

Υπόδειγμα Marketing plan Ανάπτυξη εξωστρέφειας



Κέντρο Στήριξης
Επιχειρηματικότητας
Δήμου Πειραιά



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)	5
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6
3.1 Βασικά στοιχεία επιχείρησης	6
3.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης	6
3.1.2 Σύντομο Ιστορικό εξέλιξης - Προφίλ	6
3.1.3 Ιδρυτές/ μέτοχοι/ εταίροι	6
3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης	6
3.2 Στοιχεία στρατηγικής μάρκετινγκ	7
3.2.1 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες	7
3.2.2 Τιμολογιακή πολιτική επιχείρησης.....	7
3.2.3 Πολιτική πωλήσεων και διανομής	7
3.2.4 Πολιτική προβολής και προώθησης.....	8
3.3 Οργανωτική δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό	8
3.3.1 Στελέχωση επιχείρησης.....	8
3.3.2 Οργανόγραμμα.....	8
3.3.3 Συνεργασίες – Προμηθευτές.....	9
3.4 Ανάλυση πελατών	9
3.5 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	9
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ	11
4.1 Επιλογή αγοράς - στόχου	11
4.1.1 Ανάλυση πιθανών χωρών – στόχων.....	11
4.1.2 Αξιολόγηση και ταξινόμηση των επιλεγμένων χωρών – στόχων.....	11
4.1.3 Τελική επιλογή χωρών – στόχων.....	11
4.2 Εξέταση αγοράς - στόχου	12
4.2.1 Καταναλωτικές τάσεις.....	12
4.2.2 Παράγοντες Ζήτησης.....	12
4.2.3 Μεγέθη αγοράς.....	12
4.2.4 Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter	13
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	14
5.1 Βασικά στοιχεία ανταγωνιστή.....	14
5.2 Υφιστάμενη στρατηγική μάρκετινγκ	14

5.3	Ικανότητες επιχείρησης.....	14
5.4	Δυνατά και αδύνατα σημεία.....	15
6.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	16
6.1	Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T.)	16
6.2	Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	16
6.3	Ευκαιρίες διείσδυσης στην αγορά – στόχο.....	17
7.	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	18
7.1	Αποτύπωση Οράματος και Αποστολής.....	18
7.2	Καθορισμός Στόχων.....	18
7.3	Προσδιορισμός στρατηγικής μάρκετινγκ.....	19
7.3.1	Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών.....	19
7.3.2	Επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ	19
7.3.3	Προσδιορισμός μείγματος μάρκετινγκ.....	19
8.	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	21
8.1	Καθορισμός πλάνου δράσεων	21
8.1.1	Προσδιορισμός δράσεων υλοποίησης.....	21
8.1.2	Αποτύπωση πλάνου δράσεων.....	21
8.2	Προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης σχεδίου μάρκετινγκ.....	22
8.2.1	Προϋπολογισμός σχεδίου μάρκετινγκ	22
8.2.2	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης σχεδίου μάρκετινγκ.....	22
9.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	23

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν δίνεται η δομή ενός σχεδίου μάρκετινγκ το οποίο με την κατάλληλη προσαρμογή μπορεί να αποτελέσει βάση για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού εργαλείου μάρκετινγκ για κάθε πιθανό αποδέκτη και περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

- Επιτελική σύνοψη
- Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης επιχείρησης
- Ανάλυση αγοράς – στόχου
- Ανάλυση ανταγωνιστών
- Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης
- Προσδιορισμός στρατηγικής και στόχων μάρκετινγκ
- Προτεινόμενες δράσεις επαναπροσδιορισμού μείγματος μάρκετινγκ

Πριν ξεκινήσετε !!!

- ✓ Συμβουλευτείτε τον Οδηγό Κατάρτισης Marketing plan του Κέντρου Στήριξης Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πειραιά για οδηγίες και χρήσιμες συμβουλές
- ✓ Χρησιμοποιήστε το παρόν υπόδειγμα ή ένα νέο αρχείο word για την ανάπτυξη του marketing plan σας

Τι είναι σημαντικό να προσέξει μια υφιστάμενη επιχείρηση κατά την κατάρτιση του marketing plan της:

- ✓ Ποια είναι η επιχείρηση μας και πως αυτή οργανώνεται;
- ✓ Ποιους στόχους μάρκετινγκ έχουμε καταφέρει μέχρι σήμερα και που σκοπεύουμε να φτάσουμε;
- ✓ Ποιο είναι το προϊόν μας και πως αυτό θα το αναπτύξουμε περαιτέρω;
- ✓ Ποιοι είναι οι υφιστάμενοι πελάτες μας και τι ικανοποίηση λαμβάνουν από την προσφορά του προϊόντος μας;
- ✓ Σε ποια αγορά δραστηριοποιούμαστε και ποιες είναι οι προοπτικές;
- ✓ Ποια είναι τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές;
- ✓ Ποια είναι η υφιστάμενη στρατηγική μάρκετινγκ και ποιοι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι μας;

2. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

Στην επιτελική σύνοψη παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ που αποτυπώνουν τη θέση της επιχείρησης και δίνουν την κατεύθυνση και του άξονες που επιθυμεί να κινηθεί η επιχείρηση. Αποτελεί σημαντική ενότητα του σχεδίου καθώς δημιουργεί την πρώτη εντύπωση σε ένα πιθανό αξιολογητή ή αναγνώστη ανάλογα με τον σκοπό που καταρτίζεται το σχέδιο μάρκετινγκ.

