

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

της εταιρίας

.....  
(υφιστάμενη ή προτεινόμενη επωνυμία)

Συντάχθηκε από την ομάδα: ..... (όνομα ομάδας)

Ημερομηνία Υποβολής: .....

Στοιχεία επικοινωνίας με την ομάδα:

*Όνοματεπώνυμο Εκπροσώπου:* .....

*Τηλ.:* .....

*Φαξ:* .....

*E-mail:* .....

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>1. Περίληψη (Executive Summary)</i>	3
<i>2. Προϊόντα / Υπηρεσίες</i>	4
<i>3. Αγορές και Μάρκετινγκ</i>	5
3.1 Ο Κλάδος	5
3.2 Χαρακτηριστικά των πελατών	5
3.3 Οι Ανταγωνιστές	5
3.4 Τοποθέτηση (positioning)	5
3.5 Πολιτική προϊόντος ή υπηρεσίας	6
3.6 Τιμολόγηση	6
3.7 Διανομή	6
3.8 Προβολή/ προώθηση πωλήσεων	6
3.9 Προβλέψεις Πωλήσεων	6
<i>4. Παραγωγή - Διαχείριση Λειτουργιών</i>	7
<i>5. Διοίκηση (Management)</i>	8
<i>6. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία</i>	9
<b>7. ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΟΥΝ</b>	10
<i>8. Παράρτημα</i>	11
Επιχειρηματική Στρατηγική	11
- Ανάλυση SWOT	11
- Διαμόρφωση Στρατηγικής	13
- Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter	14

## 1. Περίληψη (Executive Summary)

Αυτό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου. Πρέπει να συνοψίζει σε 2-3 σελίδες τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου, το οποίο θα αναλύεται λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια.

Η περίληψη (Executive Summary) είναι το πρώτο πράγμα που διαβάζει ένας αξιολογητής του σχεδίου γενικά ή ένας πιθανός επενδυτής. Μια καλογραμμένη περίληψη δημιουργεί μια θετική προδιάθεση για το τι θα ακολουθήσει στο υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο και αποσκοπεί στο να καταλάβουν οι πιθανοί επενδυτές εάν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση του σχεδίου.

Η περίληψη δεν είναι εισαγωγή! Είναι μια σύνοψη όλων όσων αναφέρονται στο σχέδιο και επομένως δεν πρέπει να είναι μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο συντάχθηκε το σχέδιο.

Βασικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να παρουσιαστούν σε αυτό το σημείο είναι στοιχεία όπως:

- η επιχειρηματική ευκαιρία
- η αναμενόμενη πελατεία
- τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται η εταιρία
- οι ανταγωνιστές
- προβλέψεις για οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας
- αρχικά εκτιμώμενοι πόροι (κεφάλαια)
- ενδεχόμενη στελέχωση της εταιρίας

## 2. Προϊόντα / Υπηρεσίες

Λεπτομερής περιγραφή των προτεινόμενων προϊόντων / υπηρεσιών:

- τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους
- η λειτουργικότητά τους
- οι ανάγκες που ικανοποιούν
- ο κύκλος ζωής τους
- πιθανές μελλοντικές εξελίξεις σε θέματα απαραίτητων τεχνικών χαρακτηριστικών ή τεχνολογίας.

### **3. Αγορές και Μάρκετινγκ**

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα παράγει η επιχείρηση θα πρέπει να απευθύνονται σε κάποια συγκεκριμένη Αγορά. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να εξετάζει θέματα όπως:

#### **3.1 Ο Κλάδος**

Περιγραφή του κλάδου (π.χ. Τρόφιμα-Ποτά ή Σύμβουλοι Επιχειρήσεων), στοιχεία για το μέγεθός του, τάσεις και επικρατούσες συνθήκες.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει και μια ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (βλ. Παράρτημα Α) αν κριθεί ότι θα συμβάλλει στην εικόνα που πρέπει να σχηματίσει ο αναγνώστης του Σχεδίου για την αγορά.

