

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΕΡΓΟ: Μ.Ε.Σ.Υ.Ρ.Α./PRAXIS

**ΑΡΤΕΜΗΣ ΣΑΪΤΑΚΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΤΕΠ-Κ**

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ

«Έξυπνος είναι εκείνος που αναγνωρίζει τις
ευκαιρίες»

Κινέζικη παροιμία

1ο ΒΗΜΑ: Καλλιέργεια και ανάπτυξη
καινοτόμων ιδεών

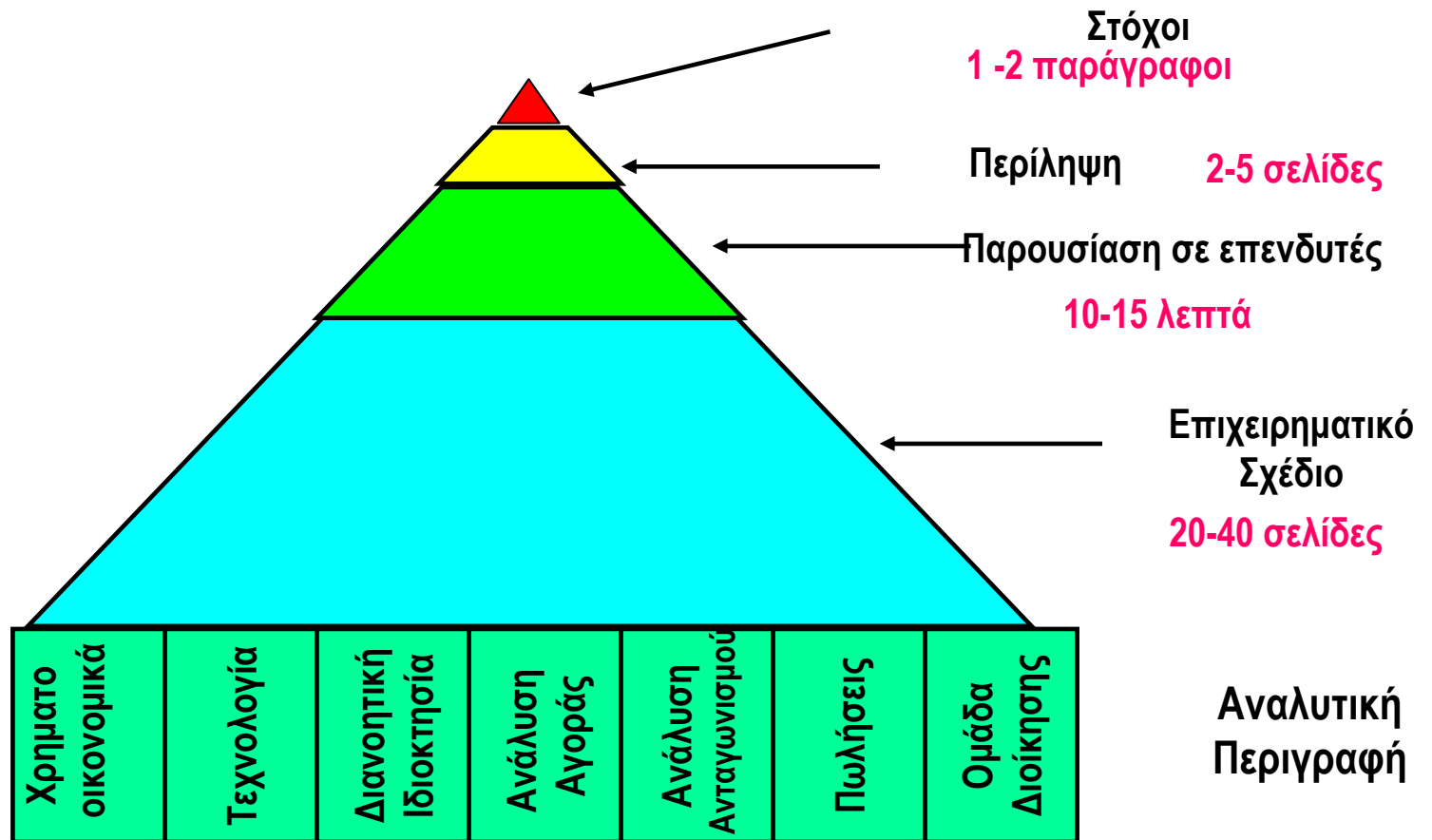
2ο ΒΗΜΑ: Αξιολόγηση ιδεών

3ο ΒΗΜΑ: Προετοιμασία του
Επιχειρηματικού Σχεδίου

ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΣΥΝΤΑΣΣΟΜΕ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

- **Τεκμηρίωση του σχεδίου**
- **Συγκέντρωση πόρων**
- **Δημιουργία ενός εργαλείου διοίκησης**

Τα βασικά στοιχεία του Ε.Σ.



Η στόχευση του Ε.Σ.

Ακροατήριο	Θέματα που δίδεται έμφαση	Θέματα που δεν τονίζομε	Μέγεθος
Επενδυτές	Γρήγορη ανάπτυξη, δυνατότητες ανάπτυξης, ομάδα διοίκησης	Περιουσιακά στοιχεία	20 – 40 σελίδες
Στρατηγικός συνεργάτης	Συνέργειες, μοναδικά προϊόντα	Δυναμικό πωλήσεων, παρουσία	20 – 40 σελίδες
Τράπεζα	Χρηματοροές, παρουσία, σταθερή ανάπτυξη	Γρήγορη ανάπτυξη	10 – 20 σελίδες
Μεγάλος πελάτης	Σταθερότητα, υπηρεσίες υψηλού επιπέδου	Γρήγορη ανάπτυξη	20 – 40 σελίδες
Στελέχη	Ασφάλεια, ευκαιρίες καριέρας	Τεχνολογία	20 – 40 σελίδες
Συνένωση ή/και εξαγορά	Επιτεύγματα	Μελλοντικές προβλέψεις	20 – 40 σελίδες

10 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ Ε.Σ.

1. Να είστε προετοιμασμένοι να δαπανήσετε αρκετό χρόνο
2. Χωρίστε το σχέδιο σε μικρές ενότητες ώστε να διαχειρίζονται εύκολα
3. Το Ε.Σ. πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό και να μην περιλαμβάνει λεπτομέρειες και δευτερεύοντα θέματα τα οποία θα μπορούσαν να συζητηθούν ξεχωριστά.
4. Να εστιάσετε στον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται το Ε.Σ. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται κυρίως να προσδιορίσουν αν και κατά πόσον είστε ικανοί να επιτύχετε τους στόχους σας, ώστε να μη χάσουν τα χρήματά τους.
5. Να αποφεύγετε πολύ τεχνικές περιγραφές προϊόντων, διαδικασιών και λειτουργιών.
6. Το Ε.Σ. είναι ένα «ζωντανό» έγγραφο. Θα πρέπει να το επικαιροποιείτε όσο η γνώση σας γίνεται καλύτερη και όταν η στρατηγική σας μεταβάλλεται.

