



Ενότητα 2:

Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1.

Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας

Συγγραφείς:

**Marília Durão, Augusto
Neves, Sónia Nogueira,
Patrícia Remelgado, Sandra
Fernandes**

Ίδρυμα:

**Universidade Portucalense,
Πορτογαλία**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανάκλα τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Το υλικό αυτό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου του προγράμματος «Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργικότητας» για προπτυχιακούς (BA) και μεταπτυχιακούς φοιτητές (MA) στις Τέχνες και τις Ανθρωπιστικές Επιστήμες (A&H) και περιλαμβάνει συνολικά 10 θεματικές ενότητες. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Στρατηγικής Συνεργασίας Erasmus+ «FENICE - Προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ) μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης».

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με μια ματιά:

Πρόγραμμα Fenice

Ενότητα 1: Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

Θέμα 1.2. Δημιουργικότητα και καινοτομία. Λογοδοσία και δεοντολογική συμπεριφορά.

Θέμα 1.3. Πολιτιστικές πολιτικές και θεσμικά όργανα. Πνευματική Ιδιοκτησία.

Θέμα 1.4. Επιχειρηματική νοοτροπία και διαδικασία.

Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1. Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Θέμα 2.2. Προϊόν ή υπηρεσία από οικονομική άποψη. Οικονομική αξία. Προϊόντα και υπηρεσίες στις τέχνες. Πολιτιστική αξία.

Θέμα 2.3. Αγορά, ανταγωνισμός, κατανάλωση και εμπορική προώθηση στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.4. Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις.

Θέμα 2.5. Διαχείριση: διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.6. Χρηματοδότηση. Ευκαιρίες και κίνδυνοι.

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στην αρχική σελίδα του έργου: <http://www.fenice-project.eu>

Δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων



Το παρόν έργο χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Μπορείτε να:

- μοιραστείτε - αντιγράψετε και αναδιανέμετε το υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- προσαρμόσετε - αναμείξετε, τροποποιήσετε και δημιουργήστε πάνω στο υλικό

υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού - Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στον δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση - Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή - Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια όπως και το πρωτότυπο.

Περιεχόμενα

Περιγραφή Κατάρτισης	1
Στόχοι της παρούσας ενότητας κατάρτισης	1
Ομάδες-στόχοι.....	1
Γνώσεις και δεξιότητες που θα αποκτηθούν με την ολοκλήρωση της ενότητας.....	1
Μέθοδος κατάρτισης.....	2
1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;.....	5
1.1 Γιατί να δημιουργήσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;.....	5
1.2 Τι είναι ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο; Τι ορίζει την επιτυχία της εφαρμογής του; ...	6
1.3 Πώς μπορώ να δημιουργήσω ένα επιχειρηματικό σχέδιο;	7
1.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο και οι ΠΔΒ	18
2 Πουλήστε την ιδέα σας: Δημιουργήστε ένα Pitch!	20
2.1 Πώς να δημιουργήσετε ένα αποτελεσματικό Pitch;	20
2.2 Πώς να πραγματοποιήσετε την τέλεια παρουσίαση/Pitch;	21
2.3 Τύποι παρουσίασης/pitch	23

Σχετικά με την ενότητα

Περιγραφή Κατάρτισης

Το θέμα αυτό εισάγει την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου ως χάρτη πορείας που συστηματοποιεί μια επιχείρηση, περιγράφει λεπτομερώς τους επιχειρησιακούς και οικονομικούς στόχους της, καθορίζει τη βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής ιδέας και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων. Δεδομένης της σημασίας του επιχειρηματικού σχεδίου κατά την έναρξη μιας επιχείρησης, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε κάθε τομέα δραστηριότητας, όπως και στις ΠΔΒ, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο/ στις βασικές ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου: προϊόντα και υπηρεσίες (πρόταση αξίας, βασικές δραστηριότητες, πόροι), διαχείριση και έλεγχος, συνεργασίες, ανάλυση αγοράς, στρατηγική μάρκετινγκ και οικονομικός προγραμματισμός (προβλεπόμενα έσοδα και δαπάνες, ανάγκες χρηματοδότησης). Λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές τεχνικές επικοινωνίας σε επιχειρηματικά πλαίσια, προσεγγίζεται ο ρόλος της προώθησης μιας επιχειρηματικής ιδέας. Στους εκπαιδευόμενους παρέχονται σχετικές συμβουλές και ειδικές οδηγίες/καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο προετοιμασίας και παροχής μίας προωθητικής παρουσίασης για δυνητικούς επενδυτές.