Το περιεχόμενο της πρέπει να είναι ουσιαστικό, καλογραμμένο και περιορισμένο σε έκταση ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωση. Ειδικότερα, για να μπορέσει να δοθεί μια πλήρης εικόνα για το σχέδιο που θα ακολουθήσει θα πρέπει να συμπεριληφθούν τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία:

- Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της βασικής επιχειρηματικής ιδέας ή ενέργειας που πρόκειται να αναπτυχθεί καθώς και της επιχειρηματικής ευκαιρίας που επιδιώκει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση
- Αποτύπωση του σκοπού του σχεδίου μάρκετινγκ (προσέλκυση δυνητικών καταναλωτών, ανάπτυξη νέας δραστηριότητας, επέκταση υφιστάμενης δραστηριότητας, διείσδυση σε νέα αγορά, ενίσχυση εταιρικής εικόνας)
- Σύντομη περιγραφή της αγοράς στόχου (περιθώρια ανάπτυξης, προβλέψεις πωλήσεων)
- Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της
- Στόχους μάρκετινγκ της επιχείρησης και προσδιορισμός του μείγματος μάρκετινγκ
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους για την υλοποίησή του

Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία και συμπεράσματα του σχεδίου συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των εννοιών.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Βασικά στοιχεία επιχείρησης

3.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ:
ΑΦΜ:
ΔΟΥ:
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ:
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΝΟΜΙΜΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ:
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΣΤΑΘΕΡΟ):
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΚΙΝΗΤΟ):
email :

3.1.2 Σύντομο Ιστορικό εξέλιξης - Προφίλ

Ίδρυση, καταστατικός σκοπός και ιστορικό ανάπτυξης της επιχείρησης σας με αναφορά σε σημεία ορόσημα της πορείας της και της εταιρικής της εξέλιξης (αλλαγή νομικής μορφής, συγχωνεύσεις κλπ.).



Αναφέρατε τα σημαντικότερα επιτεύγματα της επιχείρησης

3.1.3 Ιδρυτές/ μέτοχοι/ εταίροι

- Αναφέρετε τους μετόχους της επιχείρησης με τα αντίστοιχο ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου
- Παρουσιάστε τα βασικά βιογραφικά στοιχεία των ιδρυτών της επιχείρησης
- Παρουσιάστε το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας σας (ονοματεπώνυμο και θέση)

3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης

Αναφέρετε τις κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες που ασκεί ή πρόκειται να ασκήσει η επιχείρηση και την αγορά στην οποία απευθύνεται.

3.2 Στοιχεία στρατηγικής μάρκετινγκ

3.2.1 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Περιγράφεται το προϊόν ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Ενδεικτικά δώστε έμφαση σε:

- Στοιχεία για κάθε προϊόν / υπηρεσία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες (τεχνικά χαρακτηριστικά, λειτουργικότητα, κύκλος ζωής προϊόντων)
- Ανάγκες πελατών που ικανοποιούν
- Πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα
- Πιθανές ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης (E&A) που έγιναν από την επιχείρηση με σκοπό να αναβαθμίσει το προϊόν της ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
- Στοιχεία καινοτομίας
- Ύπαρξη προϊόντων υψηλής τεχνολογίας



Περιγράψτε τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που στοιχειοθετούν τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης

3.2.2 Τιμολογιακή πολιτική επιχείρησης

Περιγράφεται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση και γίνεται αναφορά στη διαμόρφωση τιμών ανά προϊόν, τμήμα αγοράς, κανάλι διανομής και γεωγραφική περιοχή.

Αναφέρετε την πολιτική εκπτώσεων και τους όρους πληρωμής που υιοθετεί η επιχείρηση.

Περιγράψτε τους παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση τιμών όπως ενδεικτικά:

- Το κόστος παραγωγής των προϊόντων
- Οι τιμές ανταγωνιστών – ενδεχόμενες αντιδράσεις σε μεταβολή της τιμής
- Η ζήτηση - προσδοκίες καταναλωτών

3.2.3 Πολιτική πωλήσεων και διανομής

Περιγράφεται ο τρόπος διανομής του προϊόντος – υπηρεσίας στον πελάτη και προσδιορίζονται τα κανάλια και τα δίκτυα διανομής.