10 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (2)

7. Να είστε ρεαλιστές και να στηρίζετε τις εκτιμήσεις σας σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε τεκμηριωμένη ανάλυση. Να είστε δίκαιοι στα θετικά αλλά και τα αρνητικά στοιχεία του σχεδίου.
8. Συζητήστε με άλλους ανθρώπους που διαθέτουν σχετική εμπειρία τους επιχειρηματικούς κινδύνους που υφίστανται. Οι εκτιμήσεις τους μπορεί να είναι πολύ σημαντικές.
9. Μη κάνετε ασαφείς και αβάσιμες εκτιμήσεις. Στηρίξτε τις εκτιμήσεις σας σε δεδομένα και πληροφορίες της αγοράς.
10. Προετοιμάστε άλλο ένα Ε.Σ. που θα είναι πιο λεπτομερές και θα σας βοηθήσει στις συζητήσεις σας εσωτερικά στην επιχείρηση. Θα μπορεί να αποβεί ένα σημαντικό εργαλείο στην αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου σας και ένας καθημερινός οδηγός.

6 ΑΠΛΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1. Γιατί χρειαζόμαστε το Επιχειρηματικό Σχέδιο;**
- 2. Πότε θα το χρειαστούμε;**
- 3. Τι είδους πληροφορίες θα χρειαστούμε**
- 4. Από πού θα πάρουμε τις απαιτούμενες εξειδικευμένες πληροφορίες**
- 5. Ποιες διαδικασίες απαιτούνται για τη σύνταξη του σχεδίου**
- 6. Με ποιο τρόπο θα προχωρήσουμε στη σύνταξη του;**

1. ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΤΟ Ε.Σ. ;

- Το Ε.Σ. είναι ένας οδηγός πορείας για την επιχείρηση.
- Αναφέρει που είστε τώρα, πως φτάσατε εκεί και πως σχεδιάζετε να προχωρήσετε στο μέλλον.
- Προσφέρει σε δυνητικούς επενδυτές πληροφορίες για τους στόχους, τη στρατηγική και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Ένα σωστό Ε.Σ. είναι επίκαιρο, ακριβές και περιέχει τις αναγκαίες λεπτομέρειες
- Θα πρέπει να καταδεικνύει με σαφή τρόπο τη βιωσιμότητα της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2. ΠΟΤΕ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΤΟ Ε.Σ.;

- Ο χρονικός ορίζοντας είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος.
(Πολλές ανακαλύψεις απέτυχαν να αξιοποιηθούν εμπορικά εξαιτίας ενός λανθασμένου Ε.Σ. το οποίο προετοιμάστηκε την τελευταία στιγμή «στο πόδι»)
- Υπάρχει ανάγκη επικοινωνίας με τους ανθρώπους της αγοράς πριν και κατά τη διάρκεια της σύνταξης.
- Οι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές και τη δυναμική του προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά είναι καθοριστικής σημασίας.
- Μήπως οι καταναλωτές δεν χρειάζονται το προϊόν;

3. ΤΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΘΑ ΧΡΕΙΑΣΤΟΥΜΕ

Το Ε.Σ. απαιτεί πληροφόρηση από διάφορες πηγές με διαφορετική εξειδίκευση.

- **Είναι μάλλον αδύνατον ένα πρόσωπο να είναι ικανό να παρέχει όλη την αναγκαία πληροφόρηση και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις που θα τεθούν.**
- **Χρειάζεται να υπάρχει πρόσβαση σε πληροφόρηση από διάφορους τομείς (χρηματοοικονομικά, παραγωγή, πωλήσεις κλπ)**
- **Είναι σημαντικό να συνεργαστούμε με τους εμπλεκόμενους και να οργανώσουμε τη διαδικασία επιβάλλοντας χρονικούς περιορισμούς.**

4. ΑΠΟ ΠΟΥ ΘΑ ΠΑΡΟΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

- Άνθρωποι της αγοράς
- Γεωγραφικά και δημογραφικά δεδομένα
- Στατιστικά δεδομένα
- Επιμελητήρια
- Ενώσεις επιχειρήσεων
- Δήμοι
- Βιβλία και περιοδικά
- Ειδικοί
- κλπ

5. ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ Ε.Σ.;

Πρέπει να είναι σαφές ότι το έντυπο αυτό θα γραφεί με τρόπο που να απευθύνεται στον αναγνώστη και όχι στο συγγραφέα.

- Είναι σημαντικό ναδειχθεί ότι η προτεινόμενη επιχείρηση είναι δυναμική ώστε να επιτρέψει την επιβίωση της ακόμη και αν υπάρξει απόκλιση σε σχέση με τις προβλεπόμενες πωλήσεις. (ευαισθησία σε σχέση με το σχεδιασμό και το χειρότερο σενάριο).
- Τα κυριότερα σημεία στα οποία θα αξιολογηθεί το Ε.Σ. είναι:

Η χρηματοοικονομική επιφάνεια

Οι διατιθέμενοι φυσικοί και παραγωγικοί πόροι

Η Ομάδα Διοίκησης

6. ΠΩΣ ΘΑ ΠΡΟΧΩΡΗΣΟΜΕ;

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μερικές φορές είναι πολύ προχωρημένες,

ΑΛΛΑ

Τα βασικά στοιχεία είναι πάντα τα ίδια

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΕΝΟΣ Ε.Σ.

1. Εξώφυλλο
2. Περίληψη
3. Το προϊόν, η διαδικασία ή η καινοτομία
4. Η επιχείρηση και η θέση της στην αγορά
5. Η στρατηγική μάρκετινγκ
6. Η παραγωγική διαδικασία
7. Προβλέψεις πωλήσεων, ανάλυση χρηματοροών και νεκρό σημείο
8. Διοίκηση και έλεγχος της επιχείρησης
9. Αναγκαία χρηματοδότηση
10. Παραρτήματα και έγγραφα υποστήριξης

1. ΕΞΩΦΥΛΛΟ

- Όνομα και λογότυπο
- Όνομα του εντύπου (Επιχειρηματικό Σχέδιο)
- Όνομα ιδιοκτήτη (-των) ιδέας (επιχείρησης)
- Διεύθυνση
- Τηλέφωνα, φαξ
- e-mail και URL
- Πρόσωπα για συνεννόηση
- Ημερομηνία σύνταξης, στοιχεία του συντάξαντα

(Προαιρετικά :

Σημείωση εμπιστευτικότητας)

2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η περίληψη του Ε.Σ. δεν είναι:

- **Η συνοπτική περιγραφή του σχεδίου**
 - **Η εισαγωγή στο Ε.Σ.**
 - **Ο πρόλογος**
 - **Μια τυχαία συλλογή διάφορων στοιχείων**
- **Η περίληψη είναι μια «μικρογραφία» του Ε.Σ.**

2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Το πιο σημαντικό τμήμα του Ε.Σ.
- Πρέπει να συμπυκνώνει σε 500 -1000 το πολύ λέξεις (2-5 σελίδες) τη συνολική πρόταση (στις περισσότερες περιπτώσεις είναι το μόνο τμήμα που διαβάζεται από τους χρηματοδοτικούς φορείς)
- Πρέπει να περιέχει ένα δυναμικό μήνυμα που θα πείθει για την επιτυχία του εγχειρήματος.
- Θα πρέπει να παρουσιάζεται με ένα τρόπο εύκολο να διαβαστεί και να κατανοηθεί.
- Προσοχή ώστε να αποφευχθούν δύσκολες εκφράσεις, αργκό και ορθογραφικά λάθη.

