊόντος;
 - Οι ίδιοι ή από τρίτους (Outsourcing, hosting);
 - Κάποιες ιδιαίτερες τεχνικές ανάπτυξης του προϊόντος;
 - Ποιοτικός έλεγχος;
 - Με ποια τεχνική πλατφόρμα και εργαλεία; Υπάρχουν καινοτομίες;
 - Θα είστε πάντα στην αιχμή της τεχνολογίας; Πως θα διαχειριστείτε μια τέτοια στρατηγική;
- Που θα γίνει η ανάπτυξη του προϊόντος?
 - Σε **δικό σου** ή ενοικιασμένο χώρο?
 - Σε θερμοκοιτίδες ή αλλού, χωρίς κόστος?
- Εκτίμηση κόστους ανάπτυξης και συντήρησης
 - **Λάβατε υπόψη ειδικές τιμές, προσφορές, και γενικά υποστήριξη που παρέχουν διάφοροι φορείς (πχ ΕΜΠ, Δημόκριτος, Microsoft, Oracle, Dell, κλπ)**
- Τι τεχνική και/άλλη βοήθεια/συνεργασία θα έχεις (πχ μέντορες)

Τι είναι το Product Positioning ?

Είναι : Η στρατηγική marketing που σκοπεύει να κάνει μία μάρκα για να πετύχει μια ξεχωριστή θέση, συγκριτικά με ανταγωνιστική μάρκα, στο μυαλό των καταναλωτών.

Οι εταιρείες εφαρμόζουν αυτήν την στρατηγική μέσω της διαφήμισης/προβολής, **ή** τονίζοντας τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της μάρκας τους (τι είναι, τι κάνει και πως, κλπ) **ή** προσπαθώντας να δημιουργήσουν μια κατάλληλη εικόνα γι αυτήν (οικονομικό ή ακριβό, ωφελιμιστικό ή εξεζητημένο, για αρχάριους ή για ειδικούς, κλπ).

Όταν μία μάρκα «τοποθετηθεί» είναι πολύ δύσκολο να την επανατοποθετήσεις χωρίς να καταστρέψεις την αξιοπιστία της

Η «Θέση» μας - Το «Στίγμα» μας (Positioning)

- Πρέπει να διακρίνεται για :
 - ♦ Διαύγεια, καθαρότητα, σαφήνεια
 - ♦ Συνοχή, συνέπεια, διαχρονικότητα
 - ♦ Αξιοπιστία
 - ♦ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Θέση: Ποιότητας

Προβάλλουμε την εταιρεία ως υψηλής ποιότητας & “ειδικού” που εμπιστεύεσαι.

Θέση: Αξίας ή Τιμής

Παράδειγμα η Southwest Airlines. Σε μία οικονομία σε κρίση, προσφέρει ελκυστικές τιμές και δωρεάν αποσκευές.

Θέση: Όφελος

Βούρτσισε τα δόντια σου με Colgate και προστατέψου από τερηδόνα και ουλίτιδα.

Θέση: Πρόβλημα & Λύση

Συσκευασμένα φρέσκα λαχανικά λύνουν το πρόβλημα του καταναλωτή στην χρονοβόρα προετοιμασία φαγητού.

Θέση: Σύγκριση με τον ανταγωνιστή

Οι ασφαλιστικές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή την στρατηγική για να καθιερωθούν στην αγορά συγκρίνοντας τις τιμές τους με αυτές των ανταγωνιστών τους.

Θέση: Διασημότητες-Καθοδηγητές

Χρησιμοποιούνται διασημότητες για να επηρεάσουν τους καταναλωτές που τους μιμούνται. Εξαιρετική στρατηγική για προϊόντα πολυτελείας ή αθλητικά ρούχα και αξεσουάρ.

