

ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



**ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

**ΑΡΤΕΜΗΣ ΣΑΪΤΑΚΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΤΕΠ-Κ**

Η ΑΓΟΡΑ

○ *Τύποι Αγορών*

- *Τελικός καταναλωτής*
- *Βιομηχανία*
- *Μεταπώληση*

○ *Χαρακτηριστικά Αγορών*

- *Μέγεθος*
- *Γεωγραφία*
- *Ανάπτυξη*
- *Δημογραφία (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, οικονομικό προφίλ)*
- *Επιτήδευση (Sophistication)*
- *Εποχικότητα*

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Τα 3 μη οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης

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

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

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

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

Logos & Slogans

British Airways : “The world’s favorite company”

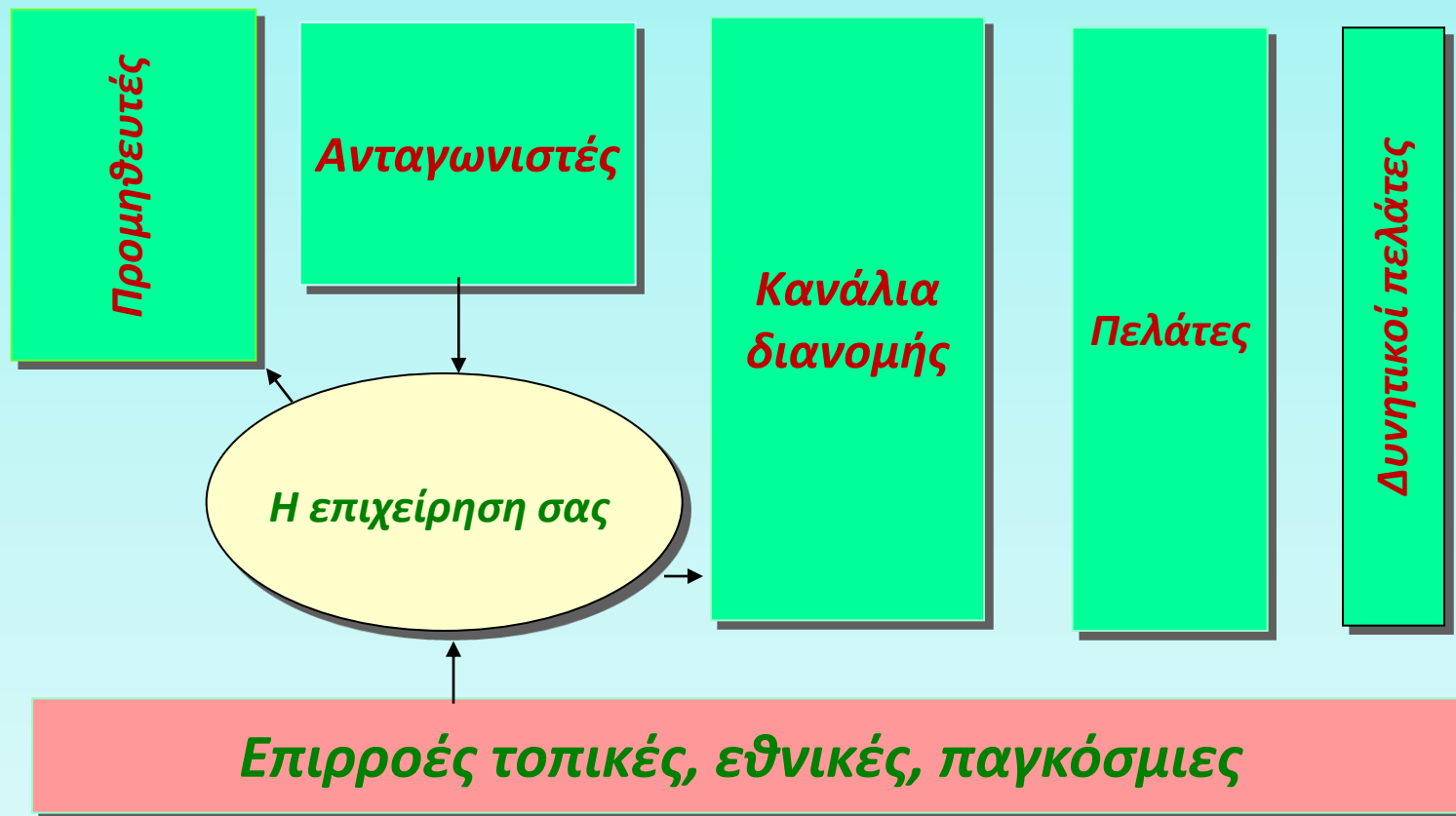
Hyatt Hotels : “We’ve Thought of Everything”

Apple: Think Different

MISKO: Ακάκιε, τα μακαρόνια να 'ναι Μίσκο!

Θαύμα φαγητό θα γίνει?