Όπου είναι δυνατόν θα πρέπει επίσης να εντοπιστεί και το τμήμα του κλάδου ή της αγοράς στο οποίο θα ενταχθεί το προϊόν / η υπηρεσία (π.χ. στον κλάδο τροφίμων και ποτών ένα τμήμα είναι η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων) με στοιχεία για τις ιδιαίτερες συνθήκες που τυχόν επικρατούν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

#### **3.2 Χαρακτηριστικά των πελατών**

Πληθυσμιακές ομάδες οι οποίες εκτιμούμε ότι θα αποτελέσουν την πελατειακή μας βάση: ηλικιακό και εισοδηματικό προφίλ, μοντέλα αγοραστικής συμπεριφοράς, κλπ. Αν πρόκειται για πελάτες που είναι και αυτές επιχειρήσεις, να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά τους, όπως σε ποιο κλάδο ανήκουν κλπ.

#### **3.3 Οι Ανταγωνιστές**

Ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών (μέγεθος, μερίδια αγοράς, χρηματοοικονομική κατάσταση, χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών τους σε σύγκριση με τα δικά μας κλπ.)

#### **3.4 Τοποθέτηση (positioning)**

Αιτιολόγηση της θέσης που αναμένεται να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Πως θα τοποθετηθούμε στην αγορά, αν θέλουμε (και μπορούμε) να θεωρούμαστε πρωτοπόροι στην ποιότητα, στην τιμή, στη διαφοροποίηση, σε ένα ιδιαίτερο συνδυασμό των παραπάνω, κλπ.

Σε αυτό το σημείο μπορούν να παρουσιαστούν επίσης και οι στόχοι που έχουν τεθεί σε ότι αφορά στην απόκτηση μεριδίου αγοράς του προϊόντος / της υπηρεσίας ανάμεσα στα προϊόντα που ήδη διατίθενται στην αγορά.

### **3.5 Πολιτική προϊόντος ή υπηρεσίας**

Πόσο συχνά θα αναπτύσσουμε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή θα αναβαθμίζουμε τα χαρακτηριστικά τους, τη συσκευασία ή την ομαδοποίηση (σύμφωνα με τις δυνατότητές μας και τις συνθήκες της αγοράς); Πως θα οργανωθεί, αν θεωρήσουμε σκόπιμο να υπάρχει, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων / υπηρεσιών; Ποιοι θα είναι οι στόχοι του και πως θα αξιολογείται η απόδοσή του;

### **3.6 Τιμολόγηση**

Ποιες θα είναι οι τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών μας και σε ποια τιμολογιακή πολιτική θα βασίζονται π.χ. θα πουλάμε φθηνότερα από τους άλλους (μπορούμε με βάση το κόστος);, θα δίνουμε εκπτώσεις για αγορά ποσοτήτων ή για πιστούς πελάτες, θα έχουμε ειδικές τιμές για κάποιες ομάδες πελατών;

### **3.7 Διανομή**

Πως θα φτάσουν τα προϊόντα μας στην αγορά και τελικά στον πελάτη; Μέσα από ποια κανάλια; Υπάρχουν θέματα συντήρησης (π.χ. ψύξη) ή προβλήματα φθοράς, όταν πρόκειται για προϊόντα, που πρέπει να αντιμετωπίσουμε; Εξετάζουμε την περίπτωση να αναθέσουμε τη διανομή (outsourcing) σε κάποια από τις εταιρίες που εξειδικεύονται σ' αυτόν τον τομέα (logistics); Αν πρόκειται για υπηρεσία, που θα εγκατασταθούμε ώστε η πρόσβαση για τον πελάτη να είναι εύκολη;

### **3.8 Προβολή/ προώθηση πωλήσεων**

Ενέργειες που θα γίνουν για να κάνουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας γνωστά στους υποψήφιους πελάτες. Θα κάνουμε διαφήμιση και πόση; Σε ποια μέσα; Θα έχουμε πωλητές και πόσους; Πως θα αμείβονται, με προμήθεια, με μισθό ή με ένα συνδυασμό των δύο; Αν πρόκειται για είδη που πωλούνται μέσω λιανικού εμπορίου, πως θα καταφέρουμε να μπούμε σε προνομιακή θέση στα ράφια, τι συμφωνίες θα κάνουμε, τι εκπτώσεις ή άλλα κίνητρα θα δώσουμε; Με τι κριτήρια θα επιλέξουμε τους συνεργάτες που θα μας υποστηρίξουν στην προώθηση/ προβολή;

