

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Ειρήνη Βουδούρη
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	5
ΠΟΙΟΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ;	6
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	6
ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΈΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	7
<i>Επιτελική Σύνοψη</i>	7
<i>Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας</i>	8
<i>Προϊόντα και υπηρεσίες</i>	9
<i>Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού</i>	10
<i>Σχεδιασμός μάρκετινγκ</i>	12
<i>Σχεδιασμός λειτουργιών</i>	13
<i>Οργανωσιακός Σχεδιασμός</i>	14
<i>Οικονομικός σχεδιασμός</i>	15
<i>Εκτίμηση κινδύνων</i>	18
<i>Παράρτημα</i>	19
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΌΧΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.....	19
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	21
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ: ΦΑΕΘΩΝ	32
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	32
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	34
<i>Η Επιχειρηματική Ευκαιρία</i>	34
<i>Επιχειρηματικό Μοντέλο</i>	34
<i>Κύρια σημεία υπεροχής</i>	35
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	35
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	38
<i>Δυνητικοί Ανταγωνιστικές</i>	38
ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	40
<i>Προϊόν – Υποστήριξη προϊόντος</i>	40
<i>Διάθεση-Προώθηση προϊόντος</i>	41
<i>Στρατηγική τιμολόγησης</i>	42
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	42
<i>Κόστη</i>	43
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	44
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	45
<i>Οικονομικοί στόχοι & Βασικές οικονομικές υποθέσεις</i>	45
<i>Χρηματοοικονομικά Στοιχεία Προϋπολογισμού</i>	45
<i>Προϋπολογισμένοι Λογαριασμοί</i>	47
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	50
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Διδακτικοί στόχοι Κεφαλαίου

- Να αποσαφηνιστεί η έννοια και ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Να διευκρινιστεί ποιος το δημιουργεί και σε ποιον απευθύνεται.
- Να παρουσιαστούν βήμα-βήμα τα μέρη που αποτελούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
- Να παρουσιαστεί πως γίνεται 'ποιοτική' αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Εισαγωγή

Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας είναι ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν παύει όμως να είναι μόνο το πρώτο βήμα. Η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υλοποιηθεί μόνο αν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας να διατυπώσει και παρουσιάσει τον τρόπο υλοποίησης της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η πλήρης ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους δυνητικούς επενδυτές. Οι επενδυτές χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να αναγνωρίσουν ενδιαφέρουσες προτάσεις που θα χρηματοδοτήσουν. Οι επιχειρηματίες χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο όχι μόνο για να αναζητήσουν χρηματοδότηση αλλά και για να ξεκαθαρίσουν τη στρατηγική τους από την αρχή και για να δημιουργήσουν ένα σχέδιο/ οδηγό ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας τους. Ο επιχειρηματίας πρέπει, πριν ξεκινήσει τη διαδικασία σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, να είναι ικανός να απαντήσει σε τρία ερωτήματα που θα καθοδηγήσουν τη διαδικασία του σχεδιασμού:

- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;
- Πώς θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί που θέλουμε;

Τι είναι όμως ακριβώς το επιχειρηματικό σχέδιο;

Είναι ένα σχέδιο που περιγράφει μια *δραστηριότητα* για μια συγκεκριμένη *μελλοντική περίοδο*. Ο όρος *δραστηριότητα* μπορεί να αφορά στη λειτουργία μιας νέας ή μιας ήδη υπάρχουσας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης. Μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα αυτής. Μπορεί τέλος να αφορά εμπορική επιχείρηση ή μη-κερδοσκοπικό οργανισμό ή φιλανθρωπικό ίδρυμα. Η *μελλοντική περίοδος* ορίζεται συνήθως ως τρία ή πέντε χρόνια. Μπορεί να είναι π.χ. τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης της Νέας Οικονομίας ή τα επόμενα 5 πέντε χρόνια λειτουργίας μιας υπάρχουσας παραδοσιακής επιχείρησης κ.τ.λ.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της δραστηριότητας και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ετήσια) ή όταν συμβαίνουν δραστικές αλλαγές στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που απαιτούν αναθεώρηση των υποθέσεων που λαμβάνονται υπόψη.

Το παρόν κεφάλαιο είναι προσανατολισμένο στην εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων που αφορούν την έναρξη μιας νέας επιχείρησης ή μιας νέας δραστηριότητας σε υπάρχουσα επιχείρηση. Κύριος σκοπός του κεφαλαίου είναι να εφοδιάσει τον αναγνώστη με πληροφορίες απαραίτητες για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Η έννοια και ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου

Όπως αναφέρθηκε ήδη στην εισαγωγή το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα¹.

Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, που μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

Δυνητικοί επενδυτές: Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης. Λειτουργεί ως το όχημα με το οποίο ο επιχειρηματίας θα προσελκύσει εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου ή ανεξάρτητους επενδυτές (π.χ. τράπεζες, «επιχειρηματικοί άγγελοι») καθώς και νέους μετόχους σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ένα βασικό πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι βοηθά τον επιχειρηματία να προσεγγίσει μεγάλο αριθμό δυνητικών επενδυτών με ταχύτητα, κάτι που δεν θα ήταν εύκολο χωρίς την ύπαρξη του. Για τον επενδυτή, από την άλλη πλευρά, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο καθώς του δίνει τη δυνατότητα να εκτιμήσει την επιχειρηματική πρόταση και τις δυνατότητες υλοποίησης της πριν ακόμη πραγματοποιηθεί η επένδυση. Επιπλέον, μέσω των επιχειρηματικών σχεδίων, οι επενδυτές δύνανται να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.

Επιχειρηματίας, διοικητική ομάδα, προσωπικό: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την γραπτή έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να γνωρίσει καλύτερα την επιχείρηση του και να διευκολύνει τη διοικητική ομάδα στην πορεία προς τους στόχους. Μπορεί επίσης να αποτελέσει ένα μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθώς και τη βάση ελέγχου και παρακολούθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ύστερα από την υλοποίησή της, ώστε να διαπιστώνεται η συμμόρφωση προς την επιλεγόμενη στρατηγική. Συνοπτικά λοιπόν το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Δυνητικοί συνεργάτες: Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται ως εργαλείο προώθησης με την έννοια ότι αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες στρατηγικής σημασίας (συμμαχίες, συγχωνεύσεις, κ.τ.λ.). Υπό αυτήν την έννοια, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας.

Τέλος, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται σε κρατικούς φορείς είτε με σκοπό την άντληση χρηματοδότησης, είτε ως μέσο παρουσίασης της εταιρίας για τη σύναψη συνεργασιών, κ.τ.λ.

Το ύφος που θα υιοθετηθεί κατά τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος του παραλήπτη στον οποίο απευθύνεται. Επομένως πριν τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαραίτητος είναι ο σαφής προσδιορισμός του παραλήπτη-αναγνώστη του.

¹Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ., (2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», ΤΑΝΕΟ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας / ΟΠΑ.

Ποιος αναπτύσσει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Συχνά οι επιχειρηματίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συμβούλους την ανάπτυξη και σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτή την περίπτωση όμως απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και κυρίως μεγάλη εμπλοκή του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας. Και αυτό γιατί κανένας δε γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και τη δραστηριότητα της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης.

Επομένως ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλάβει την μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς είναι αυτός που έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και είναι ο καταλληλότερος για να εκθέσει το τι ακριβώς αφορά το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Η εμπλοκή του επιχειρηματία είναι πολύ περισσότερο σημαντική στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων που σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες, καθώς είναι αυτός που θα πρέπει να υποστηρίξει την πρόταση τους στους πιθανούς επενδυτές. Η συνεισφορά των υπόλοιπων μελών της διοικητικής ομάδας και των προϊσταμένων των διάφορων τμημάτων (στην περίπτωση που η επιχείρηση υπάρχει ήδη) είναι επίσης αναγκαία καθώς γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βάθος τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και τα λεπτομερή προγράμματα δράσης κάθε τμήματος.

Παρόλα αυτά η εμπλοκή συμβούλων πολλών ειδικοτήτων όπως δικηγόροι, σύμβουλοι μάρκετινγκ, λογιστές που ενδεχομένως να μην απασχολούνται στην επιχείρηση μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς μπορούν να παρέχουν αναγκαίες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση. Ο ρόλος τους όμως θα πρέπει να περιορίζεται κυρίως σε συμβουλευτικό.

Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Εντούτοις ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (30-40 σελίδες) διαβάζεται ευκολότερα από τον αναγνώστη και αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές που καθημερινά εξετάζουν πολλά επιχειρηματικά σχέδια.

Ο συντάκτης δεν πρέπει να υποθέτει ότι ο αναγνώστης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Συνεπώς, στο επιχειρηματικό σχέδιο αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δράσης με τρόπο απλό και κατανοητό και αποφεύγεται η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας (που μπορεί να παρατεθεί σε παράρτημα μαζί με σύντομη επεξήγηση).

Η αδυναμία παρουσίασης ενός σωστά οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συνοπτικού αλλά και πλήρους ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει στην άμεση απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης από τους δυνητικούς επενδυτές. Δεν είναι τυχαίο ότι ποσοστό 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται διεθνώς σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ ένα επιπλέον 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες μελέτης του.²

² Κιντής Γ., (2004), 'Introduction to Venture Capital', TANEΟ.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει αναφορές σε πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες (π.χ. για την τεκμηρίωση των υποθέσεων σχετικά με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς). Πολύτιμος βοηθός του επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποδειχτεί το διαδίκτυο καθώς διαθέτει πληθώρα επιστημονικών πληροφοριών και εξειδικευμένους ιστότοπους που προσφέρουν βοήθεια για τη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων και χρήσιμες συμβουλές για το ξεκίνημα ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης της. Επίσης το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτική και συναντώνται διαφοροποιημένες δομές στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Εντούτοις θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό που διαφοροποιείται είναι η ίδια η δομή και όχι η ουσία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.

Αν και δεν υπάρχει λοιπόν μοναδική, βέλτιστη δομή, ένα πλήρες, τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής θεματικές ενότητες:

- Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανάλυση αγοράς - ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Οργανωσιακός Σχεδιασμός
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Οικονομικός Σχεδιασμός
- Εκτίμηση Κινδύνων
- Παράρτημα (π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας, περιγραφή τεχνολογίας, κ.τ.λ.).

Στη συνέχεια αναλύεται το περιεχόμενο της κάθε μιας από αυτές τις ενότητες.

Επιτελική Σύνοψη

Η επιτελική σύνοψη παρέχει μια συνοπτική και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού εγχειρήματος σε δυο-τρεις σελίδες. Ουσιαστικά αποτελεί “ένα μικρό επιχειρηματικό σχέδιο μέσα σε ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο”.

Σκοπός της είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει με την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που οι αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, που λαμβάνουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια, η επιτελική σύνοψη αποτελεί συχνά το βασικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι. Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία του είναι σκόπιμο να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των ενοτήτων. Όταν ο αποδέκτης ολοκληρώσει την ανάγνωση της επιτελικής σύνοψης, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα. Συνεπώς, η επιτελική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

- σύντομη περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας
- την αγορά στην οποία στοχεύει, περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς και προβλέψεις για πωλήσεις
- αξία που προσφέρει στους πελάτες
- το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- τους παράγοντες που αποτελούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές
- τη στρατηγική μάρκετινγκ
- τις ικανότητες της διοικητικής ομάδας
- την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρίας (αν αυτή υπάρχει ήδη)
- συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών προβλέψεων (έσοδα, έξοδα, κέρδη), τις βασικές υποθέσεις που έγιναν και μελλοντικές προοπτικές
- τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- το ποσό χρημάτων που ζητείται από τον επενδυτή και τους τρόπους επένδυσης του

Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση.

Αρχικά, δίνονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρας, κ.τ.λ.).

Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, την τρέχουσα δραστηριότητα της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολεί, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Εφόσον η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Η συγκεκριμένη παράγραφος, συνεπώς, δίνει έμφαση κυρίως στο όραμα της νέας επιχείρησης.

Και στις δύο περιπτώσεις περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περιγραφή της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωση στόχων προς επίτευξη.

Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Περιγράφονται δηλαδή οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η κυριότερη πηγή εσόδων είναι συνήθως οι πωλήσεις. Άλλες πηγές μπορεί να είναι έσοδα από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (υποστήριξη μετά την πώληση, συντήρηση) ή οι συνδρομές μελών ή τα έσοδα από διαφημιστικές καταχωρήσεις (π.χ. στην περίπτωση ίδρυσης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο.

Τέλος στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή με απλά λόγια αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα στοιχεία της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που καθιστούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ελκυστική. Έμφαση δίνεται στο **γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας** που περιγράφηκε παραπάνω.

Προϊόντα και υπηρεσίες

Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση. Αρχικά, αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτών με όρους που καταλαβαίνει ο αναγνώστης χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης) παρατίθενται σε παράρτημα. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως εξυπηρέτηση μετά την πώληση, συντήρηση ή εγγύηση.

