



ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΜΠΑΛΑΚΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

ΠΡΕΛΟΡΕΝΤΖΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ



ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ
ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
& ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Για την εκπόνηση του παρόντος οδηγού συνεργάστηκαν το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας και το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ο οδηγός συντάχθηκε, υπό τη καθοδήγηση των παραπάνω, από τους Απόστολο Μπαλάκο και Γιώργο Πρελορέντζο, τελειόφοιτους φοιτητές του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, στα πλαίσια πρακτικής άσκησης / απασχόλησης στο Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας.

1 Εισαγωγή

Για να κατανοήσετε καλύτερα τις ανάγκες που επιβάλλουν τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει αυτό να συντάσσεται, θα ήταν προτιμότερο να παρουσιασθεί αρχικά το βασικό κομμάτι του παρασκηνίου μιας επένδυσης ή μιας αίτησης για χρηματοδότηση. Στα παρακάτω κείμενα θα παρουσιασθούν οι διάφορες πτυχές της αναγκαιότητας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και το τι ισχύει αυτή τη στιγμή στον ελλαδικό χώρο.

Προαπαιτήσεις χρηματοδότησης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το κεφάλαιο της χρηματοδότησης αποτελεί ένα θέμα έντονου προβληματισμού και ενδιαφέροντος για κάθε επιχειρηματία που επιθυμεί να αναπτύξει και υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Πόσο απλό είναι όμως για κάποιον επίδοξο επιχειρηματία να εξασφαλίσει το απαιτούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση που ο ίδιος δεν έχει την οικονομική ευχέρεια να καλύψει όλα τα έξοδα με δικά του χρήματα; Εδώ είναι που εμφανίζεται το ζήτημα της αναζήτησης εξωτερικών πηγών κεφαλαίου. Η επιχειρηματική πρόταση οφείλει να πληροί κάποιες αρχικές προϋποθέσεις ώστε να μπορεί να αξιώνει οποιασδήποτε μορφής χρηματοδότηση. Φυσικά, τα πάντα ξεκινούν από μια πραγματικά καινοτομική επιχειρηματική ιδέα. Η ιδέα αυτή μπορεί να αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας, στη διαφοροποίηση ενός ήδη υπάρχοντος ή ακόμα και στην αναβάθμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογικών μεθόδων.

Η πρόταση θα είναι καλό να συνοδεύεται από ένα όραμα και τον απαραίτητο ενθουσιασμό απ' την πλευρά του πιθανού επιχειρηματία, ο οποίος παράλληλα θα πρέπει να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο με το οποίο επιθυμεί να ασχοληθεί. Ο επιχειρηματίας όμως δεν αρκεί από μόνος του. Αποφασιστικής σημασίας είναι η ύπαρξη ενός καλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού πίσω από τον ίδιο, το οποίο να μοιράζεται μαζί του το όραμα και τις φιλοδοξίες του. Παρ' όλ' αυτά, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όλα τα παραπάνω δεν έχουν κανένα νόημα, αν δεν υπάρχουν περιθώρια απήχησης του προϊόντος/ υπηρεσίας που θέλετε να προωθήσετε στην αγορά, επομένως μία αρχική έρευνα αγοράς είναι απαραίτητη, πριν τη συνέχιση της προσπάθειας προώθησης της επιχειρηματικής σας ιδέας.

Όλα τα παραπάνω, καθώς επίσης και ένας προγραμματισμός που θα σχετίζεται, τόσο με τις μελλοντικές σας κινήσεις όσο και με τη συνεργασία που επιθυμείτε να έχετε με τον πιθανό χρηματοδότη, είναι αναγκαία να αναπτυχθούν λεπτομερώς σε μία εκτεταμένη έκθεση, γνωστή και ως Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως προαπαιτούμενο

Το να έχεις μια καλή επιχειρηματική ιδέα δεν είναι παρά μόνο το πρώτο βήμα. Η καλή επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υποστηριχθεί μόνο αν το περιεχόμενό της είναι καλά διατυπωμένο. Η ανάπτυξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας αυτής να διατυπώσει και να οργανώσει το σκεπτικό του εγγράφως. Είναι εκείνο το έγγραφο, το οποίο οι ενδεχόμενοι χρηματοδότες θα θελήσουν οπωσδήποτε να πάρουν στα χέρια τους και με βάση αυτό θα αποφασίσουν στην ουσία, αν θα προχωρήσουν στην υποστήριξη της επιχειρηματικής πρότασης. Πριν προχωρήσετε στη διαδικασία σύνταξής του, είναι καλό να θέσετε στον εαυτό σας τρία απλά ερωτήματα, τα οποία και θα καθοδηγήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού:

- Πού βρισκόμαστε την παρούσα στιγμή;
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;
- Πώς θα κατορθώσουμε να βρεθούμε εκεί;

Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεκινά με βάση την πλήρη κατανόηση της κατάστασης ενός ήδη υπάρχοντος οργανισμού, ή την αποσαφήνιση του τι ακριβώς θέλετε να κάνετε, αν πρόκειται για μια υπό σχεδιασμό επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή καθοδηγείται από τους εκάστοτε στόχους και σκοπεύει να δεσμεύσει τους ανθρώπους του οργανισμού σε ένα κοινό όραμα. Επιπλέον, η ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου βοηθά τον επιχειρηματία να αποκτήσει τη δική του προοπτική για την καινοτομία του ή γενικότερα τη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα που θέλει να αναπτύξει. Είναι κατά κάποιο τρόπο, μια εργασία επί χάρτου όπου ένα άτομο προσπαθεί να μετατρέψει τις σκέψεις του σε προτάσεις, να δοκιμάσει καταστάσεις σε θεωρητικό επίπεδο, να

κάνει λάθη σε αυτό το στάδιο πριν προχωρήσει στην πράξη και να τα διορθώσει. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις των λαθών αυτών, τα οποία ούτως ή άλλως είναι δύσκολο να αποφευχθούν όταν μιλάμε για νέα επιχειρηματική δραστηριότητα εξαιτίας της έλλειψης παρελθοντικής εμπειρίας. Επιπλέον, χρήσιμη τόσο για εσάς όσο και για τους πιθανούς αναγνώστες, θα ήταν η ενσωμάτωση στο Σχέδιο ενός επιχειρηματικού μοντέλου της δραστηριότητας που θέλετε να ξεκινήσετε.

Διεθνής και Ελληνική πραγματικότητα

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο τους εταιρειών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνείς σε ό,τι αφορά στη χρήση του Επιχειρηματικού Σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικάνικες έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των Επιχειρηματικών Σχεδίων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα. Την ανάγκη αυτή προσπαθεί να καλύψει το υπάρχον εγχειρίδιο.

2 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο;

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ως ένα έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ως συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των λειτουργιών μιας ατομικής επιχείρησης ή ακόμα και μιας μεγάλης πολυεθνικής, μπορεί να αναφέρεται σε μια εμπορική επένδυση, έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή να έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Επίσης, μπορεί να έχει να κάνει με ολόκληρη την επιχείρηση ή με ένα μικρότερο τμήμα της. Ως συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορούμε να θεωρήσουμε το πρώτο εξάμηνο δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα πέντε χρόνια ζωής μιας εταιρείας ή ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου.

Ουσιαστικά, το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επιπλέον, κάποιες φορές, αλλά συχνά, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Το περιεχόμενό του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας, παρ' όλ' αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Κάποιοι βασικοί τομείς, στους οποίους θα πρέπει κάποιος να αναφερθεί κατά τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, είναι μεταξύ άλλων το ιστορικό της οργάνωσης, η ομάδα διοίκησης, το παραγόμενο προϊόν/ υπηρεσία, η αγορά στην οποία αυτή απευθύνεται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, καθώς και οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις. Οι τομείς αυτοί, όπως και επιπρόσθετα στοιχεία που ενδεχομένως να είναι απαραίτητο να συμπεριληφθούν, αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια του οδηγού μας.

Ποιος το αναπτύσσει;

Ποιοι όμως συμμετέχουν στη σύνταξη του Σχεδίου; Είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για τη ανάπτυξή του, κάποιιοι μάλιστα τους αναθέτουν εξ' ολοκλήρου τη σύνταξή του. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες. Και αυτό γιατί κανείς δε γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και τη δραστηριότητά της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. Βέβαια, τα καλύτερα Σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά, οπότε η καλύτερη λύση θα ήταν ένας συνδυασμός, κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, λοιπόν, δίνει τις κατευθύνσεις, στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδιά τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή/και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Φυσικά, η εμπλοκή κάποιου συμβούλου δεν είναι απορριπτέα, αντιθέτως ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

3 Σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο σκοπός του Σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, τη διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανοί συνεργάτες, σύμβουλοι αλλά και κρατικοί φορείς.

3.1 Κυρίαρχος Σκοπός

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας και σχηματίσει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει και μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το κεφάλαιο αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενείς και φίλους, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές (Business Angels ή τράπεζες). Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή είναι η ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

3.2 Άλλες Λειτουργίες

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν είναι όμως, απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης. Είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται. Αποτελεί αρχικά ένα προσχέδιο του πώς θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Βέβαια, για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις. Σε συνεχή βάση κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του Σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπλέον, ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης-παρακολούθησης. Είναι ένα μέσο για να μετράτε την απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχετε αναπτύξει. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό είτε διεθνώς, το Επιχειρηματικό Σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η δυνατότητα μέτρησης για το αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα, είναι πολύ σημαντική. Όπως εξίσου σημαντικό είναι, να εντοπίζεται όσο το δυνατόν νωρίτερα η ανάγκη για επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η εταιρεία υστερεί σε απόδοση.

Είναι, λοιπόν σαφές ότι ένα άρτιο Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρεία στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

4 Πλεονεκτήματα της Σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα σωστά οργανωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το Επιχειρηματικό Σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιρειών Venture Capital, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των Επιχειρηματικών Σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρείες Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου Επιχειρησιακού Σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

4.1 Πλεονεκτήματα για τον Επιχειρηματία

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα Επιχειρηματικό Σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους.

Καταρχήν, **προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών**, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το Επιχειρηματικό Σχέδιο **επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες**. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.

Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει η ανάγκη χρηματοδότησης, το Επιχειρηματικό Σχέδιο **δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση**. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο **συμβάλλει σημαντικά στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης**.