### **3.9 Προβλέψεις Πωλήσεων**

Εδώ θα πρέπει να γίνουν οι προβλέψεις για το επίπεδο των πωλήσεων ώστε να χρησιμοποιηθούν παρακάτω στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση. Θα πρέπει να αναφέρουμε πόσες μονάδες του προϊόντος ή της υπηρεσίας προβλέπουμε ότι θα πουληθούν για κάθε έτος στο οποίο αναφέρεται το Σχέδιο και να το αιτιολογήσουμε με βάση την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την προώθηση/ προβολή. Οι όποιες παραδοχές γίνουν για τις συνθήκες της αγοράς με βάση τις προηγούμενες αναλύσεις θα πρέπει να εξηγούνται και να αιτιολογούνται ικανοποιητικά.

#### **4. Παραγωγή - Διαχείριση Λειτουργιών**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να περιγράψουμε με λεπτομέρεια τη μέθοδο παραγωγής των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Θα εξηγήσουμε την παραγωγική διαδικασία ή τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, τις υποδομές που απαιτεί (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, συστήματα), τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού (προσόντα, εκπαίδευση που τυχόν θα γίνει, αμοιβές και κίνητρα). Θα εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες, τους προμηθευτές και τις συνεργασίες, με την πολιτική για τα αποθέματα και τους αποθηκευτικούς χώρους (όταν πρόκειται για προϊόντα) καθώς και ζητήματα συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού και των χώρων. Επίσης θα αντιμετωπιστούν ζητήματα νομικά, ασφαλιστικά και άλλα (καταστατικά και ιδρυτικές πράξεις, άδειες, πιστοποιητικά, υποχρεώσεις σε οργανισμούς – ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, Επιμελητήριο) καθώς και θέματα τυχόν απαραίτητων πιστοποιήσεων (ISO, HACCP, TUV).

## **5. Διοίκηση (Management)**

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η οργανωτική δομή της επιχείρησης και να γίνει συνοπτική αναφορά σε καθένα από τα διοικητικά στελέχη (σε όσα απ' αυτά έχουν ήδη επιλεγεί) με στοιχεία για τα προσόντα, την τεχνογνωσία και την εμπειρία του κάθε στελέχους.

Αν θεωρηθεί ότι ενισχύει την πρόταση, μπορούμε σε παράρτημα να παραθέσουμε εκτενή βιογραφικά σημειώματα των στελεχών.



## 6. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Στην αρχή του κεφαλαίου για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα πρέπει να εξηγούνται με σαφήνεια οι υποθέσεις και οι παραδοχές που καθορίζουν βασικά σημεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όπως οι πωλήσεις και η εξέλιξή τους, τα έξοδα κλπ.

Επίσης πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα η σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου (συνολικό ποσό και ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου) καθώς και ο προβλεπόμενος τρόπος εξασφάλισης των απαιτούμενων κεφαλαίων (αν θα είναι με ίδια συμμετοχή, αν θα προέρχεται από δανεισμό ή από εταιρίες συμμετοχών και σε ποιο ποσοστό κλπ.)

Στα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα είναι χρήσιμο να συμπεριλαμβάνονται:

- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων
- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Επίσης μπορούν να συμπεριληφθούν και:

- Πρόβλεψη ταμειακών ροών
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break Even Analysis)
- Προσδιορισμός και διαχείριση κινδύνου

Για τη Χρηματοοικονομική ανάλυση που είναι απαραίτητη μπορεί να χρησιμοποιηθεί, χωρίς να είναι υποχρεωτικό, ο οδηγός (template) σε μορφή Excel που παρατίθεται. **Το ελάχιστο χρηματοοικονομικό στοιχείο που πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει, είναι η «ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ».** Αυτή, τυπικά, περιλαμβάνει μια εκτίμηση εσόδων και μια εκτίμηση εξόδων.

Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλα βοηθήματα για τη χρηματοοικονομική ανάλυση, αλλά και γενικά για τη εκπόνηση του Σχεδίου, όπως οι οδηγίες που περιέχονται στα διάφορα προτεινόμενα sites (π.χ. του Κέντρου Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων: [http://www.kae.gr/yrops\\_epix/epix\\_sxedio.htm](http://www.kae.gr/yrops_epix/epix_sxedio.htm)).