Αναλύστε επιμέρους:

- **Το είδος των δικτύων διανομής:**
 - Άμεσα (περιλαμβάνει παρέμβαση ενδιάμεσων μεταξύ επιχείρησης – παραγωγού και τελικού καταναλωτή)
 - Έμμεσα (περιλαμβάνει παρέμβαση ενδιάμεσων μεταξύ επιχείρησης – παραγωγού και τελικού καταναλωτή)
- **Την κάλυψη αγοράς που παρέχουν** (πλήθος σημείων πώλησης, αριθμός ενδιάμεσων):
 - Εντατική (περιλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης και μεσολαβητές)
 - Αποκλειστική (περιλαμβάνει περιορισμένο αριθμό μεσολαβητών - 1 ή 2 ενδιάμεσοι)
 - Επιλεκτική (περιλαμβάνει περιορισμένο αριθμό μεσολαβητών ανά γεωγραφική περιοχή)
- **Τα υφιστάμενα ή δυνητικά καταστήματα:** πλήθος, είδος, γεωγραφική κάλυψη, ηλεκτρονικά καταστήματα
- **Το κόστος διανομής**

3.2.4 Πολιτική προβολής και προώθησης

Αναφέρονται οι ενέργειες ή μέθοδοι με τους οποίους προωθεί η επιχείρηση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στους καταναλωτές.

Περιγράψτε τις βασικές μεθόδους προβολής και προώθησης όπως ενδεικτικά:

- **Διαφήμιση:** διαφημιστικά μηνύματα, σλόγκαν, μέσα μαζικής ενημέρωσης, δράσεις ιστοσελίδας, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κτλ.
- **Προώθηση πωλήσεων:** εκθέσεις, εκπτώσεις, δείγματα, προωθητικό υλικό κτλ.
- **Προσωπικές πωλήσεις:** call center, ενδυνάμωση πωλήσεων κτλ.
- **Δημόσιες σχέσεις:** δελτία τύπου, ομιλίες, αναφορές στον τύπο κτλ.

3.3 Οργανωτική δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό

3.3.1 Στελέχωση επιχείρησης

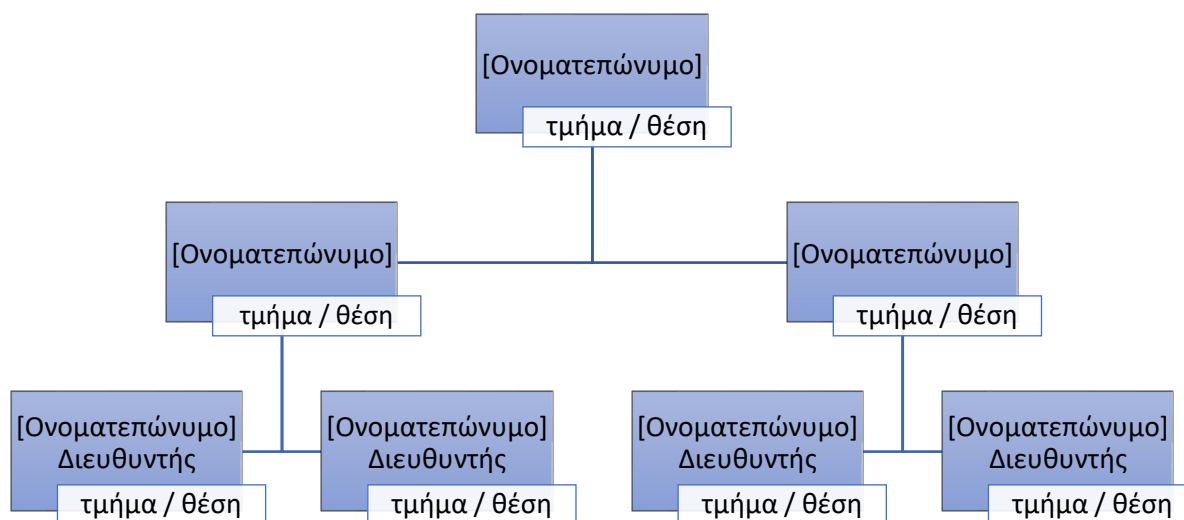
Αποτυπώστε τον αριθμό του προσωπικού, τις θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν και τα βασικά βιογραφικά στοιχεία του προσωπικού σας όπως η εμπειρία και η τεχνογνωσία που διαθέτουν.

3.3.2 Οργανόγραμμα

Αποτυπώστε σε διαγραμματική μορφή το γενικό οργανόγραμμα της επιχείρησης με βάση την οργάνωση της επιχείρησης κατά διευθύνσεις και τμήματα.

Περιγράψτε τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τις επιμέρους διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης.

Παρουσιάστε το ανθρώπινο δυναμικό για κάθε διεύθυνση και τμήμα και αναφέρετε την κατηγορία ειδίκευσης και την πιθανή χρήση εξωτερικών συνεργατών ή συμβούλων.