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο **αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο**. Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Μια ακόμη λειτουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι **προκαλεί τη δημιουργία εμπειριστατωμένης επανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι**. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το

πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπειριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και την ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του Σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4.2 Πλεονεκτήματα για τον Επενδυτή

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης **έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση.** Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγξει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατραπεί σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα αξία της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι **η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.** Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος τους είναι περιορισμένος, το Επιχειρηματικό Σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των κατάλληλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να τα συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολό τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως **και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του.** Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ό,τι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το Σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

5 Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο προσαρμοσμένο στην εκάστοτε επιχείρηση. Επομένως πρέπει να γίνει σαφές ότι ο κατάλληλος τρόπος για να συντάξετε ένα σωστό Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν είναι να μελετήσετε και να κινηθείτε στις γραμμές του Επιχειρηματικού Σχεδίου μιας άλλης επιτυχημένης εταιρείας. Θα πρέπει να έχετε υπόψη πως οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή αλλά και το περιεχόμενο του Σχεδίου σας είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείστε καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η επιχείρησή σας. Μπορείτε επομένως να συνειδητοποιήσετε το λάθος που θα πράττατε, αν πιστεύατε πως κάποια άλλη εταιρεία θα μπορούσε να σας δανείσει το Επιχειρηματικό της Σχέδιο, όντας αυτό επιτυχημένο σύμφωνα με κάποιον επενδυτή ή ακόμα σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρείας. Από τα παραπάνω προκύπτει ως διαπίστωση, ότι ο μοναδικός τρόπος για την επιτυχή σύνταξη του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου είναι να αφιερώσετε όλο εκείνο το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να καλύψετε κάθε πτυχή της επιχείρησής σας, χωρίς να αποκλείεται η ανάγνωση κάποιων επιτυχημένων Επιχειρηματικών Σχεδίων, έχοντας όμως ως μοναδικό στόχο σας, να κατανοήσετε τους λόγους που καθιστούν το συγκεκριμένο Σχέδιο επιτυχημένο.

Μια **τυπική δομή** ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου παρουσιάζεται παρακάτω και ακολουθεί η ανάλυση των επιμέρους συστατικών μερών στα κεφάλαια που ακολουθούν :

1. **Εισαγωγικά Στοιχεία**
2. **Διοικητική Σύνοψη (executive summary)**
3. **Εταιρεία/ Ινστιτούτο/ Ερευνητής(ές)**
4. **Αγορά**
5. **Προϊόντα/ Υπηρεσίες και Τεχνολογία**
6. **Διοικητική Ομάδα**
7. **Χρηματοοικονομικό Πλάνο**
8. **Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι**
9. **Οφέλη για τον Επενδυτή**
10. **Επιπλέον Πληροφορίες**

Οι παραπάνω συνιστώσες του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελούν ενδεικτικά τμήματα καθώς ενδέχεται να έχετε συναντήσει εντελώς διαφορετικές δομές στην ελληνική ή στη διεθνή βιβλιογραφία. Θα πρέπει όμως να αντιληφθείτε πως η ουσία παραμένει ίδια. Με μια προσεκτικότερη ματιά θα δείτε πως τα βασικά μέρη του Επιχειρηματικού Σχεδίου, παρόλο που μπορεί να εμφανίζονται με κάποια διαφορετική ονομασία, έχουν ακριβώς την ίδια σημασία, ενώ οι πρόσθετες πληροφορίες, που πιθανόν να θέλετε να συμπεριλάβετε, μπορούν να αναλυθούν σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Με την τεχνική αυτή εξασφαλίζετε ότι ο συντάκτης δε θα παρασυρθεί από περιττές λεπτομέρειες και θα αφοσιωθεί στις βασικές έννοιες που θέλει να περιγράψει και οι οποίες θα εξυπηρετήσουν τον σκοπό σύνταξης του Σχεδίου του.

5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Όνομα Εταιρείας/ Ερευνητικού Ιδρύματος/ Ερευνητή: δηλώστε το όνομα της εταιρείας που αναζητά τη χρηματοδότηση ή το δικό σας όνομα σε περίπτωση που είστε ερευνητής

Διεύθυνση: τη διεύθυνση στην οποία βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης

Τηλέφωνα: τηλέφωνα επικοινωνίας

Fax: εάν υπάρχει

E-mail: εάν υπάρχει

Web site: εάν υπάρχει

Εργασιακή φύση: με ποιο αντικείμενο ασχολείται η εταιρεία σας ή σκοπεύει να ασχοληθεί

Equity: σημειώστε τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει η εταιρεία σας

Έτος ίδρυσης : το έτος ίδρυσης της εταιρείας, εφόσον έχει ήδη ιδρυθεί

Στελέχη (όνομα και θέση): τα ονόματα των μελών της διοικητικής ομάδας και τις θέσεις που κατέχουν

	2000	2001	2002	2003
Υπάλληλοι				

	2000	2001	2002	2003
Πρόσφατες Πωλήσεις				

Στους παραπάνω πίνακες, και εφόσον φυσικά υπάρχουν τα αντίστοιχα δεδομένα, συμπληρώστε στο μεν πρώτο τον αριθμό του προσωπικού που απασχολήσατε τα αντίστοιχα έτη, ενώ στο δεύτερο τις πωλήσεις που πραγματοποιήσατε. Στην παρούσα φάση δεν χρειάζεται να κάνετε προβλέψεις για τα μελλοντικά μεγέθη των παραπάνω κατηγοριών.

5.2 Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary)

Το executive summary αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση είναι 2 με 3 σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Είναι προφανές πως το περιεχόμενο του executive summary θα αντληθεί από όλο το Επιχειρηματικό Σχέδιο, οπότε παρ' όλο που εμφανίζεται πρώτο στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν σωστό να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται διεξοδικότερα στο βασικό κορμό του Σχεδίου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι πιθανοί επενδυτές θα επικεντρώσουν την ανάγνωση του Σχεδίου σας στο executive summary, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις 2 με 3 αυτές σελίδες αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι σαφές λοιπόν η σημαντικότητα αυτού του κεφαλαίου προκειμένου να αποκτήσει ο πιθανός χρηματοδότης εξ' αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα σας αξίζει να χρηματοδοτηθεί και φυσικά αν θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσετε σημασία κατά την σύνταξη του executive summary, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα βοηθήσουν εσάς τους ίδιους να αποκτήσετε μια καλύτερη εικόνα για την επιχειρηματική ιδέα που προτείνετε αλλά και τους χρηματοδότες να αποφασίσουν για το μέλλον της ιδέας αυτής. Τα ερωτήματα έχουν ως εξής :

- Ποια είναι η επιχειρηματική μου δραστηριότητα; Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζεται και τι το μοναδικό έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές μου;
- Σε ποιους πελάτες στοχεύω και ποια είναι η αξία που τους προσφέρω;
- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία;
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει σχετικά με το όλο εγχείρημα;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

5.3 Εταιρεία/ Οργανισμός/ Ερευνητής(ές)

Το κομμάτι αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποσκοπεί σε πρώτη φάση στο να περιγράψει με λεπτομέρεια την Εταιρεία/ Οργανισμό/ Ερευνητή στην παρούσα αλλά και στη μελλοντική της κατάσταση. Σε περίπτωση όπου η

εταιρεία δεν έχει ιδρυθεί ακόμα, ορισμένες από τις παρακάτω κατηγορίες δεν θα χρειαστεί να συμπληρωθούν, όπως για παράδειγμα η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης.

Στη συνέχεια αναλύονται τα θέματα που πρέπει να θίξετε σε αυτό το σημείο του Επιχειρηματικού Σχεδίου και δίνονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το περιεχόμενο της ανάλυσης που πρέπει να γίνει για τα θέματα αυτά.

Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη

Εδώ θα πρέπει να γίνει αναφορά στην πορεία της εταιρείας κατά τα προηγούμενα έτη, εφόσον υφίσταται, καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή, δηλαδή αν βρίσκεται σε φάση έναρξης, συγχώνευσης ή οποιαδήποτε άλλης μορφής κατάσταση. Η αναφορά εδώ πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Προβλέπετε επίσης το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ολοκληρωθεί η μετάβαση από την τωρινή στην επιθυμητή κατάσταση αλλά και τις μεγαλύτερες αλλαγές που έγιναν στην εταιρεία το τελευταίο διάστημα. Είναι αναγκαίο επίσης να γίνει αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης και σε πιθανές αλλαγές που συντελέστηκαν σε αυτή πρόσφατα. Τέλος, εδώ είναι καλό να παραθέσετε και το όραμα του επιχειρηματία, άρα και της επιχείρησης για το μέλλον, σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την εδραίωση της εταιρείας στον κλάδο της.

Ικανότητες κορμού (Μοναδικές ικανότητες)

Σε αυτή την κατηγορία αναλύονται οι ξεχωριστές εκείνες ικανότητες και πόροι, τους οποίους σκοπεύει να αξιοποιήσει ο επιχειρηματίας ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του αποφέρει την πολυπόθητη κερδοφορία. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να αναφέρονται, εκτός από τον ίδιο και στην ομάδα που στελεχώνει τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς η κατάρτιση και η όρεξη για δουλειά της διοικητικής ομάδας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Επιχειρηματικό πεδίο (αγορά/ πελάτες-στόχος, προϊόντα και υπηρεσίες)

Το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο θα δράσει η επιχείρηση πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια στο σημείο αυτό. Θα πρέπει να οριστεί επακριβώς η αγορά στην οποία θα στοχεύουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες αλλά και να δηλωθούν οι τωρινοί, σε περίπτωση που υπάρχουν. Απαραίτητη είναι η συνοπτική περιγραφή του προϊόντος/ υπηρεσίας που σκοπεύετε να διαθέσετε στην αγορά χωρίς πολλές λεπτομέρειες, καθώς θα ακολουθήσει εκτενής ανάλυση σε παρακάτω κεφάλαια.

Αναφορές και πιστοποιητικά

Τα στοιχεία που παρουσιάζετε καθ' όλη τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να έχουν λογική υπόσταση και πολύ περισσότερο να μπορούν να τεκμηριωθούν και να αποδειχθούν. Στο τμήμα αυτό απλά παραθέτετε τις πηγές, οι οποίες θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τους ισχυρισμούς σας, καθώς και ότι άλλες βεβαιώσεις ή πιστοποιητικά διαθέτετε.

Στόχοι ανάπτυξης

Ένας από τους πιο σημαντικούς ίσως τομείς του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου είναι αυτός όπου διατυπώνονται οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας, την οποία προτείνετε. Οφείλετε να πείσετε τους πιθανούς επενδυτές σας πως εκτός από το ότι κατέχετε καλά το θέμα με το οποίο θέλετε να ασχοληθείτε, έχετε και τις δυνατότητες ή έστω τα σχέδια για την ανάπτυξη του.