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ



Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

4 Κρίσιμες ερωτήσεις

1. Κλάδος (-οι) δραστηριότητας της επιχείρησης
2. Κατάρτιση και εμπειρίες που έχουν τα μέλη της ομάδας που θα υλοποιήσει το σχέδιο και ο ρόλος καθενός
3. Κενά που υπάρχουν στην επιχείρηση σχετικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες και εξειδίκευση. Πως θα καλυφθούν;
4. Τι είδους πόροι απαιτούνται μακροπρόθεσμα για την ανάπτυξη της επιχείρησης;

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Να επιτύχουμε το

○ **ΣΩΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ**

στο

○ **ΣΩΣΤΟ ΤΟΠΟ**

τη

○ **ΣΩΣΤΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΣΤΙΓΜΗ**

και στο

○ **ΣΩΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ**

12 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

1. Ποια είναι η γεωγραφική κατανομή της αγοράς;
1. Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς σε όρους μονάδων προϊόντος ή χρηματικής αξίας;
2. Πόσο γρήγορα αναπτύσσεται η αγορά και ποιες είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν;
3. Σε ποιο τμήμα της αγοράς και σε τι μερίδιο στοχεύετε; Τεκμηριώστε γιατί.
4. Αν η αγορά δεν υπάρχει ή δεν είναι αναπτυγμένη, πως και πότε περιμένετε να αναπτυχθεί;
5. Πως θα επηρεαστεί η αγορά από την είσοδο της επιχείρησής σας;
6. Ποια είναι η δομή της αγοράς; Υπάρχουν πολλοί μικροί πελάτες ή μόνο μερικοί μεγάλοι; Είναι κερδοφόροι; Πως θα ανταποκριθούν
8. Ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών σας;
9. Πως η επιχείρησή σας θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους και στη ζήτηση; (παρούσα και μελλοντική)
10. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας; Ποια είναι τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους; Διαθέτουν τεχνογνωσία και ευρεσιτεχνίες; Ποιες είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν στην παραγωγή; Είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις;
11. Πως θα αντιδράσουν με την είσοδο ενός νέου ανταγωνιστή στην αγορά;
12. Διαθέτει κάτι μοναδικό η επιχείρησή σας; Υπάρχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΧΥΡΩΝ – ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

(Ανάλυση εσωτερικών & εξωτερικών παραγόντων)

(SWOT ANALYSIS)

<i>Ισχυρά σημεία</i> 1. 2. 	<i>Ασθενή σημεία</i> 1. 2.
<i>Ευκαιρίες</i> 1. 2. 	<i>Απειλές</i> 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 E+A
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

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

«Γνωρίστε τον εχθρό, γνωρίστε τον εαυτό σας και σε εκατό μάχες δεν θα χάσετε καμιά»

Σουν Τζου, «Η τέχνη του πολέμου», 400 π.χ.

Γνωρίστε τον κλάδο σας και τους ανταγωνιστές σας

- *Κύριοι ανταγωνιστές*
- *Μερίδια αγοράς*
- *Σύγκριση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού*

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Αποφασίστε τι θέλετε να είστε

- *Ηγέτης*
- *Να παρακολουθείτε τους πρωταγωνιστές*
- *Μιμητής*
- *Ενδιαφέρεστε για ένα ειδικό τμήμα της αγοράς (niche market)*

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Πληροφορίες που θα πάρετε από τους πελάτες σας

- *Ποιο θεωρούν σαν ανταγωνιστή σας*
- *Για ποιο λόγο θα αγοράσουν από εσάς*
- *Σε ποια σημεία υπερτερούν οι ανταγωνιστές σας και πως θα μπορέσετε να τους φτάσετε ή να τους περάσετε;*
- *Που είναι αδύναμοι;*
- *Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική τους*

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Πληροφορίες που χρειάζεστε για τους ανταγωνιστές σας

- 1. Σε τι μέγεθος πωλήσεων εστιάζουν*
- 2. Σε ποια τμήματα της αγοράς επικεντρώνονται*
- 3. Έχουν προσανατολισμό αγοράς ή προϊόντος*
- 4. Αναπτύσσουν νέα προϊόντα*
- 5. Κατασκευάζουν ή απλά μεταπωλούν*
- 6. Δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην τιμή ή στα χαρακτηριστικά του προϊόντος*
- 7. Είναι διαφοροποιημένοι ή απλά ανήκουν στο γενικό κλάδο*
- 8. Τα προϊόντα τους προέρχονται από συγκεκριμένες γενιές τεχνολογίας*
- 9. Έχουν συγκεκριμένες επωνυμίες*
- 10. Έχουν πλήρεις σειρές προϊόντων ή μεμονωμένα προϊόντα*

8 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ

- 1. Προσδιορίστε τον τομέα δραστηριότητας σας και βρείτε ποιες εταιρείες σας ανταγωνίζονται (πχ ROLEX)**
- 2. Διαιρέστε τους σε στρατηγικές ομάδες**
- 3. Αποτιμήστε τα προϊόντα τους**
- 4. Αποτιμήστε την τοποθέτηση τους στην αγορά με βάση τους πελάτες-στόχο και τις τιμολογιακές πολιτικές τους**
- 5. Αποτιμήστε τις στρατηγικές τους, τις τιμές, τη διαφήμιση**
- 6. Προβλέψτε πως θα συμπεριφερθούν και θα αντιδράσουν στην αγορά στο μέλλον**
- 7. Ενημερώνεστε συνεχώς γι' αυτούς και για τους νέους ανταγωνιστές που ετοιμάζονται να εισέλθουν στην αγορά**
- 8. Προσδιορίστε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα**