2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ (συνέχεια)

Θα πρέπει να απαντά στις εξής 7 ερωτήσεις:

- 1. Ποιο είναι το όνομα η περιοχή δραστηριότητας και τα προϊόντα της νέας επιχείρησης;**
- 2. Ποιος είναι ο σκοπός και οι στόχοι της επιχείρησης; (mission statement)**
- 3. Ποια είναι τα σημαντικότερα πρόσωπα που εμπλέκονται στην υλοποίηση του έργου;**
- 4. Ποια είναι η στρατηγική της επιχείρησης και οι δυνατότητες των προϊόντων για είσοδο στην αγορά;**
- 5. Τι είδους πόροι (ανθρώπινοι και χρηματικοί) απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης;**
- 6. Πότε η επιχείρηση θα αποδώσει κέρδη;**
- 7. Ποια είναι τα δεδομένα τα οποία αποδεικνύουν την ικανότητα της ομάδας να λειτουργήσει την επιχείρηση;**

3. ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ, Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Πρέπει να απαντά στις ερωτήσεις:

1. Τι είναι το νέο προϊόν ή η υπηρεσία
2. Γιατί κάποιος θα θελήσει να το αγοράσει

Προσδιορισμός του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Competitive Advantage)

- Χαμηλή τιμή
- Υψηλή ποιότητα
- Χρόνος ζωής
- Γρηγορότερη λειτουργία
- Γρήγορη ρύθμιση
- Μικρό μέγεθος
- Σύγχρονο
- Υπηρεσίες συντήρησης

3. ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ, Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΑΜΕΣΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ Σ' ΕΝΑ Ε.Σ.

- Προσδιορίστε το προϊόν τη διαδικασία ή την υπηρεσία με απλούς όρους.
- Είναι διαθέσιμο για να μπει στην αγορά άμεσα και αν όχι πότε μπορεί να διατεθεί; Με ποιο κόστος;
- Ποιο (ή ποια) είναι το (τα) Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα του προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας;
- Θα προσφέρετε άλλες υπηρεσίες όπως εγγύηση, υπηρεσίες μετά την πώληση κλπ;
- Πως θα προστατευτεί το προϊόν;

3. ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ, Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Προστασία προϊόντων

- Παριστάνει τη πιο σημαντική περιουσία της επιχείρησης (ιδιαίτερα αληθές για νέες επιχειρήσεις τεχνολογικού χαρακτήρα)
- Το Ε.Σ. πρέπει να λαμβάνει υπόψη την προστιθέμενη αξία της Διανοητικής Ιδιοκτησίας.
- Οι ανακαλύψεις προστατεύονται από:
 - **πατέντες**
 - **εμπορικά σήματα**
 - **copyright**
 - **βιομηχανικά σχέδια**
- **Εμπορικά ονόματα (Brand names)**

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Παριστάνει τη πιο σημαντική περιουσία της επιχείρησης (ιδιαίτερα αληθές για NTBFs)

- Το Ε.Σ. πρέπει να λαμβάνει υπόψη την προστιθέμενη αξία της Διανοητικής Ιδιοκτησίας.
- Οι ανακαλύψεις προστατεύονται από:
 - Διπλώματα ευρεσιτεχνίας (πατέντες)
 - Βιομηχανικά σχέδια
 - Πνευματική ιδιοκτησία (copyright)
 - Εμπορικά σήματα
- Εμπορικά ονόματα (Brand names)

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (Δ.Ε.)

- Οργανισμοί που χορηγούν Δ.Ε.
- Διαδικασίες απόκτησης, είδη Δ.Ε.
- Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα
- Ευκαιρίες & Κίνδυνοι

Πληροφορίες : www.obi.gr

www.epo.org

www.espacenet.com

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (Δ.Ε.)

- Οργανισμοί που χορηγούν Δ.Ε.
- Διαδικασίες απόκτησης, είδη Δ.Ε.
- Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα
- Ευκαιρίες & Κίνδυνοι

Πληροφορίες : www.obι.gr

www.epo.org

www.espacenet.com

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Πληροφορίες για Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας

- **Ευρωπαϊκό Γραφείο ΔΕ:** www.epo.org
www.espacenet.com
- **Παγκόσμιος Οργανισμός Δ.Ι. (WIPO)**
www.wipo.int
- **Αμερικανικό Γραφείο Πατεντών (USPTO)**
www.uspto.gov

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Βιομηχανικά σχέδια

Υπεύθυνος φορέας: ΟΒΙ

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Πνευματική ιδιοκτησία (Copyright)

Υπεύθυνος φορέας: Οργανισμός
Πνευματικής Ιδιοκτησίας

Μετσόβου 5, 10682 Αθήνα

Τηλ. 210 8253715

www.culture.gr

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Εμπορικά σήματα

Υπεύθυνος φορέας :

Γενική Γραμματεία Εμπορίου

www.gge.gr

Τέλος κατάθεσης €60

Διανοητική Ιδιοκτησία (IPR)

Κοινοτικό σήμ

**Ευρωπαϊκός
οργανισμός
εμπορικών
σημάτων &
σχεδίων**

<http://oami.eu.i>

Λ

OAMI

Oficina de la Unión Europea
Marcas, Dibujos y Modelos

HABM

Amt der Europäischen Union
Marken, Muster und Modelle

OHIM

Office of the European Union
Trade Marks and Designs

OHMI

Office de l'Union Européenne
Marques, Dessins et Modèles

UAMI

Ufficio dell'Unione Europea
Marchi, Disegni e Modelli

4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Τα 3 μη οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης

- Το προϊόν ή η ανακάλυψη και η δυνητική αγορά
- Οι φυσικοί πόροι που διατίθενται
- Η διαχείριση της επιχείρησης

Ο αναγνώστης θα πρέπει να μπορεί να εκτιμήσει αν η ομάδα υλοποίησης είναι σε θέση να μετατρέψει ένα μη δοκιμασμένο προϊόν ή υπηρεσία σε πωλήσεις που θα ξεπερνούν το κόστος.

