

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Τι είναι «Επιχειρηματικό Σχέδιο»;

Ορισμός (;)

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει πως θα διοικηθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

π.χ. πως θα διοικηθεί μια νέα επιχείρηση παραγωγής τεχνολογίας ή/και τεχνολογικών προϊόντων τα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

Σε ποιους απευθύνεται το επιχειρηματικό σχέδιο;

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα κείμενο (με πίνακες και διαγράμματα) που προσπαθεί να πείσει για την επιτυχία του τρόπου διοίκησης του επιχειρηματικού εγχειρήματος για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Απευθύνεται σε «ενδιαφερόμενα μέρη» όπως είναι χρηματοδότες, πιθανούς μετόχους, συνεργάτες, υποψήφιο προσωπικό, κλπ.

Σε ποιους απευθύνεται το επιχειρηματικό σχέδιο;

- Βοηθά όμως και τους ίδιους τους συντάκτες (άμεσα ενδιαφερόμενους στο εγχείρημα) να δουν καλύτερα την επιχειρηματική δραστηριότητα με το να βρουν και να αξιολογήσουν περισσότερα στοιχεία για την επιχείρηση, τα προϊόντα, την αγορά, το περιβάλλον λειτουργίας, κλπ.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

1. Πίνακας περιεχομένων
2. Περίληψη
3. Γενική περιγραφή επιχείρησης
4. Προϊόντα και υπηρεσίες
5. Σχέδιο μάρκετινγκ
6. Σχέδιο λειτουργίας
7. Διοίκηση και οργάνωση
8. Υφιστάμενα κεφάλαια
9. Δαπάνες έναρξης και απαιτούμενα κεφάλαια
10. Χρηματο-οικονομικό πλάνο
11. Παραρτήματα

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Περίληψη

- Βασικά στοιχεία προτεινόμενης επιχείρησης
- Προϊόντα, πελάτες, ιδιοκτήτες
- Εκτιμήσεις για την επιχείρηση και τον κλάδο

- ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ
 - Σαφήνεια
 - Ενθουσιασμός και σιγουριά
(συνήθως γράφεται τελευταίο)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Γενική περιγραφή επιχείρησης

- *Όραμα* – σύντομο κείμενο σχετικό με το όραμα της επιχείρησης (π.χ. να αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστές στην ανάπτυξη τεχνολογίας ΑΠΕ στην Ευρώπη)
- *Στόχοι και σκοποί* – που στοχεύει να φθάσει η επιχείρηση και με ποια βήματα
- *Τι είναι σημαντικό;* - ικανοποίηση πελατών, κοινωνική προσφορά; ...

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Γενική περιγραφή επιχείρησης

- *Πελάτες* – ποιοι είναι οι εν δυνάμει πελάτες;
- *Κλάδος* – ποιος είναι ο κλάδος της επιχείρησης και ποια τα χαρακτηριστικά τους (π.χ. είναι νέος, δυναμικός, ώριμος, ...)
- *Δυνατά σημεία επιχείρησης* – ποια είναι οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης, ποια είναι τα δυνατά σημεία της τεχνολογίας που διαθέτει, ποια είναι τα δυνατά σημεία της οργάνωσης και στελέχωσής της, του τόπου εγκατάστασης ...
- *Νομική μορφή επιχείρησης* – ΑΕ, ΕΠΕ, ...

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

- **Επωνυμία:** Η επωνυμία σχηματίζεται, είτε από το όνομα του ενός ή περισσότερων εταίρων, είτε από το αντικείμενο της επιχείρησης που ασκεί. Στην επωνυμία της, πρέπει να περιέχονται σε κάθε περίπτωση ολογράφως οι λέξεις Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία ή σε συντομογραφία Ι.Κ.Ε.
- **Κεφάλαιο:** Στο κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει ένας (μονοπρόσωπη) ή πολλοί εταίροι.

Τέσσερις εταίροι συμμετέχουν στο κεφάλαιο της Ι.Κ.Ε. έκαστος με ποσοστό 25%. Ο εταίρος Α εισφέρει μετρητά, ο Β την προσωπική του εργασία για ένα συγκεκριμένο χρόνο, ο Γ εισφέρει ειδικές γνώσεις, που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της εταιρείας και ο Δ τη φερεγγυότητα απέναντι στο τραπεζικό σύστημα και τους πιστωτές και την προσωπική ή εμπράγματα εγγύηση.