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

- *Ισχυρή Ε+Α*
- *Πρόσβαση σε κατοχυρωμένη Διανοητική Ιδιοκτησία*
- *Αποκλειστικά δικαιώματα*
- *Ιδιοκτησία κεφαλαιουχικού εξοπλισμού*
- *Χαμηλό κόστος παραγωγής*
- *Οικονομίες κλίμακας*
- *Τεχνολογική Πληροφόρηση (Technology Watch, Business Intelligence)*
- *Ισχυρό τμήμα και στρατηγική μάρκετινγκ*
- *Πρόσβαση σε κεφάλαια κίνησης*
- *Υπεροχή σε θέματα διοίκησης*
- *Πελατειακή βάση*
- *Περιορισμοί εισόδου στην αγορά των ανταγωνιστών σας*

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 USP*, 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.*

**Unique Selling Proposition*

πχ. Red Bull : “Gives you wiings”

Domino’s Pizza: “You get fresh, hot pizza delivered to your door in 30 minutes or less, or it's free”

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

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 του προϊόντος στην αγορά

ΒΗΜΑ 3 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σχεδιασμός προϊόντων Τιμολόγηση

Τοποθέτηση στην αγορά Προώθηση

ΒΗΜΑ 4 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

Ανάλυση ανταγωνιστών

Στρατηγικές μάρκετινγκ

Τιμολόγηση

Οργάνωση και έλεγχος προγραμμάτων μάρκετινγκ

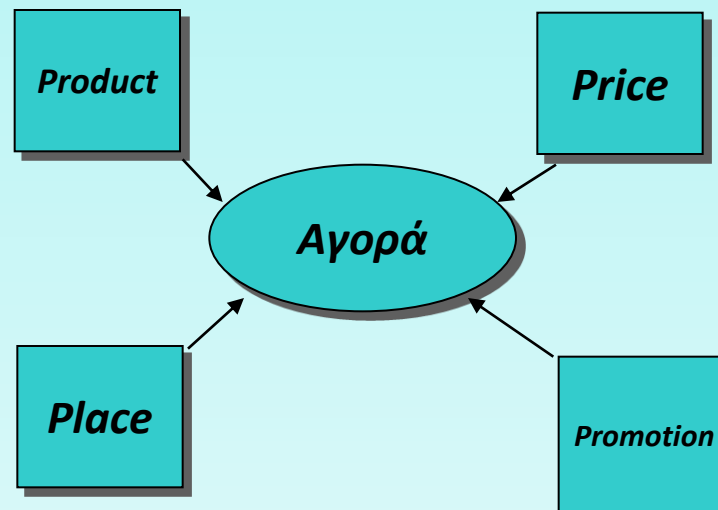
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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),
Προώθηση (Promotion)*



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

THE 4 P's

<i>PRODUCT</i>	<i>PRICE</i>	<i>PLACE</i>	<i>PROMOTION</i>
Λειτουργικότητα	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			

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μεθοδολογία ανάπτυξης στρατηγικής πωλήσεων
Συνεπάγεται τη χρήση :

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

(Εμπνευσμένες από πολεμικές τακτικές)

Κατά μέτωπο επίθεση	Πώληση στην ίδια αγορά με τους ανταγωνιστές
Πλαγιομετωπική επίθεση	Επίθεση στα δυνατά προϊόντα σας και τα αδύνατα των ανταγωνιστών
Περικύκλωση	Προσφορά επιλεκτικής γκάμας επιλογών
Ανταρτοπόλεμος	Αιφνίδιες επιθέσεις σε ευνοϊκές αγορές
Εστίαση σε προϊόν	Εστίαση σε ένα δυνατό προϊόν
Παραμονή εκτός βολής	Εξειδικευμένες αγορές που δεν ενδιαφέρουν τους ανταγωνιστές
Εστίαση σε περιοχή	Κυριαρχήστε σε μια μικρή περιοχή
Διπλωματία	Δημιουργία κοινοπραξίας ή σχέσεων

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.**

9 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;

9 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

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

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;

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*

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ : ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ & ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

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.)

Start-ups

- *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, υπερανάληψη κλπ)*

■

4 ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ START-UPS

1. Διανοητική ιδιοκτησία

Τεχνογνωσία, καινοτομία

2. Εμπιστευτικότητα

Κανένας άλλος δεν γνωρίζει τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος

3. Ταχύτητα (*Window of opportunity*)