Βασικά σημεία που πρέπει να τονιστούν σε αυτή την ενότητα είναι τα εξής:

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Για κάθε προϊόν/ υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν/ υπηρεσία, δηλαδή το μοναδικό εκείνο στοιχείο που διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κ.τ.λ.: Αναφέρεται αν έχει κατοχυρωθεί κάποια ευρεσιτεχνία η οποία να επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας καθώς και η χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες

εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.

Ανανέωση του προϊόντος: Ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν / υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση παλαιότερου προϊόντος και αν η νέα έκδοση απευθύνεται στο υπάρχον ή σε νέο τμήμα της αγοράς. Επίσης γίνεται αναφορά στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αναβαθμίζει το προϊόν της ώστε να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι ο ρυθμός απαξίωσης κάθε καινοτομικού προϊόντος γίνεται ολοένα και ταχύτερος.

Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού

Στην ενότητα αυτή τοποθετείται η επιχείρηση στο περιβάλλον ώστε να αποδειχθεί ότι η αγορά στην οποία στοχεύει προσφέρει δυνατότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας. Ο αναγνώστης, διαβάζοντας το τμήμα αυτό του σχεδίου, θέλει να καταλάβει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και οδηγείται από την θέληση του να τις καλύψει κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο.

Το τμήμα αυτό της μελέτης περιλαμβάνει ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού καθώς και ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα επιχείρηση.

Ανάλυση αγοράς

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν/ υπηρεσία που θα διατεθεί.

Συγκεκριμένα, γίνεται εμπειρισταωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης, συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας.

Δίνεται το ιστορικό της εξέλιξης της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά.

Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία/ προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε μια υφιστάμενη αγορά η εύρεση πληροφοριών είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες και περιοδικά ακόμα και γενικού περιεχομένου, καθώς και κλαδικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος. Στην περίπτωση όμως που το προϊόν δημιουργεί νέα αγορά οι παραπάνω δευτερογενείς πηγές μπορεί να αποδειχτούν ανεπαρκείς και να απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας αγοράς για να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία.

Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των τμημάτων αγοράς (βασισμένη σε κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κ.τ.λ.), και ορίζεται ποια είναι η αγορά στόχος

της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η επιχείρηση στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά ώστε να εξηγηθούν οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου τμήματος.

Στο τέλος της παραγράφου γίνεται πρόβλεψη, για κάθε τμήμα της αγοράς, του προσδοκώμενου επιπέδου πωλήσεων και μεριδίου αγοράς που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

Ανάλυση ανταγωνισμού

Η συγκεκριμένη ανάλυση ξεκινά με την εξέταση του άμεσου ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα-υπηρεσίες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο (στη βάση π.χ. του πλαισίου Porter). Εξετάζονται:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα πίσω).
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα εμπρός).
- Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.

Παρέχονται όλα τα στοιχεία που οδηγούν στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού όπως:

- Κερδοφορία και κρίσιμα οικονομικά μεγέθη εφόσον είναι διαθέσιμα.
- Δυναμικότητα και μέθοδοι παραγωγής.
- Τρέχουσα θέση των ανταγωνιστών και μερίδιο τους στην αγορά και αναγνωρισιμότητα τους από πελάτες.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να καταλήγει στον εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων και των σημείων που διαφοροποιούν την νέα επιχείρηση από τον ανταγωνισμό ώστε αυτά να αποτελέσουν την «καρδιά» της στρατηγικής της.

Ανάλυση ευρύτερου περιβάλλοντος

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να προσδιορισθούν κρίσιμες τάσεις και παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο και τη νέα επιχείρηση. Η παρουσίαση αυτή μπορεί να γίνει στη βάση της ανάλυσης ΠΟΚΤ (Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος).

Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT)

Αφού ολοκληρωθεί η παρουσίαση όλων των παραπάνω στοιχείων η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου κλείνει με μια ανάλυση SWOT (Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες - Απειλές).

Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει μια σημαντική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιγράφει πώς θα πουληθεί το προϊόν στην αγορά-στόχο που έχει περιγραφεί στην ενότητα 'Ανάλυση Αγοράς- Ανταγωνισμού'. Συγκεκριμένα, αναλύεται πώς μέσω της χρήσης των κατάλληλων μέσων προώθησης, του κατάλληλου μίγματος επικοινωνίας και των καναλιών διανομής το προϊόν θα κερδίσει θέση στη λίστα αγορών του πελάτη. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στην τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί ώστε ο πελάτης να προτιμήσει το προϊόν /υπηρεσία από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές λύσεις.

Στην ουσία, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ καθορίζει πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στην αγορά και θα εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει σχετικά με τη δημιουργία εσόδων. Έτσι, πριν την παρουσίαση των στρατηγικών μάρκετινγκ, γίνεται αναφορά στους στόχους που έχουν τεθεί σχετικά με την διείσδυση του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά-στόχο, κατά το πρώτο έτος εισαγωγής του. Αναφέρεται λοιπόν το προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς και οι προσδοκώμενες πωλήσεις ανά προϊόν και τμήμα αγοράς.

Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική μάρκετινγκ και λεπτομερή προγράμματα δράσης. Συγκεκριμένα περιγράφονται τα εξής:

- **Προϊόν:** Γίνεται επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος/ υπηρεσίας με αναφορά στην ποιότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, τα προηγμένα χαρακτηριστικά, την επωνυμία, συσκευασία και τις παρεχόμενες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση), καθώς και των πακέτων μέσω των οποίων θα διατεθεί το προϊόν στην αγορά.
- **Τιμή:** Διατυπώνεται συγκεκριμένη πολιτική τιμολόγησης, που εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο θα χρεώνονται οι πελάτες, τα πιθανά πακέτα προσφορών, την πιστωτική πολιτική, εκπτώσεις, κ.τ.λ.
- **Σύστημα διανομής:** Περιγράφονται τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις στους πελάτες και αν οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε τυχόν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που έχουν ή θα πρέπει να συναφθούν για την ολοκλήρωση της διανομής. Επίσης γίνεται αναφορά στη γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής καθώς και στην πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς.
- **Προώθηση και επικοινωνία:** Καθορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι επικοινωνίας. Παρουσιάζεται η επιλογή και ο προγραμματισμός μέσων προώθησης (π.χ. άμεση, έμμεση), διαφημιστικό μήνυμα, και άλλες προωθητικές ενέργειες.

Κάθε μία από τις ενέργειες προώθησης συνοδεύεται και από την αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους.

Στο τέλος της ενότητας γίνονται για κάθε τμήμα της αγοράς προβλέψεις της αύξησης της ζήτησης για τα επόμενα έτη της περιόδου που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο (δηλαδή τρία ή πέντε έτη) και αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους των ενεργειών μάρκετινγκ των επόμενων ετών.

Σχεδιασμός λειτουργιών

Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει όλα τα βήματα από την ανάπτυξη του προϊόντος/ υπηρεσίας μέχρι την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Επομένως, δίνονται τεχνικές πληροφορίες για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, υλικό, λογισμικό κλπ, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται μόνο τα στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης θα διεξάγεται ομαλά και δεν είναι σκόπιμο ο αναγνώστης να υπερφορτώνεται με πληθώρα τεχνικών λεπτομερειών (οι τεχνικοί όροι επεξηγούνται σε παράρτημα).

Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που δίνονται αφορούν στα:

- **Εγκαταστάσεις:** Αναφέρεται η τοποθεσία των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και τονίζεται η δυνατότητα πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και διανομείς.
- **Διαδικασία παραγωγής:** Αν η νέα επιχείρηση είναι βιομηχανική, ένα σχέδιο όλης της διαδικασίας παραγωγής είναι απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παραγωγής πρόκειται να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (υπεργολαβία) δίνονται πληροφορίες για τους υπεργολάβους όπως τοποθεσία παραγωγής, λόγοι επιλογής, κόστος και τυχόν συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.
- **Πρώτες ύλες:** Οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και ορισμένα στοιχεία για τους προμηθευτές είναι χρήσιμο να αναφέρονται (πχ μέσος χρόνος παράδοσης παραγγελιών).
- **Εξοπλισμός:** Αναφέρεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και αν θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).
- **Κύκλος λειτουργίας:** Περιγράφεται όλη η διαδικασία ολοκλήρωσης της συναλλαγής.

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται επίσης και το σχεδιαζόμενο πρόγραμμα επενδύσεων για τα επόμενα έτη. Το πρόγραμμα αυτό παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα:

- Αναγκάζει τον επιχειρηματία να θεωρήσει τις ενέργειες υλοποίησης γραμμικά μέσα στο χρόνο ώστε να εντοπίσει αλληλοεξαρτήσεις μεταξύ δραστηριοτήτων. Έτσι μπορεί να προσδιορίσει ανάγκες σε κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό για το σύνολο της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου
- Επιτρέπει στον επιχειρηματία να προβλέψει ανά έτος τις πωλήσεις και τα κόστη που σχετίζονται με την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών.

- Επιτρέπει στον επιχειρηματία να δοκιμάσει την ευαισθησία του επιχειρηματικού μοντέλου στη μεταβολή βασικών παραμέτρων
- Βοηθά στον προσδιορισμό του επιπέδου και του τύπου της εξωτερικής χρηματοδότησης που χρειάζεται η επιχείρηση.

Στο τέλος της ενότητας γίνεται προσδιορισμός του κόστους ανά έτος που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται καταρχάς περιγραφή της διοικητικής ομάδας , που αποτελεί πολύ σημαντική παράγραφο του επιχειρηματικού σχεδίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι συχνά οι επενδυτές εξετάζουν πρώτα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο τις ικανότητες και τα προσόντα της διοικητικής ομάδας καθώς πιστεύουν ότι αυτά μπορούν να μετατρέψουν με επιτυχία μια καλή επιχειρηματική ιδέα σε κερδοφόρο επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφοντας τα προσόντα, τις γνώσεις και την εμπειρία της διοικητικής ομάδας, αποδεικνύει ότι η νέα επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά. Περιλαμβάνει πληροφορίες για τα εξής:

- Ιδρυτές της εταιρείας και μορφωτικό τους επίπεδο
- Επαγγελματική εμπειρία διοικητικής ομάδας (τα αναλυτικά βιογραφικά τους παρατίθενται σε παράρτημα)
- Φήμη της διοικητικής ομάδας στην επαγγελματική κοινότητα και τον κλάδο και δίκτυο γνωριμιών
- Γνώσεις και ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας ώστε να φανεί η συμπληρωματικότητα τους

Στη συνέχεια εξετάζονται μια σειρά οργανωτικών ζητημάτων που συνοψίζονται στα εξής:

- Νομική μορφή της επιχείρησης
- Τμηματοποίηση της επιχείρησης και κατανομή έργου όπου παρουσιάζονται τα τμήματα που την απαρτίζουν μαζί με την περιγραφή της λειτουργίας και των αρμοδιοτήτων καθενός. Περιγράφονται επίσης οι βασικές θέσεις εργασίας που θα πληρωθούν καθώς και οι σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με τη χρήση οργανόγραμματος. Γίνεται τέλος αναφορά στις διαδικασίες ελέγχου που θα ακολουθηθούν
- Πιθανή χρήση εξωτερικών Συμβούλων. Σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας βρίσκεται σε στάδιο επικοινωνίας με συγκεκριμένους εξωτερικούς συμβούλους, χωρίς όμως να έχει καταλήξει σε συμφωνία μαζί τους δεν πρέπει να γίνεται αναφορά στο όνομα τους.

Στο τέλος της ενότητας αναφέρονται συνοπτικά τα κόστη που συνδέονται με τα παραπάνω. Το σημαντικότερο κόστος είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας (μισθοί και ασφαλιστικές εισφορές) που υπολογίζονται ανά έτος για όλη τη χρονική περίοδο που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Οικονομικός σχεδιασμός

Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καταρτίζει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για όλη την εξεταζόμενη μελλοντική χρονική περίοδο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περίοδος αυτή ορίζεται συνήθως στην πενταετία για επιχειρήσεις που ανήκουν σε παραδοσιακούς κλάδους. Ο ορίζοντας της πενταετίας δεν αφορά επιχειρήσεις της Νέας Οικονομίας, των οποίων το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά αβέβαιο περιορίζοντας τις απαιτήσεις σε προβλέψεις για χρονικό διάστημα τριών ετών. Επισημαίνεται ότι, σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να ενσωματωθούν και οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών. Η παράθεση αυτών μπορεί να γίνει σε παράρτημα.

Οι απαιτήσεις του οικονομικού σχεδίου αφορούν στις ακόλουθες οικονομικές προβλέψεις:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Κατάσταση ταμειακών ροών
- Ισολογισμός
- Ανάλυση νεκρού σημείου

Ένα αναλυτικό οικονομικό σχέδιο διευκολύνει την εξέταση πιθανών σεναρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ορθότερου προγραμματισμού και ανάπτυξης διαφορετικών σεναρίων διαχείρισης σε ενδεχόμενες κρίσεις. Διευκολύνει επίσης την κατάρτιση προϋπολογισμού και την κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρίας. (Στο παράρτημα Α γίνεται μια γενική αναφορά στη μεθοδολογία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού).