Στόχοι της παρούσας ενότητας κατάρτισης

Οι στόχοι αυτής της ενότητας είναι οι εξής:

- Εφοδιασμός των φοιτητών με ειδικές διοικητικές δεξιότητες που σχετίζονται με τις ΠΔΒ.
- Βελτίωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των φοιτητών.
- Εξοικείωση των φοιτητών με τις κύριες σημαντικές πτυχές της αυτοαπασχόλησης στις ΠΔΒ: όπως προσωπική προβολή στο διαδικτυακό περιβάλλον, διοργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και καλλιτεχνική έρευνα.

Ομάδες-στόχοι

Η ενότητα αυτή έχει σχεδιαστεί για:

- Φοιτητές Προπτυχιακούς και Μεταπτυχιακούς στις τέχνες και τις ανθρωπιστικές επιστήμες (Α&Η), οι οποίοι επιθυμούν να εργαστούν αυτοαπασχολούμενως ή να διαχειριστούν δημιουργικές ομάδες στο πλαίσιο της σταδιοδρομίας τους.
- Φοιτητές διεπιστημονικών τομέων.

Γνώσεις και δεξιότητες που θα αποκτηθούν με την ολοκλήρωση της ενότητας

Αφού εξοικειωθείτε με αυτήν την ενότητα κατάρτισης θα είστε σε θέση:

- Ανάπτυξη μοντέλων για δημιουργικά επιχειρηματικά εγχειρήματα, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού για πρωτοβουλίες επιχειρηματικότητας, καινοτόμων μεθόδων για τη δημιουργία κεφαλαίων, της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών και της ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων, δομών διακυβέρνησης των δημιουργικών επιχειρήσεων κ.λπ.
- Συζήτηση της διαδικασίας καινοτομίας στις ΠΔΒ ως ανοικτή, διαδραστική, συνεργατική και διεπιστημονική διαδικασία σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα καινοτομίας στην επιστήμη.
- Εντοπισμός νέων ευκαιριών στο πλαίσιο κοινωνικών και επιχειρηματικών προβλημάτων και ανάπτυξη επιχειρηματικών λύσεων, με παράλληλη διασφάλιση πηγών εσόδων που επιτυγχάνουν οικονομική βιωσιμότητα.
- Αιτιολόγηση της ανάγκης να επιδεικνύουν οι επιχειρήσεις λογοδοσία μέσω της τακτικής μέτρησης των επιδόσεων και του αντικτύπου.

Μέθοδος κατάρτισης

Ο κύκλος μαθημάτων βασίζεται στο μοντέλο βιωματικής μάθησης (ETL)¹ και η παράδοση του εκπαιδευτικού περιεχομένου θα ακολουθήσει τα κύρια στάδια που ορίζονται παρακάτω. Οι εκπαιδευτές προσαρμόζουν τη σειρά και τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες των ομάδων εκπαιδευομένων:

Στάδιο 1. Κίνητρα (γιατί;)

- Ενημερωτικές ιστορίες από πραγματικές πρακτικές
- Συζητήσεις σε ομάδες ή σε ζευγάρια
- Υποκειμενικά κουίζ ακολουθούμενα από αυτοαξιολόγηση ή αξιολόγηση από ομότιμους
- Εικονικές επισκέψεις (δραστηριότητες παρατήρησης)
- Απλές ομαδικές εργασίες (ανατροφοδότηση από εκπαιδευτή και ομότιμους)

Στάδιο 2. Εμπειρογνωμοσύνη (Τι;)

- (Βίντεο) διαλέξεις — μοντέλα, πραγματολογικές πληροφορίες, θεωρητικό υπόβαθρο
- Ανάγνωση (διδασκτικά βιβλία, περιοδικά, άρθρα, ιστότοποι)
- Βιντεοσκοπημένες επιδείξεις
- Ανεξάρτητη έρευνα και εφαρμογή θεωρητικών μοντέλων (απλές ποσοτικές ή ποιοτικές ερευνητικές ερωτήσεις)

¹Kolb, David. (1984). Εμπειρική μάθηση: Η εμπειρία ως πηγή μάθησης και ανάπτυξης.