5.4 Αγορά

Στις παραγράφους που θα ακολουθήσουν θα πρέπει να παρουσιάσετε αναλυτικά την αγορά στην οποία θα στοχεύσει το προϊόν/ υπηρεσία που σκοπεύετε να διαθέσετε, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσετε το μερίδιο αγοράς που επιθυμείτε. Αρχικά θα πρέπει να γίνει εκτενής ανάλυση της αγοράς με ιδιαίτερη έμφαση στον ανταγωνισμό και κατά δεύτερο λόγο θα πρέπει να παρουσιάσετε τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσετε ώστε να προωθήσετε το προϊόν/ υπηρεσία.

5.4.1 Ανάλυση Αγοράς

Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου

Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμική της αγοράς-στόχου σε ό,τι αφορά τα εμπόδια εισόδου αλλά και την τμηματοποίηση των πιθανών πελατών. Με τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών που μπορούν να σχηματισθούν, ώστε να αποφασίσετε σε ποιες από αυτές θα στοχεύσουν τα προϊόντα σας. Αφού αποφασίσετε ποιο τμήμα της αγοράς θα αποτελέσει το στόχο σας, πρέπει να παρουσιάσετε

τη δυναμικότητά του ώστε να αιτιολογήσετε τις προθέσεις σας και να πείσετε τον αναγνώστη του Επιχειρηματικού Σχεδίου πως όντως υπάρχει δυνατότητα εισόδου στην αγορά.

Ζήτηση για το προϊόν/ υπηρεσία (πχ αποτελέσματα έρευνας αγοράς), κύκλος ζωής προϊόντος

Η ενότητα αυτή είναι κατάλληλη για να παραθέσετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, είτε πρόκειται για κάποια υποτυπώδη έρευνα είτε πρόκειται για πιο οργανωμένη προσπάθεια με τη συνδρομή συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να παρουσιάσετε την προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν/ υπηρεσία για τα επόμενα χρόνια και να προσδιορίσετε τον κύκλο ζωής του προϊόντος/ υπηρεσίας. Ως κύκλο ζωής προϊόντος εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη παραγωγής ως την τελική ωρίμανση και την απόσυρση από την αγορά.

Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών

Στην περίπτωση που η εταιρεία υπάρχει ήδη και δραστηριοποιείται σε κάποια αγορά, καλό θα ήταν να αναφερθεί το μερίδιο αγοράς, που κατέχει η εταιρεία τη στιγμή που συντάσσεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο, με όση μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται. Πέρα από τη θέση που κατέχει η δική σας εταιρεία στην αγορά, θα πρέπει αντίστοιχα να αναφέρετε τα ίδια στοιχεία και για τους ανταγωνιστές σας, εφ' όσον φυσικά έχετε τις απαραίτητες πληροφορίες. Μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους κύριους ανταγωνιστές, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν τη δύναμη και τις ικανότητες να αποσπάσουν σημαντικά ποσοστά από το μερίδιο που κατέχετε στην αγορά.

Ανταγωνιστικότητα προϊόντος

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο στο οποίο κάθε πιθανός επενδυτής θα εστιάσει την προσοχή του είναι η ανταγωνιστικότητα του προσφερόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να πείσετε τον αναγνώστη πως το προϊόν αυτό έρχεται να καλύψει κάποιες ανικανοποίητες ανάγκες του καταναλωτή ή κάποια αδυναμία που έχει η αγορά μέχρι σήμερα για να του προσφέρει την αντίστοιχη υπηρεσία. Πρόσθετες πηγές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει επίσης να αναλυθούν εδώ. Τέτοιες πηγές μπορεί να είναι κάποιοι ιδιαίτεροι πόροι και ικανότητες που δεν αντιγράφονται εύκολα όπως για παράδειγμα ανθρώπινο, νοητικό ή χρηματοοικονομικό κεφάλαιο.

Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος μπορεί επίσης να προέρχεται από την καινοτομία η οποία έχει ενσωματωθεί στο προϊόν ή γενικότερα από τα μοναδικά στοιχεία που μόνο εσείς έχετε τη δυνατότητα να προσφέρετε.

5.4.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ανάλυση ανταγωνιστικότητας της αγοράς

Το θέμα της ανταγωνιστικότητας της αγοράς άπτεται άμεσα των πέντε δυνάμεων του Porter. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως πρέπει να γνωρίζετε τις λεπτομέρειες της θεωρίας ανταγωνισμού του Porter, θα πρέπει να παρουσιάσετε την υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με τον υπάρχοντα και το μελλοντικό ανταγωνισμό (5-forces analysis κλπ), κάνοντας έτσι μία εισαγωγή σε επόμενα θέματα που ασχολούνται με το πώς η εταιρεία θα τοποθετηθεί στην αγορά και πώς θα αντιμετωπίσει την κατάσταση βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Το πλαίσιο που έχει προτείνει ο Michael Porter, σχετικά με την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχειρηματία στην προσπάθειά του να καθορίσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο κλάδος και επομένως το πόσο ελκυστικός είναι. Οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού, λοιπόν, σύμφωνα με τον Porter είναι οι εξής:

- 1) Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων
- 2) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- 3) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 4) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
- 5) Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Η κερδοφορία ενός κλάδου είναι συνάρτηση των 5 δυνάμεων, πέρα από άλλους παράγοντες, οι οποίοι ιστορικά ορίζουν μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε κάθε κλάδο.

Τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, στόχοι για μερίδιο αγοράς, μελλοντική ανάπτυξη κλπ

Ένα πολύ βασικό θέμα είναι η τοποθέτηση του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά που ήδη υπάρχει. Θα πρέπει να καθοριστεί επακριβώς στο σημείο αυτό, το πού κατατάσσετε το προϊόν σας ανάμεσα στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που διατίθενται, καθώς και οι στόχοι που έχετε θέσει σε ό,τι αφορά στην απόκτηση μεριδίου αγοράς, τις μεθόδους ανάπτυξης που θα ακολουθήσετε και πού στοχεύετε να καταλήξει η πορεία του προϊόντος μετά την προώθησή του.

Τμηματοποίηση αγοράς και πολιτική προϊόντος

Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, αφορά στην κατάταξη των πιθανών πελατών σε ομάδες. Ο διαχωρισμός αυτός θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να εντοπίσει και να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των διαφορετικών ομάδων στις οποίες στοχεύει, δίνοντάς του έτσι τη δυνατότητα να δράσει κατάλληλα σε περίπτωση όπου απαιτείται διαφοροποίηση του προϊόντος με σκοπό την αύξηση των πιθανών αγοραστών.

Για όλους τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να διατυπωθεί μία σαφής πολιτική προϊόντος, όπου θα καθορίζονται με ακρίβεια όλες οι πτυχές του προϊόντος σε ό,τι αφορά, όχι τις τεχνικές λεπτομέρειες, αλλά τις διαδικασίες εισόδου και προώθησής του στην αγορά-στόχο. Η πολιτική προϊόντος πρέπει να διατυπώνει με απλές και περιεκτικές έννοιες όλα εκείνα τα στοιχεία που θα ήθελε να ξέρει ο πιθανός επενδυτής σχετικά με το πώς το προϊόν στο οποίο σκοπεύει να επενδύσει, θα μπορέσει να απευθυνθεί στους κατάλληλους πιθανούς πελάτες, έχοντας καλά ορισμένους τους στόχους του καθώς και τις ανάγκες που αποσκοπεί να ικανοποιήσει.

Τιμολογιακή πολιτική

Εκτός από μία καλά διατυπωμένη πολιτική προϊόντος, στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναλύσετε και την πολιτική τιμολόγησης που θα ακολουθήσετε. Η πολιτική τιμολόγησης εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να χρεώνετε τους πελάτες σας για το προσφερόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία.

Σύστημα πωλήσεων και διανομής, δίκτυα προώθησης

Περιγράψτε συνοπτικά το σχέδιο πωλήσεων της εταιρείας και δώστε περισσότερη έμφαση μόνο στην περίπτωση που η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων πώλησης είναι καθοριστικής σημασίας. Η συγκεκριμένη ενότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για την αγορά-στόχο και να απαντάει στα παρακάτω ενδεικτικά ερωτήματα:

- Ποια δίκτυα διανομής θα χρησιμοποιηθούν για πωλήσεις στους πελάτες; Οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων;
- Υπάρχουν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που πρέπει να συναφθούν για την ολοκλήρωση των προϊόντων;
- Ποια είναι η αναμενόμενη παραγωγικότητα των πωλητών και η δομή των προμηθειών τους;
- Ποιο ενδιαφέρον έχει εκδηλωθεί μέχρι τώρα από πιθανούς πελάτες;

Προώθηση και επικοινωνία με την αγορά

Αφού ορίσετε την αγορά-στόχο, θα πρέπει να καθορίσετε συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας. Περιγράψτε τα στοιχεία και τα βήματα που απαιτούνται για την επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες και τη μετατροπή τους από δυνητικούς σε πραγματικούς πελάτες. Είναι σημαντικό να δείξετε στους επενδυτές πως έχετε καθορίσει συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας και διαδικασίες marketing για την αποτελεσματική πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας.

5.5 Προϊόντα/Υπηρεσίες και Τεχνολογία

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι ο επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος/υπηρεσίας που σκοπεύετε να αναπτύξετε και να διαθέσετε στην αγορά, υποδεικνύοντας παράλληλα στους επενδυτές τη βάση για συνεχή ανάπτυξη.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. οφέλη που προκύπτουν για τον πελάτη από τη χρήση νέας τεχνολογίας)

Αναλύστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που σας προσφέρουν οι διαδικασίες και η στρατηγική της επιχείρησής σας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και στην αξία που αυτή προσδίδει στο προϊόν σας αλλά και στον πελάτη σας. Επίσης αναφερθείτε σε πιθανές μειώσεις του κόστους που προκύπτουν από τη χρήση νέων τεχνολογιών καθώς και σε οποιαδήποτε άλλη πτυχή της τεχνολογίας ή γενικότερα της οργάνωσης της επιχείρησής σας, που ενισχύει τη θέση σας έναντι των ανταγωνιστών σας.

Τεχνολογικό ρίσκο (σχετικά με την λειτουργία και την διαδικασία παραγωγής, κίνδυνος υποκατάστασης)

Το τεχνολογικό ρίσκο που πιθανώς θα αντιμετωπίσει η εταιρεία πρέπει να παρουσιαστεί σε αυτόν τον τομέα του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Κάποιοι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που ίσως εμφανίζουν εντονότερη τάση για πιθανή αποτυχία θα πρέπει να παρατεθούν εκτενώς στο σημείο αυτό καθώς και οι λόγοι που συνηγορούν σε αυτή σας τη διαπίστωση. Τέτοιου είδους πτυχές της επιχείρησης ενδέχεται να είναι η διαδικασία παραγωγής ή ακόμα ο κίνδυνος υποκατάστασης του προϊόντος σας. Βασική προϋπόθεση για τη συμπλήρωση αυτού του τομέα του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελεί η καλή γνώση της αγοράς στην οποία επιθυμείτε να δραστηριοποιηθείτε, καθώς και η ενημέρωσή σας σχετικά με τα θέματα που αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η παραγωγή, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ή οικονομικές υπηρεσίες κλπ.