Στη συνέχεια γίνεται αναλυτικότερη αναφορά στις οικονομικές προβλέψεις που κρίνονται αναγκαίες για ένα ολοκληρωμένο οικονομικό σχέδιο.

Προβλεπόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Στη κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάζονται οι προβλέψεις αφ' ενός των χρηματικών ποσών που θα εισρέουν στην επιχείρηση από την παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών, και αφ' ετέρου των χρηματικών ποσών που θα καταβάλλονται από την επιχείρηση για την εκπλήρωση των οικονομικών της υποχρεώσεων. Ο πίνακας 1 αποτελεί παράδειγμα κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.

Πίνακας 1: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
--	--------	--------	--------	--------	--------

Κύκλος εργασιών
Κόστος πωληθέντων
Μικτά κέρδη
Λειτουργικά έξοδα
Κέρδη προ αποσβέσεων, τόκων & φόρων
% επί των πωλήσεων
Τόκοι μακροπρόθεσμου
Τόκοι βραχυπρόθεσμου
Κέρδη προ αποσβέσεων & φόρων
Αποσβέσεις
Κέρδη προ φόρων
Φόροι
Καθαρά κέρδη
% επί των πωλήσεων
Πιστωτικοί τόκοι
Σύνολο καθαρών κερδών
% κερδών προς διανομή
Κέρδη προς διάθεση
Αμοιβές ΔΣ
Αποτελέσματα εις νέον

Προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών

Στην κατάσταση ταμειακών ροών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις προβλέψεις εισροών και εκροών κεφαλαίων στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης μελλοντικής χρονικής περιόδου.

Η προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών καταγράφει τις προβλεπόμενες μεταβολές στα μεγέθη του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης της εταιρείας από :

- τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των εκροών για επενδύσεις και αύξηση κεφαλαίου κινήσεως
- τις δραστηριότητες που συνδέονται με την εισροή κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών ή ομολογιών, επιχορηγήσεις
- τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους

Ο πίνακας 2 αποτελεί παράδειγμα κατάστασης ταμειακών ροών.

Πίνακας 2: Κατάσταση ταμειακών ροών

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εισροές					
κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων					
Πιστωτικοί τόκοι					
Αύξηση εταιρικού κεφαλαίου					
αύξηση μακροπρόθεσμα δάνεια					
επιχορήγηση δημοσίου					
επιχορήγηση τόκων δανείου					
αύξηση βραχυπρόθεσμα δάνεια					
Σύνολο					
Εκροές					
επένδυση σε πάγια					
Φόροι					
κέρδη προς διάθεση					
Αμοιβές ΔΣ					
αύξηση κεφαλαίου κίνησης					
Σύνολο					

Πρόβλεψη ισολογισμού

Το οικονομικό σχέδιο πρέπει επίσης να περιέχει και πρόβλεψη ισολογισμού που θα αντικατοπτρίζει τη θέση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο τέλος του χρόνου λειτουργίας.

Προβλεπόμενη ανάλυση νεκρού σημείου

Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (break even point). Το νεκρό σημείο λοιπόν αντιστοιχεί στην ποσότητα πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε ζημιές και δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Νεκρό σημείο (Ποσότητα)} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{(\text{Τιμή}-\text{Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα})}$$

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που έχει η επιχείρηση από τη δραστηριοποίηση της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξής τους, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση. Η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει επίσης μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό.

Εκτίμηση κινδύνων

Στη συγκεκριμένη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι που συνδέονται με το νέο εγχείρημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μελλοντική χρονική περίοδο και καθώς το μέλλον παρουσιάζει απρόβλεπτες εξελίξεις αναπόφευκτα ορισμένες από τις προβλέψεις και τις υποθέσεις θα αποδειχθούν εσφαλμένες. Στη ενότητα, αφού γίνει αναφορά στις βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του σχεδίου, αναφέρονται οι κίνδυνοι και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές βασικών παραμέτρων.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται σενάρια για τη διερεύνηση των επιπτώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης από την αλλαγή στις βασικές αυτές υποθέσεις. Τα σενάρια αντιστοιχούν σε μεταβολή παραγόντων του περιβάλλοντος και δημιουργία μιας νέας κατάστασης. Συνήθως δημιουργούνται τρία σενάρια: το αισιόδοξο, τα απαισιόδοξο και το πιθανό. Με βάση τα παραπάνω σενάρια επισημαίνονται οι κυριότεροι κίνδυνοι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Τέλος, αναπτύσσεται ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan). Το εναλλακτικό σχέδιο δράσης περιγράφει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι αναγκαίες λόγω της πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον και ορίζει νέους στόχους για την επιχείρηση, συμβατούς με τη νέα πραγματικότητα, καθώς και στρατηγικές επίτευξής τους.

Παράρτημα

Στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου παρατίθενται τα παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν

- Τα αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας.
- Αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της στον τύπο.
- Κατοχυρωμένες πατέντες.
- Επιστολές από στελέχη άλλων επιχειρήσεων που εγγυούνται την αξιοπιστία της διοικητικής ομάδας.

Το επιχειρηματικό Σχέδιο ως όχημα χρηματοδότησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως όχημα για άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας. Πρέπει να αποσαφηνισθεί παρ' όλα αυτά ότι το ποσοστό των σχεδίων που χρηματοδοτούνται τελικά στο σύνολο των σχεδίων που παρουσιάζονται για χρηματοδότηση είναι πολύ μικρός. Οι βασικότεροι λόγοι απόρριψης ενός επιχειρηματικού σχεδίου από διαχειριστές π.χ. κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου συνοψίζονται στα εξής:

- Αδυναμία κατανόησης της αγοράς/ Ανεπαρκής αγορά
- Αφελείς ή τυχαίες προβλέψεις/ υποθέσεις
- Αναξιόπιστη η εύκολα αντιγράψιμη τεχνολογία
- Υπερβολικά υψηλή επένδυση για αυτό που προσφέρει
- Αφελής ή όχι φιλόδοξος σχεδιασμός λειτουργιών
- Άγνοια των ρυθμιστικών θεμάτων
- Αναξιόπιστη διοικητική ομάδα

Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν και 'διακοσμητικοί' λόγοι που μπορεί να αποτρέψουν τον παραλήπτη να ολοκληρώσει τη μελέτη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και επομένως να αποκλείσουν τον επιχειρηματία από τη διαδικασία εύρεσης χρηματοδότησης. Η ασάφεια, η χρήση υπερβολικής και ιδιαίτερης ορολογίας της αγοράς και της τεχνολογίας, η κακή σύνταξη, το μεγάλο μέγεθος και το απλοϊκό γράψιμο αποτελούν μερικούς από αυτούς.

Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποτυπώνεται η γνώση του επιχειρηματία ότι μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα για να καρποφορήσει προϋποθέτει υψηλό κόστος προώθησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο που αγνοεί τα βασικά δηλώνοντας "Ξεχάστε το μάρκετινγκ – Η τεχνολογία μου είναι ΚΟΡΥΦΑΙΑ" έχει πολύ λίγες ελπίδες να προχωρήσει σε διαδικασία αξιολόγησης για χρηματοδότηση.

Ένα απλό και εύχρηστο εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικών σχεδίων παρατίθεται στο παράρτημα Β.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

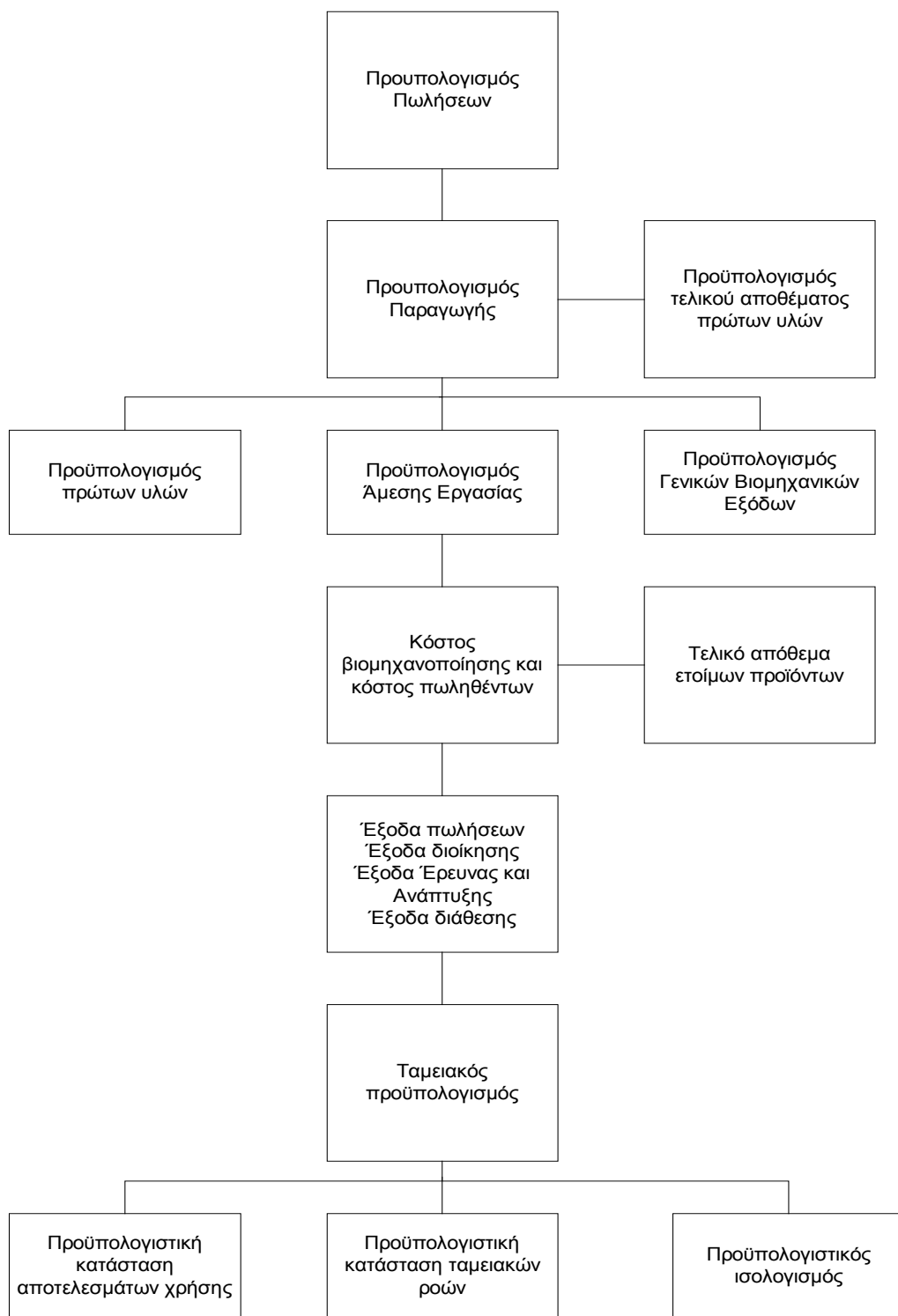
Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είτε πρόκειται για νέα επιχείρηση είτε για ήδη υπάρχουσα γίνεται σε βήματα που αποτυπώνονται στο σχήμα 1.

Αρχικά καθορίζεται το μίγμα προϊόντων και οι μονάδες των προϊόντων που αναμένεται να πουληθούν σε ορισμένη χρονική περίοδο.

Στη συνέχεια καταρτίζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής. Με βάση το πρόγραμμα πωλήσεων προσδιορίζονται αναγκαίες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή ανθρώπινο δυναμικό. Για κάθε προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη: α) το απόθεμα και β) τις αναμενόμενες πωλήσεις, υπολογίζονται οι ποσότητες που θα παραχθούν σε ετήσια βάση.

Το τμήμα παραγωγής καταρτίζει προϋπολογισμούς για τις αναλώσεις πρώτων υλών και όλες τις απαιτούμενες αγορές, καθώς και προϋπολογισμούς για την άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο προϋπολογισμός της χρησιμοποίησης πρώτων υλών αναφέρεται στην ποσότητα και στο κόστος των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή. Με βάση τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών. Για την κατάρτιση του λαμβάνονται υπόψη και όλα τα κόστη που σχετίζονται με τη μεταφορά των πρώτων αυτών υλών στην παραγωγική διαδικασία.

Παράλληλα, για θέματα μάρκετινγκ και πωλήσεων με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεων υπολογίζονται οι δαπάνες για προώθηση, πωλητές, μετακινήσεις, έξοδα ταξιδιών κτλ..