- Αντικειμενικά τεστ (κουίζ)

Στάδιο 3. Καθοδήγηση (Πώς;)

- Μελέτες περιπτώσεων
- Προβλήματα για αυτοδιδασκαλία
- Ατομικές (γραπτές ή προφορικές) εκθέσεις
- Αναστοχαστικά δοκίμια
- Εικονικοί πίνακες συζητήσεων για την επίλυση προβλημάτων

Στάδιο 4. Αξιολόγηση (Τι ναι;)

- Υποκειμενικές εξετάσεις
- Σύντομα ατομικά (ή ομαδικά) ερευνητικά έργα
- Ομαδικές ή ατομικές προσομοιώσεις ανταγωνισμού (εκπαιδευόμενοι που διαχειρίζονται εικονικές επιχειρήσεις - ανάλυση συγκεκριμένης αγοράς και στρατηγικές προώθησης, καθορισμός τιμών, εντοπισμός ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων...)
- Παρουσιάσεις στους εκπαιδευόμενους λύσεων σε πιο δύσκολες ερωτήσεις (παρέχοντας στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να επιδείξουν τα προσωπικά τους δυνατά σημεία και ταλέντα - ενσωματώνοντας μουσική, τέχνες, τεχνικές δεξιότητες ή εξειδικευμένες γνώσεις...)
- Ανταλλαγή ιδεών, παιχνίδι ρόλων, διαγωνισμοί, παιχνίδια

Περιεχόμενο εκπαίδευσης

1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς μια επιχείρηση και τον τρόπο λειτουργίας της. Θα πρέπει να περιέχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και να συντάσσεται σε απλή - αλλά επαγγελματική, αυστηρή και προσεκτική - γλώσσα, κατανοητή από τρίτους (Finch, 2013· Saraiva, 2015). Το επιχειρηματικό σχέδιο σχεδιάζεται για την επίτευξη δύο βασικών στόχων.

1. Καθοδηγεί το έργο του επιχειρηματία, υποχρεώνοντάς τον να μελετήσει τις σημαντικότερες πτυχές της κατασκευής της επιχείρησης.
2. Παρουσιάζει το έργο σε πιθανούς επενδυτές, παρέχοντας σημαντικούς επιχειρηματικούς δείκτες.

Αρκεί να αναφερθεί ότι θα πρέπει επίσης να καταδεικνύει τη δομή που έχει δημιουργηθεί για την επιτυχία της επιχείρησης. Ωστόσο, και επειδή περιλαμβάνει πολύπλοκες και πολύ τεχνικές λεπτομέρειες, το έγγραφο μπορεί να συνταχθεί από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης με τη βοήθεια επαγγελματιών από κρίσιμους τομείς, όπως οικονομικούς, μάρκετινγκ ή διαχειριστές έργων.

1.1 Γιατί να δημιουργήσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Υπάρχουν διάφορα οφέλη που συμβάλλουν στη σημασία της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ορισμένοι από τους σημαντικότερους είναι οι εξής: Πρόκειται για μέσο μείωσης του κινδύνου· Αποτελεί μέσο επικοινωνίας μεταξύ του επιχειρηματία και του ιδίου· Μετά την κατάρτισή του, το επιχειρηματικό σχέδιο υποδεικνύει νέες διαδρομές· Πρόκειται για έναν χώρο όπου τα λάθη είναι φθηνότερα· και αποτελεί μέσο επικοινωνίας μεταξύ του επιχειρηματία και των συνεργατών του. Ο πίνακας 1 βοηθά στη σύνθεσή τους.

Πίνακας 1 Οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου.

Οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου	Χαρακτηριστικά
Πρόκειται για μέσο μείωσης του κινδύνου.	Εκπονώντας το επιχειρηματικό σχέδιο, ο επιχειρηματίας μελετά τη βιωσιμότητα ενός προϊόντος από κάθε άποψη.
Αποτελεί μέσο επικοινωνίας μεταξύ του επιχειρηματία και του εαυτού του.	Ναι, αποτελεί μέσο προβληματισμού σχετικά με την εταιρεία: — Αξίζει τον κόπο;

	<ul style="list-style-type: none"> — Είναι η επιχείρηση την οποία ονειρεύθηκα; — Πρόκειται για έναν τρόπο αξιολόγησης της επιχειρηματικής ιδέας.
Μετά την κατάρτισή του, το επιχειρηματικό σχέδιο υποδεικνύει νέες διαδρομές.	Μεταξύ αυτών, ακόμη και η εγκατάλειψη της ιδέας.
Είναι ένας χώρος όπου τα λάθη είναι φθηνότερα.	Σε χαρτί ή σε οθόνη υπολογιστή
Αποτελεί μέσο επικοινωνίας μεταξύ του επιχειρηματία και των συνεργατών του.	<ul style="list-style-type: none"> — εταίροι — συνεργάτες — επενδυτές — τράπεζες — κυβερνητικοί οργανισμοί προώθησης και χρηματοδότησης — κ.λπ.