Στρατηγικές επιλογές, βασισμένες σε στοιχεία του ενεργητικού ή σε νόμιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας

Οι στρατηγικές επιλογές που βασίζονται σε στοιχεία του ενεργητικού ή σε δικαιώματα ιδιοκτησίας αναφέρονται σε οτιδήποτε σας δίνει κάποιο προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό που θα πρέπει να περιγράψετε στην ενότητα αυτή είναι το πως θα επωφεληθείτε από τη μοναδικότητα των συγκεκριμένων στοιχείων, εκφράζοντάς την μέσα από τη στρατηγική της εταιρείας και τις ενέργειες που θα βασιστούν στα στοιχεία αυτά για να υλοποιηθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης

Για κάθε προϊόν, και πολύ περισσότερο για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας (πχ ολοκληρωμένα κυκλώματα, ημιαγωγούς κλπ) απαιτείται ειδική έρευνα και ανάπτυξη από εξειδικευμένο προσωπικό. Δεδομένου του ρυθμού απαξίωσης κάθε καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας και προκειμένου να μπορέσει μία εταιρεία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια αυστηρή στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης. Αναλύστε τη συγκεκριμένη στρατηγική στις παραγράφους αυτής της ενότητας, αναφέροντας επίσης τους λόγους που σας ωθούν στην υλοποίησή της.

Προστασία προϊόντος/ παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κλπ.

Στην περίπτωση που έχετε κατοχυρώσει κάποια ευρεσιτεχνία, η οποία σας επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση κάποιας υπηρεσίας, θα πρέπει να αναφερθείτε με λεπτομέρειες σε αυτή. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εγχώριες ή διεθνείς πατέντες, προστατευόμενες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά ονόματα ή σήματα κατατεθέντα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθείτε στη χρονική διάρκεια για την οποία θα ισχύουν τα παραπάνω.

Ανανέωση προϊόντος ή προσαρμογή σε νέα τμήματα αγοράς: αποτελεσματικότητα, ταχύτητα

Εδώ θα πρέπει να ξεκαθαρίσετε στον αναγνώστη του Επιχειρηματικού Σχεδίου εάν το προϊόν/υπηρεσία που θα διαθέσετε στην αγορά είναι μία αναβάθμιση ενός παλαιότερου και το κατά πόσο η νέα αυτή έκδοση θα απευθυνθεί σε νέους τομείς της αγοράς. Παρουσιάστε επίσης την αποτελεσματικότητα καθώς και την ταχύτητα με την οποία υπολογίζετε να ενσωματωθεί στην αγορά-στόχο αποκτώντας κάποιο μερίδιο και αποφέροντας έσοδα.

Σημασία/μέγεθος της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη

Ένα πολύ σημαντικό σημείο, που αναλύεται σε αυτή την ενότητα, είναι η σημαντικότητα και το μέγεθος της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος/ υπηρεσίας για τον πελάτη σας. Ο όρος μπορεί να φαίνεται πολύ γενικός και δυσνόητος καθώς η αντίληψη της σημαντικότητάς του από τον παραλήπτη ή πιθανό αγοραστή είναι εντελώς υποκειμενική, ενώ παράλληλα η μέτρησή του στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικές μεθόδους. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ξεχωρίσετε όλα εκείνα τα μοναδικά στοιχεία που προσδίδουν αξία στο προϊόν σας με βάση κάποιους ιδιαίτερους πόρους (τεχνολογικούς, γνωστικούς, οικονομικούς κλπ) και ικανότητες που διαθέτετε εσείς και το προσωπικό σας, αξία που σε διαφορετική περίπτωση δε θα ήταν η ίδια.

Αναφέρετε παράλληλα τις ξεχωριστές εκείνες διαδικασίες, όπως η διάθεση και η διανομή στην αγορά μέσω συστημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics υψηλής ποιότητας) ή ακόμα και ξεχωριστές υπηρεσίες υποστήριξης πελατών μετά την πώληση. Κάθε ένα από τα παραπάνω καθώς και οτιδήποτε θεωρείτε εσείς άξιο αναφοράς το οποίο προσδίδει αξία στον πελάτη σας, με την ευρύτερη έννοια, κρίνεται ορθό να συμπεριληφθεί στην παρούσα ενότητα.

5.6 Διοικητική Ομάδα

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που σε τελική ανάλυση θα διοικήσουν την εταιρεία και στους οποίους στηρίζουν τις περισσότερες φορές οι χρηματοδότες την απόφαση για επένδυση. Σε αυτήν την ενότητα θα ασχοληθείτε με την περιγραφή κάθε πτυχής των ανθρώπων που θα στελεχώσουν ή που έχουν ήδη στελεχώσει την επιχείρηση καθώς και του εαυτού σας.

Κύριοι τομείς εμπειρίας και τεχνογνωσίας του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας

Αναφερθείτε εκτενώς στην εργασιακή εμπειρία αλλά και στην τεχνογνωσία που διαθέτει ο επιχειρηματίας αλλά και όλα τα υπόλοιπα μέλη της διοικητικής ομάδας. Θα πρέπει να είστε σε θέση να αποδείξετε με οποιοδήποτε

τρόπο (συστατικές επιστολές, πτυχία, διπλώματα κλπ), όλα όσα θα αναφέρετε εδώ, για εσάς και για τους συνεργάτες σας.

Εμπειρία σε επιχειρηματικά και επενδυτικά δίκτυα

Δικαιολογήστε την εμπειρία σας στα επιχειρηματικά δίκτυα που αφορούν τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας. Περιγράψτε την εμπειρία σας με τυχόν προμηθευτές, συμβούλους επιχειρήσεων ή νομικούς αντιπροσώπους. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι η εμπειρία σας με δίκτυα πελατών, μελλοντικών ή ενεργών. Αναφέρετε εάν είχατε προηγούμενες επαφές με επενδυτές ή χρηματοδότες με τρόπο που θα βοηθήσει την συνεργασία σας με τους παρόντες επενδυτές.

Διαδικασία συλλογής νέων πληροφοριών

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επίλυση προβλημάτων σε περίπτωση που αυτά προκύπτουν είναι να έχετε ή να μπορείτε άμεσα να αποκτήσετε τις απαραίτητες πληροφορίες που θα σας βοηθήσουν. Κρίνεται αναγκαίος επομένως ο καθορισμός διαδικασιών και μεθόδων με τις οποίες θα πραγματοποιήσετε την άντληση πληροφοριών ως μέσο λήψης διοικητικών αποφάσεων και χειρισμού κρίσεων.

Σχέση μεταξύ διοικητικής εμπειρίας και εταιρικών στόχων

Θα πρέπει να μπορέσετε να συσχετίσετε την εμπειρία σας σε κάποιο άλλο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις διοικητικές ικανότητες που αποκτήσατε εκεί, με τους στόχους της εταιρείας την οποία σκοπεύετε να αναπτύξετε. Στην περίπτωση που η εταιρεία είναι ήδη εδραιωμένη στο χώρο της, μπορείτε να εξηγήσετε το πώς η μέχρι τώρα εμπειρία σας στην διοίκησή της θα σας βοηθήσει να πετύχετε τους στόχους που έχετε θέσει για την περίοδο μετά τη χρηματοδότηση.

Αφοσίωση – εξασφάλιση της διοικητικής ομάδας και του πολύτιμου προσωπικού (μετοχές, stock options)

Η αφοσίωσή σας στην επιχείρηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που μπορούν να εντυπωσιάσουν τον πιθανό επενδυτή και να τον “καθησυχάσουν” σχετικά με την ασφάλεια της επένδυσής του. Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική δέσμευσή σας στην εταιρεία, αλλά και των στελεχών, με οποιοδήποτε τρόπο και αν έχει πραγματοποιηθεί (πχ κατοχή μετοχών στην εταιρεία με δέσμευση προσωπικών κεφαλαίων του επιχειρηματία, των στελεχών κλπ) αποτελεί εξασφάλιση της μελλοντικής σας προσπάθειας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και εγγύηση για το ότι δε θα εκλείψει σε περίπτωση δυσκολιών.

Προσπαθήστε επομένως να διατυπώσετε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της δομής της εργασίας σας, καθώς και τις υποχρεώσεις τις οποίες έχετε αναλάβει με οποιοδήποτε τρόπο και οι οποίες εγγυώνται την αφοσίωση στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω.

Επιχειρηματική εμπειρία και χαρακτηριστικά των μελών της διοικητικής ομάδας

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να περιγράψετε την επιχειρηματική σας εμπειρία αλλά και των μελών της διοικητικής ομάδας. Καλό θα ήταν να δώσετε έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών που θα συμβάλλουν στη σωστή διοίκηση της επιχείρησης και την ορθή διαχείριση των κεφαλαίων.

Σε περίπτωση που εσείς ή κάποιο από τα στελέχη σας είχε συμμετάσχει στο παρελθόν σε κάποια ανάλογη κατάσταση επιχειρηματικής ανάπτυξης αρχικού σταδίου και το όλο εγχείρημα είχε την αναμενόμενη επιτυχία, δώστε έμφαση σε αυτό το ιστορικό στέλνοντας έτσι ένα πολύ θετικό μήνυμα στους πιθανούς χρηματοδότες.

Εμπειρία στη διαχείριση υποθέσεων υπό πίεση και αβεβαιότητα

Η ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων υπό καθεστώς πίεσης και αβεβαιότητας είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός επίδοξου επιχειρηματία. Η ικανότητα αυτή αποκτάται με την εμπειρία και εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο καθένας έχει βιώσει παρόμοιες συνθήκες. Δηλώστε εδώ τη θέση σας, αλλά και των συνεργατών σας σχετικά με τα παραπάνω και τονίστε την εμπειρία σας στην διαχείριση ανάλογων καταστάσεων χωρίς να προβείτε σε λεπτομερείς περιγραφές.