Σχήμα 1 Οργάνωση του συνολικού προϋπολογισμού³

³ Κοέν Σάντρα,(2003), Πανεπιστημιακές παραδόσεις «Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική και Διοικητική Λογιστική 2»,σελ 21

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα εργαλείο⁴ αξιολόγησης επιχειρηματικών σχεδίων. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιείται από τον συντάκτη του επιχειρηματικού σχεδίου πριν την υποβολή του σε κάποιον τρίτο. Η αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται στα εξής στάδια:

- Εκτίμηση της τοποθέτησης της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Περιλαμβάνει την εκτίμηση της δυναμικής της αγοράς, την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την τοποθέτηση του προϊόντος καθώς και τις βάσεις διαφοροποίησης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Εκτίμηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Περιλαμβάνει την εκτίμηση των ικανοτήτων των στελεχών, την καταλληλότητα του σχεδιασμού μάρκετινγκ καθώς και του λειτουργικού σχεδιασμού της επιχείρησης.
- Εκτίμηση των οικονομικών στοιχείων. Στο σημείο αυτό ελέγχεται η συνέπεια των οικονομικών προβλέψεων με την ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό
- Εκτίμηση της σχέσης ρίσκου-ανταμοιβής. Εκτιμώνται οι κίνδυνοι που συνδέονται με το επιχειρηματικό σχέδιο και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης τους. Συγκρίνεται η σχέση ρίσκου-ανταμοιβής.

Μετά τη συμπλήρωση του εργαλείου αξιολόγησης του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται καταμέτρηση της βαθμολογίας. Αν το 100% των θεμάτων του εργαλείου έχουν βαθμολογηθεί με 4 ή 5 τότε η προσέγγιση της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου είναι επιτυχημένη. Διαφορετικά πρέπει να γίνει περαιτέρω επεξεργασία και παρεμβάσεις.

⁴ Προσαρμογή από Collura M and Applegate LM , “Business plan assessment tool”, Building e-Businesses online, Boston:HBS Publishing (No 800-398), 2000

Αγορά		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Ζήτηση	Η συνολική αγορά για το προϊόν/υπηρεσία είναι ταχέως αναπτυσσόμενη							
	Η αγοραστική απόφαση για το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία είναι καλά κατανοητή							
	Η αξία του προϊόντος/υπηρεσίας για τον πελάτη είναι ξεκάθαρη							
Ανταγωνισμός	Υπάρχουν λίγοι άμεσοι ανταγωνιστές							
	Οι ανταγωνιστές δε θα αντιδράσουν κατά την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά							
	Δυνητικοί ή πραγματικοί ανταγωνιστές μπορούν να προσεγγιστούν μέσω συμμαχιών ή συνεργασιών							
	Ο ανταγωνισμός δεν ελέγχει σημαντικές πηγές α υλών ή καναλιών διανομής							

Προϊόν-υπηρεσία		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Ποιότητα	Η ποιότητα του προϊόντος (υπηρεσίας) διακρίνεται από τον ανταγωνισμό							
	Τα προϊόντα (υπηρεσίες) των προμηθευτών είναι υψηλής ποιότητας							

Διαθεσιμότητα	Είναι εύκολο για τους πελάτες να έχουν πρόσβαση στο προϊόν (υπηρεσία) και να το χρησιμοποιήσουν							
Τιμή	Η τιμή του προϊόντος (υπηρεσίας) θα είναι χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό							

Ικανότητες/ κόστη		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Λειτουργικό πλεονέκτημα	Το κόστος παραγωγής για την επιχείρηση είναι σημαντικά μικρότερο από τον ανταγωνισμό							
	Το κόστος προμηθειών αναμένεται να παραμείνει το ίδιο ή να μειωθεί							
	Οι προμηθευτές της εταιρείας έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη							
Πλεονέκτημα διανομής	Το προϊόν (υπηρεσία) είναι εύκολο και σχετικά φθινό ως προς τη διανομή							
	Τα κόστη διανομής αναμένονται να μειωθούν ή να παραμείνουν σταθερά							
	Οι διανομείς έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη							
Πλεονέκτημα πωλήσεων/	Το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι σχετικά μικρό							

Marketing	Ο κύκλος πώλησης για το προϊόν (υπηρεσία) είναι σύντομος. (περιλαμβάνει το χρόνο που απαιτείται για την πώληση του προϊόντος και την έναρξη ενεργής χρήσης του προϊόντος από τους καταναλωτές του)							
	Το κόστος υποστήριξης για ένα πελάτη είναι σχετικά μικρό							

Ανθρωποι/ Συνεργάτες		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Ιδρυτές/ μάνατζμεντ	Υπάρχει εμπειρία και δέσμευση							
	Υπάρχει πετυχημένο ιστορικό της διοικητικής ομάδας σε ανάλογα επιχειρηματικά εγχειρήματα							
	Έχουν σχετική εμπειρία ως προς τη στρατηγική που ακολουθούν							
	Έχουν τις διοικητικές ικανότητες για να επιτύχουν στο εγχείρημα							
	Έχουν καλές διασυνδέσεις στον κλάδο τους							
	Κατανοούν με τρόπο ρεαλιστικό το επιχειρηματικό περιβάλλον							
Στελέχη	Το σύστημα κινήτρων έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσελκύει στελέχη με τα κατάλληλα προσόντα							
	Η επιχείρηση έχει πρόσβαση σε στελέχη με εμπειρία και ταλέντο στη διοίκηση							

Οι υπάλληλοι και η διοικητική ομάδα συνεργάζονται αρμονικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τους προμηθευτές και πελάτες								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Διαδικασίες		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Λειτουργικές διαδικασίες	Το επιχειρηματικό σχέδιο αντανακλά το γεγονός ότι οι ιδρυτές ξέρουν να υλοποιούν τη στρατηγική που έχουν σχεδιάσει							
	Οι διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος καθώς και οι διαδικασίες παράδοσης είναι καλά ορισμένες και κατάλληλες							
	Η επιχείρηση μπορεί να σχηματίσει αποτελεσματικές ομάδες σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων							
Μάρκετινγκ	Οι διαδικασίες μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι καλά ορισμένες και ξεκάθαρες							
	Στην εταιρεία υπάρχει μια καλή ομάδα στελεχών μάρκετινγκ							
Εξυπηρέτηση πελατών	Η διοικητική ομάδα κατανοεί τις ανάγκες των πελατών							
	Η εταιρεία διαθέτει μια αποτελεσματική ομάδα εξυπηρέτησης πελατών							

Υποδομή	1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο
---------	---

		1	2	3	4	5	Δ/Γ	M/E
Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	Το επιχειρηματικό σχέδιο αντανακλά μια μελετημένη προσέγγιση για επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό							
	Η επιχείρηση έχει μελετήσει μελλοντικές επενδύσεις σε επιπλέον εγκαταστάσεις για επέκταση							
Υποδομή πληροφορικής	Η επιχείρηση έχει μια ξεκάθαρη εικόνα της υποδομής σε τεχνολογία πληροφορικής που απαιτείται για να εφαρμοστεί το επιχειρηματικό μοντέλο.							
	Η εταιρεία έχει εκμεταλλευτεί κάθε δυνατή πηγή για μείωση του κόστους							
	Η επιχείρηση έχει μελετήσει μελλοντικές επενδύσεις σε τεχνολογία πληροφορικής							
Υποδομή επικοινωνιών	Η επιχείρηση έχει μια ξεκάθαρη εικόνα της υποδομής σε τεχνολογία επικοινωνιών που απαιτείται για να εφαρμοστεί το επιχειρηματικό μοντέλο.							
	Η εταιρεία έχει εκμεταλλευτεί κάθε δυνατή πηγή για μείωση του κόστους							
	Η επιχείρηση έχει μελετήσει μελλοντικές επενδύσεις σε τεχνολογία επικοινωνιών							

Οικονομική τοποθέτηση	1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, M/E μη εφαρμόσιμο
-----------------------	---

		1	2	3	4	5	Δ/Γ	M/E
Μοντέλο εσόδων	Το μοντέλο εσόδων είναι σύμφωνο με τους στόχους και της στρατηγικής της επιχείρησης							
	Πιθανές πηγές έχουν εντοπιστεί και έχουν αξιολογηθεί							
	Η επιχείρηση έχει δυνατότητα για αύξηση των εσόδων της							
Μοντέλο κόστους	Το μοντέλο κόστους είναι σύμφωνο με τους στόχους και της στρατηγικής της επιχείρησης							
	Οι βασικές κατηγορίες κόστους έχουν εντοπιστεί και έχουν αξιολογηθεί							
	Υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για την επιχείρηση να μειώσει το κόστος της μέσω οικονομικών κλίμακας καθώς και εμπειρίας							
Μοντέλο διαχείρισης ρευστών διαθεσίμων	Οι πηγές και οι χρήσεις των ρευστών διαθεσίμων έχουν σαφώς προσδιοριστεί							
	Το επίπεδο χρηματοδότησης που αναφέρεται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι αρκετό για να εξασφαλίσει ρευστότητα στην επιχείρηση							
	Υπάρχει ένα σαφές σχέδιο χρήσης του πάγιου ενεργητικού							
	Καθίσταται σαφές στο επιχειρηματικό σχέδιο ότι η επιχείρηση θα μπορέσει να αυξήσει την αξία τόσο των ενσώματων όσο και των ασώματων ακινητοποιήσεων της							

Ρίσκο και ανταμοιβή		1=διαφωνώ απόλυτα, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, Δ/Γ=δε γνωρίζω, Μ/Ε μη εφαρμόσιμο						
		1	2	3	4	5	Δ/Γ	Μ/Ε
Ρίσκο	Οι κύριοι κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί και αναλύονται επαρκώς στο επιχειρηματικό σχέδιο							
	Το ευρύτερο πλαίσιο (PEST) είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση							
	Χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες στρατηγικές για τη μείωση ή τη διοίκηση του ρίσκου							
	Στο επιχειρηματικό σχέδιο έχει προβλεφθεί ευελιξία για την αντιμετώπιση εκτάκτων γεγονότων							
Ανταμοιβή/αξία	Το επιχειρηματικό σχέδιο εκφράζει σαφώς την αξία του εγχειρήματος για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος							
	Το επιχειρηματικό μοντέλο υποστηρίζει τη δημιουργία αυξανόμενων εσόδων							

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ: ΦΑΕΘΩΝ⁵

Το ακόλουθο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σύμπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της υπό ίδρυση εταιρίας Φαέθων⁶. Η σμίκρυνση και επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου έχει γίνει για λόγους οικονομίας χώρου. Έχει γίνει προσπάθεια να μην αφαιρεθούν πληροφορίες που μειώνουν την αξία του παραδείγματος.

Επιτελική Σύνοψη

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά στην πρόταση δημιουργίας της εταιρίας Φαέθων από τους ερευνητές του Εργαστηρίου Καταλυτικών-Φωτοκαταλυτικών Διεργασιών (Ηλιακή Ενέργεια - Περιβάλλον) του Ερευνητικού Κέντρου «Πρόοδος». Σκοπός είναι η εμπορική εκμετάλλευση των πολυετών ερευνητικών προσπαθειών των φορέων της επένδυσης στην φωτοκαταλυτική αποικοδόμηση τοξικών ρύπων, μιας μεθόδου αποτελεσματικής και απολύτως «καθαρής».

Η Φαέθων έχει σκοπό να δημιουργήσει εγκαταστάσεις φωτοκαταλυτικής αποικοδόμησης τοξικών αποβλήτων εντός των εγκαταστάσεων του Ερευνητικού Κέντρου «Πρόοδος» και σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας του. Η εταιρία σκοπεύει να αναπτύξει επιχειρηματική δράση στην ελληνική αγορά προστασίας περιβάλλοντος και να επεξεργάζεται τοξικά απόβλητα που σήμερα συλλέγονται και αποστέλλονται στο εξωτερικό για καταστροφή, μια διαδικασία εξαιρετικά επικίνδυνη και δαπανηρή.

Στόχος της είναι να προσελκύσει πελάτες τόσο από τον κλάδο των εταιριών που ασχολούνται σήμερα με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων σχετικών με την προστασία περιβάλλοντος, όσο και από τις εταιρίες εκείνες που λόγω της παραγωγικής τους διαδικασίας συσσωρεύουν απόβλητα. Για να το πετύχει αυτό έχουν σχεδιαστεί συγκεκριμένες ενέργειες ενημέρωσης της επιστημονικής κοινότητας και προώθησης της παρεχόμενης υπηρεσίας στις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση σκοπεύει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή έρευνα για την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση της προς εκμετάλλευση τεχνολογίας τόσο σε όρους αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους κόστους, καθώς η τεχνογνωσία που κατέχει αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και πρέπει να καταστεί διατηρήσιμο σε βάθος χρόνου.

Με βάση το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς-στόχου εκτιμάται ότι για να καταστεί βιώσιμη και ανταγωνιστική η προτεινόμενη επένδυση, θα χρειαστούν κεφάλαια της τάξης των € 250.000.

Για την υλοποίηση του σχεδίου, η εταιρία θα προχωρήσει στην αγορά και εγκατάσταση παγίου εξοπλισμού (φωτοαντιδραστήρες, ειδικός μηχανολογικός και εργαστηριακός

⁵ Το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε πραγματική περίπτωση. Για λόγους εμπιστευτικότητας τα ονόματα της εταιρίας Φαέθων και του Ερευνητικού Κέντρου Πρόοδος είναι πλασματικά.

