



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

«Επιχειρηματικό Σχέδιο II»

Οργάνωση της νέας Δραστηριότητας / Σχέδιο Marketing / Το ανθρώπινο δυναμικό / Οικονομικό Σχέδιο / Ανάλυση Κινδύνων / Αξιολόγηση του Σχεδίου / Το Επιχ/κο Σχέδιο ως όχημα Χρηματοδότησης

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η Οργάνωση της Νέας Δραστηριότητας περιλαμβάνει τα εξής:

- Σχέδιο Marketing
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Διοικητική Ομάδα (Οργάνωση – Ανάπτυξη)
- Οικονομικό Σχέδιο
- Ανάλυση Κινδύνων

ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

- Ποιά είναι η Στρατηγική Μάρκετινγκ?

Μείγμα μάρκετινγκ (4 σημεία):

- Προϊόν (και παραγωγή) – κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να παρέχει αυτό που επιθυμεί ο καταναλωτής.
- Τιμολογιακή πολιτική – σωστή τιμή και ποιότητα.
- Προώθηση – πώς να επικοινωνήσεις με τους δυνητικούς σου πελάτες.
- Τόπος – τοποθεσία της επιχείρησης

ΣΧΕΔΙΟ MARKETING (2)



Πηγή:

<http://attainmarketing.com/blog/2010/02/developing-and-implementing-a-customer-focused-marketing-strategy-a-recipe-for-success/> (Πρόσβαση: 13/11/2010)

v.1 (2010)

© Γ.ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΧΕΔΙΟ MARKETING (3)

- Τοποθέτηση Προϊόντος στην αγορά
- Τιμολόγηση και διανομή (εναρμόνιση Στρατηγικής)
- Τακτικές Πωλήσεων
 - Ποιοι θα είναι οι αρχικοί πελάτες, οι επόμενοι κτλ.
 - Πως θα γίνει η προσέγγιση των πελατών
- Διαφήμιση και Προώθηση
 - Πως θα γίνει και τι πόροι θα διατεθούν

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

- Σε τι στάδιο ανάπτυξης βρίσκεται το προϊόν ?
- Τι περαιτέρω ανάπτυξη χρειάζεται (χρόνος – πόροι) ?
- Κύκλος Λειτουργίας
- Γεωγραφική τοποθεσία – Αναγκαίος Εξοπλισμός
- Στρατηγική και Σχέδια (εσωτερική παραγωγή ή outsourcing) ?
- Κόστος

Προσοχή στα ρυθμιστικά και νομικά θέματα

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Η Εσωτερική Ομάδα
 - Υπόβαθρο των συνεργατών
 - Πόσο καιρό λειτουργεί η επιχείρηση (αν λειτουργεί)
 - Ρόλοι και αρμοδιότητες της ηγετικής ομάδας (περιγραφή εργασιών, δεξιοτήτων κτλ.)
- Η Εξωτερική Ομάδα
 - Διοικητικό Συμβούλιο
 - Σύμβουλοι
- Μισθοδοσία - Κόστος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Οικονομικά της δραστηριότητας
 - Ποιά είναι τα αναμενόμενα περιθώρια κέρδους
 - Υπάρχει δυνατότητα κέρδους
 - Σταθερό – Μεταβλητό – Ημιμεταβλητό κόστος
 - Ανάλυση Νεκρού σημείου (σε πόσο χρόνο)
 - Σε πόσο χρόνο θα είναι οι ταμειακές ροές θετικές

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (2)

- Ανάλυση Εσόδων - Εξόδων
- Pro Forma
 - Αποτελέσματα χρήσης
 - Ισολογισμός
 - Ανάλυση Ταμειακών Ροών
 - Ανάλυση Νεκρού Σημείου
- Υποθέσεις στις οποίες στηρίζεστε (πρέπει να είναι λογικές και να μπορούν να υποστηριχθούν)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (3)

- Φύλλα Εργασίας
- Ταιριάζουν οι αριθμοί μεταξύ τους?
- Ταιριάζουν οι αριθμοί με το υπόλοιπο σχέδιο?
- Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ είναι ΒΑΣΙΛΙΑΣ (Cash is the king)
- Χρησιμοποιήστε παραδοσιακές μεθόδους παρουσίασης οικονομικών στοιχείων – ΔΕΝ είναι η στιγμή να καινοτομήσετε σε παρουσίαση
 - Ζητήστε βοήθεια αν δεν είστε ειδικός
- Σχεδιάστε την Ανάπτυξη / Χρηματοδότηση σε φάσεις

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (4)

- Απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης
 - Πόσο κεφάλαιο χρειάζεστε για να ξεκινήσετε τη δραστηριότητα? Πώς και πότε θα επιστραφεί?
 - Πότε θα χρειαστείτε το κεφάλαιο?
 - Πόσα προσωπικά κεφάλαια θα επενδύσετε στη δραστηριότητα?
 - Που ελπίζετε να βρείτε χρηματοδότηση? Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, τραπεζικό δάνειο?
 - Τι προσφέρετε στον εξωτερικό επενδυτή?
 - Τι εγγύηση υπάρχει (αν υπάρχει) στο δάνειο?