Συμπληρωματικότητα δεξιοτήτων της ομάδας

Εξηγήστε με συνοπτικό τρόπο πώς σκοπεύετε να συνδυάσετε τις γνώσεις και την τεχνογνωσία με τους συνεργάτες σας, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω για κάθε στέλεχος ξεχωριστά. **Κύριοι τομείς εμπειρίας και τεχνογνωσίας του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας.**

Σύνδεση μεταξύ στόχων της εταιρείας(στρατηγικής) και της οργανωτικής δομής

Συνδέστε με απλή λογική τους στόχους προς επίτευξη της επιχειρηματικής πρότασης με την δομή που έχετε επιλέξει ως προς το οργανωτικό σχήμα. Θα πρέπει να εξηγήσετε τι διευκολύνσεις σας παρέχει η προτεινόμενη δομή στην εφαρμογή της στρατηγικής που σκοπεύετε να ακολουθήσετε αλλά και τα πιθανά μειονεκτήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

5.7 Χρηματοοικονομικό Πλάνο

Στον τομέα του χρηματοοικονομικού πλάνου θα παρουσιάσετε αρκετά συνοπτικά τα στοιχεία που σας ζητούνται. Θα σας δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσετε αναλυτικές πληροφορίες στο τέλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου αλλά και στα παραρτήματα που θα συμπεριλάβετε.

Μετοχικό Κεφάλαιο-Συνολικό ποσό και ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου

Δηλώστε τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας εάν ήδη υπάρχει ή τα σχετικά μελλοντικά σχέδια. Επίσης εξηγήστε τη μετοχική δομή της εταιρείας παραθέτοντας τα ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου.

Περιγραφή λογιστικού συστήματος και προϋπολογιστικών μεθόδων

Περιγράψτε τα λογιστικά συστήματα αλλά και τα συστήματα σύνταξης του προϋπολογισμού. Θα πρέπει τα παραπάνω να παρουσιάζουν τις δυνατότητες των συστημάτων αυτών ως προς την αποδοτικότητα τους στη σωστή εφαρμογή της λογιστικής αλλά και την απόδοσή τους σε ό,τι αφορά τις προβλέψεις του προϋπολογισμού και τα οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίησή του ως εργαλείο διοίκησης.

Ικανότητα αποτελεσματικού ελέγχου

Καταδείξτε τις δυνατότητες που διαθέτετε, αλλά και των στελεχών σας για έλεγχο της επιχείρησης στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης. Σημαντικό ρόλο παίζει η εμπειρία σε ανάλογους τομείς καθώς και πιθανές επιτυχίες του παρελθόντος στα πλαίσια της παρούσας εταιρείας ή άλλης, στην οποία απασχοληθήκατε στο παρελθόν.

Ικανότητα για χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Ένα από τα σημεία-κλειδιά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι οι προβλέψεις για την μελλοντική πορεία της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Ένας πιθανός επενδυτής θα μπορέσει να καταλάβει πολλά σχετικά με την προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα από τα “νούμερα” που θα του παρουσιάσετε. Η ικανότητά σας στις προβλέψεις, εκτός από τη δήλωσή τους σε αυτή την ενότητα, θα κριθεί και από το κατά πόσο έχετε πραγματοποιήσει ρεαλιστικές προβλέψεις με ορθολογική κρίση και αντικειμενικά κριτήρια. Ένα κρίσιμο σημείο των προβλέψεων που θα βοηθήσει και εσάς τους ίδιους στο να κατανοήσετε καλύτερα το εγχείρημά σας, είναι οι προβλέψεις (projections) στα κόστη που θα παρουσιαστούν για τα επόμενα 2 με 3 χρόνια.

Ποσοτικοποίηση οικονομικών απαιτήσεων και πόρων

Στο σημείο αυτό σας ζητείται να ποσοτικοποιήσετε τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, και οικονομικούς πόρους γενικότερα, που έχετε από τον επενδυτή.

Επιπρόσθετα απαιτούμενα κεφάλαια για τους πρώτους 18 μήνες

Σημειώστε το επιπλέον ποσό προς χρηματοδότηση που σκοπεύετε να αναζητήσετε από πηγές διαφορετικές από τον επενδυτή, στον οποίο υποβάλλετε το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Περιοριστείτε στο χρονικό διάστημα των 18 μηνών

Επιπλέον απαιτούμενο κεφάλαιο μετά την περίοδο των 18 μηνών

Σημειώστε το επιπλέον ποσό προς χρηματοδότηση που πιθανώς σκοπεύετε να αναζητήσετε από τον επενδυτή στον οποίο υποβάλλετε το Επιχειρηματικό Σχέδιο γενικότερα.

Επιπρόσθετες πηγές χρηματοδότησης και δυνατότητα παροχής εγγυήσεων

Παραθέστε τον τύπο της επιπλέον χρηματοδότησης που σκοπεύετε να επιδιώξετε εκτός του επενδυτή, στον οποίο καταθέτετε το παρόν Επιχειρηματικό Σχέδιο. Τέτοιες πηγές ενδέχεται να περιλαμβάνουν τραπεζικά δάνεια, ίδια κεφάλαια, επιχορήγηση, φίλοι-οικογένεια.

5.8 Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι

Βασικές θεωρήσεις και σχέδια για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας

Αναπτύξτε τις βασικές υποθέσεις που έχετε κάνει σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη της επένδυσης, εφόσον αυτή πραγματοποιηθεί. Οι υποθέσεις αυτές ενδέχεται να αφορούν στην πορεία εξέλιξης της αγοράς, τις ανακατατάξεις σε νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια, τις μελλοντικές τάσεις και τη συμπεριφορά των πιθανών αγοραστών ή ακόμα και τις αλλαγές που υποθέτετε πως θα συντελεστούν σε ολόκληρη την αγορά. Οι υποθέσεις αυτές θα πρέπει να αιτιολογούν τα στοιχεία που παραθέτετε στην ανάλυση του χρηματοοικονομικού πλάνου και φυσικά προϋποθέτουν τη δυνατότητα τεκμηρίωσής τους σε περίπτωση που κάτι τέτοιο ζητηθεί.

Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία που έχουν οι ορθολογικές προβλέψεις και υποθέσεις για την απόκτηση του επιθυμητού κεφαλαίου. Οι επενδυτές θα δώσουν μεγάλη έμφαση στην ενότητα αυτή, η οποία θα τους δώσει μία γενικότερη άποψη για το όλο εγχείρημα, καθώς και για το πώς εσείς έχετε δομήσει τις σκέψεις σας για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

Ένα πολύ συνηθισμένο λάθος στο οποίο υποπίπτει ένα μεγάλος αριθμός υποψήφιων επιχειρηματιών είναι οι βασικές υποθέσεις οι οποίες γίνονται με σκοπό να υποστηριχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Μερικές από αυτές τις υποθέσεις, όπως για παράδειγμα το ότι οι πελάτες στις διαφορετικές χώρες της Ευρώπης ή των διεθνών αγορών θα εμφανίσουν τις ίδιες αγοραστικές συνήθειες, αποπροσανατολίζουν το Σχέδιο από τον αρχικό του σκοπό και αποδυναμώνουν την ισχύ του Επιχειρηματικού μοντέλου. Κάποια ακόμα παραδείγματα τέτοιων υποθέσεων είναι: Οι πελάτες-στόχος θα έχουν την τάση στο να αλλάζουν τις αγοραστικές τους συνήθειες ή ακόμα πως το επίπεδο αύξησης των μισθών δε θα υπερβεί τον πληθωρισμό για τον ερχόμενο χρόνο.

Βασικές θεωρήσεις, για ποιο σκοπό θα χρησιμοποιηθεί το επιπλέον κεφάλαιο

Υποβάλλοντας το Επιχειρηματικό σας Σχέδιο θα πρέπει να είστε σε θέση να μπορείτε να εξηγήσετε τον ακριβή σκοπό της αίτησης για χρηματοδότηση. Αυτό σημαίνει πως στην ενότητα αυτή πρέπει να αναλύσετε τη χρησιμότητα των πρόσθετων κεφαλαίων και πώς σκοπεύετε να τα χρησιμοποιήσετε προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχετε παραθέσει στο Επιχειρηματικό σας Σχέδιο

Στο τελικό στάδιο της ενότητας αυτής παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας, όπου πρέπει να συμπληρώσετε τα αντίστοιχα ποσά των κατηγοριών που αναφέρονται στα αριστερά και να κάνετε και κάποιες αρχικές προβλέψεις για τα ίδια ποσά σε μελλοντικό χρονικό ορίζοντα δύο ή τριών ετών.

	Τρέχον Έτος -2 (Πραγματικό)	Τρέχον Έτος -1 (Πραγματικό)	Τρέχον Έτος	Τρέχον Έτος+1 (Πρόβλεψη)	Τρέχον Έτος+2 (Πρόβλεψη)	Τρέχον Έτος +3 (Πρόβλεψη)
Κύκλος εργασιών						
Κέρδη προ φόρων						
Χρηματορροές						

5.9 Οφέλη για τον Επενδυτή

Αναμενόμενη ανάπτυξη της εταιρείας και της αξίας της

Διατυπώστε την πρόβλεψή σας για την αναμενόμενη ανάπτυξη της εταιρείας τα επόμενα χρόνια. Αναφέρετε επίσης την αξία της επιχείρησης στο τέλος της περιόδου για την οποία θα μιλήσετε, δίνοντας έτσι στον επενδυτή μια γενική εικόνα για το τι θα πρέπει να περιμένει κατά την έξοδο του από την επένδυση τόσο σε οικονομικούς όρους αλλά και σε όρους επένδυσης χρόνου και πόρων.

Χρονικός ορίζοντας για την ανάπτυξη και πιθανή χρονολογία αποεπένδυσης

Ανατρέξτε στις προβλέψεις που έχετε κάνει σχετικά με τη μελλοντική πορεία της εταιρείας όσον αφορά στην κερδοφορία και γενικότερα τις χρηματορροές και αιτιολογήστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ο επενδυτής θα μπορεί να πραγματοποιήσει την έξοδο του από την επένδυση, αφού φυσικά προηγουμένως θα έχουν υλοποιηθεί αν όχι όλα, το μεγαλύτερο ποσοστό των στόχων που έχουν τεθεί .

Πιθανοί ή επιθυμητοί τρόποι αποεπένδυσης

Περιγράψτε τις απόψεις σας σχετικά με τους τρόπους αποεπένδυσης που θεωρείτε ως επικρατέστερους για τους επενδυτές. Αναφερθείτε στα πιθανά put options ή call options που σκοπεύετε να διαπραγματευτείτε ή σε οποιαδήποτε άλλη μορφής έξοδο που προτιμάτε (εξαγορά από την επιχείρηση του μεριδίου του επενδυτή, πώλησή του σε τρίτους, είσοδος στο χρηματιστήριο κλπ).