4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (συν)

Σημαντικές πληροφορίες είναι οι παρακάτω:

- **Περίληψη πρόσφατων εμπορικών αποτελεσμάτων**
- **Νομική μορφή της επιχείρησης**
- **Οργανόγραμμα**
- **Βιογραφικά ομάδας διοίκησης**
- **Στόχοι και στρατηγική**

Τα στοιχεία αυτά προσδιορίζουν το χαρακτήρα της επιχείρησης και τους στόχους που έχει θέσει.

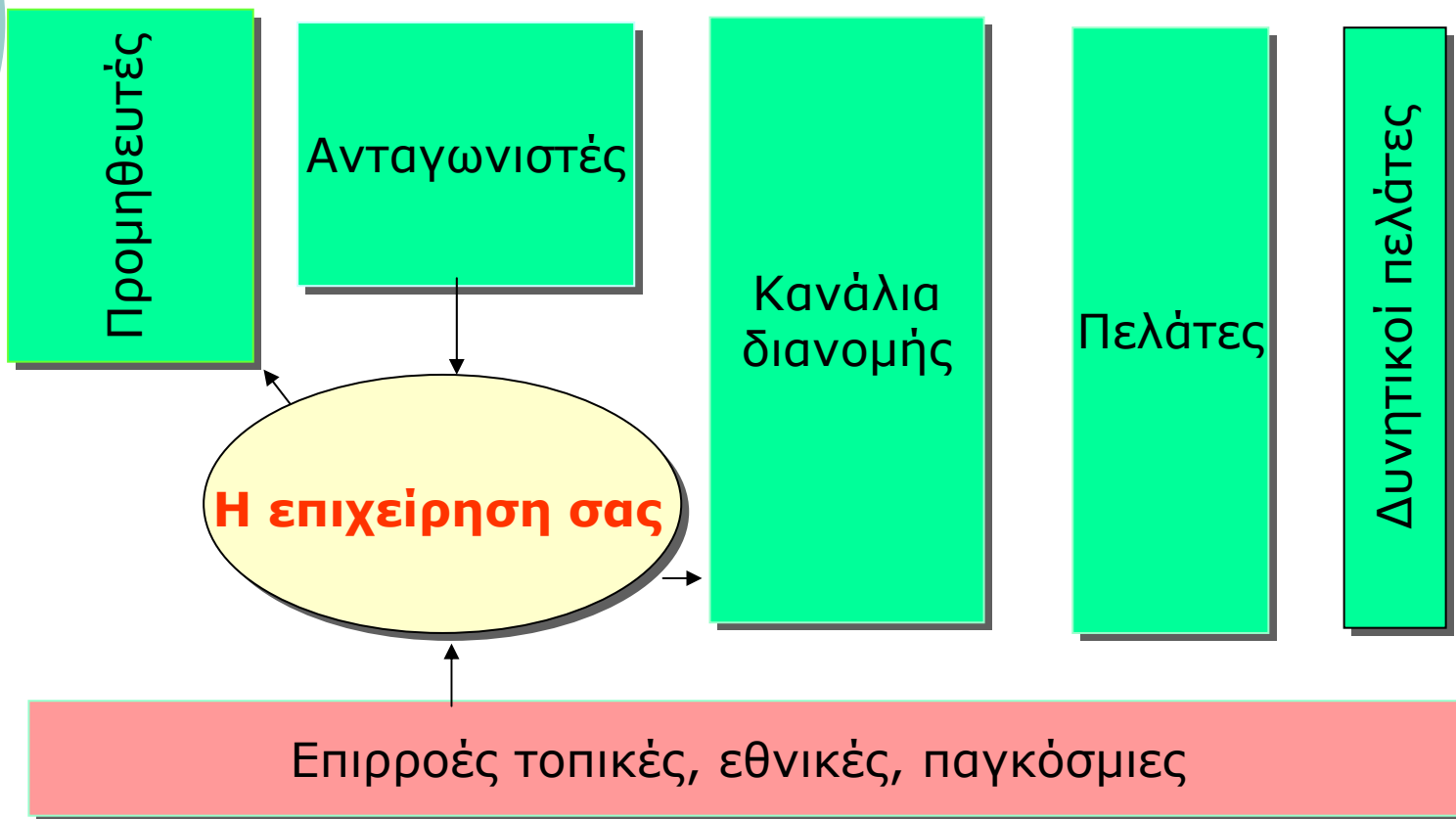
- **Προσδιορισμός της επιχειρηματικής ταυτότητας**

Λογότυπα

π.χ. British Airways : “The world’s favorite company”

Hyatt Hotels : “We’ve Thought of Everything”

4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(συν)



4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(συν)

4 Κρίσιμες ερωτήσεις

1. Όνομα και κατηγορία δραστηριότητας της επιχείρησης
2. Τι κατάρτιση και εμπειρίες έχουν τα μέλη της ομάδας που θα υλοποιήσει το σχέδιο και ποιος ο ρόλος καθενός;
3. Τι είδους κενά υπάρχουν στην επιχείρηση σχετικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες και εξειδίκευση; Πως θα καλυφθούν;
4. Τι είδους πόροι απαιτούνται μακροπρόθεσμα για την ανάπτυξη της επιχείρησης;

4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (συν)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΧΥΡΩΝ – ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ (SWOT ANALYSIS)

Ισχυρά σημεία 1. 2.	Ασθενή σημεία 1. 2.
Ευκαιρίες 1. 2.	Απειλές 1. 2.

SWOT ANALYSIS

ΠΟΥ ΘΑ ΒΡΟΥΜΕ ΙΣΧΥΡΑ – ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ	ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ
Διαδικασίες	Παραγωγικότητα	Καθυστέρηση εισόδου στην αγορά
Διοίκηση	Εύρεση προσωπικού	Αναποτελεσματικότητα
Μάρκετινγκ	Άμεσες πωλήσεις	Κακή έρευνα αγοράς
Διανοητική Ιδιοκτησία	Πατέντες	Κακή διαχείριση
Εγκαταστάσεις	Τοποθεσία	Ενοίκιο
Μηχανήματα	Ειδικός εξοπλισμός	Παλαιότητα
Πληροφοριακό σύστημα	Καλές πληροφορίες	Ανεπαρκής αυτοματισμός
Εμπειρίες	Επιτυχία στην Ευρώπη	Αποτυχία στην Ασία
Οικονομικά	Καλές ταμειακές ροές	Συσσωρευμένα χρέη
Τμήμα Ε+Α	Καλή οργάνωση	Έλλειψη προσωπικού