⁶ Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο της Φαέθων έχει πραγματοποιηθεί από τους Γ. Ευθυμίου, Δ. Καούδη και Π. Παπαδέα, στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος International MBA, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, ΟΠΑ, για λογαριασμό του Ερευνητικού Κέντρου Πρόοδος.

εξοπλισμός) το κόστος του οποίου ανέρχεται σε € 180.000 για το σύνολο της υπό εξέταση πενταετίας.

Οι προβλέψεις για τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης ανέρχονται σε 243.700 ευρώ, 257.513 ευρώ και 275.538 ευρώ για τον πρώτο, δεύτερο και τρίτο χρόνο λειτουργίας της αντίστοιχα. Τα κέρδη της επιχείρησης προ φόρων εκτιμώνται σε 49.060 ευρώ, 69.039 ευρώ και 93.286 ευρώ για τα τρία πρώτα έτη. Η επιχείρηση προβλέπεται να φτάσει σε νεκρό σημείο ήδη κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα

Η Φαέθων θα δραστηριοποιηθεί σε υπηρεσίας φωτοκαταλυτικού καθαρισμού αποβλήτων. Η εταιρία θα δημιουργηθεί από το Ερευνητικό Κέντρο «Πρόοδος», με σκοπό τον μετασχηματισμό σε προϊόν της τεχνογνωσίας στον τομέα επεξεργασίας αποβλήτων, η οποία έχει αποκτηθεί από πολυετείς ερευνητικές προσπάθειες των φορέων της επένδυσης. Οι υποδομές της εταιρίας θα βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της «Πρόοδος»

Η Επιχειρηματική Ευκαιρία

Η συσσώρευση τοξικών αποβλήτων αποτελεί σήμερα ένα μεγάλο πρόβλημα στο τομέα της βιομηχανίας. Οι απαιτήσεις για τη διαχείριση των αποβλήτων έχουν αυξηθεί καθώς η προστασία του περιβάλλοντος επιβαρύνει τις βιομηχανίες όχι μόνο οικονομικά αλλά και σε όρους κοινωνικού κόστους. Με βάση τις απαιτήσεις αυτές, δημιουργούνται συνεχώς νέες μονάδες διαχείρισης και επεξεργασίας αποβλήτων. Συνεπώς, η ανάγκη για νέες αποτελεσματικές «καθαρές» και ανταγωνιστικές τεχνολογίες αυξάνει.

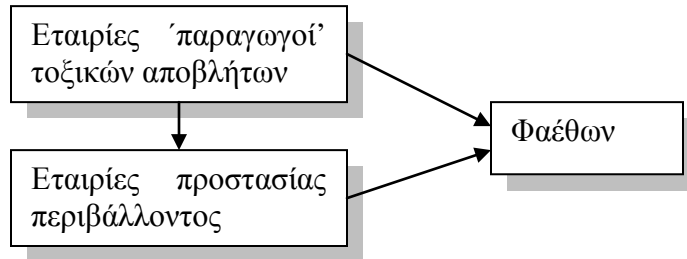
Η επεξεργασία απόβλητων στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή περιορίζεται κυρίως στον βιολογικό καθαρισμό. Ευρεία εμπορική εφαρμογή τεχνολογιών επεξεργασίας επικίνδυνων τοξικών αποβλήτων δεν υπάρχει. Τα τοξικά απόβλητα που δε μπορούν να καθαριστούν με τη χρήση του βιολογικού καθαρισμού αποστέλλονται στο εξωτερικό, μετά από προσωρινή αποθήκευση, για την περαιτέρω επεξεργασία τους. Η διαδικασία αυτή δεν είναι μόνο δαπανηρή αλλά και εξαιρετικά επικίνδυνη. Αυτή είναι ακριβώς η ευκαιρία για την Φαέθων καθώς κατέχει τη τεχνογνωσία και τη μεθοδολογία για την αποικοδόμηση των ρύπων αυτών με αποτελεσματικό, «καθαρό» και ανταγωνιστικό τρόπο. Όσο η κατάσταση στο τομέα της επεξεργασίας των ρύπων στην Ελλάδα βρίσκεται σε αυτό το σημείο, δεν υπάρχει ουσιαστικός ανταγωνιστής.

Παράλληλα, με την ολοένα και μεγαλύτερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των πολιτών, των αρχών και των οργανισμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παγκοσμίως, η τεχνολογία αυτή κερδίζει σημαντικό έδαφος. Η προς εκμετάλλευση μέθοδος συμπεριλαμβάνεται στις «καθαρές» μεθόδους επεξεργασίας των ρύπων αφού επιτυγχάνει την πλήρη καταστροφή των τοξικών ουσιών με τη χρήση ηλιακής ενέργειας.

Επιχειρηματικό Μοντέλο

Η προτεινόμενη υπηρεσία απευθύνεται τόσο σε βιομηχανίες που συσσωρεύουν τοξικά απόβλητα, όσο και σε εταιρίες προστασίας περιβάλλοντος που προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων και γενικότερα περιβαλλοντικές υπηρεσίες και προϊόντα και προβλέπεται να εντάξουν την προτεινόμενη υπηρεσία της Φαέθων στις υπηρεσίες που διαθέτουν στους πελάτες τους. Οι εταιρίες «παραγωγοί» τοξικών αποβλήτων θα απευθύνονται στην Φαέθων είτε απευθείας είτε μέσω των επιχειρήσεων προστασίας περιβάλλοντος ανάλογα με το μέγεθός τους, τον όγκο των προς επεξεργασία αποβλήτων και τις μεταξύ τους επιχειρηματικές σχέσεις. Η πολιτική τιμολόγησης της Φαέθων θα

είναι τέτοια ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις μεταξύ της Φαέθων και των εταιριών προστασίας περιβάλλοντος που αποτελούν στρατηγικούς συνεργάτες της. Το επιχειρηματικό μοντέλο της Φαέθων απεικονίζεται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1: Επιχειρηματικό μοντέλο Φαέθων

Κύρια σημεία υπεροχής

Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Φαέθων πηγάζει από τη δυνατότητα καθαρισμού τοξικών αποβλήτων με αποτελεσματικό και «καθαρό» τρόπο και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, καθώς τα τοξικά απόβλητα δεν θα πρέπει να μεταφέρονται στο εξωτερικό.

Κύρια σημεία υπεροχής της Φαέθων που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στη σχέση της με την «Πρόοδος» είναι:

- Ικανότητα σε έρευνα και ανάπτυξη που θα επιτρέψει τη συνεχή βελτίωση της προτεινόμενης υπηρεσίας.
- Πολύτιμες επαφές με τα στελέχη της συγκεκριμένης αγοράς, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των προβλεπόμενων πωλήσεων.
- Υποδομές
- Πατέντες: Υπάρχει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας υποβληθέν από το Εργαστήριο καταλυτικών-φωτοκαλυτικών διαδικασιών σχετικά με την οξείδωση οργανικών ουσιών με πολυοξομεταλλικές ενώσεις. Έχει υποβληθεί αίτημα για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας σχετικά με νέα καταλυτικά-φωτοκαταλυτικά συστήματα με βάση τα πολυοξειδία μετάλλων.

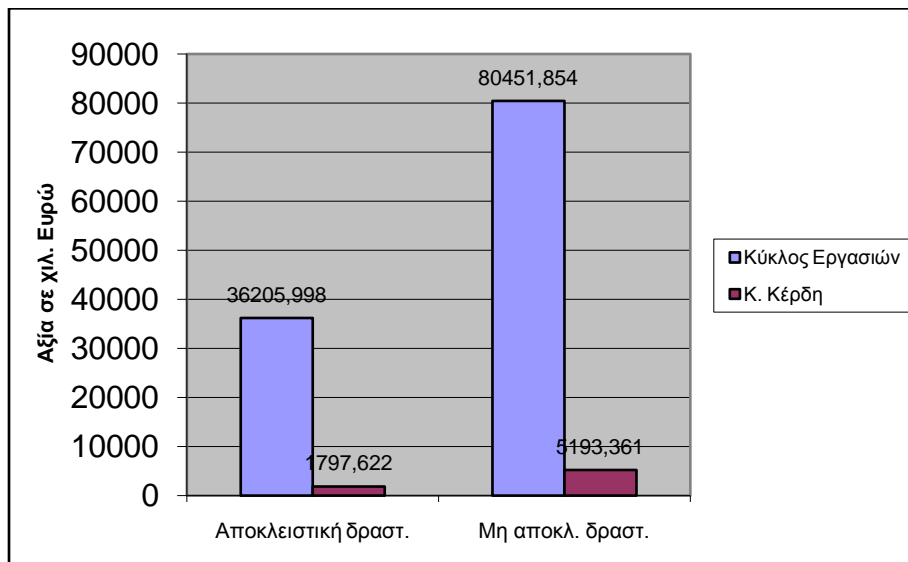
Ανάλυση Αγοράς

Η αγορά στόχος της Φαέθων αποτελείται από εταιρίες που ασχολούνται με την επεξεργασία ή διαχείριση βιομηχανικών αποβλήτων και την προστασία του περιβάλλοντος, που αναμένεται να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία της εταιρίας προκειμένου να μη μεταφέρουν τα τοξικά απόβλητα των πελατών τους στο εξωτερικό.

Επίσης η Φαέθων θα προσελκύσει απ' ευθείας το ενδιαφέρον βιομηχανικών μονάδων που συσσωρεύουν τοξικά απόβλητα λόγω της παραγωγικής τους διαδικασίας.

Ο κλάδος περιβάλλοντος στην Ελλάδα αποτελείται κυρίως από 31 εταιρίες, από οποίες 26 έχουν ως έδρα τους την περιοχή της Αττικής, 4 την Θεσσαλονίκη και 1 την Πάτρα, που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών προστασίας περιβάλλοντος, την επεξεργασία – διαχείριση αποβλήτων καθώς και σε περιβαλλοντικά έργα/ μελέτες, εμπορία χημικών, παραγωγή – εμπορία – εγκατάσταση βιομηχανικού σχετικού εξοπλισμού⁷. Ο συνολικός κύκλος εργασιών του κλάδου ανήρθε σε 116.657.852 ευρώ με καθαρά κέρδη 6.990.983 ευρώ ενώ στον κλάδο απασχολούνται συνολικά 1.086 άτομα (Βλ. Σχήμα 2).

Το τμήμα του κλάδου που ασχολείται αποκλειστικά με την προστασία περιβάλλοντος αποτελείται από 10 εταιρίες που έχουν ως αποκλειστική τους δραστηριότητα την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος και την επεξεργασία αποβλήτων, ενώ οι υπόλοιπες 21 δραστηριοποιούνται ταυτοχρόνως σε μια πληθώρα αντικειμένων. Όπως φαίνεται στο σχήμα 2, οι εταιρίες με αποκλειστική δραστηριοποίηση στον κλάδο προστασίας περιβάλλοντος έχουν κύκλο εργασιών 36.205.998 Ευρώ με καθαρά κέρδη 1.797.622 Ευρώ.



Σχήμα 2: Κύκλος εργασιών προστασίας περιβάλλοντος, 2002

Η τάση του υπο-κλάδου αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών προστασίας περιβάλλοντος είναι αυξητική όπως φαίνεται στον Πίνακα 3

⁷ Πηγές: ICAP 2004 και Plant Management οδηγός προμηθειών on-line www.plant-management.gr

Πίνακας 3: Τάση αποκλειστικού κλάδου προστασίας περιβάλλοντος

ΕΤΟΣ	2001	2002	
			Μεταβολή
Κύκλος Εργασιών (Ευρώ)	30.460.250	36.205.998	15,87%
Καθαρά Κέρδη (Ευρώ)	2.006.145	1.797.622	-11,60%

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μια μεγάλη αύξηση του μεγέθους της αγοράς από το 2001 στο 2002, με ταυτόχρονη όμως μείωση της κερδοφορίας. Το μέγεθος της αγοράς αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται με γρήγορο ρυθμό στο μέλλον λόγω της ολοένα αυξανόμενης ανάγκης και πίεσης της κοινής γνώμης για καθαρότερες τεχνολογίες.

Η Φαέθων στοχεύει σε μερίδιο αγοράς περί το 0,7% επί τη βάση του κύκλου εργασιών των εταιριών αποκλειστικής απασχόλησης με την προστασία περιβάλλοντος. Καθώς οι προβλέψεις που έχουν γίνει είναι εξαιρετικά μετριοπαθείς οι πιθανότητες πραγματοποίησης τους και επιτυχίας της επένδυσης είναι υψηλές.

Δυνητικοί πελάτες της Φαέθων είναι επίσης οι βιομηχανικές μονάδες που παράγουν τοξικά απόβλητα. Ένας μεγάλος αριθμός εταιριών αναμένεται να γίνουν χρήστες της προτεινόμενης μεθοδολογίας μέσω των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο προστασίας περιβάλλοντος και είναι ήδη προμηθευτές ή συνεργάτες τους. Ωστόσο θεωρείται ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κάθε κλάδου θα ενδιαφέρονταν να γίνουν απευθείας πελάτες της εταιρίας.