Τρόποι περιορισμού του επενδυτικού ρίσκου

Εδώ θα πρέπει να δείξετε στους επενδυτές πως έχετε ήδη σκεφτεί κάποιες τακτικές μείωσης του επενδυτικού ρίσκου. Αναλύστε τις σκέψεις σας με σαφή και περιεκτικό τρόπο ώστε να γίνει αντιληπτό πως η επένδυση δεν υπόκειται μόνο σε τυχαίους παράγοντες, αλλά πως κάποιιοι από αυτούς έχουν ήδη μελετηθεί και μάλιστα έχουν βρεθεί οι τρόποι με τους οποίους θα ελέγξετε τις επιπτώσεις τους στην επένδυση.

Προσδοκίες της εταιρείας σχετικά με το ρόλο του επενδυτή στην καθημερινή διοίκηση

Εκφράστε την άποψή σας σχετικά με το ρόλο που θα πρέπει ή θα θέλατε να έχει ο επενδυτής ή κάποιος εκπρόσωπός του στην καθημερινή διοίκηση της εταιρείας. Σε περίπτωση που δεν είστε διατεθειμένοι να προσφέρετε μία θέση στο διοικητικό συμβούλιο σε κάποιον που θα αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του επενδυτή αναφέρετε το. Ο επενδυτής θα σας δηλώσει από νωρίς τις προθέσεις του σχετικά με το αν επιθυμεί άμεση παρέμβαση στη διοίκηση (hands on) ή όχι (hands off). Εσείς απλά οφείλετε να εκφέρετε την άποψή σας

σχετικά με το ποια από τις δύο τακτικές θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων χωρίς να προκαλεί προβλήματα.

5.10 Πρόσθετες πληροφορίες

Οι παρακάτω ενότητες δεν αποτελούν υποχρεωτικά τμήματα ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Παρόλο όμως που είναι προαιρετικά θα ήταν καλό να συμπληρώνονται ώστε να εμπλουτίζουν το Σχέδιο με επιπλέον πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον επενδυτή να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για την επιχειρηματική σας πρόταση.

5.10.1 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Σε πολλές περιπτώσεις, παρά το γεγονός ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να καλύπτει κάθε πτυχή του προϊόντος και της αγοράς, αποτυγχάνει να πείσει τους επενδυτές, κι αυτό επειδή το Επιχειρηματικό Μοντέλο της πρότασης δεν επιτυγχάνει να συσχετίσει λογικά όλα τα στοιχεία του τρόπου με τον οποίο θα αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και του πως θα κινηθείτε σε ότι αφορά την μελλοντική ανάπτυξη της επιχειρηματικής ευκαιρίας που σας δίνεται.

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφορετικών μερών του Σχεδίου και αναγνωρίζει τους οδηγούς εσόδων και κοστών του εγχειρήματος. Καθώς η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από την συνοχή του Επιχειρηματικού Μοντέλου, αυτός ο τομέας του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχει πάντα μεγάλο ενδιαφέρον για τον επενδυτή.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο το Επιχειρηματικό Μοντέλο συνδέει τα δομικά στοιχεία του Επιχειρηματικού πλάνου, καθώς και τη δομή που αυτό θα πρέπει να έχει:



- Η **ευκαιρία** αναφέρεται στις λύσεις που προσφέρει ο επιχειρηματίας στον πελάτη. Οι επενδυτές θα επενδύσουν σε επιχειρήσεις όπου η μελλοντική αξία για τον πελάτη είναι ξεκάθαρη και πραγματική. Πρωταρχικής σημασίας για την ενότητα αυτή είναι η παρουσίαση της δημιουργούμενης αξίας για τον πελάτη-στόχο με σαφήνεια, καθώς αυτή αποτελεί το λόγο για τον οποίο θα αγοραστεί το προϊόν.
- Στην επόμενη ενότητα πρέπει να παρουσιαστεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιχειρηματικής πρότασης μέσα από την περιγραφή της **αγοράς**. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως :
 - Στοχεύουμε σε ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της αγοράς;
 - Ποιες είναι οι προοπτικές ανάπτυξης;
 - Ο βαθμός καινοτομίας που προσφέρουμε είναι αποδεκτός από τον πελάτη;
- Δεδομένου πως υπάρχει η επιχειρηματική ευκαιρία και η αγορά έχει προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη, το Επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να αποδείξει ότι κατέχει ή πως μπορεί να αποκτήσει τα απαιτούμενα **εργαλεία και πόρους** για να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους του.

- Η περιγραφή του Επιχειρηματικού Μοντέλου θα πρέπει να ολοκληρωθεί με μία επανεκτίμηση του **κινδύνου** που εμπεριέχει το εγχείρημα. Από τη στιγμή που το Επιχειρηματικό Σχέδιο στοχεύει στο μέλλον, υπάρχει μεγάλη βεβαιότητα πως θα υπάρξουν αποκλίνουσες εκτιμήσεις και υπολογισμοί, αυτοί όμως μπορούν να περιοριστούν εφόσον ο επιχειρηματίας κατέχει τη λογική που διέπει τις διαδικασίες υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας και έχει αναπτύξει ένα καλά δομημένο και με συνοχή Επιχειρηματικό Μοντέλο.

Τα παραπάνω, όπως άλλωστε είναι φανερό, είναι αρκετά συνοπτικά. Μια αναλυτικότερη δομή ενός επιχειρηματικού μοντέλου φαίνεται παρακάτω :

- 1 Η ευκαιρία**
 - 1.1 Τμήματα-στόχοι της αγοράς
 - 1.2 Εστίαση στα οφέλη του πελάτη
- 2 Η αγορά**
 - 2.1 Ανάλυση αγοράς
 - 2.2 Ανάλυση ανταγωνιστών
 - 2.3 Ανάλυση γενικότερου πλαισίου
- 3 Πόροι και εργαλεία**
 - 3.1 Σχέδιο marketing
 - 3.2 Επιχειρηματικό σύστημα
 - Διοικητική ομάδα και άτομα- κλειδιά του προσωπικού
 - 3.3 Οικονομικοί πόροι
- 4 Οι κίνδυνοι**
 - 4.1 Εστίαση στις βασικές παραδοχές

5.10.2 Αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο

Ένα αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Αρχικά, θα βοηθήσει τον ίδιο τον επιχειρηματία να αποκτήσει μία πιο σίγουρη άποψη για το εγχείρημά του και να επιβεβαιώσει την ισχύ των υπολογισμών που έχουν γίνει ώστε να επιτευχθεί η χρηματοδότηση. Στη συνέχεια, θα του δώσει μία καλύτερη οπτική σχετικά με τη βιωσιμότητα της ιδέας και τελικά θα πείσει τους επενδυτές πως θα επέλθει η αναμενόμενη κερδοφορία.

Ένα αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο διευκολύνει την εξέταση πιθανών σεναρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ορθότερου προγραμματισμού και ανάπτυξης διαφορετικών σεναρίων διαχείρισης σε ενδεχόμενες κρίσεις. Διευκολύνει τέλος, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και την κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας, ενημερώνοντας παράλληλα τους επενδυτές για το πώς σκοπεύετε να αξιοποιήσετε τα επιπλέον κεφάλαια.

Το χρηματοοικονομικό πλάνο μπορεί να αποτελεί παράρτημα του Επιχειρηματικού Σχεδίου, συνοδευόμενο με διάφορα απαιτούμενα έγγραφα, τα οποία θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Οι ελάχιστες απαιτήσεις για ένα ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό πλάνο είναι:

- **Λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσης και χρηματορροές σε ετήσια βάση για τα πρώτα 3 με 5 χρόνια**

Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποια παραδείγματα των καταστάσεων που κρίνονται αναγκαίες για ένα ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό πλάνο. Τα στοιχεία που έχουν συμπληρωθεί είναι για το πρώτο έτος. Εσείς

θα πρέπει να επεκτείνετε τους υπολογισμούς ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε επενδυτή καταλήγοντας σε μία ολοκληρωμένη μορφή προβλέψεων (projections).

Ο πρώτος πίνακας περιλαμβάνει μία ταξινόμηση των μικτών εσόδων της εταιρείας από πωλήσεις και από τα οποία θα πρέπει να αφαιρεθούν όλα τα αποδιδόμενα κόστη (προσωπικό, αποσβέσεις, υλικά κλπ). Τα κόστη διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία οπότε δε θα πρέπει, σε καμία περίπτωση, να θεωρήσετε πως ο παρακάτω πίνακας μπορεί να αποτελέσει πιστό αντίγραφο του δικού σας. Για τους σκοπούς του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα ήταν καλό να συμπεριλάβετε όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για το πρώτο έτος προβλέψεων.

Πολύ σημαντικό σε ό,τι αφορά στις προβλέψεις, είναι να εμφανίζονται ξεκάθαρα οι υποθέσεις που έχουν γίνει, ώστε να καταλήξετε στα συγκεκριμένα νούμερα. Θα πρέπει λοιπόν να τα αιτιολογήσετε αμέσως μετά την παράθεση των υπολογισμών.

Παράδειγμα Νέας Εταιρείας ΑΕ

Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης (σε '000€)

	2003	2004
+ Πωλήσεις	11,136	
= Συνολικά Έσοδα	11,136	
- Κόστος υλικών	135	
- Έξοδα προσωπικού	6,365	
- Άλλα κόστη	909	
= EBITD (Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων)	3,727	
- Αποσβέσεις	2,014	
= EBIT (Κέρδη προ φόρων και τόκων)	1,713	
+ Έσοδα από τόκους	9	
- Έξοδα τόκων	39	
= EBT (Κέρδη προ Φόρων)	1,683	
- Φόροι	321	
= Καθαρά κέρδη	1,362	

Από τη στιγμή που έχουν υπολογιστεί οι προβλέψεις πωλήσεων, είναι εύκολο να εξαγάγετε τις χρηματοροές που θα πραγματοποιηθούν στα έτη στα οποία αναφέρεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Με την κατάσταση των χρηματοροών ταξινομούνται τα έσοδα που θα προκύψουν από τις προβλεπόμενες πωλήσεις και τα προβλεπόμενα έξοδα, δηλαδή όλες τις χρηματικές υποχρεώσεις που θα πρέπει να εξοφληθούν. Οι υποχρεώσεις αυτές ενδέχεται να προκύπτουν σε μηνιαία βάση ή σε πιο αραιά χρονικά διαστήματα, σκοπός σας όμως είναι να τις παρουσιάσετε συσσωρευμένες στο τέλος κάθε χρήσης.