Πηγές: Σπίνος (2013) και Saraiva (2015)

Συνοψίζοντας...

... θα πρέπει να καταρτιστεί επιχειρηματικό σχέδιο για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, ενώ υποστηρίζει τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχία. Θα πρέπει επίσης να είναι ένα μέσο που θα επιτρέπει στον επιχειρηματία να συγκεντρώνει τις πληροφορίες που λαμβάνονται στην αγορά και σχετικά με αυτήν· να ευαισθητοποιήσει τους εταίρους και τους επενδυτές· και να αξιολογήσει τις διάφορες περιβαλλοντικές (συγκυριακές) επιδράσεις στη νέα του επιχείρηση, ώστε να είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους της.

1.2 Τι είναι ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο; Τι ορίζει την επιτυχία της εφαρμογής του;

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα είναι δύσκολο να αξιολογηθεί και/ή να εφαρμοστεί εάν δεν είναι απλό, αντικειμενικό, ρεαλιστικό και ολοκληρωμένο - θα πρέπει να αποκαλύπτει εποπτεία και δέσμευση για την εφαρμογή του.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το σενάριο, είναι σημαντικό να απαντήσετε σε μερικές απλές ερωτήσεις (Finch, 2013· Saraiva, 2015)

→ Είναι το σχέδιο απλό; Είναι εύκολο να κατανοηθεί και να εκτελεστεί; Μεταφέρει το περιεχόμενό του με εύκολο και πρακτικό τρόπο;

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να γίνει κατανοητό από όλους που το διαβάζουν, είτε πρόκειται για πελάτες είτε ακόμη και για μελλοντικούς επιχειρηματικούς εταίρους.

→ Είναι το σχέδιο αντικειμενικό; Είναι οι στόχοι του συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι; Περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις και δραστηριότητες, με προθεσμίες, υπεύθυνους και λεπτομερείς προϋπολογισμούς;

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι οι ενέργειες πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα οριζόμενα. Επομένως, ακόμα κι αν τα πράγματα δεν προχωρήσουν ακριβώς σύμφωνα με το σχέδιο, οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων μπορούν να διατηρήσουν την εστίασή τους και τα κίνητρα που τους έκαναν να γίνουν επιχειρηματίες.

→ Περιλαμβάνει ένα υγιές και καλά τεκμηριωμένο οικονομικό μοντέλο;

Αυτό αποκτά σημασία ιδίως όταν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων προσπαθούν να εξασφαλίσουν κεφάλαια ή αναζητούν επιχειρηματικούς εταίρους. Εάν διαπιστώσουν ανακολουθίες στο επιχειρηματικό σχέδιο, ενδέχεται να μην αισθάνονται ότι ενθαρρύνονται να επενδύσουν.

→ Είναι το σχέδιο ρεαλιστικό; Περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία;

Ορισμένα επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνουν ιδέες που είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στην πράξη. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατον να επιτευχθούν. Ως εκ τούτου, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι λογικό και εμπεριστατωμένο και να βοηθά όλους τους εμπλεκόμενους να πιστέψουν στην επιχειρηματική ιδέα.

1.3 Πώς μπορώ να δημιουργήσω ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Σε γενικές γραμμές, ένα επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθεί μια βασική δομή, η οποία μπορεί στη συνέχεια να αναπτυχθεί λίγο-πολύ από κάθε επιχειρηματία. Τα κύρια στάδια για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι (Finch, 2013):

1. Σύνοψη
2. Ιστορικό της εταιρείας και/ή των φορέων υλοποίησης
3. Μελέτη αγοράς
4. Τοποθέτηση του έργου

5. Ανάλυση προϊόντων και έργου
6. Εμπορική στρατηγική
7. Διαχείριση και έλεγχος των επιχειρήσεων
8. Ανάγκες επενδύσεων
9. Χρηματοοικονομικό μοντέλο και προβλέψεις

Συνοπτική παρουσίαση

Η συνοπτική παρουσίαση αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου, αν και μπορεί να συνταχθεί στο τέλος, όταν συγκεντρωθούν όλες οι σχετικές πληροφορίες.