- Σημειώνεται πως το 25% του εταιρικού κεφαλαίου πρέπει υποχρεωτικά να είναι μετρητά και ότι η αποτίμηση των εισφορών γίνεται από τους ίδιους τους εταίρους.

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

- **Έδρα:** Η Ι.Κ.Ε. έχει έδρα το Δήμο, που ορίζεται στο καταστατικό. Υπάρχει δυνατότητα μεταφοράς της έδρας σε άλλο κράτος μέλος.
- **Προστασία εταίρων:** Έχει τα πλεονεκτήματα των κεφαλαιουχικών εταιρειών Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Η ευθύνη των εταίρων περιορίζεται στο ποσό της εισφοράς τους στο κεφάλαιο και δεν επεκτείνεται στην ατομική τους περιουσία.
- **Δημοσιότητα** – δημοσιεύσεις: Απαραίτητη προϋπόθεση κατά τη σύσταση είναι η ύπαρξη ιστοσελίδας (site), και όλες οι δημοσιεύσεις γίνονται σε αυτή και στο ΓΕΜΗ, τόσο κατά τη σύσταση, όσο και κατά τη λειτουργία της εταιρείας.
- **Λογιστική παρακολούθηση:** Τηρεί υποχρεωτικά διπλογραφικά βιβλία (Γ' Κατηγορίας) , όπως οι Α.Ε. και Ε.Π.Ε. (τήρηση βιβλίου ταμείου, σύνταξη Ισολογισμού), ως αντιστάθμισμα για την περιορισμένη ευθύνη των προσώπων, που συμμετέχουν σε αυτές, με το να υπάρχει η μέγιστη διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές, η οποία επιτυγχάνεται με το διπλογραφικό σύστημα.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Προϊόντα και υπηρεσίες

- Λεπτομερής περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών (φωτογραφίες, σχέδια, διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, κλπ)
- Ποιοι παράγοντες προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Πως «τοποθετείται» η τεχνολογία της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες σχετικές τεχνολογίες;
- Πως θα γίνεται η τιμολόγηση των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της επιχείρησης;

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Προϊόντα και υπηρεσίες (τεχνολογία)

Αξιολόγηση τεχνολογίας-ων

Πιθανή επίπτωση στον ανταγωνι- σμό	Πιθανότητα επιτυχίας		
	Υψηλή		Τεχνολογία Α
	Μέτρια	Τεχνολογία Β	
	Χαμηλή		Τεχνολογία Γ
	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Προϊόντα και υπηρεσίες (τεχνολογία)

Τεχνολογία και αγορές

		Τεχνολογίες		
Αγορές	Νέα και άγνωστη			
	Νέα αλλά γνωστή			
	Τρέχουσα			
		Νέα και άγνωστη	Νέα αλλά γνωστή	Νέα και άγνωστη

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου Προϊόντα και υπηρεσίες (τεχνολογία)

Επιχείρηση και τεχνολογικός κίνδυνος

Έκθεση επιχείρησης στην τεχνολογία	Τεχνολογικός κίνδυνος			
	Υψηλή	Μέτριος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
	Μέτρια	Χαμηλός κίνδυνος	Μέτριος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος
	Χαμηλή	Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μέτριος κίνδυνος
	Χαμηλός	Μέτριος	Υψηλός	

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Ποια είναι η αγορά των προϊόντων ή/και υπηρεσιών της επιχείρησης; Ποιο είναι το μέγεθός της;
- Παράθεση αριθμητικών στοιχείων (εκτιμήσεις πωλήσεων προϊόντων ανά χρονική περίοδο)
- Συλλογή στοιχείων με πρωτογενή ή δευτερογενή έρευνα αγοράς, εκτιμήσεις από «συγγενείς» τάσεις και **ανάλυση του κλάδου**

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Ανάλυση κλάδου
 - Στοιχεία κλάδου (μέγεθος αγοράς, τάσεις-προοπτικές, ...)
 - Εμπόδια εισόδου (π.χ. υψηλά κεφάλαια, τεχνογνωσία, πατέντες, κλπ) – *πως τοποθετείται η επιχείρηση σε σχέση με αυτά;*
 - Διαφαινόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές – π.χ. στο ρυθμιστικό πλαίσιο

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

Προϊόντα-υπηρεσίες

- Για κάθε προϊόν/υπηρεσία: βασικά χαρακτηριστικά, ιδιαιτερότητες, τι ιδιαίτερο προσφέρει στους πελάτες (π.χ. χαμηλό κόστος, ή αξιοπιστία, ...)