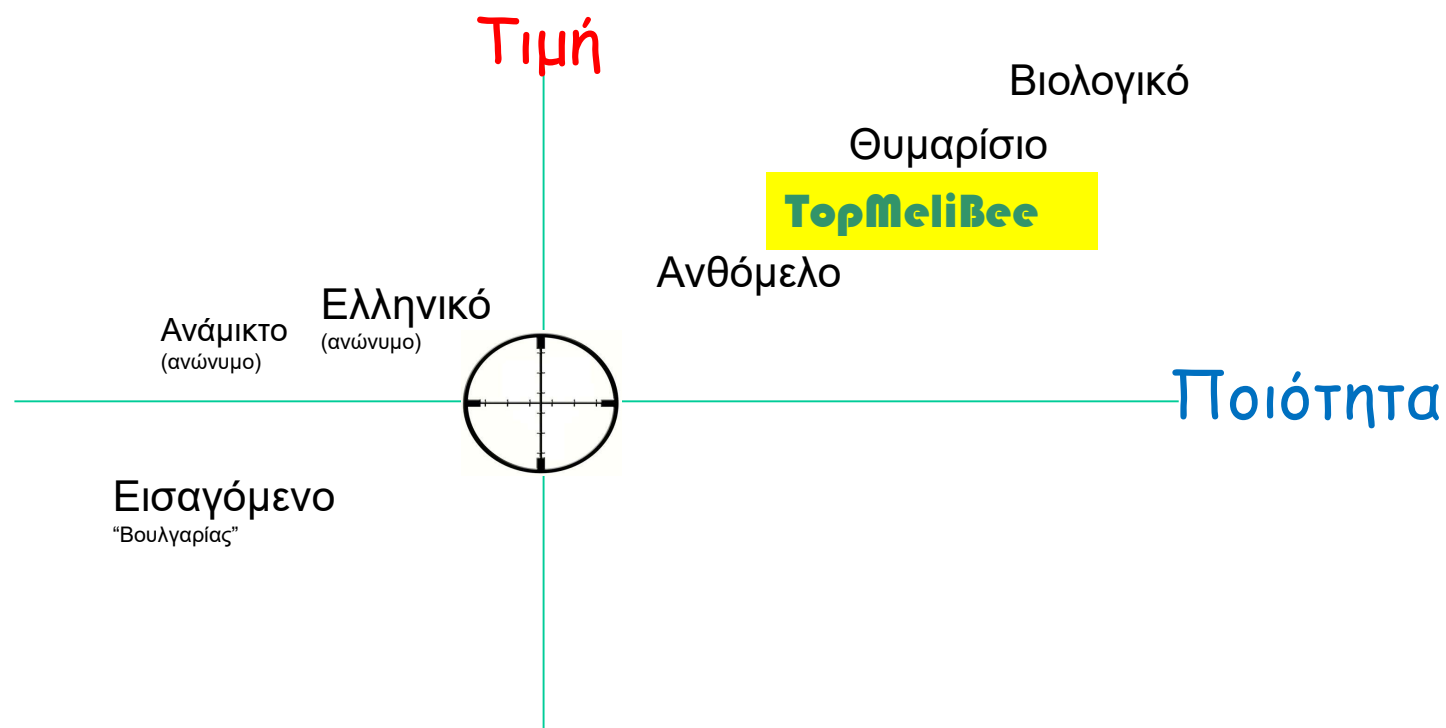
Πριν πάρουμε τις τελικές μας αποφάσεις ιδού μερικά κριτήρια που πρέπει να πληροί η «Θέση» μας :

- Δίνει μία ξεκάθαρη διαφοροποίηση η μάρκα/το προϊόν μας από αυτά του ανταγωνισμού ?
- Ταιριάζει με αυτό που οι έρευνες εμφανίζουν ως την σωστή αντίληψη που λαμβάνει ο καταναλωτής για την μάρκα/το προϊόν μας?
- Αφήνει περιθώρια για ανάπτυξη ?
- Επιβεβαιώνει την μοναδική αξία που προσφέρει η μάρκα/το προϊόν ?
- Επικεντρώνεται στον πυρήνα των πελατών μας ?
- Είναι ευκολομνημόνευτη ? παρακινεί ?