SWOT ANALYSIS

ΠΟΥ ΘΑ ΒΡΟΥΜΕ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΑΠΕΙΛΕΣ

ΤΟΜΕΑΣ	ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ
Αγορά	Γρήγορη ανάπτυξη	Πλησιάζει την ωρίμανση
Κλάδος	Κατακερματισμένος	Υπεροχή ανταγωνιστών στην Ε+Α
Πρότυπα του κλάδου	Ενίσχυση των προϊόντων	Αύξηση κόστους παραγωγής
Κυβερνητική πολιτική	Φοροαπαλλαγές	Κίνητρα για ανταγωνιστές
Αγορές	Μεγάλη αγορά	Κόστος μεταφοράς
Οικονομικές τάσεις	Αύξηση ζήτησης	Αυξανόμενη ανεργία
Τιμές συναλλάγματος	Φτηνές πρώτες ύλες	Φτηνότεροι ανταγωνιστές
Αγορά εργασίας	Διαθέσιμο προσωπικό υψηλής στάθμης	Απεργίες στον κλάδο

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

«Το μυστικό του επιχειρείν είναι να ξέρεις κάτι που δεν ξέρουν οι άλλοι» Αριστοτέλης Ωνάσης

- Η στρατηγική μάρκετινγκ θα δείξει πως η επιχείρηση θα αναπτύξει το μοναδικό προϊόν της, αν θα βασιστεί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής, καλύτερη ποιότητα προϊόντος, καλύτερο σέρβις, τεχνική υποστήριξη ή χαμηλότερη τιμή.
- Θα πρέπει να καθοριστεί η τιμή του προϊόντος (αν είναι τελείως νέο, είναι δύσκολο)
- Όλα τα κόστη που σχετίζονται με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις πρέπει να υπολογιστούν και να αναφερθούν σε μοναδιαία βάση.

Προσδιορισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας με το πλαίσιο επέκτασης προϊόντος / αγοράς

	Υφιστάμενα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υφιστάμενες αγορές	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέες αγορές	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΒΗΜΑ 1 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Έρευνα αγοράς, Πληροφορίες

Αγορές καταναλωτών

Οργανωμένες αγορές (Βιομηχανία, κρατικές προμήθειες, μεταπώληση)

ΒΗΜΑ 2 : ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΑΓΟΡΕΣ - ΣΤΟΧΟΥΣ

Μέτρηση και πρόβλεψη ζήτησης

Κατηγοριοποίηση αγορών, στόχευση και τοποθέτηση στην αγορά του προϊόντος

ΒΗΜΑ 3 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σχεδιασμός προϊόντων

Τιμολόγηση

Τοποθέτηση στην αγορά

Προώθηση

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΒΗΜΑ 4 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

Ανάλυση ανταγωνιστών

Στρατηγικές μάρκετινγκ

Τιμολόγηση

**Οργάνωση και έλεγχος προγραμμάτων
μάρκετινγκ**

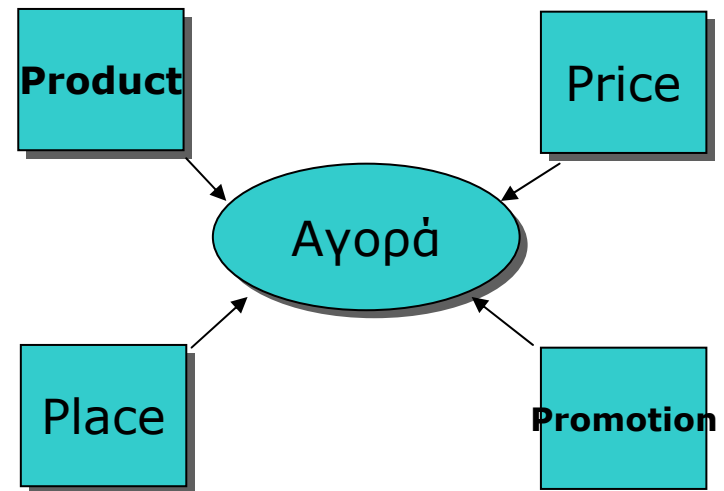
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (συν)

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μίγμα μάρκετινγκ: Καθετί που κάνει η επιχείρηση για να επηρεάσει τη ζήτηση του προϊόντος της.

4 κατηγορίες (the four "Ps") :

**Προϊόν (Product),
Τιμή (Price),
Τοποθέτηση (Place),
Πρώθηση (Promotion)**



5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (συν) THE 4 P's

ΠΡΟΪΟΝ	ΤΙΜΗ	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ
Λειτουργικό-τητα	Τιμοκατάλογος	Διαθέσιμα κανάλια	Διαφήμιση
Εμφάνιση	Εκπτώσεις	Υποκίνηση	Προσωπικές πωλήσεις
Ποιότητα	Ευκολίες	Κάλυψη αγοράς	Δημόσιες σχέσεις
Συσκευασία	Χρηματοδότηση	Μέρη που απευθύνεται	Μέσα που χρησιμοποιεί
Όνομα	Leasing	Logistics	Μήνυμα
Εγγύηση			Προϋπολογισμός
Σέρβις			

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (συν)

**Μεθοδολογία ανάπτυξης στρατηγικής πωλήσεων
Συνεπάγεται τη χρήση :**

- **Του δυναμικού πωλήσεων,**
- **Διανομών,**
- **Αντιπροσώπων,**
- **Διαφήμισης,**
- **Στρατηγικής προώθησης**
- **Παραγωγή κατάλληλου προωθητικού υλικού.**

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

1. Προσδιορισμός ενός σημαντικού αριθμού δυνητικών πελατών
2. Εντοπισμός υπεύθυνων για τις προμήθειες σε δυνητικούς πελάτες
3. Δημιουργία λίστας προτεραιότητας για πελάτες με βάση της δυναμικότητας και του μεγέθους των πωλήσεων
4. Κατάρτιση προσωπικού σε τεχνικές πωλήσεων
5. Δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηνύματος που θα βοηθήσει στις πωλήσεις
6. Επικοινωνία του μηνύματος σε δυνητικούς πελάτες
7. Προετοιμασία κατάλληλων απαντήσεων στις περιπτώσεις αντιρρήσεων και άρνησης αγοράς.
8. Μετατροπή του ενδιαφέροντος του πελάτη σε αγορά.