Πατήστε πάνω στο σχήμα για να προσθέσετε στοιχεία στελεχών της επιχείρησής σας

3.3.3 Συνεργασίες – Προμηθευτές

Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές σας;

Αναφέρατε τις σημαντικότερες συνεργασίες της εταιρείας σας.

3.4 Ανάλυση πελατών

Προσδιορίστε και αναλύστε το προφίλ των υφιστάμενων πελατών της επιχείρησής.

Ταξινομείστε τους καταναλωτές σας σε συγκεκριμένες αγορές – στόχους (π.χ. νέοι ηλικίας 18-24 ετών, επαγγελματίες 35-45 ετών) και αξιολογείστε επιμέρους:

- Τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς
- Τους τρόπους με τους οποίους παίρνουν αγοραστικές αποφάσεις (διαδικασία και κριτήρια λήψης αποφάσεων)
- Τις τρέχουσες ανάγκες τους
- Τις τάσεις στην κατανάλωση του προϊόντος
- Το βαθμό ικανοποίησης από την κατανάλωση του προϊόντος / λήψη υπηρεσίας
- Το βαθμό πιστότητας των πελατών

Αναφέρετε τους σημαντικότερους πελάτες σας. Από ποιον κλάδο προέρχονται, ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

3.5 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Παρουσιάστε τα βασικά στοιχεία ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησής:

Ενδεικτικά μπορούν να αναλυθούν τα παρακάτω στοιχεία σε βάθος τριετίας:

- Συνολικός κύκλος εργασιών (ανά δραστηριότητα / παραγόμενο προϊόν, γεωγραφική περιοχή, είδος καταναλωτή)
- Ποσοστό τζίρου ανά κατηγορία προϊόντος
- Κόστος πωλήσεων
- Δαπάνες μάρκετινγκ
- Λειτουργικά έξοδα
- Ταμειακά διαθέσιμα

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ



Συμβουλευτείτε τον οδηγό κατάρτισης σχεδίου μάρκετινγκ για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε πριν την ανάλυση της αγοράς - στόχου.

4.1 Επιλογή αγοράς - στόχου

Προσδιορίζονται οι χώρες - στόχοι προς τις οποίες η επιχείρηση θα στοχεύσει τις προσπάθειές της στο μάρκετινγκ.

Για την επιλογή της κατάλληλης χώρας – στόχου, στην οποία τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες θα έχουν υψηλές πιθανότητες ζήτησης, πραγματοποιούνται οι ακόλουθες ενέργειες:

4.1.1 Ανάλυση πιθανών χωρών – στόχων

Πραγματοποιήστε αρχικό περιορισμό των πιθανών χωρών – στόχων βάσει γενικών κριτηρίων όπως η γλώσσα, οι εμπορικοί φραγμοί, η γεωγραφική απόσταση, τα βασικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά κτλ..

4.1.2 Αξιολόγηση και ταξινόμηση των επιλεγμένων χωρών – στόχων

Ταξινομήστε τις χώρες - στόχους βάσει κριτηρίων όπως το μέγεθος της αγοράς, η οικονομική ανάπτυξη, η ευκολία εισόδου κτλ..

4.1.3 Τελική επιλογή χωρών – στόχων

Πραγματοποιήστε διεξοδική έρευνα των χωρών – στόχων λαμβάνοντας υπόψη:

- Το προφίλ των καταναλωτών (δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, διαθέσιμο εισόδημα, τάσεις)
- Τον υφιστάμενο ανταγωνισμό
- Την ευκολία διείσδυσης
- Το γενικότερο οικονομικό, κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον
- Την εξέλιξη του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Τα υφιστάμενα κανάλια διανομής
- Τους επιχειρηματικούς κινδύνους

Βάσει των δεδομένων που συγκεντρώνονται, επιλέξτε τη χώρα – στόχο στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας και καθορίστε τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στα οποία θα απευθυνθείτε για την τοποθέτηση του προϊόντος και την επίτευξη των στόχων σας.

4.2 Εξέταση αγοράς - στόχου

Η αγορά – στόχος που επιλέχθηκε εξετάζεται ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προκειμένου να διερευνηθεί η ελκυστικότητα της.

Για την ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς – στόχου εξετάστε τους παρακάτω παράγοντες:

4.2.1 Καταναλωτικές τάσεις

Περιγράψτε τις τάσεις των καταναλωτών της αγοράς – στόχου.

Αναλύστε τα κίνητρα και τις ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες των καταναλωτών σε κάθε τμήμα της αγοράς – στόχου.

4.2.2 Παράγοντες Ζήτησης

Προσδιορίστε τα βασικά στοιχεία της αγοράς – στόχου (διαθέσιμο εισόδημα, καταναλωτική δαπάνη, ηλικιακή διάρθρωση κτλ.).