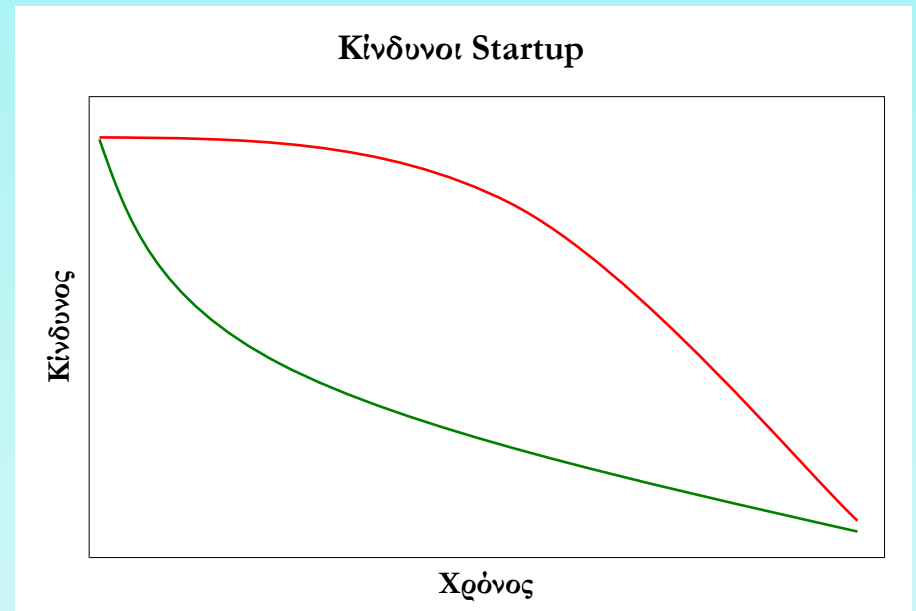
Θα πρέπει δράσουμε όσο γίνεται πιο γρήγορα

4. Είσοδος στην αγορά

Πως θα πείσομε τους πελάτες να στραφούν στο προϊόν μας

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ START-UP

- Κάθε startup αντιμετωπίζει κινδύνους (τεχνολογικούς, λειτουργικούς, αγοράς, χρηματοοικονομικούς, κλπ
- Έχει προσδιορίσει αυτούς τους κινδύνους η ομάδα διοίκησης;
- Έχουν αποτυπωθεί με το σωστό τρόπο και με τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν;



3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ (Break-Even)

Έσοδα πωλήσεων = (σταθερό + μεταβλητό) κόστος

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

$NS = \text{Σταθερό κόστος} / (\text{Τιμή μονάδας} - \text{Μοναδιαίο μεταβλητό κόστος})$

- 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)