8 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Γνωρίζετε τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων;
2. Έχετε ετοιμάσει ένα κατάλογο με δυνατότητες μείωσης του κόστους για κάθε στάδιο παραγωγής και πωλήσεων;
3. Έχετε ετοιμάσει μια ανάλυση για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των τιμών των προϊόντων, συγκρίνοντας τα με αυτά των ανταγωνιστών;
4. Έχετε προσδιορίσει την τιμή με βάση τα προηγούμενα βήματα περιλαμβάνοντας εκπτώσεις και όρους πληρωμής;

8 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

5. Έχετε ετοιμάσει προωθητικά φυλλάδια που θα περιλαμβάνουν και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων;
6. Προετοιμάστε δελτία τύπου για τα ΜΜΕ και άρθρα σε σοβαρά περιοδικά είτε του κλάδου είτε με ευρύ κύκλο αναγνωστών
7. Προβλέψτε ένα σημαντικό ποσό για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων
8. Ετοιμάστε προγράμματα κατάρτισης για τους πωλητές καθώς και απαντήσεις για πιθανά ερωτήματα

6. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Μπορεί να συνεπάγεται σημαντικές δεσμεύσεις σε επενδυμένο κεφάλαιο σε εξοπλισμό και εγκαταστάσεις.
- Για μια start-up, αυτό μπορεί να συνεπάγεται μεγάλο επενδυτικό κίνδυνο.
- Εξέταση της δυνατότητας υπεργολαβίας της παραγωγής ή του leasing
- Συνήθως, το κόστος της παραγωγής απαιτεί πρόβλεψη 5ετίας ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη χρηματοροών, ισολογισμών, ανάλυση νεκρού σημείου κλπ

8 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Θα παράγετε μόνοι σας το προϊόν ή θα δώσετε την παραγωγή σε υπεργολάβους;
2. Θα αγοράσετε ή θα ενοικιάσετε μηχανήματα και εγκαταστάσεις;
3. Ποιες είναι οι ακριβείς απαιτήσεις σας σε εξοπλισμό και μηχανήματα και πόσο κοστίζουν;
4. Ποιο είναι το κόστος παραγωγής των προϊόντων;
5. Ποιος είναι ο προμηθευτής πρώτων υλών και πόσες απαιτούνται να προμηθευτείτε και να αποθηκεύσετε;
6. Ποιος είναι ο χρόνος προετοιμασίας μιας παραγγελίας;
7. Ποιος θα λύσει προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα και τον έλεγχο από κρατικές υπηρεσίες;
8. Έχουν ρόλο στα παραπάνω τα μέλη της ομάδας διοίκησης; Έχει εξειδικευθεί ο ρόλος τους;

7. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ : ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ & ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

1. Πρόβλεψη πωλήσεων

Πρέπει να στηρίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με:

- Το μέγεθος της αγοράς
- Τις ανάγκες των πελατών
- Την τμηματοποίηση της αγοράς
- Το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς
- Τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών
- Τον όγκο των παραγγελιών
- Τα επίπεδα συναλλαγών με κρίσιμους πελάτες
- Ιστορικά στοιχεία από την ανάπτυξη της επιχείρησης κλπ

7. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ : ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ & ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ (συν)

2. Ανάλυση χρηματοροών

(Ακολουθεί τις προβλέψεις πωλήσεων)

- ✉ Προσφέρει μια εκτίμηση της καθαρής θέσης της επιχείρησης σε μηνιαία βάση.
- ✉ Κατηγοριοποιεί τη διαφορά μεταξύ των εσόδων από τις προβλέψεις πωλήσεων και των σχεδιασμένων μηνιαίων δαπανών για όλες τις υποχρεώσεις (ενοίκια, μισθοδοσία, κόστος πρώτων υλών, τόκοι, αποσβέσεις εξοπλισμού κλπ)
- ✉ Εκτίμηση της χρονικής καθυστέρησης μεταξύ της αγοράς πρώτων υλών και των εισπράξεων από τις πωλήσεις προϊόντων

2. Ανάλυση χρηματοροών (συν.)

Νέες εταιρείες

- ✉ **Σημαντικές εκροές μετρητών υπάρχουν στην περίπτωση που δημιουργείται νέα επιχείρηση και οι επενδύσεις σε κεφάλαια στην αρχή είναι πολύ μεγαλύτερες από τις εισπράξεις ή οι εισπράξεις καθυστερούν σημαντικά.**
- ✉ **Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει πρόβλεψη για τη διάθεση μετρητών κατά την περίοδο αυτή με διάφορες μορφές (π.χ. Τραπεζικό δάνειο, υπερανάλληψη κλπ)**

4 ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

- 1. Διανοητική ιδιοκτησία**
Τεχνογνωσία, καινοτομία
- 2. Εμπιστευτικότητα**
Κανένας άλλος δεν γνωρίζει τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος
- 3. Ταχύτητα (Window of opportunity)**
Θα πρέπει δράσομε όσο γίνεται πιο γρήγορα
- 4. Είσοδος στην αγορά**
Πως θα πείσομε τους πελάτες να στραφούν στο προϊόν μας

3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ (Break-Even)

$$\underline{\text{Έσοδα πωλήσεων} = (\text{σταθερό} + \text{μεταβλητό}) \text{ κόστος}}$$

(Μονάδες προϊόντος που πρέπει να πωληθούν για να παραχθεί κέρδος μηδέν)

$$NS = \frac{\text{Σταθερό κόστος}}{\text{Τιμή μονάδας} - \text{Μοναδιαίο μεταβλητό κόστος}}$$

- ☒ Είναι η επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση είναι βιώσιμη
- ☒ Ετοιμάστε μερικά εναλλακτικά σενάρια, καλύτερα και χειρότερα (π.χ. αυξάνοντας ή ελαττώνοντας τα κόστη και τις πωλήσεις)

Μεγαλύτερες και πιο σύνθετες επενδύσεις απαιτούν τη χρήση πιο σύγχρονων και περίπλοκων μεθόδων αποτίμησης (π.χ. Καθαρή παρούσα αξία (NPV), Internal Rate of Return κλπ)

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

Παράδειγμα

Σταθερό κόστος = 8945 € = FC

Κόστος μονάδας = 27 € = TVC

Τιμή πώλησης = 45 €/τεμάχιο

$$TR = FC + TVC + NI$$

Αν $NI = 0$ (νεκρό σημείο)