Αναλύστε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τα προϊόντα - υπηρεσίες του κλάδου και τον κύκλο ζωής προϊόντων.

4.2.3 Μεγέθη αγοράς

Εξετάστε τα βασικά στοιχεία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (ανάπτυξη νέας δραστηριότητας, εισαγωγή νέου προϊόντος).

Η ανάλυση αγοράς μπορεί να περιλαμβάνει:

- Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου
- Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (μερίδιο αγοράς)
- Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου και των προϊόντων που διατίθενται μέσω της αγοράς
- Παρουσίαση της εξέλιξης των πωλήσεων και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου
- Ανάλυση καναλιών διανομής
- Διαχρονική εξέλιξη αγοράς, οικονομικά αποτελέσματα και προοπτικές κλάδου
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς (παραγωγή, προσφορά προϊόντων – υπηρεσιών, εισαγωγές και οι εξαγωγές που πραγματοποιούνται κτλ.)

4.2.4 Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter

Προσδιορίστε τις 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της εταιρείας καθώς και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Ενδεικτικά η ανάλυση των 5 δυνάμεων μπορεί να γίνει ως εξής:

- **Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Ο ανταγωνισμός δίνει κίνητρα πωλήσεων (εκπτώσεις, δώρα κτλ.) στους πελάτες;

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η επιχείρησή σας;

- **Διαπραγματευτική δύναμη καταναλωτών**

Πόσο πιστοί είναι οι πελάτες στην επιχείρησή σας;

Τι θα οδηγούσε τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα σας από κάποιον ανταγωνιστή;

- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Πόσοι προμηθευτές υπάρχουν στην αγορά;

Είναι εύκολο για την επιχείρησή σας να αλλάξει προμηθευτή;

- **Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Υπάρχει κάποιο προϊόν στην αγορά που θα μπορούσε να υποκαταστήσει το προϊόν σας;

Υπάρχουν νέες αγοραστικές τάσεις που χρειάζεται να λάβετε υπόψιν; (π.χ. τεχνολογική εξέλιξη, αυτοματοποίηση διαδικασιών)

- **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν στον κλάδο;

Τι διαφοροποιεί την επιχείρησή σας από τους ανταγωνιστές;



Συνοψίστε τα βασικά σημεία του κλάδου για την καλύτερη κι πληρέστερη κατανόηση της αγοράς - στόχου

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

5.1 Βασικά στοιχεία ανταγωνιστή

Βρείτε και παρουσιάστε τους σημαντικότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης (υφιστάμενοι ή/και αναδυόμενοι) στην εγχώρια αγορά και στη χώρα – στόχο.

Αναφέρετε τα βασικά στοιχεία κάθε ανταγωνιστή και αναλύστε:

- Το μερίδιο αγοράς του ανταγωνιστή
- Τα τμήματα της αγοράς που καλύπτει (π.χ. νέοι ηλικίας 18-24 ετών, επαγγελματίες 35-45 ετών) και τα τμήματα που δεν καλύπτονται επαρκώς
- Την οικονομική του κατάσταση με έμφαση στις πωλήσεις, την κερδοφορία, τις δαπάνες μάρκετινγκ (προκύπτει από δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία)
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

5.2 Υφιστάμενη στρατηγική μάρκετινγκ

Περιγράψτε τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η επιχείρηση.

Αναλύστε επιμέρους:

- Τα προϊόντα - υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνιστής και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους
- Τις πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθεί
- Τους τρόπους προώθησης και προβολής
- Τα δίκτυα διανομής των προϊόντων στην αγορά

5.3 Ικανότητες επιχείρησης

Αναφέρετε κατά περίπτωση:

- Τους στόχους της ανταγωνιστικής επιχείρησης και τις μελλοντικές προοπτικές
- Την παραγωγική δυναμικότητα
- Το πλήθος, την εμπειρία και την τεχνογνωσία του υφιστάμενου προσωπικού



Περιγράψτε τα πλεονεκτήματα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό

5.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία

Βάσει των παραπάνω προσδιορίστε τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία για κάθε βασικό ανταγωνιστή της επιχείρησης.

Παράδειγμα

Ανταγωνιστής 1	
Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none">α. Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντωνβ. Πιστότητα πελατώνγ. Υψηλό επίπεδο προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">α. Περιορισμένα κανάλια διανομήςβ. Περιορισμένη παραγωγική δυναμικότηταγ. Κάλυψη μικρού μεριδίου αγοράς



Κλαδικά δεδομένα και στοιχεία ανταγωνισμού μπορούν να παρέχονται κατά περίπτωση στις επιχειρήσεις μέσω της βάσης δεδομένων του Κέντρου Στήριξης Επιχειρηματικότητας

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

6.1 Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T.)

Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησής σας.