Οι κλάδοι που περιλαμβάνουν βιομηχανικές μονάδες που λόγω της παραγωγικής τους διαδικασίας συσσωρεύουν τοξικά απόβλητα και οι οποίοι παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την εφαρμογή της προτεινόμενης τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι οι ακόλουθοι:

Πίνακας 4: Κλάδοι με μεγάλη συσσώρευση τοξικών αποβλήτων (Πηγή: ICAP 2004)

ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ
Βιομηχανία προϊόντων πετρελαίου	22
Βιομηχανία πλαστικών και ελαστικών	302
Βιομηχανία χάρτου	155
Κλωστοϋφαντουργική βιομηχανία	321
Βιομηχανία αγροχημικών προϊόντων	23

Βιομηχανία απορρυπαντικών.	φαρμάκων,	καλλυντικών,	113
-------------------------------	-----------	--------------	-----

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν σήμερα εταιρίες που να χρησιμοποιούν την προτεινόμενη τεχνολογία φωτοκαταλυτικού καθαρισμού αποβλήτων με τη χρήση μετάλλων και πολυοξομεταλλικών ενώσεων. Υπάρχει πληθώρα εταιριών που ασχολούνται με την εφαρμογή βιολογικών μεθόδων καθαρισμού, αυτές όμως δεν θεωρούνται ανταγωνιστικές γιατί η προτεινόμενη τεχνολογία είναι συμπληρωματική προς τις βιολογικές μεθόδους καθώς αποικοδομεί τοξικούς ρύπους που αυτές δεν μπορούν να καταστρέψουν.

Ως ανταγωνιστικές εταιρίες, μπορούν να θεωρηθούν οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη διαχείριση υγρών τοξικών αποβλήτων. Οι επιχειρήσεις αυτές, παρόλο που αποτελούν εν δυνάμει συνεργάτες-πελάτες της υπό σύσταση εταιρίας, είναι ταυτόχρονα και εν δυνάμει ανταγωνιστές της. Το μοντέλο λειτουργίας τους περιλαμβάνει την παραλαβή των τοξικών αποβλήτων από τις εγκαταστάσεις του πελάτη, την έκδοση πιστοποιητικών παραλαβής στους παραγωγούς αποβλήτων αναλαμβάνοντας τελική διάθεση των αποβλήτων. Τα απόβλητα αποστέλλονται στο εξωτερικό προς χημική ή θερμική καταστροφή σε εξειδικευμένες εταιρίες, αφού αποθηκεύονται προσωρινά. Οι δύο μεγαλύτερες και γνωστότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην διαχείριση υγρών τοξικών αποβλήτων είναι η «POLYECO A.E.» και η «ENVIROCHEM A.E.».

Η POLYECO A.E. ιδρύθηκε το 2001, από την ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Α.Ε, με στόχο να προσφέρει υπηρεσίες στο τομέα της διαχείρισης και αξιοποίησης αποβλήτων. Η μητρική εταιρία ήταν η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος. Από το 1977 προσφέρει υπηρεσίες για την προστασία του θαλασσιού και χερσαίου περιβάλλοντος. Η δραστηριότητα στην διαχείριση βιομηχανικών αποβλήτων ξεκινά το 1989. Η εταιρία απασχολεί 25 άτομα και το 2002 παρουσίασε κύκλο εργασιών € 1.242.043 το 2002, με καθαρά κέρδη € 44.483.

Η ENVIROCHEM ιδρύθηκε το 1990 με σκοπό την ασφαλή διαχείριση των επικινδύνων αποβλήτων. Η εταιρία απασχολεί 12 άτομα. Το 2002 παρουσίασε κύκλο εργασιών € 1.751.492, με καθαρά κέρδη € 268.048.

Δυνητικοί Ανταγωνιστικές

Οι κυριότερες συμβατικές αντιρρυπαντικές μέθοδοι που υπάρχουν σήμερα και μπορούν να θεωρηθούν ανταγωνιστικές στην προτεινόμενη μέθοδο αναφέρονται παρακάτω. Οι μέθοδοι αυτές δεν έχουν σήμερα εμπορική εφαρμογή στην Ελλάδα, αποτελούν ωστόσο δυνητικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες εφόσον υπάρξει εμπορική εφαρμογή τους στο μέλλον.

- Θερμική Οξείδωση

- Καταλυτική Οξείδωση
- Διαβίβαση αέρα
- Προσρόφηση
- Τεχνολογία μεμβράνης
- Υγρή οξείδωση
- Προχωρημένες Οξειδωτικές Διεργασίες

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου φωτοκαταλυτικού καθαρισμού αποβλήτων έναντι των συνήθων αντιρρυπαντικών μεθόδων, μπορούν να συνοψιστούν επιγραμματικά όπως παρακάτω:

Προκαλεί, μη επιλεκτικά, πλήρη διάσπαση των οργανικών ρύπων, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους αντιρρύπανσης όπου γίνεται απλώς μεταφορά των ρύπων από την υδατική φάση στο προσροφητικό υλικό (π.χ. ενεργός άνθρακας) ή διάσπαση των ρύπων προς προϊόντα τοξικότερα πολλές φορές από τις μητρικές ουσίες (π.χ. χημικές μέθοδοι οξείδωσης).

Η αποτελεσματικότητά της στηρίζεται κυρίως στη δημιουργία ριζών υδροξυλίου $\text{OH}\cdot$, οι οποίες αφενός αποτελούν ισχυρότατο οξειδωτικό μέσο και αφετέρου δεν ρυπαίνουν το περιβάλλον.

Χρησιμοποιούνται ήπιες συνθήκες θερμοκρασίας και πίεσης.

Η αποικοδόμηση των οργανικών ρύπων επιτυγχάνεται από το οξυγόνο (του αέρα), χωρίς την ανάγκη κάποιου άλλου οξειδωτικού. Αντίθετα κατά την εφαρμογή χημικών μεθόδων οξείδωσης απαιτούνται μεγάλες ποσότητες χημικών αντιδραστηρίων. Το γεγονός αυτό καθιστά τις μεθόδους αυτές οικονομικά συμφέρουσες μόνο για την απομάκρυνση ρύπων σε μεγάλες συγκεντρώσεις. Παράλληλα, καινούρια προβλήματα εμφανίζονται, όπως στην περίπτωση του χλωρίου που αν και βρίσκει μεγάλη εφαρμογή ως απολυμαντικό και οξειδωτικό, είναι υπεύθυνο για την δημιουργία χλωριωμένων παραγώγων των οργανικών ουσιών συχνά τοξικότερων από τις μητρικές ενώσεις.

Αξιοποιείται η ηλιακή ακτινοβολία. Αυτή η παράμετρος είναι ιδιαίτερα σημαντική, ειδικά για τις μεσογειακές χώρες με μεγάλη ηλιοφάνεια όπως η Ελλάδα.

Επιτυγχάνεται η οξείδωση των ρύπων ακόμα και σε πολύ χαμηλά επίπεδα συγκεντρώσεων (ppb). Αρκετές άλλες μέθοδοι διάσπασης που έχουν προταθεί για την διαχείριση τοξικών ουσιών, όπως η πυρόλυση και η θερμική οξείδωση δεν έχουν πρακτική εφαρμογή για την διάσπαση τοξικών ουσιών σε χαμηλές συγκεντρώσεις (επίπεδα ppm, ppb) και στην επεξεργασία υγρών αποβλήτων.

Οι χρησιμοποιούμενοι καταλύτες δεν υπόκεινται σε περιορισμούς αντιδραστήρων αφού μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε με την μορφή αιωρήματος είτε με ακινητοποίηση τους σε μεμβράνες και άλλα αδρανή ή και δραστικά υποστρώματα. Ως συνέπεια των παραπάνω επιτρέπουν τον σχεδιασμό κατάλληλων αντιδραστήρων που εκμεταλλεύονται αποδοτικότερα την ηλιακή ακτινοβολία.

Σχέδιο Μάρκετινγκ

Κύριος στόχος της Φαέθων είναι να αποκτήσει μερίδιο περίπου 0,7% της αγοράς προστασίας περιβάλλοντος κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, εκμεταλλευόμενη τη μεθοδολογία φωτοκαταλυτικού καθαρισμού αποβλήτων. Η συνεχής βελτίωση των μεθοδολογίας καθαρισμού τοξικών αποβλήτων αποτελεί κύριο μέλημα της εταιρίας προκειμένου να βρίσκεται πάντα στην αιχμή των εξελίξεων. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθοριστική είναι η εκμετάλλευση της πολυετούς και διεθνώς πρωτοπόρου ερευνητικής εμπειρίας στο αντικείμενο και η συνέχιση της έρευνας.

Επιμέρους στόχοι της Φαέθων είναι οι:

- Κατοχύρωση της τεχνογνωσίας της επιχείρησης τόσο νομικά όσο και εμπορικά. Η νομική κατοχύρωση μέσω απόκτησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο, ενώ η εμπορική θα γίνει μέσω της συνεχούς ενημέρωσης των δυνητικών πελατών της.

- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης γύρω από τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί μέσω ενημέρωσης – επηρεασμού μη κυβερνητικών οικολογικών οργανώσεων αλλά και σχετικών κυβερνητικών φορέων.

- Σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην επεξεργασία αποβλήτων και την προστασία του περιβάλλοντος για την από κοινού εκμετάλλευση της τεχνολογίας. Οι εταιρίες αυτές προβλέπεται να δείξουν μεγάλο ενδιαφέρον για την εν λόγω τεχνολογία λόγω των μεγάλων πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει και της υπάρχουσας και ισχυροποιούμενης τάσης για τη χρήση καθαρών τεχνολογιών και για την προστασία του περιβάλλοντος.

- Διαρκής ερευνητική προσπάθεια για την βελτίωση της τεχνολογίας τόσο σε όρους απόδοσης όσο και σε όρους κόστους. Στόχος είναι η εταιρία να βρίσκεται πάντα στην αιχμή των εξελίξεων της εν λόγω τεχνολογίας και να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας θα έχει ως πρωταρχικό της άξονά την ήπια πολιτική τιμολόγησης και την προσέγγιση και ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών (επιχειρήσεις, κρατικοί φορείς, κοινωνία, επιστημονικός κόσμος) ώστε να γίνουν αντιληπτά τα μεγάλα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η προτεινόμενη τεχνολογία.

Προϊόν – Υποστήριξη προϊόντος

Βασικό πλεονέκτημα του προϊόντος της εταιρίας είναι ότι πρόκειται για μια καινοτόμο, αποτελεσματική και εντελώς καθαρή τεχνολογία, έχοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό κόστος με τις χρησιμοποιούμενες σήμερα μεθόδους. Για να επιτευχθεί όμως η διαχρονική επιβίωση της επιχείρησης μετά την αρχική διείσδυση στην αγορά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στην συνεχή υποστήριξη της τεχνολογίας αυτής. Αυτό θα γίνει με την συνεχή παρουσίαση νέων τεχνολογικών λύσεων - προϊόντων που θα καθιστούν την τεχνολογία αποτελεσματικότερη και φθηνότερη. Γίνεται σαφές ότι για να είναι εφικτά τα παραπάνω απαιτείται εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό και σύγχρονος, τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμός. Με τον τρόπο αυτό η

εταιρία θα επιτύχει να έχει μια αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και να καταστεί σημαντικός συνεργάτης τους.

Διάθεση-Προώθηση προϊόντος

Όπως προαναφέρθηκε η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην επεξεργασία αποβλήτων και την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και σε εταιρίες που λόγω της παραγωγικής τους διαδικασίας συσσωρεύουν τοξικά απόβλητα. Λόγω της ιδιαιτερότητας που παρουσιάζει η αγορά αυτή, η στρατηγική προώθησης που θα ακολουθηθεί θα είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εταιριών στις οποίες απευθύνεται. Συγκεκριμένα οι τακτικές προώθησης που θα χρησιμοποιηθούν είναι οι εξής:

Άμεση προώθηση

Προσέγγιση με προσωπική επαφή των επιχειρήσεων που εντάσσονται στην αγορά -στόχο της εταιρίας

Συνεχής προσπάθεια για διεύρυνση του πελατολογίου της επιχείρησης. Το ρόλο αυτό θα αναλάβουν οι φορείς της επένδυσης (Ερευνητικό Κέντρο Πρόοδος) οι οποίοι έχουν πολυετή εμπειρία στη συγκεκριμένη τεχνολογία καθώς και επαφές με τα στελέχη του χώρου. Επίσης θα προσληφθεί ένα στέλεχος (Χημικός Μηχανικός) που θα αναλάβει επικουρικά την προσέγγιση νέων πελατών και την επαφή με υπάρχοντες πελάτες. Εκτιμώμενο ετήσιο κόστος μισθοδοσίας: € 25.000

Δημιουργία ιστοσελίδας της εταιρίας με αναλυτική περιγραφή των υπηρεσιών της και των πλεονεκτημάτων τους. Εκτιμώμενο ετήσιο κόστος: € 2.000

Καταχωρήσεις σε περιοδικά τεχνικού-τεχνολογικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος και σε δελτία επαγγελματικών ενώσεων. Εκτιμώμενο ετήσιο κόστος: € 3.000

Έμμεση προώθηση

Προσέγγιση και ενημέρωση με προσωπική επαφή μη κυβερνητικών οικολογικών οργανώσεων και σχετικών κρατικών φορέων και ενημέρωσή τους για τα οφέλη που προκύπτουν για τις τοπικές κοινότητες και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα από την υιοθέτηση της προτεινόμενης τεχνολογίας.