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (5)

- Πρόβλεψη ταμειακών ροών
 - Προβολή των ταμειακών εισροών και εκροών της επιχείρησης.
 - Συντάσσεται σε μηνιαία βάση στο πρώτο έτος (σε τριμηνιαία βάση από το 2^ο έως το 5^ο έτος).
 - Λαμβάνει υπόψη το χρόνο πραγματοποίησης εσόδων και πληρωμών.
 - Περιλαμβάνει στοιχεία για εισόδημα και δαπάνες τόσο στο κεφαλαιακό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των εσόδων.
 - Καταδεικνύει τις ταμειακές ανάγκες της επιχείρησης.
 - Εισροές – πωλήσεις, προμήθειες, κεφάλαια, δάνεια, κονδύλια, άλλες μορφές εισοδήματος, επιστροφές ΦΠΑ, αρχικός ισολογισμός (εάν είναι εφαρμόσιμος).
 - Εκροές – αγορά υλικών, μισθοί, λειτουργικά έξοδα, εξοπλισμός, καταβολές ΦΠΑ, φορολογία, μερίσματα/ αναλήψεις ιδιοκτητών.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (6)

- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης
 - Προβολή των ταμειακών εισροών και εκροών της επιχείρησης.
 - Εμπορικό εισόδημα – πωλήσεις.

Μείον

- Κόστος πωληθέντων.
- Λειτουργικά και γενικά έξοδα (συμπεριλαμβανομένης της απόσβεσης).

= καθαρό κέρδος τέλους χρήσης.

- Πρόβλεψη ισολογισμού
 - Εισροές – πωλήσεις, προμήθειες, κεφάλαια, δάνεια, κονδύλια, άλλες μορφές εισοδήματος, επιστροφές ΦΠΑ, αρχικός ισολογισμός (εάν είναι εφαρμόσιμος).
 - Εκροές – αγορά υλικών, μισθοί, λειτουργικά έξοδα, εξοπλισμός, καταβολές ΦΠΑ, φορολογία, μερίσματα/ αναλήψεις ιδιοκτητών.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (7)

- Υποθέσεις (Οικονομικές Προβλέψεις)
 - Θα πρέπει να περιέχεται στο επιχειρηματικό σχέδιο.
 - Πρέπει να είναι σαφής η βάση στην οποία γίνονται οι οικονομικές προβλέψεις των διαφόρων στοιχείων, π.χ. η υπόθεση δανεισμού με επιτόκιο $\chi\%$, η αγορά μεταχειρισμένων στοιχείων ενεργητικού, το ότι υποτίθεται η ύπαρξη περιόδου πιστώσεως ενός μήνα τόσο για τους χρεώστες όσο και για τους πιστωτές.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (8)

- Αναλύση Ευσαισθησίας
 - Δείχνει τις συνέπειες αλλαγών σε κάποιες από τις προβλέψεις (συνήθως στο εισόδημα), αναφέρεται δηλαδή σε ερωτήσεις της μορφής «τι θα γινόταν εάν ...».
 - Τι θα γινόταν, για παράδειγμα, εάν οι πωλήσεις μειώνονταν κατά 10% ή εάν οι πωλήσεις ήταν μηδενικές για τους πρώτους έξι μήνες.
 - Τόσο αισιόδοξα όσο και απαισιόδοξα σενάρια μπορούν να αναπτυχθούν.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

- Μην ξεχάσετε να αναφερθείτε και στους κινδύνους εκτός απο τις ευκαιρίες (υπάρχουν πάντα)
- Δείξτε τα στον αναγνώστη
- Δείξτε επίσης πως έχετε σχεδιάσει να ελαχιστοποιήσετε τους κινδύνους
- Μειώστε, όσο είναι δυνατόν, την εξάρτηση απο αβέβαιους παράγοντες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Χωριστός τόμος?
- Βιογραφικά των συνεργατών
- Βιβλιογραφία για το προϊόν / υπηρεσία
- Επιχειρηματικός Τύπος
- Πατέντες (πρώτη σελίδα)
- Τεχνικές Πληροφορίες
- Εμπιστευτικότητα

ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

- Συνέταιροι στην επιχείρηση.
- Δανειστές, π.χ. τράπεζες.
- Υπηρεσίες υποστήριξης και πάροχοι δανείων.
- Εμπορικοί πιστωτές, πιστωτές μέσω μίσθωσης & εξαγοράς.
- Άλλοι επενδυτές, π.χ. επιχειρηματικοί άγγελοι, ΕΚΕΣ.
- Ο ίδιος ο επίδοξος επιχειρηματίας.