Οι δυνάμεις της επιχείρησης δείχνουν ποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελούν πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού και θα πρέπει να αξιοποιηθούν επιτυχώς στην υπό διαμόρφωση στρατηγική, ενώ οι αδυναμίες δείχνουν ποια στοιχεία αποτελούν μειονεκτήματα και θα πρέπει η επιχείρηση να παρακάμψει, να βελτιώσει ή και να διορθώσει.

Ο προσδιορισμός τους θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως: Αποφάσεις προβολής και προώθησης, παραγωγής νέων προϊόντων, τρόπου διείσδυσης στην αγορά - στόχο κ.α.

Βάση της ανάλυσης SWOT γίνεται η τελική ανάληψη της απόφασης για εκκίνηση εξαγωγών.

Χρησιμοποιήστε το υπόδειγμα του πίνακα για να αποτυπώσετε την SWOT της επιχείρησής σας

Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Παραδείγματα <input checked="" type="checkbox"/> Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων <input checked="" type="checkbox"/> Χαμηλό κόστος παραγωγής <input checked="" type="checkbox"/> Υψηλό επίπεδο προσωπικού	Παραδείγματα <input checked="" type="checkbox"/> Μη ισχυρή εταιρική φήμη <input checked="" type="checkbox"/> Καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση διαδικασιών <input checked="" type="checkbox"/> Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Παραδείγματα <input checked="" type="checkbox"/> Ζήτηση προϊόντων της επιχείρησης σε νέα αγορά <input checked="" type="checkbox"/> Το νέο θεσμικό πλαίσιο που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της επιχείρησης <input checked="" type="checkbox"/> Η συνεχής ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η πρόοδος της τεχνολογίας	Παραδείγματα <input checked="" type="checkbox"/> Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και η μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών <input checked="" type="checkbox"/> Η εμφάνιση φθηνότερων προϊόντων κατώτερης ποιότητας, από το εξωτερικό <input checked="" type="checkbox"/> Έντονος ανταγωνισμός, λόγω πληθώρας εταιρειών στον κλάδο

6.2 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Περιγράψτε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και τα στοιχεία που τη διαφοροποιούν έναντι των ανταγωνιστών.

Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Πλεονέκτημα κόστους
- Πλεονέκτημα ποιότητας
- Ισχυρό brand (εικόνα προϊόντων)
- Καταλληλότητα προϊόντων για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς – στόχου
- Στοιχεία καινοτομίας

6.3 Ευκαιρίες διείσδυσης στην αγορά – στόχο

Βάσει της ανάλυσης που προηγήθηκε, κυρίως όσον αφορά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τους ανταγωνιστές, εντοπίστε τους παράγοντες που αποτελούν ευκαιρίες διείσδυσης στην αγορά – στόχο και καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρησή σας δύναται να τους εκμεταλλευτεί για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων.

Παράδειγμα

Ευκαιρίες διείσδυσης		
Περιγραφή ευκαιρίας	Βασικά στοιχεία / αιτιολόγηση ευκαιρία	Τρόποι αξιοποίησης / εκμετάλλευσης
Περιορισμένη κάλυψη της αγοράς – στόχου από τους ανταγωνιστές	<ul style="list-style-type: none">• Περιορισμένη εμπειρία προσωπικού ανταγωνιστών• Εστίαση σε άλλες κατηγορίες πελατών	<ul style="list-style-type: none">• Ενίσχυση εταιρικής εικόνας• Στόχευση ενεργειών προβολής και προώθησης• Κίνητρα επαναγοράς προϊόντων

7. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

7.1 Αποτύπωση Οράματος και Αποστολής

Αποτυπώστε το όραμα της επιχείρησης στο οποίο εξηγείται ο λόγος της ύπαρξής της και οι κατευθυντήριες αρχές της.

Αναφερθείτε στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία / της διοίκησης / των μετόχων.

Εκφράζεται ποιοτικά όπως ενδεικτικά:

- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Εισαγωγή νέου προϊόντος
- Εδραίωση στον κλάδο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί
- Ενίσχυση εταιρικής εικόνας
- Προσέλκυση καταναλωτών



Χρησιμοποιήστε λέξεις που θα αποτυπώνουν τη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας σας, αλλά να είστε όσο το δυνατόν πιο περιεκτικοί

7.2 Καθορισμός Στόχων

Για την επίτευξη του σκοπού προσδιορίζονται οι ειδικότεροι στόχοι που θέτει η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση, τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες, τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Περιγράψτε συνοπτικά τον σκοπό της επιχείρησης, τους επιμέρους στόχους της και γιατί υπάρχει καθώς και τις δράσεις που σκοπεύει να αναπτύξει για να επιτύχει το όραμα της. Οι στόχοι είναι μέγεθος ποσοτικό και πρέπει να είναι εφικτοί, συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ποσοτικοποιημένοι και να αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης, όπως ενδεικτικά:

- Αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 5% μέχρι το τέλος του έτους
- Αύξηση του τζίρου κατά 20% στην επόμενη πενταετία



Οι στόχοι μας πρέπει να είναι **συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί** ως προς την εφικτότητα και το χρόνο

7.3 Προσδιορισμός στρατηγικής μάρκετινγκ

7.3.1 Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών

Παρουσιάστε τις εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούν να υιοθετηθούν κατά περίπτωση βάσει των στόχων της επιχείρησης, του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί, των καταναλωτών – στόχων και της έντασης του ανταγωνισμού.