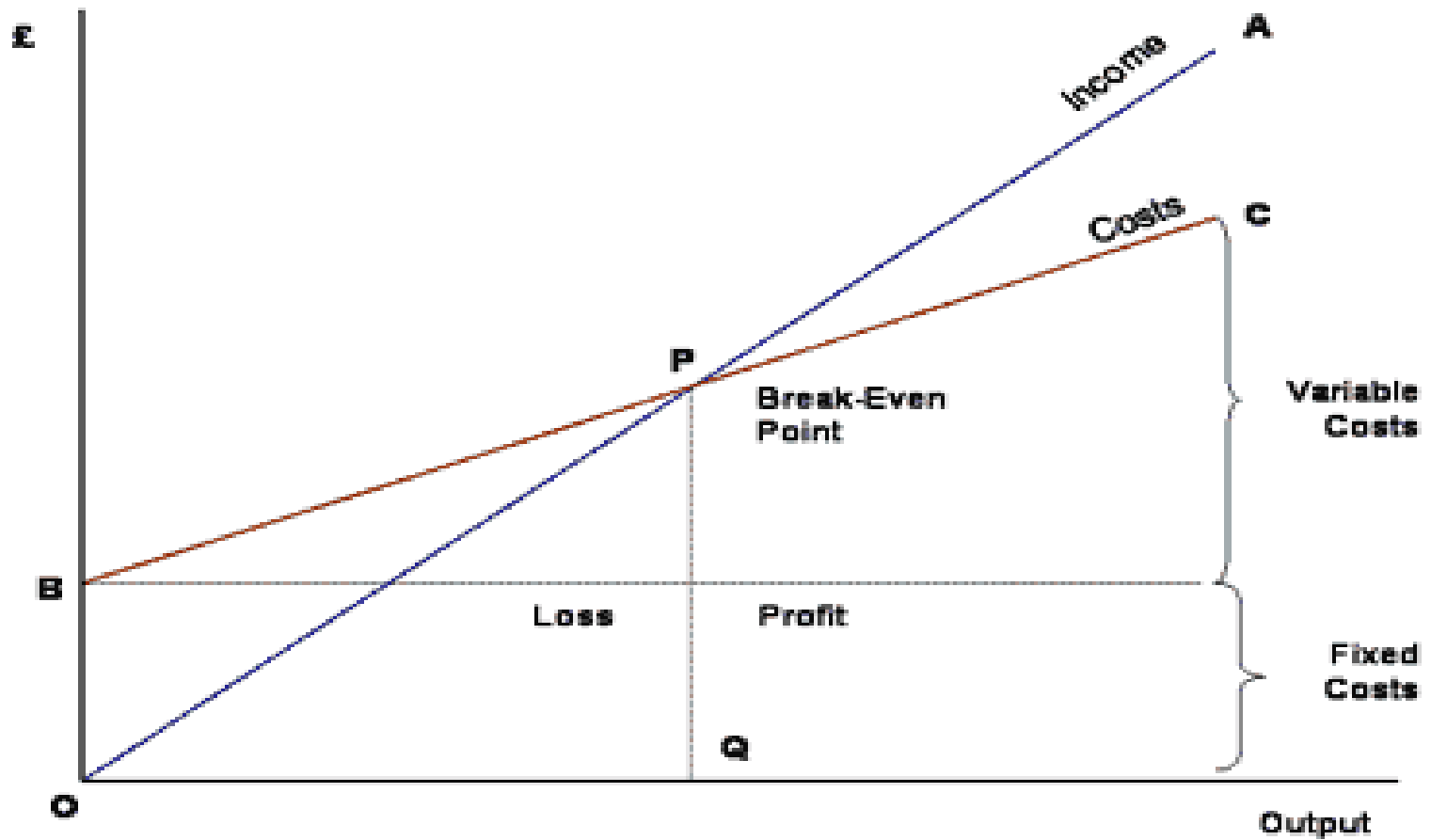
$$TR = FC + TVC$$

$$TR = 45x, FC = 8945, TVC = 27x$$

$$45x = 8945 + 27x$$

$$x = 497$$

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ



ΣΕΝΑΡΙΑ : Πρόβλεψη για 2-3

4. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

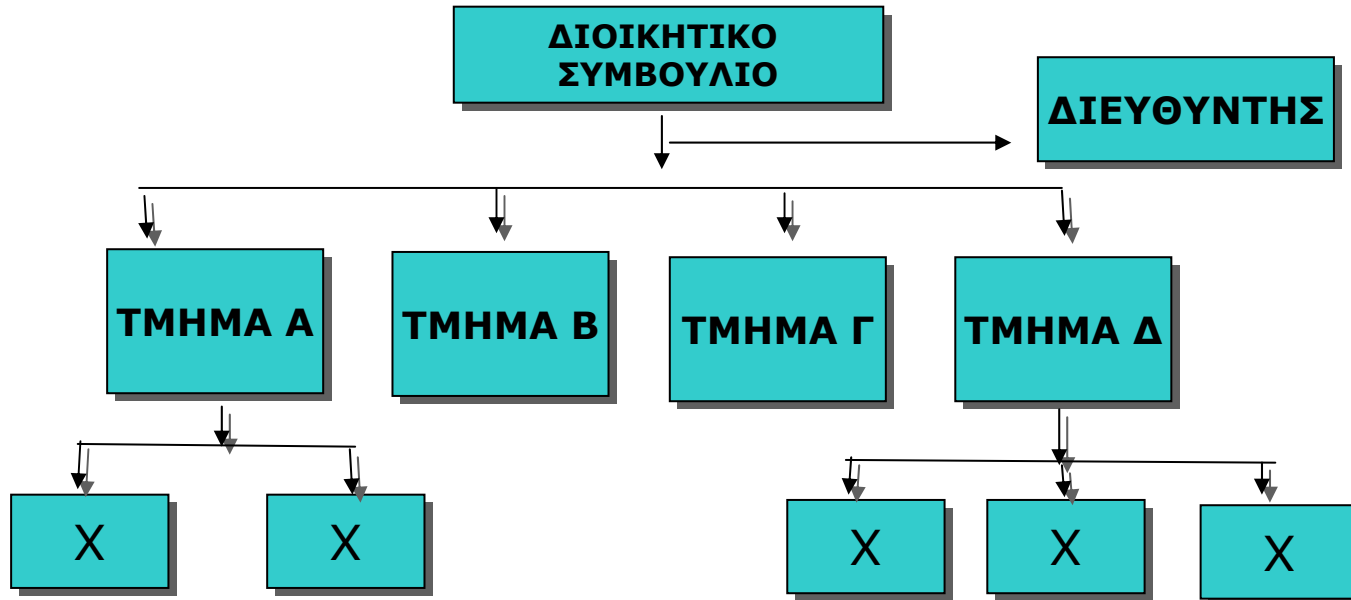
- Είναι μια δήλωση των πηγών χρηματοδότησης και εσόδων της επιχείρησης, των κερδών και πως αυτά διατίθενται.
- Κατηγοριοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (πρώτες ύλες, προϊόντα, μετρητά κλπ) και τις υποχρεώσεις της (οφειλές σε πιστωτές, τράπεζες, οφειλόμενοι φόροι κλπ)

5 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Έχει η επιχείρηση σταθερές παραγγελίες;
2. Ποιοι πελάτες αναμένεται να παραγγείλουν τα προϊόντα της επιχείρησης κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας; Πότε θα γίνουν οι παραγγελίες και σε τι ποσά;
3. Υπάρχουν δεδομένα από έρευνα αγοράς για να υποστηρίξουν τις προβλέψεις των πωλήσεων;
4. Διαθέτει η επιχείρηση προβλέψεις πωλήσεων για κάθε προϊόν ή κατηγορία προϊόντων;
5. Έχετε ετοιμάσει ένα σύστημα πρόβλεψης πωλήσεων το οποίο θα επικαιροποιείται σε τακτά διαστήματα;