ΡΑΦΙΝΑΡΙΣΜΑ

- Δώστε σε έναν ανεξάρτητο αναγνώστη να σχολιάσει το επιχειρηματικό σχέδιο και...
 - Ένας ή περισσότεροι αναγνώστες
 - Γνώστης του κλάδου?
 - Πελάτης?
 - Σύμβουλος?
 - Ακαδημαϊκός?
 - Οικονομολόγος / Λογιστής? – Σίγουρα ΝΑΙ
 - Δικηγόρος? – Σίγουρα ΝΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΟΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

- Α. Πρώτη Ανάγνωση: Συνοπτικό Σχέδιο
 - Πρώτος έλεγχος. Περιορίστε το μέγεθος ώστε να έχετε την ευκαιρία να «πείτε την ιστορία σας»
- Β. Δεύτερη Ανάγνωση: Δικαιολογήστε την επένδυση
- Γ. Τρίτη Ανάγνωση: Αφοσιωθείτε στο σχέδιο με το οποίο συμφωνείτε εσείς και οι επενδυτές

Θυμηθείτε:

Αν δεν περιορίσετε το μέγεθος στην πρώτη ανάγνωση η δεύτερη και η τρίτη ενδεχομένως δε θα συμβούν ποτέ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΟΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (2)

- Πρώτη Ανάγνωση / Έλεγχος
 - Πολύ καλή ιδέα για να αγνοηθεί
 - Πολύ καλές οικονομικές προσφορές για να απορριφθούν
 - Διοικητική ομάδα που εμπνέει εμπιστοσύνη
 - Λεπτομέρειες που δηλώνουν την αφοσίωση και την πίστη στη δραστηριότητα
 - Περιγραφή που δηλώνει
 - Πάθος
 - Λογική

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΟΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (3)

- Γιατί απορρίπτονται τα επιχειρηματικά σχέδια στην πρώτη ανάγνωση?
 - Ανεπαρκής αγορά
 - Αδυναμία κατανόησης της αγοράς
 - Αναξιόπιστη τεχνολογία
 - Παράλογη
 - Υπερ-αισιόδοξη
 - Εύκολα αντιγράψιμη
 - Υπερβολικά υψηλή επένδυση για αυτό που προσφέρει

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΟΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (4)

- Αναξιόπιστος λειτουργικός σχεδιασμός
 - Αφελής σε σχέση με τα εμπόδια
 - Υπερ-αισιόδοξος ή ΟΧΙ φιλόδοξος
 - Ανοικτός σε όλες τις κατευθύνσεις
 - Άγνοια των ρυθμιστικών θεμάτων

- Αναξιόπιστη διοικητική ομάδα

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ: ΟΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (5)

- «Διακοσμητικοί» λόγοι απόρριψης στην πρώτη ανάγνωση
 - «Δεν μπορώ να καταλάβω»
 - Υπερβολική, ιδιαίτερη ορολογία αγοράς, τεχνολογίας
 - Π.χ. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ?
 - Αφελείς / τυχαίες προβλέψεις
 - Άκαταστασία: Ορθογραφία, σύνταξη, κακή ποιότητα εκτύπωσης
- Πολύ μεγάλο
- Αγνοεί τα βασικά
- «Ξεχάστε το marketing – Η τεχνολογία μου είναι ΚΟΡΥΦΑΙΑ»
- Απλοϊκό γράψιμο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας εκκίνησης, καθώς και της εν εξελίξει διαδικασίας σχεδιασμού στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει καταστεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο έγγραφο.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο απαιτείται από τις τράπεζες (ιδίως σε περιπτώσεις επιχειρηματικών εκκινήσεων), τις υπηρεσίες υποστήριξης και τους επενδυτές σε κάθε περίπτωση όπου αναζητείται χρηματοδότηση.

ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΣΚΕΨΗ

- «Πώληση» της ιδέας.
- Το «προφορικό» επιχειρηματικό σχέδιο – elevator pitch.
- Εξήγηση της επιχειρηματικής ιδέας με λίγα, αλλά δυνατά λόγια.
- Πρακτική εφαρμογή της ιδέας.