Συνεχής παρουσία με δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και συμμετοχή σε συνέδρια – συμπόσια. Ενημέρωση του επιστημονικού κόσμου για τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας και για τη συνεχή έρευνα στην κατεύθυνση της βελτίωσής της. Εκτιμώμενο κόστος: € 10.000 για το πρώτο έτος , € 5.000 για το δεύτερο και € 1.000 για το τρίτο έτος.

Οι ενέργειες προώθησης θα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ένταση κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας, προκειμένου να γίνει γνωστή στην αγορά και να κατακτήσει τα επιθυμητά μερίδιά της.

Στρατηγική τιμολόγησης

Η τιμολόγηση των προϊόντων της εταιρίας προβλέπεται να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωσή της και να επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα της. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η τιμολόγηση να στηριχθεί στο κόστος παραγωγής τους λαμβάνοντας υπόψη όλα τα λειτουργικά κόστη και πάγια έξοδα.

Η εταιρία θα τιμολογεί διαφορετικά την επεξεργασία αποβλήτων για τους πελάτες/ παραγωγούς τοξικών αποβλήτων και διαφορετικά για τις εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων. Στόχος είναι η τελική τιμή να είναι ελκυστική και για τις δύο κατηγορίες πελατών και ταυτόχρονα να περιοριστούν κατά το δυνατό φαινόμενα σύγκρουσης μεταξύ της εταιρίας και των επιχειρήσεων διαχείρισης αποβλήτων και προσφοράς περιβαλλοντικών υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, η εταιρία θα χρεώνει 3,1 ευρώ ανά λίτρο αποβλήτων τους πελάτες της οι οποίοι είναι παραγωγοί αποβλήτων. Η τιμή για την επεξεργασία ενός λίτρου αποβλήτων για τις εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων θα είναι 2,6 ευρώ. Οι τιμές αυτές θα παραμείνουν σταθερές κατά τη διάρκεια της πενταετίας.

Ας σημειωθεί ότι λαμβάνοντας υπόψη όλα τα έξοδα καταλήγουμε στο ότι το μέσο κόστος για την επεξεργασία ενός λίτρου τοξικών αποβλήτων είναι της τάξης των 2 ευρώ. Δεδομένου ότι για τη μεταφορά και καταστροφή της ίδιας ποσότητας αποβλήτου σήμερα από τις εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων απαιτούνται 3,8 ευρώ⁸, γίνεται κατανοητό ότι η εταιρία μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες της με ανταγωνιστικούς όρους από πλευράς κόστους ενώ παρουσιάζει ταυτόχρονα τα εξής, σημαντικής προστιθέμενης αξίας, πλεονεκτήματα:

Δεν απαιτείται η δαπανηρή και επικίνδυνη για τις εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων προσωρινή αποθήκευση των αποβλήτων έως ότου συμπληρωθεί όγκος αποβλήτων που δικαιολογεί τη μεταφορά τους. Η μεταφορά στις εγκαταστάσεις της Φαέθων θα μπορεί γίνεται σε μικρές ποσότητες κατ' επιλογή του πελάτη. Δεν απαιτείται η επικίνδυνη και δαπανηρή μεταφορά των αποβλήτων στο εξωτερικό. Τέλος, η προτεινόμενη τεχνολογία υπερέχει περιβαλλοντικά των χρησιμοποιούμενων σήμερα πρακτικών καθώς εξασφαλίζει την πλήρη καταστροφή των τοξικών ρύπων.

Για τους υπολογισμούς τόσο του κόστους όσο και της τιμής έγινε η παραδοχή ότι η περιεκτικότητα των αποβλήτων σε οργανικούς τοξικούς ρύπους θα είναι μικρότερη των 1000 ppm TOC, γεγονός που ισχύει για τις περισσότερες περιπτώσεις τοξικών αποβλήτων. Σε περίπτωση εξαιρετικά επιβαρημένων αποβλήτων που θα υπερβαίνουν την ανωτέρω τιμή περιεκτικότητας, η τιμή επεξεργασίας θα διαμορφώνεται κατά περίπτωση, ανάλογα με το κόστος επεξεργασίας.

Λειτουργικό Σχέδιο

Στην Φαέθων θα εγκατασταθούν αρχικά 30 ηλιακές μονάδες φωτοκαταλυτικής επεξεργασίας αποβλήτων και μία επιπλέον, η οποία θα χρησιμοποιεί για τη λειτουργία

⁸ Τιμή που χρεώνουν οι εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων σήμερα για την παραλαβή και προώθηση προς καταστροφή ενός λίτρου τοξικών αποβλήτων και έκδοση του ανάλογου πιστοποιητικού.

της λαμπτήρες και θα λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις υπόλοιπες κατά τις ημέρες χαμηλής ηλιοφάνειας. Κατά τον τρίτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης θα προστεθούν ακόμα δύο ηλιακοί αντιδραστήρες. Η συνολική εγκατεστημένη δυναμικότητα των μονάδων αυτών θα επαρκεί για την επεξεργασία 90 τόνων τοξικών αποβλήτων το χρόνο κατά τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας. Οι μονάδες θα εγκατασταθούν στις εγκαταστάσεις της Πρόοδος στην Αγία Παρασκευή.

Ας σημειωθεί ότι ο ισχύων κανονισμός λειτουργίας της Πρόοδος προβλέπει τη δημιουργία εταιριών για την εμπορική αξιοποίηση αποτελεσμάτων έρευνας με τη χρησιμοποίηση των υποδομών της Πρόοδος και παρακράτηση από μέρους της «Πρόοδος» ποσοστού των κερδών της εταιρίας.

Η εταιρία θα παραλαμβάνει τα προς επεξεργασία απόβλητα στις εγκαταστάσεις της. Η μεταφορά των αποβλήτων ως εκεί θα γίνεται με μέριμνα του πελάτη.

Τα απόβλητα θα προωθούνται προς επεξεργασία στις μονάδες φωτοκαταλυτικής οξειδωσης από τον εργαζόμενο της εταιρίας, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την λειτουργία και επίβλεψη των μονάδων. Λόγω της φύσης της προς εκμετάλλευση τεχνολογίας, οι απαιτήσεις των μονάδων σε παρακολούθηση και συντήρηση είναι εξαιρετικά μικρές: Αρκεί η τροφοδότηση της μονάδας με τα προς κατεργασία απόβλητα, αφού προηγουμένως έχει γίνει ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός των ρύπων που περιέχονται και κατάλληλη αραίωση εάν απαιτείται. Εν συνεχεία, μετά την παρέλευση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για την αποικοδόμηση του ρύπου, ακολουθεί φυσική εξάτμιση του νερού ώστε να ανακτηθεί ο καταλύτης και να τροφοδοτηθεί η μονάδα με νέα ποσότητα αποβλήτων.

Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός των αποβλήτων καθώς και η παρακολούθηση της συγκέντρωσης των ρύπων στα επεξεργαζόμενα απόβλητα θα γίνεται από το εργαστήριο της εταιρίας που θα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό.

Το εργαστήριο της εταιρίας θα απασχολείται κυρίως με την έρευνα για τη βελτίωση της τεχνολογίας.

Κόστη

Τα βασικά λειτουργικά κόστη της επιχείρησης θα είναι:

Οι αποσβέσεις του εξοπλισμού της εταιρίας (€ 32.500 τον πρώτο χρόνο)

Το κόστος για τα αναλώσιμα. Κυρίως οι χρησιμοποιούμενοι καταλύτες και τα αναλώσιμα του εργαστηρίου. (€ 7.500 ανά έτος, μέση τιμή)

Οι αμοιβές προσωπικού (€ 51.000 ανά έτος, μέση τιμή)

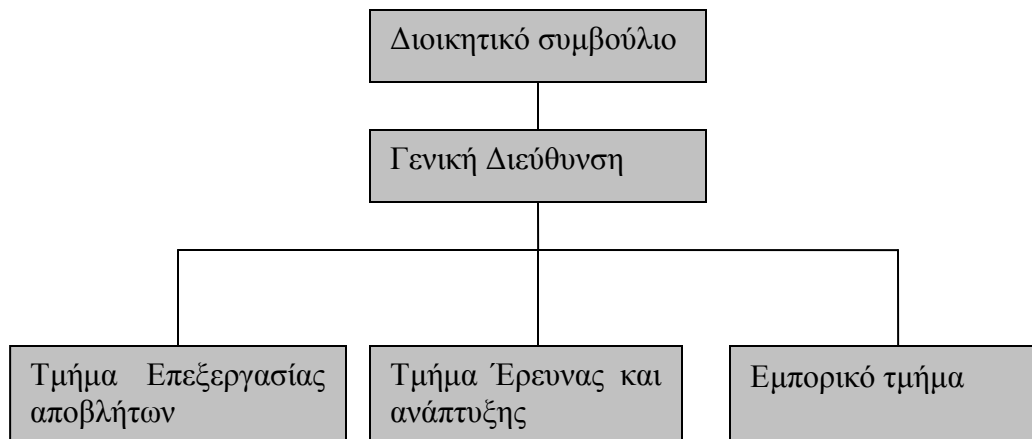
Προβολή και διαφήμιση (€ 8.000 ανά έτος, μέση τιμή)

Κόστος ενέργειας, νερού κτλ. (€ 4.000 ανά έτος, μέση τιμή)

Αμοιβές συνεργατών (Νομικός σύμβουλος, Λογιστής) (€ 13.800 ανά έτος, μέση τιμή)

Οργανωσιακό Σχέδιο

Η εταιρία θα δραστηριοποιείται σε χώρο καθαρά B2B και θα απασχολεί περιορισμένο αριθμό ατόμων, συνεπώς η δομή της θα είναι προσαρμοσμένη στα δεδομένα αυτά. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το οργανόγραμμά της:



Τόσο ο Γενικός Διευθυντής όσο και οι διευθυντές των Τμημάτων Επεξεργασίας Απόβλητων, Έρευνας και Ανάπτυξης και Εμπορικού θα προέρχονται από την «Πρόοδος»

Η εταιρία εκτός από τους φορείς της επένδυσης θα προσλάβει δύο άτομα. Ένα Χημικό Μηχανικό για το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, ο οποίος θα αναλάβει την καθημερινή λειτουργία των μονάδων καταλυτικής οξείδωσης (τμήμα επεξεργασίας αποβλήτων) και ένα Χημικό ο οποίος θα αναλάβει τις καθημερινές επαφές με τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, καθώς και τις διεκπεραιωτικές εργασίες του εμπορικού τμήματος.

Συνεπώς, τα έξοδα μισθοδοσίας της εταιρίας θα είναι τα εξής:

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Επιστημονικό Προσωπικό					
Χημικός Μηχανικός	€25.000	€25.750	€26.523	€27.319	€28.139
Χημικός	€23.000	€23.690	€24.400	€25.132	€25.885
Συνολική Μισθοδοσία	€48.000	€49.440	€50.923	€52.451	€54.024

Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Οικονομικοί στόχοι & Βασικές οικονομικές υποθέσεις

Για την εκπόνηση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της παρούσας επένδυσης χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες οικονομικές παραδοχές:

Το αρχικό μετοχικό κεφάλαιο θα παραμείνει σταθερό για την πρώτη πενταετία λειτουργίας.

Οι φορείς της επένδυσης θα προβούν σε αγορά πάγιου εξοπλισμού και σε ενέργειες διαμόρφωσης εργαστηριακού χώρου, το κόστος των οποίων θα ανέρχεται σε € 180.000. Συγκεκριμένα:

Πενήντα ηλιακές μονάδες διαστάσεων 110cm*40cm*30cm, που κοστίζουν € 50.000. Κατά τον τρίτο χρόνο λειτουργίας θα προστεθούν ακόμα δέκα αντιδραστήρες αξίας € 10.000

Πέντε αντιδραστήρες που λειτουργούν με ηλεκτρική ενέργεια και κοστίζουν €100.000 (5*20.000)

Ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός:€ 20.000

Οι αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού θα ανέρχονται στο 20% της υπολειπόμενης αξίας τους σε ετήσια βάση.

Τα διοικητικά έξοδα και τα έξοδα διάθεσης αναμένεται να αυξάνονται κατά 3% ετησίως.

Η επιχείρηση δεν θα προχωρήσει σε τραπεζικό δανεισμό.

Η ετήσια αναπροσαρμογή του μισθολογίου του προσωπικού θα ανέρχεται σε ποσοστό 5%.

Στον υπολογισμό των μισθολογίων συμπεριλαμβάνονται και οι εργοδοτικές εισφορές (27,96%).