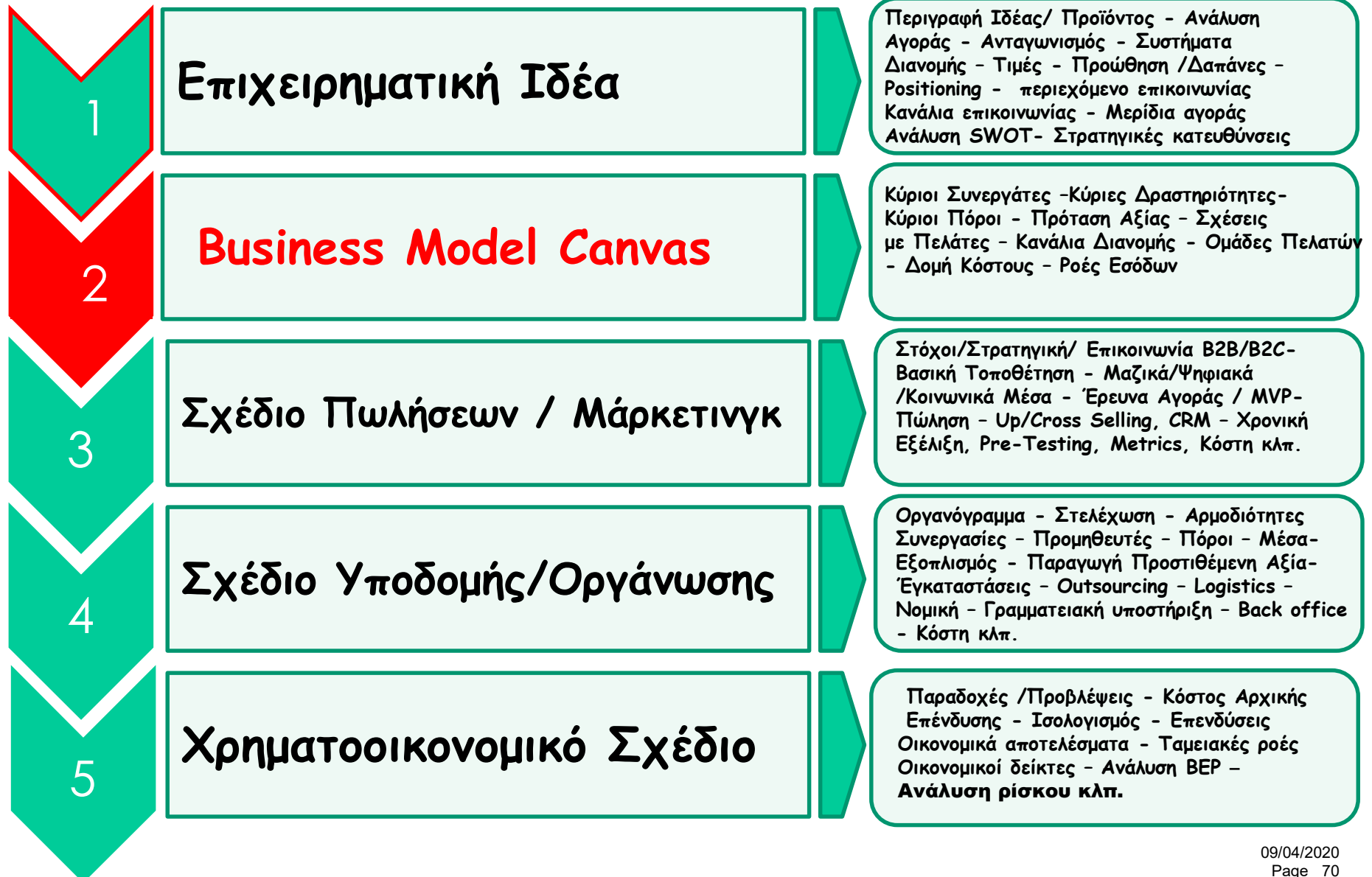
Πριν πάρουμε τις τελικές μας αποφάσεις ιδού μερικά κριτήρια που πρέπει να πληροί η «Θέση» μας :

- Παραμένει συνεπής σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών μας δραστηριοτήτων?
- Γίνεται εύκολα αντιληπτή , κατανοητή ?
- Δυσκολεύει την απομίμηση ?
- Είναι διαχρονική ?
- Δίνει η θέση μας μία υπόσχεση που είναι και πιστευτή και αξιόπιστη ?
- Μπορεί η μάρκα μας να έχει την πλήρη κυριότητα σ' αυτό ?
- Μπορεί να αντιμετωπίσει επιθέσεις από τον ανταγωνισμό ?
- Μπορεί αποτελεσματικά να πληροφορήσει και να κατευθύνει αποφάσεις marketing και branding για να πάνε πιο πέρα ?

Η ανάλυση της Αγοράς : Καθορισμός Θέσης (Positioning) Ανάλυση του ανταγωνισμού



Απο την Επιχειρηματική Ιδέα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο



Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται.

Είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής και στρατηγικής της, σε μία σελίδα!!!