Παράδειγμα Νέας Εταιρείας ΑΕ

Μηνιαίες χρηματοροές

	2003	2004
+ Πληρωμές έναντι τιμολογίων	100	
= Έσοδα από πωλήσεις	100	
- Λειτουργικά έξοδα	20	
- Φόρος	30	
- Τόκοι	10	
= Χρηματοροές	40	
- Επενδύσεις	20	
= Ρευστότητα	20	

6 Παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η επιτυχία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν εξαρτάται μόνο από τη σύνταξή του και την κάλυψη όλων των θεμάτων που ενδιαφέρουν τους πιθανούς αναγνώστες. Η παράθεση όλων των απαραίτητων στοιχείων που αφορούν σε μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα και απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του σκοπού που εξυπηρετεί το Σχέδιο. Στην περίπτωση όμως που ο κύριος σκοπός του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας είναι η εξασφάλιση εξωτερικής χρηματοδότησης, η καλή παρουσίαση του εγγράφου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Ειδικότερα δε, στην περίπτωση που η επιχειρηματική πρόταση συμφωνεί με τα επενδυτικά κριτήρια των πιθανών χρηματοδοτών, θα λέγαμε ότι μια καλή και προσεγμένη παρουσίαση μπορεί να αποτελέσει την τελική φάση πριν την καταβολή του απαιτούμενου κεφαλαίου και άρα την ολοκλήρωση της προεπενδυτικής διαδικασίας.

Τι εννοούμε όμως, όταν αναφερόμαστε σε μια καλή παρουσίαση; Η καλή παρουσίαση αναφέρεται τόσο στη συγγραφή, όσο και στην προφορική παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, στους ενδεχόμενους επενδυτές. Όσον αφορά στη συγγραφή, πολύ σημαντική είναι η συνολική εικόνα του Σχεδίου και η εμφάνιση του όλου εγγράφου. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε την παροχή ενός υποδείγματος δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου το οποίο καλείστε να συμπληρώσετε στα πλαίσια των ετήσιων **Venture Capital Forum**. Το υπόδειγμα αυτό αποτέλεσε και τον κατευθυντήριο οδηγό για την ανάλυση της δομής που πραγματοποιήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να παρουσιάζεται ως ένα «δεμένο» χειρόγραφο, με προσεγμένο εξώφυλλο και ενιαίο, ευανάγνωστο κείμενο. Επίσης, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δομή του, την οποία έχουμε αναλύσει σε παραπάνω κεφάλαιο. Είναι σημαντικό για τον αναγνώστη, το Σχέδιο να είναι δομημένο σε ενότητες και υποενότητες και να υπάρχει μια λογική συνέχεια μεταξύ αυτών. Επιπλέον, καλό θα είναι να μην υπάρχει στο Σχέδιο συνεχής επανάληψη στοιχείων και παρατηρήσεων, καθώς κάτι τέτοιο κουράζει τους αναγνώστες και δημιουργεί άσχημες εντυπώσεις.

Μετά την υποβολή του Επιχειρηματικού Σχεδίου και την εξέτασή του από την πλευρά του επενδυτή, ακολουθεί συνήθως μια πρώτη συνάντηση, προϋποθέτοντας πάντα πως ο πιθανός επενδυτής δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον για την πρότασή σας. Στη διάρκεια αυτής της συνάντησης, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να παρουσιάσει και να αναπτύξει την επιχειρηματική του πρόταση. Θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ερωτήματα των επενδυτών και να λύσει όλες τις απορίες που πιθανώς θα προκύψουν από τη μελέτη του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η προφορική επικοινωνία του Σχεδίου μπορεί να ενισχύσει ακόμη περισσότερο μια αξιολογη πρόταση, γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην προετοιμασία και πραγματοποίησή της.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία του elevator's pitch, κατά την προσέγγιση των επενδυτών. Ο επιχειρηματίας και η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση, με λίγα λόγια και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, να αναπτύξουν με σαφήνεια την επιχειρηματική τους πρόταση και να εξηγήσουν στους ενδεχόμενους χρηματοδότες τους λόγους για τους οποίους πιστεύουν ότι θα πετύχει το εγχείρημά τους. Μια τέτοια αναφορά είναι απαραίτητο να γίνει τόσο μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου, όσο και στην πρώτη συνάντηση που θα ακολουθήσει, όπου και θα δοθεί η δυνατότητα για την προφορική επικοινωνία του Σχεδίου. Σε αυτό λοιπόν, το μικρό χρονικό διάστημα της παρουσίας, ο επενδυτής θα κρίνει κατά πόσο τα λεγόμενα του επιχειρηματία συμφωνούν με το περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου, όπως επίσης και κατά πόσο αυτά είναι υλοποιήσιμα. Θα προσπαθήσει να εντοπίσει στο λόγο του στοιχεία όπως η αξιοπιστία, ο επαγγελματισμός, η θέληση για δουλειά και η θετική στάση απέναντι σε αυτή, παράγοντες καθοριστικοί για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Η παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχει, συνεπώς, τη δική της σημασία στην προσπάθεια για εξασφάλιση επιχειρηματικού κεφαλαίου. Παρ' όλα δεν θα πρέπει να είναι επιτηδευμένη και εξζητημένη, καθώς υπάρχουν θέματα μεγαλύτερης βαρύτητας, τα οποία και ενδιαφέρουν περισσότερο τους επενδυτές. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν λανθασμένα ότι ένα όμορφο έγγραφο και η ικανότητά τους στη διαχείριση του λόγου θα εξασφαλίσει την απαραίτητη υποστήριξη, ακόμα και αν το Σχέδιο είναι ανεπαρκές. Μια ικανοποιητική εμφάνιση μπορεί να εξασφαλίσει ότι το έγγραφο θα διαβαστεί με προσοχή και ένας σαφής και συγκροτημένος λόγος μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο εκφραστής του θα ληφθεί σοβαρά υπόψη. Αφού πραγματοποιηθεί η μελέτη του Σχεδίου και η προφορική του επικοινωνία, ο επενδυτής θα πρέπει να έχει πεισθεί για τη λογική του διάρθρωση και τη δυνατότητα υλοποίησής του. Αν προκύπτουν ερωτήματα, τα οποία μένουν αναπάντητα ή υπάρχουν λάθη, οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται και οι επενδυτές μπορούν μέχρι και να υποθέσουν ότι, μέσω της ελκυστικής παρουσίας, γίνεται προσπάθεια παραπλάνησής τους.

7 Κανόνες για ένα ελκυστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο

Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποιους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να διέπουν τη συγγραφή και παρουσίαση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, προκειμένου να προβληθεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της επιχειρηματικής πρότασης. Θα αναφερθούμε τόσο σε πρακτικές που θα ήταν καλό να αποφεύγετε, όσο και σε στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσπάθειά σας.

7.1 Τι πρέπει να αποφεύγετε

- ❑ **Περιττές λεπτομέρειες:** Στο Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα τα στοιχεία, για τα οποία πιθανώς να ενδιαφέρονται οι ενδεχόμενοι επενδυτές σας και στα οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναφορές σε θέματα όπως, λεπτομερή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιείτε και υποκειμενικοί χαρακτηρισμοί που αφορούν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, δεν ενδιαφέρουν τους αναγνώστες, αντίθετα τους κουράζουν και αποδυναμώνουν το έγγραφο. Αν κρίνετε αναγκαίο ότι πρέπει να συμπεριληφθούν συγκεκριμένες λεπτομέρειες αναλύσεις, αυτό θα ήταν προτιμότερο να γίνει με τη χρήση παραρτημάτων.
- ❑ **Υπερβολικά μεγάλο κείμενο:** Το μέγεθος του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, συνεπώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο ιδανικό μέγεθος. Αυτό που μπορούμε να προτείνουμε είναι, το μέγεθος να μην ξεπερνά τις 30 σελίδες, εκτός κι αν το περιεχόμενο του εγχειρήματος το απαιτεί. Πάντως, η έκταση του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να είναι όση ακριβώς χρειάζεται για να καλύψει το θέμα επαρκώς.
- ❑ **Γραμματικά και συντακτικά λάθη:** Ένα κείμενο προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη αν περιέχει τέτοιου είδους λάθη. Μπορεί να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έγκριση της πρότασης από τους χρηματοδότες, αλλά η απουσία τέτοιων λαθών ενισχύει την καλή εικόνα του εγγράφου. Άλλωστε, πολλές φορές οι μικρές λεπτομέρειες είναι και αυτές που κάνουν τη διαφορά, ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης και σύγκρισης εξίσου αξιόλογων επιχειρηματικών προτάσεων από τους επενδυτές.
- ❑ **Πανάκριβες εκδόσεις:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η καλή εμφάνιση όταν συνοδεύεται από καλό περιεχόμενο, είναι σημαντικό υποστηρικτικό στοιχείο του Σχεδίου. Μια πανάκριβη έκδοση, όμως, που σκοπεύει καθαρά στον εντυπωσιασμό των επενδυτών, μπορεί να προκαλέσει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα.

7.2 Τι δεν πρέπει να παραλείψετε

- ❑ **Καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο κείμενο:** Το Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο καθαρογραμμένο και εύκολο προς ανάγνωση. Τα γράμματα θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, ώστε η μελέτη να μην κουράζει τους αναγνώστες. Συνήθως ο αναγνώστης είναι και ο πιθανός υποστηρικτής της προσπάθειας και ένα δυσανάγνωστο κείμενο μπορεί εύκολα να προκαλέσει τον εκνευρισμό του και να αποτελέσει αιτία απόρριψης πριν καν ολοκληρωθεί η εξέτασή του.
- ❑ **Χρήση απλής γλώσσας:** Οι επενδυτές προτιμούν την απλή γλώσσα. Αποφύγετε τη χρήση αργκό, μνημονικών και συντομογραφιών που ίσως να μην είναι κατανοητά στον αναγνώστη. Η περίπλοκη γλώσσα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να επιδράσει ανασταλτικά. Εξηγήστε με σαφήνεια τις σκέψεις σας, ώστε να γίνονται κατανοητές ακόμη και σε μη εξειδικευμένους αναγνώστες.
- ❑ **Χρήση παραρτημάτων:** Όπως έχουμε τονίσει και παραπάνω, το κείμενο δε θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο έτσι ώστε να μην αποθαρρύνεται ο αναγνώστης. Διηγήστε την ιστορία σας δίνοντας έμφαση στα βασικά σημεία. Περιορισθείτε σε περιληπτική αναφορά των αποδεικτικών στοιχείων και τοποθετήστε τα σημαντικά υποστηρικτικά δεδομένα σε παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν: βιογραφικά σημειώματα των στελεχών, γλωσσάριο ορολογίας, οργανόγραμμα, αποτελέσματα ερευνών αγοράς, εκθέσεις ειδικών της βιομηχανίας, δεδομένα για τις πωλήσεις ανά πελάτη, δεδομένα κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών, περιουσιακές εκτιμήσεις, ισολογισμούς και ό,τι άλλο εσείς κρίνετε αναγκαίο.
- ❑ **Εξωτερικός έλεγχος και επιβεβαίωση αναγνωσιμότητας:** Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών και συνήθως μέσω αυτού παρουσιάζεται μοναδική ευκαιρία για έναν επιχειρηματία να πείσει για μια αξιόλογη επιχειρηματική πρόταση με σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό το έγγραφο οφείλει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοηθεί το

περιεχόμενό του. Ζητήστε από αναγνώστες που δε γνωρίζουν την επιχείρησή σας να διαβάσουν το Σχέδιο και ελέγξτε αν μπορούν να κατανοήσουν την πρότασή σας, πριν το υποβάλλετε στους πιθανούς επενδυτές.