**Σε οποιαδήποτε περίπτωση, δεν είναι υποχρεωτικό για τους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό να χρησιμοποιήσουν τους οδηγούς, τα templates και τα βοηθήματα που προτείνονται. Αν μια συγκεκριμένη ομάδα έχει κατά νου να χρησιμοποιήσει κάποια άλλη μεθοδολογία η οποία καλύπτει ικανοποιητικά τα βασικά θέματα που πραγματεύεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι ελεύθερη να τη χρησιμοποιήσει.**

## 7. ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΟΥΝ

- Τι καινοτόμο έχει η ιδέα σας;
- Ποιοι ακριβώς είναι οι πιθανοί πελάτες και γιατί να σας προτιμήσουν;
- Μπορεί το προϊόν / υπηρεσία που προτείνετε, να προσφερθεί σε ανταγωνιστική τιμή στους πελάτες και συγχρόνως να σας δίνει ικανοποιητικό κέρδος;
- Τι μέγεθος έχει η πιθανή αγορά σας και τι μερίδιο ελπίζετε να πάρετε εσείς, και γιατί;
- Πώς θα οργανώσετε την παραγωγή σας;
- Τι ρίσκα υπάρχουν στην επίτευξη των στόχων σας;

## 8. Παράρτημα

### Επιχειρηματική Στρατηγική

#### - Ανάλυση SWOT

Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η αποτύπωση αυτή είναι ευρέως γνωστή ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis).

- Δυνατά σημεία (Strengths) θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους.
- Αδύνατα σημεία (Weaknesses) θεωρούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων προκύπτει από μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (χρηματοοικονομική κατάσταση και εξέλιξη – η οποία μπορεί να είναι καλή, μέτρια ή και κακή - ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία των στελεχών και του προσωπικού, τεχνολογική πρωτοπορία ή υστέρηση κλπ.). Μια επιχείρηση π.χ. μπορεί να έχει πολύ ικανά στελέχη και προσωπικό (δυνατό σημείο) αλλά περιορισμένη χρηματοδότηση και έλλειψη των απαραίτητων ευρεσιτεχνιών για κατοχύρωση και προβολή της τεχνογνωσίας της (αδύνατα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν). Κάποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να αποτελούν συγχρόνως και δυνατά και αδύνατα σημεία π.χ. το μικρό μέγεθος το οποίο μπορεί να περιορίζει τις δυνατότητες γρήγορης ανάπτυξης ή αντιμετώπισης επιθέσεων από ανταγωνιστές (αδύνατο σημείο) μπορεί όμως να δίνει ευελιξία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (δυνατό σημείο).

- Ευκαιρίες (Opportunities) θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της.
- Απειλές (Threats) θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχήσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των Ευκαιριών και των Απειλών προκύπτει από ανάλυση α) του εξωτερικού Μακρο-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες καθώς και το γενικό επίπεδο εξέλιξης της τεχνολογίας που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν την επιχείρηση (γνωστή ως ανάλυση P.E.S.T.) και β) του εξωτερικού Μικρο-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε (η οποία μπορεί να στηριχτεί στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter (βλ. κατωτέρω).

Η ανάλυση SWOT συνήθως αποτυπώνεται σε πίνακα όπως παρακάτω:

<b>SWOT</b>	
<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b>

### **- Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Η αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και απειλών θα δώσει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

Η στρατηγική θα περιγράψει:

A) Τους στόχους ως προς την ανάπτυξη των πωλήσεων,

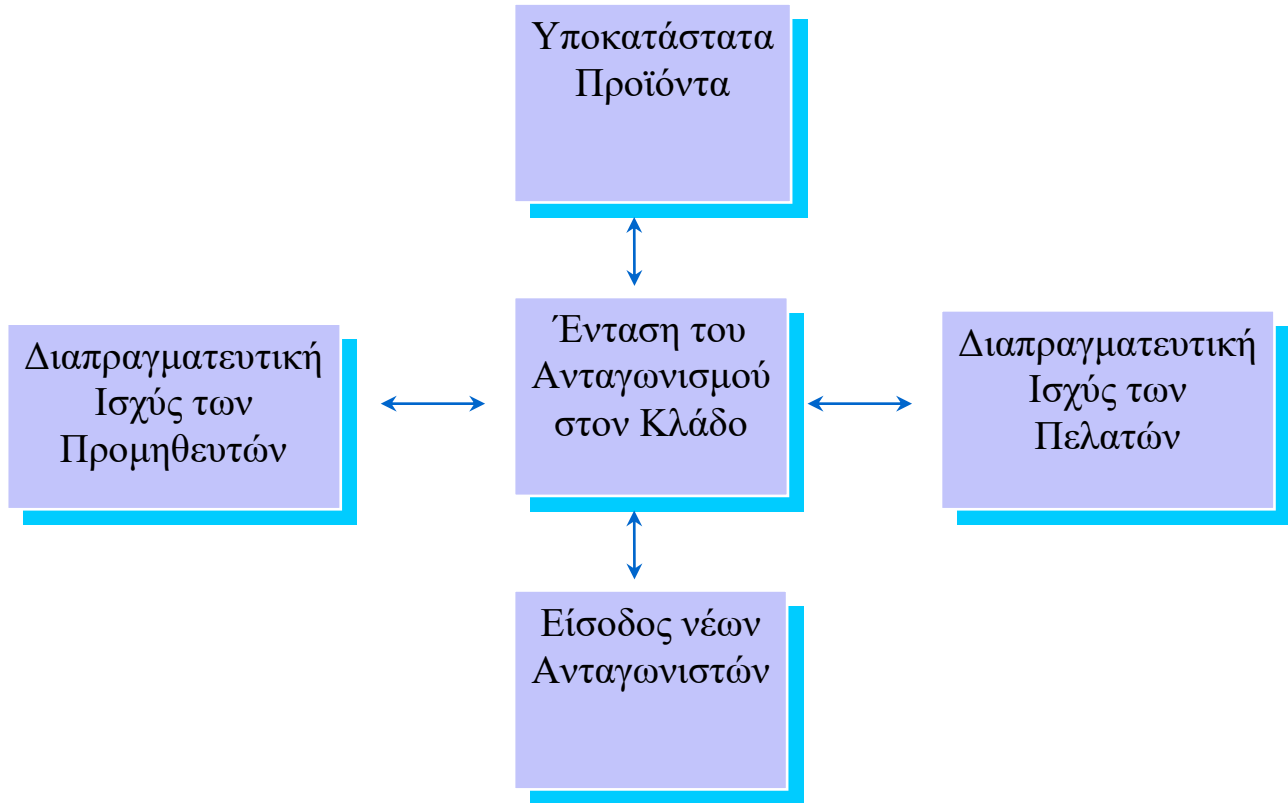
την κερδοφορία,

την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,

την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων κλπ. σύμφωνα με την ανάλυση SWOT (π.χ. μια επιχείρηση με περιορισμένα κεφάλαια – αδυναμία – δεν μπορεί να στοχεύει σε άμεση ταυτόχρονη παρουσία σε πολλές, γεωγραφικά διάσπαρτες αγορές ενώ σε μια άλλη περίπτωση μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο της πληροφορικής μπορεί να στοχεύει στην αξιοποίηση της ευκαιρίας που παρουσιάζεται μέσα από τις δράσεις του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και ειδικότερα του Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»)

B) Τις ενέργειες, αποφάσεις, δράσεις που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων

## - Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter



Στο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο των πέντε δυνάμεων - Five Forces Model- (Michael E. Porter “ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industry & Competitors”) γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων του κλάδου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σ’ αυτόν. Το περιβάλλον ενός κλάδου αναλύεται με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:

- **Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά**

(Υπάρχουν εμπόδια εισόδου – κεφάλαια, εξοπλισμός, άδειες κλπ. – πόσο μεγάλα είναι και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν;)

- **Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα**

(Προϊόντα από άλλους κλάδους που έχουν την ίδια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών π.χ. υλικά συσκευασίας που παράγονται από τη Χαρτοβιομηχανία μπορούν να υποκατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από υλικά που παράγονται από τον κλάδο των πλαστικών και αντιστρόφως)

- **η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

(η οποία μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθός τους, τη θέση τους στην αγορά κλπ.)

- **η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης**

(η οποία μπορεί να πάλι να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών πελατών, το μέγεθός τους – αν πρόκειται για πελάτες-εταιρίες κλπ.)

- **Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο**

(Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μικρά μερίδια και παρόμοιες στρατηγικές και κοστολογική δομή ή αν υπάρχουν λίγες και πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο κλπ)