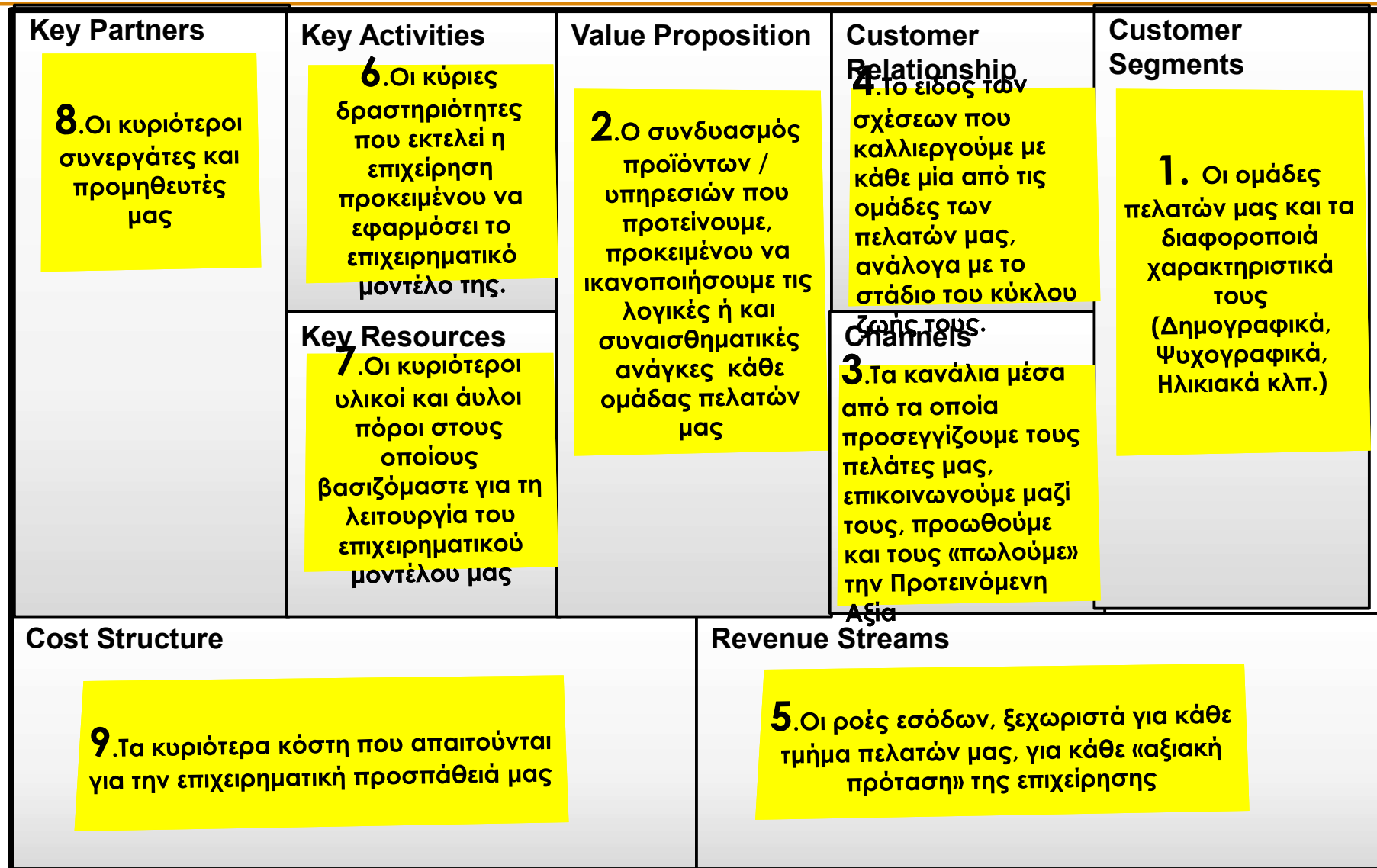


Πώς είναι δυνατόν να περιγραφεί με σαφήνεια για μια επιχείρηση ;

Το πλέον δημοφιλές εργαλείο περιγραφής του, είναι ο Καμβάς που επινόησε ο Alexander Osterwalder. Ας το δούμε...

Business Model Canvas

Βασικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων



Business Model Canvas (Περιγραφή)

Ερωτήσεις συμπλήρωσης των 9 ενοτήτων

Εξωστρέφεια - Έσοδα

Εξωστρέφεια - Έσοδα

Key Partners Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας? Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας? Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας? Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?	Key Activities Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία? .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής? .. Οι ροές εσόδων? Key Resources Ποιούς κύριους πόρους/ μέσα απαιτεί: .. Η προτεινόμενη αξία? .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής? .. η πελατειακές σχέσεις? .. Οι ροές εσόδων?	Value Proposition Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιο πρόβλημα/τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί? Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε? Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν /MVP?	Customer Relationship Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση, αύξηση και πιστότητα των πελατών? Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model? Πόσο δαπανηρά είναι? Channels Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε? Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες? Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά? Με τι κόστος? Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών?	Customer Segments Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία? Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες? Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?
Cost Structure Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας? Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά? Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές ?		Revenue Streams [Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν? Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα? Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν? Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?		