Πελάτες

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων πελατών (π.χ. ηλικία, οικονομική κατάσταση, κλπ – εφόσον πρόκειται για καταναλωτές, ή είδος επιχείρησης, μέγεθος επιχείρησης, προτιμήσεις, ...)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Ανταγωνισμός
 - Ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες/τεχνολογίες
 - Βασικοί ανταγωνιστές
 - Που εστιάζεται ο ανταγωνισμός
 - Απευθείας ανταγωνισμός ή ανταγωνισμός υποκατάστατων
 - Κατάρτιση πίνακα χαρακτηριστικών της επιχείρησης και των προϊόντων της και σύγκριση με ανταγωνιστές

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Ορισμός θέσης (niche) στην αγορά.
- Τοποθέτηση σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της αγοράς και των άλλων ανταγωνιστών

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Στρατηγική μάρκετινγκ
 - Προώθηση – πως θα γνωρίσ(ζ)ουν οι πελάτες το προϊόν/υπηρεσία
 - Διαφήμιση
 - Ποια θα είναι η εικόνα προϊόντος/υπηρεσίας και επιχείρησης στην επικοινωνία
 - Προϋπολογισμός προώθησης
 - Τιμολόγηση – πως θα τιμολογείται τα προϊόντα/υπηρεσίες

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Προτεινόμενη γεωγραφική θέση της επιχείρησης – ποια τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της θέσης (π.χ. σε τεχνολογικό πάρκο)
- Κανάλια διανομής – πως θα γίνονται οι πωλήσεις (π.χ. μέσω αντιπροσώπων, με συμμετοχή σε διαγωνισμούς, ...)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Στρατηγική ανάλυση -σχέδιο μάρκετινγκ

- Πρόβλεψη πωλήσεων
- Δύο ή τρεις εκτιμήσεις:
 - Ρεαλιστική εκτίμηση
 - Καλύτερη δυνατή περίπτωση
 - Χειρότερη δυνατή περίπτωση

+ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ !!! – νέα προϊόντα/υπηρεσίες
(πότε;)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Σχέδιο λειτουργίας

- Παραγωγή – πως θα παράγονται τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες; Με τι διαδικασίες και τι ελέγχους; Με τι κόστος;
- Εγκαταστάσεις – φυσικός χώρος, απαιτούμενες υποδομές, κλπ. – κόστος εγκαταστάσεων
- Γραφειοκρατικές απαιτήσεις – άδειες λειτουργίας, ασφαλιστικές καλύψεις, κλπ
- Προστασία τεχνολογίας (πατέντες, κλπ)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Σχέδιο λειτουργίας

- Προσωπικό – αριθμός, χαρακτηριστικά, μισθολογική δομή, περιγραφές θέσεων εργασίας, κλπ., σχέση εργασίας
- Προμηθευτές – ποιοι είναι, τι θα προμηθεύουν
- Αποθέματα – ποια θα είναι η πολιτική διαχείρισης αποθεμάτων
- Πιστωτική πολιτική και διαχείριση απαιτήσεων
- Πολιτική πληρωμών

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Διοίκηση και οργάνωση

- Ποιοι θα αποτελούν τη διοίκηση της επιχείρησης;
Με τι αρμοδιότητες και καθήκοντα;
- Οργανόγραμμα
- Υποστήριξη (δικηγόρος, λογιστής, τράπεζες, κλπ)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Υφιστάμενα κεφάλαια

- Προσωπικά κεφάλαια (προσωπικά των ιδιοκτητών, μετόχων, κλπ)
- Κεφάλαια προερχόμενα από κρατικές επιδοτήσεις, προγράμματα στήριξης κλπ

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Δαπάνες έναρξης

- Ποια είναι τα (όλα) τα έξοδα πριν η επιχείρηση είναι έτοιμη να «δεχθεί» τον πρώτο πελάτη
- Οι προβλέψεις πρέπει να συμπεριλαμβάνουν εκτιμήσεις και απρόβλεπτους/αστάθμητους παράγοντες
- Που θα βρεθούν τα ποσά που απαιτούνται
- Ποιοι θα είναι οι επενδυτές, με τι ιδιότητα στην επιχείρηση;

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Χρηματο-οικονομικό πλάνο

- **Προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνη βάση**
 - ▣ Με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις και δαπάνες από το σχέδιο μάρκετινγκ και το σχέδιο λειτουργίας
 - ▣ Λεπτομερή ανάλυση των παραδοχών