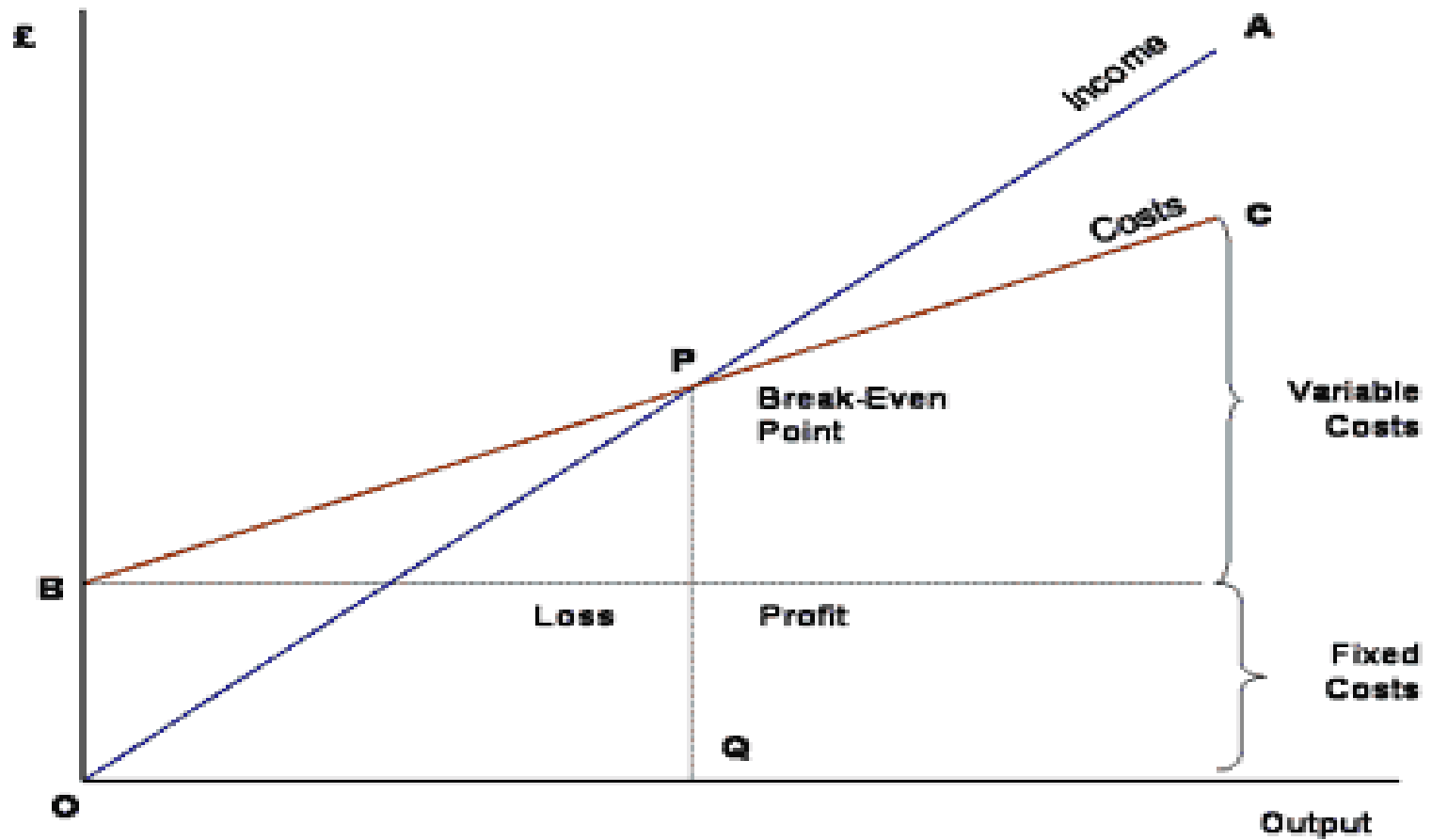
$$TR = FC + TVC$$

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

$$45x = 8945 + 27x$$

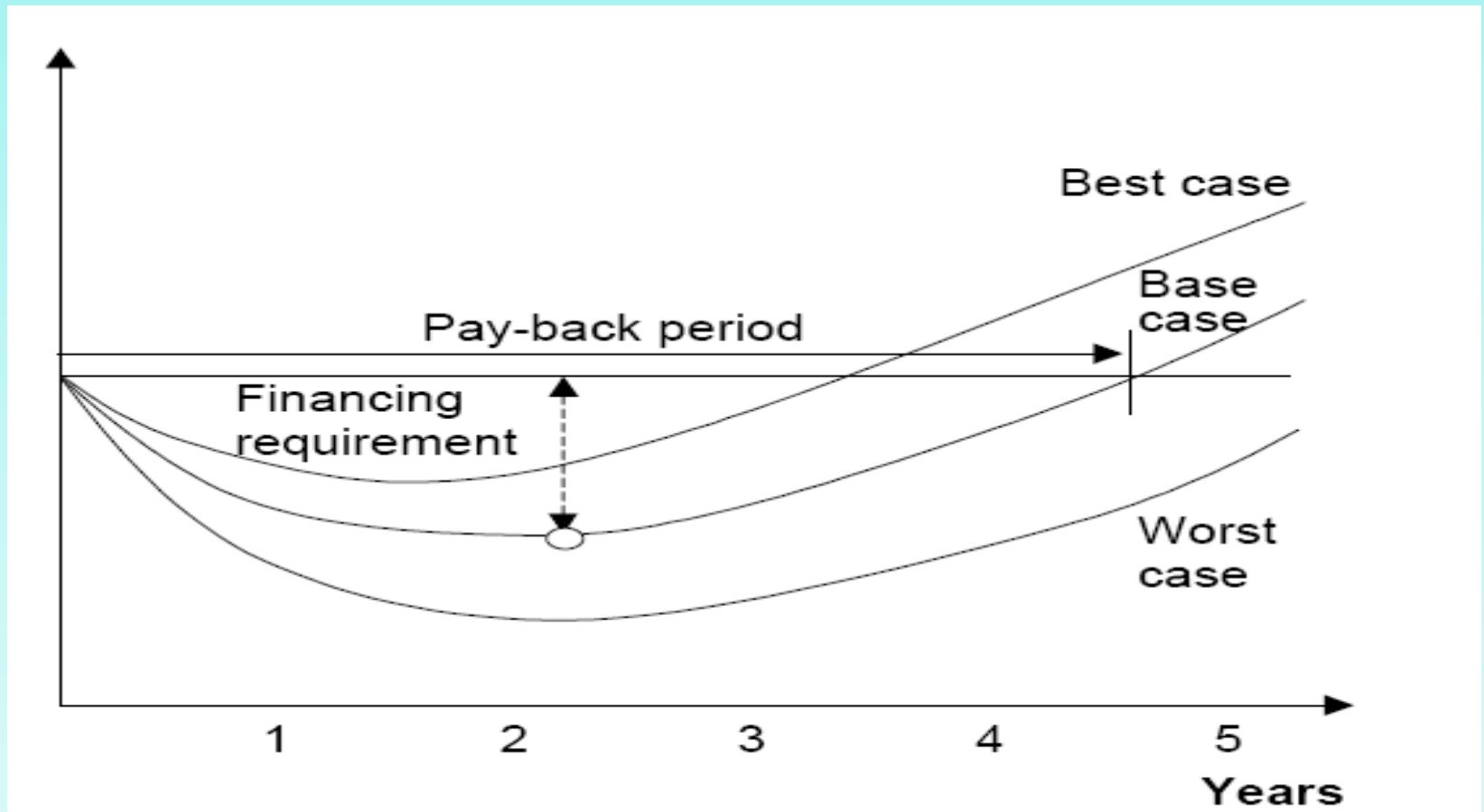
$$x = 497$$

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ



ΣΕΝΑΡΙΑ

Συνήθως 3: Αισιόδοξο, απαισιόδοξο, ρεαλιστικό



4. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

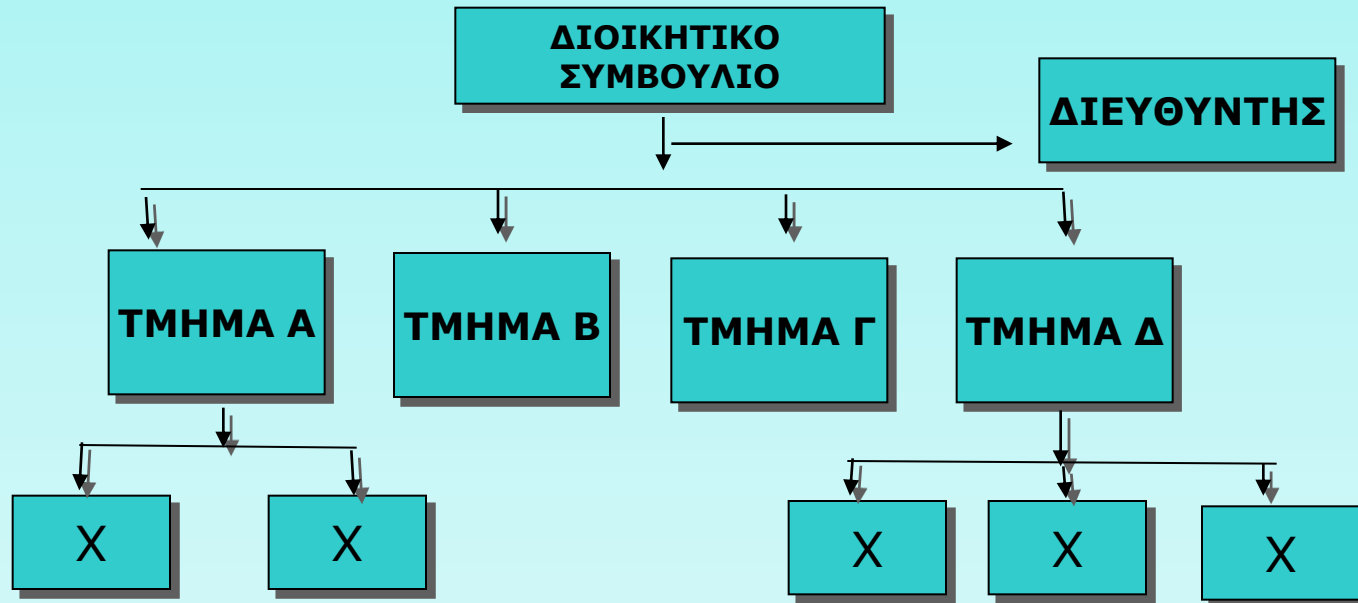
- Είναι μια δήλωση των πηγών χρηματοδότησης και εσόδων της επιχείρησης, των κερδών και πως αυτά διατίθενται.
- Κατηγοριοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (πρώτες ύλες, προϊόντα, μετρητά κλπ) και τις υποχρεώσεις της (οφειλές σε πιστωτές, τράπεζες, οφειλόμενοι φόροι κλπ)