Αφού καθορίσετε τις εναλλακτικές στρατηγικές, στη συνέχεια αξιολογήστε την κάθε στρατηγική με καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων προκειμένου να διερευνηθεί η καταλληλότητά της για την επίτευξη των στόχων.

7.3.2 Επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ

Επιλέξτε μια μοναδική στρατηγική ή συνδυασμό κάποιων από τις εναλλακτικές που αναλύθηκαν. Η επιλογή βασίζεται στη φιλοσοφία της επιχείρησης, τη διαθεσιμότητα των πόρων και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

7.3.3 Προσδιορισμός μείγματος μάρκετινγκ

Καθορίζεται ανάλογα με τη στρατηγική που έχει επιλεγεί και περιλαμβάνει σχεδιαζόμενες ενέργειες - αλλαγές στο μείγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης (προϊόν, τιμολόγηση, διανομή, προβολή και προώθηση) βάσει ερευνών, ανάλυση των αναγκών και των τάσεων των καταναλωτών και ανάλυση του ανταγωνισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι.

• Προσδιορισμός προϊόντων – υπηρεσιών

Προσδιορίστε τα προϊόντα – υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση βάσει της στρατηγικής που επιλέχθηκε και της εξαγωγικής δυνατότητας τους.

Αποτυπώστε ενδεχόμενες προσαρμογές ή τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στα υφιστάμενα προϊόντα – υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες της χώρας – στόχου.

Περιγράψτε ενδεχόμενες αλλαγές στα τεχνικά χαρακτηριστικά, την ποιότητα, τη συσκευασία, το μέγεθος, τη χρηστικότητα, το εμπορικό σήμα.

Περιγράψτε λεπτομερώς τη μακροπρόθεσμη στρατηγική προϊόντων σας. Εάν παρέχετε μια υπηρεσία, τότε θα πρέπει να θεωρήσετε τις υπηρεσίες σας ως προϊόντα.

Θα πρέπει να λάβετε υπόψη:

- Ποιες δυνατότητες και οφέλη προσφέρετε;
- Τι κάνει το προϊόν / την υπηρεσία σας διαφορετικό από τους ανταγωνιστές σας;

• Προσδιορισμός τιμών πώλησης

Περιγράψτε την τιμολογιακή πολιτική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Πραγματοποιήστε συσχέτιση της τιμολογιακής πολιτικής με τον ανταγωνισμό, τις προσδοκίες της επιχείρησης και τους στόχους της για προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών.

Πραγματοποιήστε ανάλυση του κόστους λαμβάνοντας υπόψη, πέραν του κόστους παραγωγής, τα κόστη μεταφοράς και παράδοσης των προϊόντων, την ασφάλιση των εμπορευμάτων και τις νομισματικές ισοτιμίες.

Προσδιορίστε την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, τις πολιτικές εκπτώσεων και τους όρους πληρωμής με στόχο την προσέλκυση πελατών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Προσδιορισμός καναλιών και δικτύου διανομής**

Επιλέξτε τον τρόπο διείσδυσης στην αγορά – στόχο βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου, της έντασης του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου και τις προσδοκίες της επιχείρησης.

Οι κυριότερες μέθοδοι διείσδυσης σε αγορά του εξωτερικού είναι οι εξής:

- Απευθείας εξαγωγές
- Εξαγωγές μέσω τρίτων
- Σύναψη συμφωνιών – συνεργασιών με επιχειρήσεις, τοπικούς αντιπροσώπους
- Δημιουργία υποκαταστήματος / τοπικού γραφείου

Αποτυπώστε στόχους πωλήσεων ανά προϊόν της εταιρείας και περιγράψτε το είδος των καναλιών διανομής ανά προϊόν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε καναλιού και το αντίστοιχο κόστος.

Μην ξεχάσετε να σκεφτείτε θέματα όπως η μεταφορά των προϊόντων, η συσκευασία τους και η αποθήκευσή τους.

- **Προσδιορισμός στρατηγικής προβολής και προώθησης**

Αποτυπώστε συγκεκριμένους στόχους προβολής και προώθησης (π.χ. ενίσχυση εικόνας, αύξηση χρήσης, ενθάρρυνση επαναγοράς, προσέλκυση νέων πελατών).