Ο φόρος επιχειρήσεων ανέρχεται σε ποσοστό 35%.

Το 60% των κερδών θα παραμένει στην εταιρία, ενώ το υπόλοιπο 40% θα διανέμεται στην «Πρόσδος» ως εξής:

Η πληρωμή των προσφερομένων υπηρεσιών θα γίνεται τόσο της μετρητοίς όσο και επί πιστώσει. Οι επί πιστώσει πληρωμές θα έχουν χρονικό ορίζοντα από 0 έως 180 ημέρες (εξάμηνες πιστώσεις).

Χρηματοοικονομικά Στοιχεία Προϋπολογισμού

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται ενδεικτικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, όπως αυτά αναμένεται να διαμορφωθούν στην προσεχή πενταετία. Παρατίθενται:

- Πίνακα κόστους πωληθέντων
- Πίνακα εξόδων διοίκησης & διάθεσης
- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Κατάσταση ταμειακών ροών

Τα έσοδα από πωλήσεις, όπως αυτές προβλέπονται είναι:

Πίνακας 5: Προβλεπόμενες πωλήσεις

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Έτος 4 ^ο	Έτος 5 ^ο
ΤΟΝΟΙ-ΣΥΝΟΛΙΚΑ	90	95	101	108	116
ΤΟΝΟΙ (άμεσα) 3,1	22	24	25	27	29
ΤΟΝΟΙ (έμμεσα) 2,6	68	71	76	81	87
ΕΣΟΔΑ	243.700	257.513	275.538	294.826	315.464

Το κόστος πωληθέντων και τα έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης αναμένεται να διαμορφωθούν ως εξής:

Πίνακας 6: Κόστος πωληθέντων

Κόστος πωληθέντων (σε €)	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Έτος 4 ^ο	Έτος 5 ^ο
Πρώτες ύλες (καταλύτες)	8.438	8.859	9.480	10.143	10.853
Αναλώσιμα εργαστηρίου	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Μισθοδοσία επιστημονικού προσωπικού	48.000	49.440	50.923	52.451	54.024
Ηλεκτρισμός	573	596	631	668	708
Νερό	1.000	1.082	1.192	1.314	1.448
ΣΥΝΟΛΟ	59.010	61.007	63.286	65.668	68.159
Κόστος/λίτρο	0,66	0,65	0,63	0,61	0,59

Πίνακας 7: Εξοδα Διοίκησης και Διάθεσης

Εξοδα Διοίκησης	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Έτος 4 ^ο	Έτος 5 ^ο
-----------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Τηλέφωνο-Internet	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Ηλεκτρισμός	600	618	637	656	675
Νερό	240	247	255	262	270
Νομική υποστήριξη	4.000	4.120	4.244	4.371	4.502
Λογιστής	8.500	8.755	9.018	9.288	9.567
Διοικητική μισθοδοσία	70.000	72.100	74.263	76.491	78.786
ΣΥΝΟΛΟ	84.540	87.076	89.688	92.379	95.151
Έξοδα διάθεσης	15000	10000	6000	5000	5000
ΣΥΝΟΛΟ	99.540	97.076	95.688	97.379	100.151
ΚΟΣΤΟΣ/λίτρο	1,11	1,03	0,95	0,90	0,87

Προϋπολογισμένοι Λογαριασμοί

Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, η οποία παρουσιάζει το είδος των αποτελεσμάτων και τελικά το ύψος των κερδών που θα καρπωθεί η επιχείρηση έχει την ακόλουθη μορφή:

Πίνακας 8: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Έτος 4 ^ο	Έτος 5 ^ο
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛ/ΣΕΩΣ					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	243.700	257.513	275.538	294.826	315.464
ΜΕΙΟΝ: Κόστος πωλήσεων	59.010	61.007	63.286	65.668	68.159
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλ/σεως	184.690	196.506	212.252	229.158	247.305
ΠΛΕΟΝ: Άλλα έσοδα εκμεταλ/σεως	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ:	184.690	196.506	212.252	229.158	247.305
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικ. Λειτουργίας	84.540	87.076	89.688	92.379	95.151
Έξοδα λειτ. Διαθέσεως	15.000	10.000	6.000	5.000	5.000
Μερικά αποτ/ματα (κέρδη) εκμ/σεως	85.150	99.429	116.563	131.779	147.155

ΜΕΙΟΝ: Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	1.590	1.290	1.198	1.050	960
Έσοδα χρεογράφων	0	0	0	0	0
Ολικά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σης	83.560	98.139	115.366	130.729	146.195
II. ΠΛΕΟΝ: ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ					
Έκτακτα ανόργανα έσοδα	0	0	0	0	0
Έκτακτα κέρδη	0	0	0	0	0
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
ΜΕΙΟΝ:					
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	0	0	0	0	0
Έκτακτες ζημιές	0	1.500	0	1.000	0
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
Οργανικά και έκτακτα αποτ/τα	83.560	96.639	115.366	129.729	146.195
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων	34.500	27.600	22.080	19.664	15.731
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	49.060	69.039	93.286	110.065	130.464
Φόρος εισοδήματος	17.171	24.164	32.650	38.523	45.662
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	31.889	44.876	60.636	71.542	84.802
ΚΕΡΔΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	19.133	26.925	36.381	42.925	50.881

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι η ακόλουθη

Πίνακας 9: Κατάσταση Ταμειακών Ροών

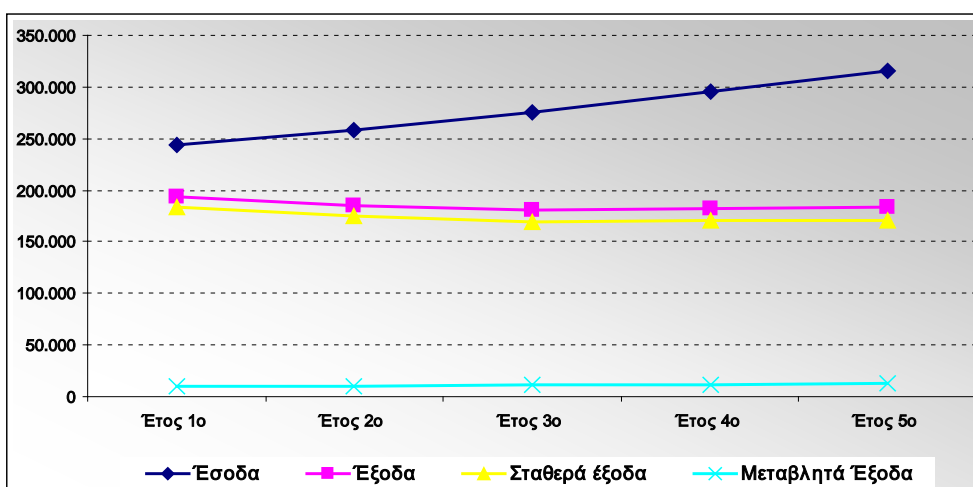
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Έτος 4 ^ο	Έτος 5 ^ο
Ταμειακές ροές από Λειτουργικές δραστηριότητες					
Καθαρά κέρδη	19.133	26.925	36.381	42.925	50.881
Προσαρμογές στα καθαρά κέρδη:					

Αποσβέσεις	34.500	27.600	22.080	19.664	15.731
Προβλέψεις	10.000	500	735	786	842
Μεταβολή Αποθεμάτων	-5.000	-350	-375	-401	-429
Μεταβολή Προκαταβολών για αγορές	-1.000	0	0	0	0
Μεταβολή Πελατών	-100.000	-5.000	-7.350	-7.865	-8.415
Μεταβολή Γραμματίων Εισπρακτέων	-20.000	-1.000	-1.470	-1.573	-1.683
Μεταβολή Γραμματίων σε Καθυστέρηση	-4.000	2.000	-3.000	1.000	0
Μεταβολή Προμηθευτών	12.000	-3.000	-1.000	-2.000	-2.000
Μεταβολή Γραμματίων Πληρωτέων	35.000	-5.000	-1.071	-2.929	-2.000
Μεταβολή Διαφόρων Πιστωτών	2.000	500	0	500	0
Μεταβολή Προκαταβολών Πελατών	21.500	1.075	1.580	1.691	1.809
Μεταβολή Πληρωτέων φόρων	17.171	6.993	8.486	5.873	7.140
Μεταβολή Μερισμάτων Πληρωτέων	12.756	5.195	6.304	4.363	5.304
Ταμειακές εισροές από Λειτουργικές δραστηριότητες	34.060	56.437	61.301	62.034	67.179
Ταμειακές ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες					
Αγορά Μηχανημάτων	-170.000	0	0	-10.000	0
Έξοδα Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας	-2500	0	0	0	0
Ταμειακές εκροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες	-172.500	0	0	-10.000	0
Ταμειακές ροές από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες					
Μεταβολή Μακροχρόνιων Γραμματίων	6.000	-2.000	-1.000	0	1.000
Γραμμάτια εισπρακτέα μακρ. Λήξης	-6.000	-420	-449	-481	-515
Λοιπές μακρ. Απαιτήσεις	-1.000	-70	-75	-80	-86
Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου	250.000	0	0	0	0
Ταμειακές ροές από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες	249.000	-2.490	-1.574	-561	399

Ταμειακή Ροή	110.560	53.947	59.777	51.473	67.579
Αρχικό Υπόλοιπο Ταμείου	0	110.560	164.507	224.284	275.757
Ταμειακό Υπόλοιπο	110.560	164.507	224.284	275.757	343.336

Παρουσίαση Νεκρού Σημείου

Η εταιρία αναμένεται να φτάσει σε νεκρό σημείο ήδη από το πρώτο έτος λειτουργίας της όπως απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 3: Διάγραμμα νεκρού σημείου

Ανάλυση κινδύνου

Ο βασικός επιχειρηματικός κίνδυνος που αφορά στην συγκεκριμένη επένδυση είναι η προτεινόμενη υπηρεσία να μη γίνει αποδεκτή από την αγορά και ειδικότερα από τις εταιρίες προστασίας περιβάλλοντος.

Ένα τέτοιο σενάριο θα περιλάμβανε την αρνητική αντιμετώπιση της Φαέθων από τις εταιρίες αυτές που αναμένεται να συνεισφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες εταιρίες θα θεωρούσαν ότι απειλούνται από την προτεινόμενη υπηρεσία και θα αντιμετώπιζαν την Φαέθων ως ανταγωνιστή, συνεχίζοντας να διαχειρίζονται τα τοξικά απόβλητα των πελατών τους με τον τρόπο που το κάνουν και σήμερα και πιθανώς ρίχνοντας τις τιμές τους.

Ο κίνδυνος αυτός αντιμετωπίζεται από την Φαέθων, που θεωρεί τις εταιρίες αυτές στρατηγικούς συνεργάτες της και έχει ήδη αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με στελέχη του κλάδου μέσω στρατηγικής σύναψης συμφωνιών με αυτές. Η τιμολόγηση της υπηρεσίας για τις εταιρίες αυτές θα είναι τέτοια ώστε να μην δημιουργηθούν φαινόμενα συγκρούσεων.

Ο κίνδυνος της εισόδου στην αγορά κάποιου παίκτη ο οποίος θα προσφέρει την ίδια ή ανταγωνιστική υπηρεσία είναι μικρός γιατί η μεγάλη εμπειρία των φορέων της επένδυσης και η υπεροχή σε τεχνογνωσία είναι τέτοια που δρα αποτρεπτικά. Επίσης η συγκεκριμένη μεθοδολογία καθαρισμού αποβλήτων θα προστατεύεται από δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Τέλος τονίζεται ότι η εταιρία διαθέτει και εκμεταλλεύεται τόσο τις υποδομές (εργαστήρια, χώροι εγκατάστασης των μονάδων) όσο και την εμπειρία των ερευνητών της «Πρόοδος». Το πλεονέκτημα ειδικά σε ότι αφορά την έρευνα και ανάπτυξη είναι μεγάλο.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

Κοέν Σ.,(2003), Πανεπιστημιακές παραδόσεις «Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική και Διοικητική Λογιστική 2»,σελ 21-29

Μπαλάκος Α. και Πρελορέντζος Γ.(2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», ΤΑΝΕΟ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας/ ΟΠΑ.

Λιούκας Σπ. (2003), Πανεπιστημιακές παραδόσεις «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Κεφάλαιο 2, Στρατηγική ανάλυση

Παπαδάκης Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Collura M. and Applegate L.M. , “Business plan assessment tool”, Building e-Businesses online, Boston:HBS Publishing (No 800-398), 2000

Hamermesh R., Marshall P., Pirmohamed Taz, “Note on Business Model analysis for the entrepreneur”, Harvard Business School, 9-802-048, 2002

Hisrich D.R. and Peters M., Entrepreneurship,p 220-329, 5th edition, Irwin McGraw Hill

Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Sixth edition, Prentice Hall

Roberts M. and Walton E., The Business Plan, Harvard Business School, 1988

Sahlman A.W., How to write a great Business plan, Harvard Business Review, 1997

Stutely R. (2001), The definitive business plan, Prentice Hall

Vandendempt K. and Dunne P. (2002), A look at the business plan, EVCA