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;

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



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)**

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;

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

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

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*

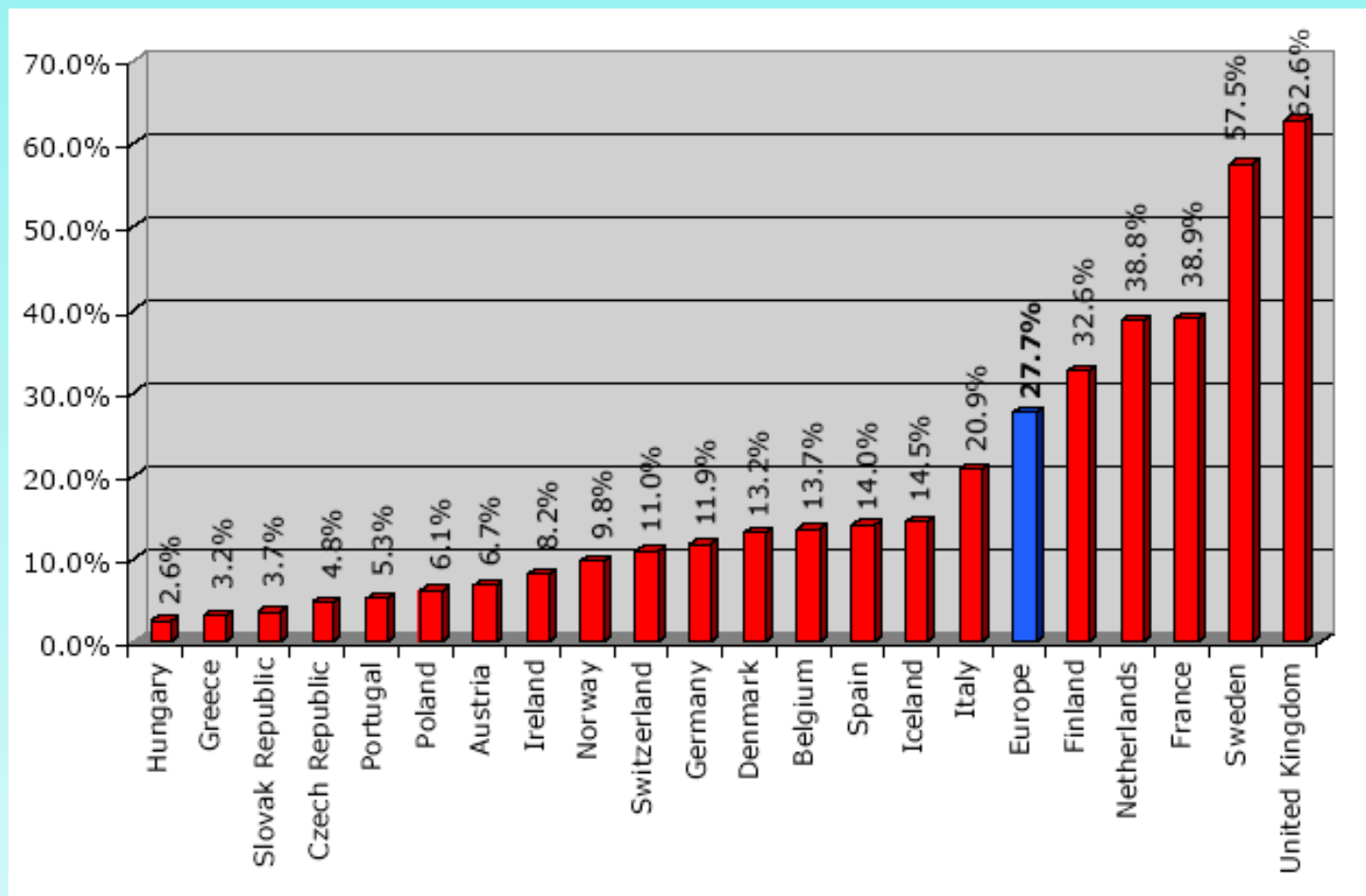
ΤΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ ΟΤΑΝ ΔΙΑΒΑΣΟΥΝ ΤΟ Ε.Σ.