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Χρηματο-οικονομικό πλάνο

- **Προβλεπόμενες ταμειακές ροές**
- Πρέπει να υπάρχουν μετρητά στα ταμεία για την κάλυψη των υποχρεώσεων
- Πίνακας με προβλέψεις εισπράξεων και πληρωμών (για κάθε μήνα) με βάση το σχέδιο μάρκετινγκ και το σχέδιο λειτουργίας
- Πρέπει να υπάρχει κεφάλαιο κίνησης ως «μαξιλάρι»

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Χρηματο-οικονομικό πλάνο

- **Υπολογισμός νεκρού σημείου (break-even point)**
- Πωλήσεις που απαιτούνται για να καλυφθούν όλα τα κόστη

Τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων

<i>Περίοδος</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Μηχανολογικός εξοπλισμός	1000000	0	0	0	0	0	0
Δαπάνες εκπαίδευσης	0	50000	50000	0	0	0	0
Δαπάνες προσωπικού	0	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Τεχνολογική υποστήριξη	10000	10000	1500	1500	1500	1500	1500
Αποσβέσεις	0	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Έσοδα από πωλήσεις	0	0	0	200000	450000	700000	900000
Καθαρά μετρητά	(1010000)	(185000)	(176500)	73500	323500	573500	773500
Μετρητά στην αρχή της περιόδου	0	(1010000)	(1195000)	(1371500)	(1298000)	(974500)	(401000)
Μετρητά στο τέλος της περιόδου	(1010000)	(1195000)	(1371500)	(1298000)	(974500)	(401000)	372500

ΜΗΝΑΣ	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7	Μήνας 8	Μήνας 9	Μήνας 10	Μήνας 11	Μήνας 12
Μετρητά στην αρχή	40000	35700	31900	26100	22100	78300	13500	15200	17900	11600	57600	78800
ΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ												
Πληρωμή από παράδοση μέρους Α										300000	150000	
Πληρωμή από παράδοση μέρους Β												20000
Άλλα έσοδα												500
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΩΩΝ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300000	150000	20500
Αγορές υλικών						60000	160000	80000				
Μεταφορικά						1000	3000	1000				
Βοηθητικές εργασίες	800	300	300	500	300	300	20800	10300	2800	500	300	300
Κόστος προσωπικού	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	11000	3500	3500	3500	6500
Αγορά εξωτερικών υπηρεσιών			2000				1000					2000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΩΩΝ	4300	3800	5800	4000	3800	64800	188300	102300	6300	4000	3800	8800
ΜΕΤΡΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	35700	31900	26100	22100	18300	13500	-174800	-87100	11600	307600	203800	90500
ΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ												
Τραπεζικά δάνεια					60000		190000	105000				
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΩΩΝ	0	0	0	0	60000	0	190000	105000	0	0	0	0
Πληρωμές δανείων										250000	125000	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΩΩΝ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250000	125000	0
ΣΥΝΟΛΙΚΑ												
ΜΗΝΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	-4300	-3800	-5800	-4000	56200	-64800	1700	2700	-6300	46000	21200	11700
Μετρητά στο τέλος	35700	31900	26100	22100	78300	13500	15200	17900	11600	57600	78800	90500

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Εργασίες

- Επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες μαθηματικής προσομοίωσης (numerical simulation) για προβλήματα μηχανικής ρευστών και μηχανικής συμπεριφοράς κατασκευών (δείτε π.χ. <http://www.cfse.ch/cfse>)
- Επιχείρηση που διαθέτει τεχνολογία ανάπτυξης και παραγωγής σύνθετων υλικών μεγάλου όγκου (δείτε π.χ. <http://www.eelcee.com>)
- Επιχείρηση που διαθέτει τεχνολογία για τη βελτιστοποίηση της ενέργειας που προέρχεται από το νερό (δείτε π.χ. <http://www.powervision-eng.ch>)

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Εργασίες

- Επιχείρηση που παράγει τεχνολογία ευέλικτων φωτοβολταϊκών επιφανειών (δείτε π.χ. <http://www.eight19.com/>)
- Για περισσότερες ιδέες δείτε τις ιστοσελίδες με τις επιχειρήσεις του **EPFL SCIENCE PARK (PSE)** <http://www.science-park.ch/community/companies/>

ΚΑΙ ΤΟΥ **CAMBRIDGE SCIENCE PARK**

www.cambridgesciencepark.co.uk/company-directory/