Βάσει των τιθέμενων στόχων, των δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών, την κουλτούρα της αγοράς – στόχου και των καταναλωτικών τάσεων προσδιορίστε:

- Τον προϋπολογισμό των δαπανών (διαθεσιμότητα πόρων - budget)
- Το μήνυμα που θα περάσετε στους πελάτες σας
- Τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης (πότε θα πραγματοποιηθούν οι ενέργειες προβολής και προώθησης)
- Τον τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων των ενεργειών στις πωλήσεις σας

Οι βασικές μέθοδοι προβολής και προώθησης είναι οι εξής:

- **Διαφήμιση:** διαφημιστικά μηνύματα, σλόγκαν, πλάνο μέσων μαζικής ενημέρωσης, δράσεις ιστοσελίδας, μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- **Προώθηση πωλήσεων:** εκθέσεις, εκπτώσεις, δείγματα, προωθητικό υλικό
- **Προσωπικές πωλήσεις:** call center, ενδυνάμωση πωλήσεων
- **Δημόσιες σχέσεις:** δελτία τύπου, ομιλίες, αναφορές στον τύπο

8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

8.1 Καθορισμός πλάνου δράσεων

8.1.1 Προσδιορισμός δράσεων υλοποίησης

Εφόσον καθορίσετε τους στόχους και τις ενέργειες – αλλαγές οι οποίες είναι δυνατό να υλοποιηθούν σε κάθε παράμετρο του μείγματος μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων, στη συνέχεια προσδιορίστε τις δράσεις στις οποίες δύναται να προβεί η επιχείρηση για την επιτυχημένη υλοποίηση των ενεργειών – αλλαγών και την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που έχετε επιλέξει.

Περιγράψτε αναλυτικά συγκεκριμένες δράσεις που μπορούν να υλοποιηθούν, ανάλογα με τις ικανότητες, τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης και τα απαιτούμενα στοιχεία για την υλοποίηση τους.

8.1.2 Αποτύπωση πλάνου δράσεων

Για τη συνολική αποτύπωση του πλάνου δράσεων, βάσει των στοιχείων που αναλύονται παραπάνω, προβείτε στις ακόλουθες ενέργειες:

- Αποτυπώστε τις ενέργειες – αλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε κάθε παράμετρο του μείγματος μάρκετινγκ
- Περιγράψτε τις δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν βάσει των αλλαγών που προσδιορίστηκαν
- Καθορίστε τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή τους
- Ορίστε τον Υπεύθυνο για κάθε δράση
- Ορίστε τους πόρους που απαιτούνται για κάθε δράση (προσωπικό, κόστος)
- Προσδιορίστε το χρονικό ορίζοντα υλοποίησης κάθε δράσης

Παράδειγμα

Πλάνο δράσεων μάρκετινγκ	
Στόχος μάρκετινγκ 1:	
Παράμετρος μείγματος μάρκετινγκ	
Προτεινόμενες ενέργειες - αλλαγές	Περιγραφή αλλαγών
Δράσεις	α. β. γ.
Υπεύθυνος δράσεων	

Εμπλεκόμενο προσωπικό	
Κόστος / προϋπολογισμός	
Χρονικός ορίζοντας υλοποίησης	

8.2 Προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης σχεδίου μάρκετινγκ

8.2.1 Προϋπολογισμός σχεδίου μάρκετινγκ

Πραγματοποιήστε οικονομική αξιολόγηση κάθε δράσης που έχετε προσδιορίσει και εκτιμήστε το συνολικό προϋπολογισμό του σχεδίου μάρκετινγκ.

Στο πλαίσιο αυτό διενεργούνται ενέργειες όπως:

- Αναλυτική περιγραφή δαπανών ανά τακτική marketing
- Κατηγοριοποίηση δαπανών ανά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής
- Κατηγοριοποίηση δαπανών χρονικά (ανά μήνα, έτος)
- Προσδιορισμός απαιτούμενων πόρων, ικανοτήτων και τεχνογνωσίας

8.2.2 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης σχεδίου μάρκετινγκ

Προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των δράσεων του σχεδίου μάρκετινγκ και κατανομή των απαιτούμενων πόρων. Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να γίνει με την μορφή διαγράμματος Gantt με αναφορά στις κρίσιμες δραστηριότητες (milestones).

Δραστηριότητα	1 ^ο Έτος											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Στόχος μάρκετινγκ 1												
Δράση 1	■											
Δράση 2		■										
Δράση 3	■											
Δράση 3	■											
Δράση 5		■										
Στόχος μάρκετινγκ 2												
Δράση 6			■									
Δράση 7	■											
Δράση 8		■										
Στόχος μάρκετινγκ 3												
Δράση 9		■										
Δράση 10		■										
Δράση 11			■									
Δράση 12	■											

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρουσιάζονται περιληπτικά τα κυριότερα σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ. Γίνεται η συνολική αξιολόγηση του σχεδίου και προσδιορίζονται οι αποφάσεις στις οποίες πρέπει να προχωρήσει η εμπορική διεύθυνση της επιχείρησης.