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

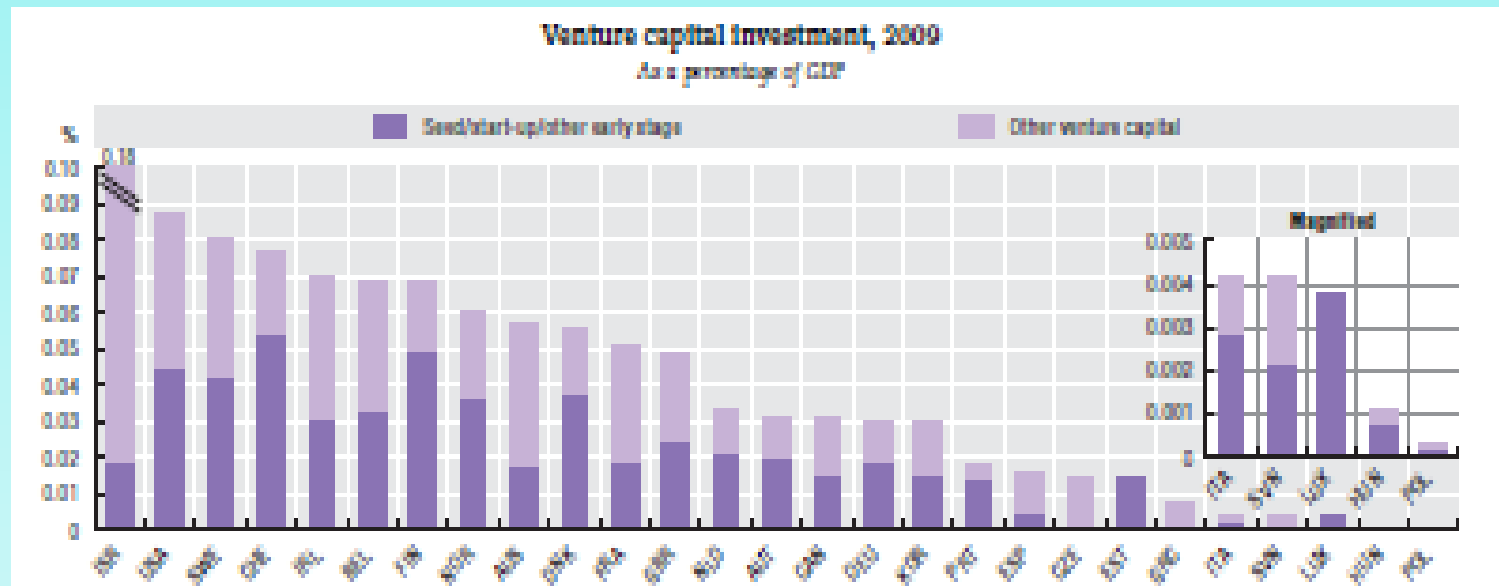
	%
Υποβάλλονται	100
Απορρίπτονται με μια ματιά	60
Απορρίπτονται μετά λίγες ώρες	20
Ερευνώνται σε βάθος	20
Απορρίπτονται μετά από την έρευνα	15
Διαφωνία στις διαπραγματεύσεις	3
Πραγματοποιείται επένδυση	2