- **Χρήση γραφημάτων και διαγραμμάτων:** Τα γραφήματα και τα διαγράμματα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ουσιαστική υποστήριξη του κειμένου. Συμβάλλουν σημαντικά στην επεξήγηση και καλύτερη απεικόνιση πολύπλοκων πληροφοριών και βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει δυσνόητες έννοιες και παραδοχές.
- **Δόμηση με επικεφαλίδες και υποενότητες:** Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη στη μελέτη του. Δημιουργήστε ενότητες και υποενότητες, έτσι ώστε τα στοιχεία που αφορούν μία θεματική ενότητα να είναι συγκεντρωμένα στο ίδιο μέρος του κειμένου. Τοποθετήστε, επίσης, τις ενότητες και υποενότητες με μια λογική σειρά, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο έγγραφο.
- **Βαθιά γνώση του Επιχειρηματικού Σχεδίου πριν την παρουσίαση σε πιθανούς επενδυτές:** Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για την πλήρη γνώση και κατανόηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, ανεξάρτητα από το αν το έχει αναπτύξει αποκλειστικά ο ίδιος ή με την υποστήριξη των μελών της διοικητικής ομάδας και τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων. Είναι αυτός που θα κληθεί να το παρουσιάσει ενώπιον των επενδυτών και οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ρωτήματα και να λύσει τυχόν απορίες τους.

8 Συστάσεις

- ❑ **Αναπτύξτε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο και χωρίς την ανάγκη χρηματοδότησης:** Όπως έχει αναφερθεί, το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών κατά την αναζήτηση κεφαλαίων υποστήριξης μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτός είναι συνήθως και ο βασικός σκοπός για τον οποίο συνήθως συντάσσεται. Παράλληλα όμως αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό και η ανάπτυξή του είναι απαραίτητη ανεξάρτητα από το αν υπάρχει η ανάγκη ή όχι για χρηματοδότηση από εξωτερικούς φορείς. Πιο συγκεκριμένα ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο χρησιμεύει ως οδηγός λειτουργίας για την επιχείρηση και αποτελεί σημαντικό βοήθημα για το στρατηγικό σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επιχείρησης.
- ❑ **Το άμεσο και γρήγορο κέρδος από τη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα δεν πρέπει να γίνεται αυτοσκοπός:** Με άλλα λόγια θα πρέπει να ισχύει η φράση «επιχείρηση για την επιχείρηση και όχι επιχείρηση για τα χρήματα» (Business for Business and not Business for Money). Όταν κάποιος ξεκινά μια επιχειρηματική δραστηριότητα και στόχος του είναι αποκλειστικά το άμεσο και γρήγορο κέρδος, το πιθανότερο είναι ότι θα αποτύχει. Σχεδιάστε και οργανώστε την επιχείρησή σας με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντέξει στο χρόνο, δημιουργήστε τις βάσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη και προσπαθήστε να την επιτύχετε σταδιακά, με σταθερά βήματα. Το υψηλό κέρδος θα προκύψει ως αποτέλεσμα αυτής της σταδιακά ανοδικής πορείας και όχι από τη μια μέρα στην άλλη. Δώστε στον επενδυτή να καταλάβει, μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου, ότι θέλετε να δημιουργήσετε μια αξιόλογη δουλειά, να επιτύχετε ως επιχειρηματίας και ότι το κέρδος δεν είναι για σας αυτοσκοπός, αλλά θα προκύψει ως λογική συνέπεια της επιτυχίας αυτής.
- ❑ **Μελέτη στρατηγικών εξόδου:** Η μελέτη των στρατηγικών εξόδου είναι πολύ σημαντική ως διεργασία τόσο σε επίπεδο συνόλου υποψήφιων επιχειρηματιών (π.χ. η επιχείρηση πωλείται ή κλείνει και αυτό αφορά όλους) όσο και κατά την περίπτωση όπου κάποιος θέλει να αποχωρήσει από το σχήμα είτε είναι μέλος της ιδρυτικής ομάδας είτε επενδυτής. Ο επιχειρηματίας και η διοικητική του ομάδα θα πρέπει να εξετάσουν τις πιθανές αυτές περιπτώσεις και να προτείνουν στο Σχέδιο εναλλακτικούς τρόπους εξόδου του επενδυτή από την επιχείρηση σε παρόμοιες καταστάσεις.
- ❑ **Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του αναγνώστη:** Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει καλή πληροφόρηση σχετικά με τους υποψήφιους αναγνώστες του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση υποψήφιων επενδυτών, θα πρέπει να γνωρίζετε ποιοι είναι, γιατί ενδιαφέρονται, σε ποιους τομείς δραστηριοποίησης συνήθως επενδύουν, πώς αντιλαμβάνονται διάφορες επιχειρηματικές παραμέτρους, αν έχουν κοινά στοιχεία με την ιδρυτική ομάδα κλπ. Αν και ο βασικός κορμός ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου παραμένει σταθερός, εν τούτοις θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του κάθε αναγνώστη και να συμπεριλαμβάνει τα επιπλέον ιδιαίτερα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.
- ❑ **Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πραγματικά στοιχεία και ρεαλιστικές παραδοχές και προβλέψεις:** Είναι ο καλύτερος τρόπος για να κερδίσετε την εμπιστοσύνη των πιθανών χρηματοδοτών που θα τους επιτρέψουν να προχωρήσουν σε οποιαδήποτε συμφωνία για χρηματοδότηση

9 Σύνοψη

Στο σημείο αυτό επαναδιατυπώνονται κάποια από τα σημαντικότερα σημεία της διαδικασίας σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτό να επηρεάσει την απόφαση για επένδυση. Θα αναφέρουμε τις σημαντικότερες πτυχές του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνοψίζοντας τα κυριότερα σημεία του.

- ❑ Οι κύριες λειτουργίες του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις εξής: αποτελεί προωθητικό υλικό της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση της επένδυσης, χρησιμεύει ως οδηγός για την επιχείρηση, είναι ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης-παρακολούθησης, συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- ❑ Οι επενδυτές απαιτούν ακριβείς πληροφορίες για την επιχείρηση, επομένως πρέπει να είστε σίγουροι ότι μπορείτε να τεκμηριώσετε τα δεδομένα που παραθέτετε πριν τα συμπεριλάβετε στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.
- ❑ Η εμπειρία, η ικανότητα και η αφοσίωση της διοικητικής ομάδας συνηγορούν θετικά στην απόφαση για επένδυση των Εταιρειών Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών. Επομένως εξασφαλίστε τα στελέχη που θα προσφέρουν στην εταιρεία το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Να έχετε πάντα υπόψη πως η υπόθεση χρηματοδότησης δεν είναι Παράσταση Ενός Ατόμου (One-man-show) αλλά υπόθεση συλλογικού πνεύματος.
- ❑ Το ακριβές περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχειρήματος. Μην αντιγράψετε το Σχέδιο που πιθανώς να έχετε χρησιμοποιήσει σε άλλη περίπτωση αλλά πάρτε ιδέες για τη δομή και τη γενικότερη εικόνα και συντάξτε ένα νέο Σχέδιο προσαρμοσμένο στις δικές σας ανάγκες και τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησής σας.
- ❑ Το Executive Summary δεν αποτελεί περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στην ουσία είναι μια συμπύκνωση του, με τρόπο που να μην καταστρέφει την ουσία και συνήθως καλό είναι να γράφεται στο τέλος όταν η συγγραφή του BP επιτρέπει καλύτερη αντίληψη των πραγμάτων. Δηλώνει ξεκάθαρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής ιδέας και αποτελεί τη «μυρωδιά» που θα τραβήξει την καλή μύτη στο «ψητό». Συνήθως είναι το πρώτο και μοναδικό μέσο που έχει κανείς για να προσελκύσει το ενδιαφέρον κάποιου επενδυτή. Κατά συνέπεια η επιτυχία ολόκληρου του εγχειρήματος μπορεί να κριθεί από αυτό το κεφάλαιο.
- ❑ Οι ελάχιστες απαιτήσεις για το χρηματοοικονομικό πλάνο είναι οι τρεις πίνακες που παραθέτονται παραπάνω. Εάν επιθυμείτε να προσθέσετε περαιτέρω αναλύσεις καλό θα ήταν να επισυναφθούν ως παραρτήματα του Σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό δε θα βγείτε εκτός θέματος καθώς θα επικεντρωθείτε στις άλλες βασικές ενότητες του Σχεδίου.
- ❑ Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφει της αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στοιχείων του Επιχειρηματικού Σχεδίου και σε καμία περίπτωση δεν σκοπεύει να το αντικαταστήσει. Είναι απλά ένα επιπλέον στοιχείο που θα ολοκληρώσει την άποψη του επενδυτή για το εγχείρημα σας.

10 Αναφορές – Βιβλιογραφία

Διεθνής Βιβλιογραφία

- “The Ernst & Young Business Plan Guide”, Eric S. Siegel, Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, John Wiley and Sons, Inc. ,Second Edition, 1993
- “The McGraw Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan”, James B. Arkebauer, McGraw-Hill, Inc. , 1995
- “Inside Secrets to Venture Capital”, Brian E. Hill, Dee Power, John Wiley and Sons, Inc. , 2001
- “A Guide to Venture Capital”, British Venture Capital Association, June 1998
- “A Look at the Business Plan”, Koen Vandembemt, Patrick Dunne, Entrepreneurship Education Course Module 2, European Venture Capital Association
- “Preparing a Technology Business Plan”, LIFT, A Service of the Innovation/SMEs Programme of the Fifth Research Framework Programme, 1992
- “Starting Your Own Business”, Ron Immick, Brian O’Kane, Oak Tree Press, 2nd Edition, 2001
- “Guide to Business Plan Writing”, Gate2Growth, the Innovation/SMEs Programme, 2002

Ελληνική Βιβλιογραφία

- “Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας”, 1^ο Σεμινάριο Επιχειρηματικότητας Ready4Growth Αθήνα, iVen Innovative Ventures, Νοέμβριος 2003

Μεταφρασμένη Βιβλιογραφία

- “Δημιούργησε το Business Plan”, Brian Finch, Εκδόσεις Δίαυλος, 2002
- “Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο”, Richard Stutely, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2003