8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

**Τρεις περιοχές όπου απαιτείται
έλεγχος:**

**Χρηματοοικονομικά
Πωλήσεις
Παραγωγική διαδικασία**

5 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποιο λογιστικό σύστημα έχετε επιλέξει για το χρηματοοικονομικό έλεγχο;
2. Τι είδους πληροφορίες θα παρέχει και με ποια συχνότητα;
3. Ποιος θα επιμελείται των λογαριασμών;
4. Ποιοι θα είναι οι ελεγκτές;
5. Τι άλλα είδη επιχειρηματικού ελέγχου θα υπάρχουν (παραγωγή, προσωπικό, ποιότητα, περιβάλλον κλπ)

9. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

1. Στηριζόμενοι στις προβλέψεις σας, αναφέρετε πόσα μετρητά χρειάζεστε για το ξεκίνημα της επιχείρησης και αναφέρετε πότε θα είναι δυνατή η επιστροφή των χρημάτων της επένδυσης.
2. Βασισμένοι στις προβλέψεις χρηματορών, εξηγήστε πότε απαιτούνται σημαντικοί πόροι
3. Ποιο ποσό χρημάτων θα συνεισφέρετε εσείς και οι συνεργάτες σας;
4. Πότε νομίζετε ότι θα έχετε στη διάθεση σας τη χρηματοδότηση από όλες τις πηγές;
5. Αν εκδώσετε μετοχές, πως θα εκτιμήσετε την αξία τους;

9. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ (συν)

6. Τι προσφέρει στον επενδυτή η συμμετοχή του στην επιχείρηση;
7. Ποιες είναι οι δυνατότητες και η μεθοδολογία εξόδου των επενδυτών;
8. Υπάρχουν εξασφαλίσεις για τους δανειοδότες;
9. Ποιες οι πιθανότητες αποτυχίας και τα επίπεδα κινδύνου για τους επενδυτές
10. Ποιοι οι τρόποι διαχείρισης και μετριασμού των κινδύνων και των συνεπειών τους

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ & ΕΓΓΡΑΦΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

- A. Βιογραφικά**
- B. Πληροφορίες για την πιστοληπτική ικανότητα των μετόχων**
- Γ. Εκτιμήσεις**
- Δ. Εκδήλωση ενδιαφέροντος από μελλοντικούς πελάτες**
- Ε. Επιστολές υποστήριξης από ανθρώπους της αγοράς και του χρηματοπιστωτικού συστήματος**
- Ζ. Συμφωνητικά συνεργασίας**
- Η. Νομικά έγγραφα**
- Θ. Δημογραφικά και στατιστικά στοιχεία**
- Ι. Διάφορα**

ΤΕΛΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ Ε.Σ.

Α. Σχετικά με την επιχειρηματική πρόταση

- Στρατηγική με μοναδικά χαρακτηριστικά
- Δεν βασίζεστε σε ένα προμηθευτή, ένα και μοναδικό προϊόν και ένα πελάτη
- Δεν είστε ευάλωτοι στον ανταγωνισμό

ΤΕΛΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ Ε.Σ.

Β. Σχετικά με τα οικονομικά

- Έχουν επισημανθεί οι χρηματοροές
- Τονίστε την απόδοση του κεφαλαίου που θα επενδυθεί
- Τεκμηριώστε την ικανότητα σας για πωλήσεις που θα φέρουν έσοδα

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ Ε.Σ. ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

ΠΟΤΕ ΜΗ ΔΩΣΕΤΕ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ ΤΟΥ Ε.Σ. ΣΑΣ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΟΥ ΔΕΝ ΤΟ ΕΧΕΙ ΖΗΤΗΣΕΙ ΡΗΤΑ

Χρηματοδότηση ΕΣ από δυνητικούς επενδυτές (Τράπεζες, Business Angels, VC κ.λ.π.):

- **Απαιτεί πολύ χρόνο και μεγάλη προσπάθεια**
- **Συνήθως η παρουσίαση είναι σύντομη**

ΤΙ ΣΚΕΦΟΝΤΑΙ ΟΤΑΝ ΔΙΑΒΑΣΟΥΝ ΤΟ Ε.Σ.

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	Υπάρχει εγγύηση και ταμειακές ροές για την πληρωμή των δανείων
ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Συμβολή στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, δυνατότητα πληρωμής φόρων, εξαγωγές, ανταγωνιστικότητα
ΦΙΛΟΙ, Β.Α.	Θα πάρουν πίσω τα λεφτά τους;
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ VC	Ιδιαιτερότητα, προοπτικές ανάπτυξης
ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	Αξιοπιστία και φερεγγυότητα, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	Εκπλήρωση τυπικών απαιτήσεων για δημόσια εγγραφή ή ιδιωτική τοποθέτηση

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΠΟΥ ΦΘΑΝΟΥΝ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ VC

	%
Υποβάλλονται	100
Απορρίπτονται με μια ματιά	60
Απορρίπτονται μετά λίγες ώρες	20
Ερευνώνται σε βάθος	20
Απορρίπτονται μετά από την έρευνα	15
Διαφωνία στις διαπραγματεύσεις	3
Πραγματοποιείται επένδυση	2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

1. **Επιλέξτε τον κατάλληλο επενδυτή που σας ταιριάζει**
2. **Προσοχή στο Ε.Σ. που θα του δώσετε**
3. **Τεκμηριώστε την αξιοπιστία σας**
4. **Προσπαθήστε να τονίσετε την ικανότητα των συνεργατών σας**
5. **Αποφύγετε να αναφέρετε ισχυρούς ανταγωνιστές σας**
6. **Προετοιμαστείτε να παρουσιάσετε τον τρόπο που η επιχείρηση θα κερδίσει χρήματα**
7. **Να είστε ρεαλιστές στις απαιτήσεις σας**
8. **Το προσωπικό στυλ της παρουσίασης είναι πολύ σημαντικό**

10 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΡΡΙΠΤΟΝΤΑΙ ΤΑ ΕΣ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ

1. Πρόχειρη ή ανειλικρινής παρουσίαση
2. Μεγάλο κείμενο με γενικεύσεις
3. Μικρό, αδύναμο και αόριστο κείμενο
4. Δεν υπάρχουν σαφή δεδομένα και ουσιαστικές λεπτομέρειες
5. Υπάρχουν σφάλματα δεδομένων
6. Παραλείψεις σε θέματα ζωτικών δεδομένων, πόρων ή γνώσεων
7. Ανεπαρκής ανάλυση σεναρίων
8. Αδικοιολόγητα αισιόδοξες οικονομικές προβλέψεις
9. Το ΕΣ δημιουργείται για την εξεύρεση χρηματοδότησης και όχι για τη διοίκηση της εταιρείας
10. Το σχέδιο έγινε από συμβούλους που αναπαρήγαγαν κάποιο παρόμοιο που είχαν

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ;;;