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ VENTURE CAPITAL (% ΑΕΠ)



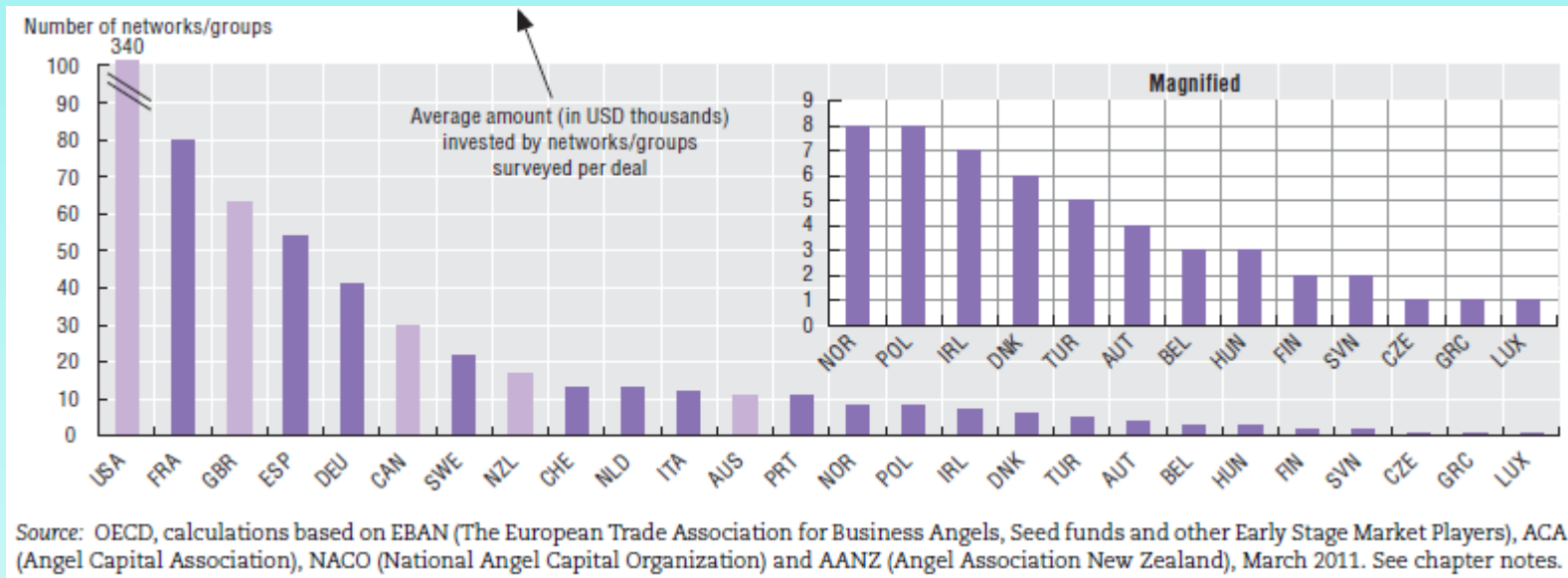
20 Εταιρείες VC στην Ελλάδα, 11 με τη συμβολή του ΤΑΝΕΟ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ VC



Source: OECD (2011), *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, based on OECD Entrepreneurship Financing Database, June 2011. See chapter notes.

BUSINESS ANGELS NETWORKS



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. Αδικαιολόγητα 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**

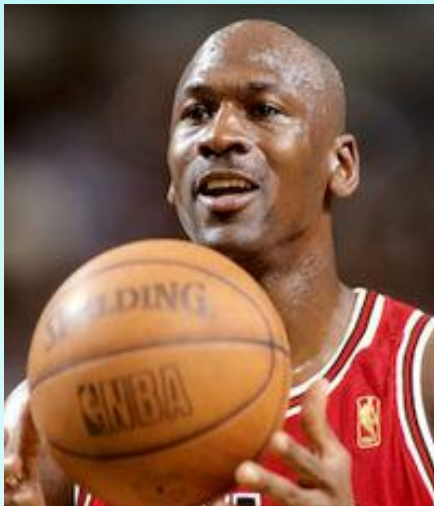
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ERASMUS ΝΕΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

www.erasmus-entrepreneurs.eu



- ΕΤΕΠ Κρήτης: *Intermediary Organization, Greece*, από την αρχή του προγράμματος (Φεβ. 2009)
- Υποστήριξη μετακίνησης Νέων Επιχειρηματιών σε χώρες της ΕΕ, παραμονή 1-6 μήνες δίπλα σε ώριμο επιχειρηματία (Host Entrepreneur)
- Ηλεκτρονική αίτηση
- Μερική κάλυψη εξόδων
- Πάνω από 1000 ΝΕ έχουν μετακινηθεί σε 27 χώρες
- Βάση Δεδομένων με ενεργούς πάνω από 2000 ΝΕ και ΗΕ.

- *I have missed more than 9,000 shots in my career.*
- *I have lost almost 300 games.*
- *On 26 occasions I have been entrusted to take the game winning shot, and I missed.*
- *And I have failed over and over and over again in my life.*
- *And that is precisely why I succeed*



Michael Jordan

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