Αποτυπώνουμε την επιχειρηματική Ιδέα στις 9 ενότητες του BMC.
Καθεμία ενότητα περιέχει **υποθέσεις** προς επιβεβαίωση.

2.- Αξιακή Πρόταση

6.- Κύριες Δραστηριότητες

7.- Κύριοι Πόροι

8.- Κύριοι Συνεργάτες

9.- Δομή Κόστους

1.- Ομάδες Πελατών

3.- Κανάλια Διανομής

4.- Σχέσεις με Πελάτες

5.- Ροές Εσόδων



Τι είναι η «Αξιακή Πρόταση» (Value Proposition)

- Η Αξιακή Πρόταση αναφέρεται σε μία επιχειρηματική ή marketing ανακοίνωση/δήλωση που μία εταιρεία χρησιμοποιεί για να συνοψίσει «γιατί» ο καταναλωτής πρέπει να αγοράσει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.
- Αυτή η ανακοίνωση/δήλωση, πείθει έναν δυνητικό καταναλωτή ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία θα προσθέσει μεγαλύτερη αξία ή θα λύσει καλύτερα ένα πρόβλημα από άλλες συναφείς προτάσεις.
- Οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτήν την ανακοίνωση/δήλωση, για να στοχεύσουν πελάτες που θα επωφεληθούν περισσότερο με το να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της εταιρείας και έτσι να διατηρούν την οικονομική τους "δεξαμενή" γεμάτη...



OTIS

Made
to
move
you



Παράδειγμα Value Proposition (όχι καλό):

“Η **XYZ Security** είναι η κορυφαία λύση στην αγορά σε θέματα ασφάλειας. Προσφέρουμε υψηλής εκπαίδευσης προσωπικό και συγκεντρώνουμε πάνω από 5,000 χρόνια εμπειρίας σε ασφάλεια και επιβολή του Νόμου”.

Τι δεν είναι καλό σε αυτήν την πρόταση αξίας ?

Αυτό το παράδειγμα δεν δίνει καμία πληροφορία για το προϊόν-υπηρεσία, ποιο πρόβλημα λύνει και πώς το λύνει. Αξίζει επιπλέον, να επισημανθεί ότι δεν αναφέρει τίποτε για τον πελάτη.

Μία αξιακή πρόταση πρέπει να αγγίζει προσωπικά τον πελάτη.



Ένα καλό παράδειγμα «αξιακής πρότασης»:

“ Η **XYZ Security** προσφέρει 24/7/365 αυτοκίνητα περιπολίας και μόνιμους φύλακες/φρουρούς. Χρησιμοποιώντας την καλύτερη τεχνολογία για άμεση ενημέρωση, GPS για εντοπισμό και διαρκή έλεγχο των φρουρών, η XYZ μπορεί να εξυπηρετεί και να προστατεύει την κοινότητα και τους πελάτες με το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης.”

Γιατί αυτή η πρόταση αξίας «δουλεύει»?

Το παράδειγμα αυτό εντοπίζει τις υπηρεσίες που η επιχείρηση προσφέρει (περιπολίες με αυτοκίνητα και φύλακες/φρουροί), την λύση στο πρόβλημα των πελατών (προστασία των περιουσιών πελατών/κοινότητας) και περιγράφει την εξαιρετική υπόσχεση εξυπηρέτησης της επιχείρησης.





Το Skype δεν αφήνει κανένα μυστήριο για το τι κάνει (σας βοηθάει να μοιραστείτε δωρεάν μηνύματα και συνδιαλέξεις), πώς το κάνει (στο κινητό, το tablet, και το desktop), και για ποιόν το κάνει (για όλον τον κόσμο). Συνδυαζόμενη δε με ευαίσθητες εικόνες με αγαπημένα πρόσωπα σε video chat, αυτή η αξιακή πρόταση καλύπτει όλα τα ζητούμενα...



- Μία startup ψάχνει για το Επιχειρηματικό Μοντέλο που **"δουλεύει"** ρωτώντας τους πελάτες. (Είναι πολύτιμο βοήθημα πριν μπει κάποιος στην χρονοβόρο και κοστοβόρο διαδικασία ανάπτυξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου)
- Εάν κάποια **υπόθεση** δεν επιβεβαιώνεται αλλάζει το Μοντέλο...
Κάνουμε "στροφή"... PIVOT
- Όταν έχουμε επιβεβαιώσει το Μοντέλο προχωράμε στην εκτέλεση



Τέλος 1^{ου} μέρους