Είναι πιθανότατα το σημαντικότερο από όλα, διότι μπορεί να αποτελέσει το πρώτο εμπόδιο για τους επενδυτές και μπορεί να καθορίσει από την αρχή το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, αν δεν είναι σαφές και ενδιαφέρον, μπορεί να αποθαρρύνει τους επενδυτές από την ανάγνωση του υπόλοιπου σχεδίου.

Ιδανικά, θα πρέπει να συνοψίζει το σύνολο του σχεδίου σε 500 λέξεις, το οποίο θα αναλύεται λεπτομερέστερα στα επόμενα κεφάλαια. Θα πρέπει επίσης να λάβετε υπόψη ότι οι λίγες σελίδες της περίληψης θα πρέπει να περιέχουν το ισχυρότερο και πιο πειστικό μήνυμα ολόκληρου του εγγράφου. Ως εκ τούτου, μόνο τα σημαντικότερα αριθμητικά στοιχεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να καταστεί η παρουσίαση του σχεδίου όσο το δυνατόν πιο ισχυρή.

Μην ξεχνάτε!

Αυτά είναι τα βασικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση στη συνοπτική παρουσίαση:

- Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης και ο τομέας δραστηριότητάς της;
- Τι είναι η δήλωση της εταιρικής αποστολής;
- Ποιο είναι το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η δυνητική αγορά για τα προϊόντα της;
- Γιατί πρόκειται για καινοτόμο και επιτυχημένη πρόταση; (Ποια είναι η αξία της πρότασης;)
- Ποιοι πόροι, ανθρώπινοι και οικονομικοί, απαιτούνται για την έναρξη της επιχείρησης;
- Ποιο είναι το αναμενόμενο χρονοδιάγραμμα για την εμφάνιση κερδών;
- Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του έργου;
- Ποιες είναι οι αναφορές και η σχετική πείρα των συντακτών του σχεδίου για το συγκεκριμένο έργο;

Ιστορικό της εταιρείας και/ή των φορέων υλοποίησης

Θα πρέπει να παρουσιάζεται το ιστορικό της εταιρείας ή η επιχειρηματική εμπειρία του επιχειρηματία. Περιλαμβάνει επίσης τον τρόπο με τον οποίο προέκυψε η ιδέα του έργου και τον λόγο για τον οποίο δημιουργήθηκε η εταιρεία.

Όταν γράφετε το ιστορικό, θα πρέπει να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πώς προέκυψε το έργο και πώς παρουσιάστηκε στην εταιρεία. Εάν πρόκειται για νέα εταιρεία ή όχι και, εάν ναι, γιατί αποφασίστηκε η δημιουργία της;
- Πώς μπορεί η προηγούμενη εμπειρία των επιχειρηματιών να συμβάλει στην επιτυχία του έργου; Διαθέτουν διοικητική εμπειρία; Διαθέτουν σε βάθος γνώση του επιχειρηματικού χώρου; → αυτό επιτρέπει την ανάδειξη της αξίας των επιχειρηματιών;
- Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του έργου από τη σκοπιά των υποστηρικτών του; → σε αυτό το στάδιο μπορεί να συμπεριληφθεί σύντομη ανάλυση του έργου από κάθε επιχειρηματία, παρέχοντας το όραμά τους.

Εκτός από την επωνυμία, τη νομική της μορφή κ.λπ., μια εταιρεία ορίζεται ουσιαστικά από την επιχειρηματική αποστολή της. Κατά κάποιον τρόπο, αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό των βασικών στόχων της εταιρείας.

Ως εκ τούτου, η δήλωση εταιρικής αποστολής είναι μια γενική δήλωση που καθορίζει τους γενικούς στόχους της εταιρείας, εκφράζοντας τους θεμελιώδεις σκοπούς της διοίκησης στο σύνολό της, παρέχοντας γενικές κατευθύνσεις ανάπτυξης.

Κύριος σκοπός αυτής της δήλωσης είναι να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «γιατί υπάρχει η εταιρεία;», καθώς και να δώσει στους υπαλλήλους και τους εταίρους μια σαφή εικόνα του τι είναι η εταιρεία, ενισχύοντας τους μακροπρόθεσμους στόχους της και εξηγώντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιδόσεις της θα πρέπει να κατευθύνονται προς την επίτευξη αυτών των στόχων.

Μελέτη της αγοράς

Η αγορά είναι η «σκηνή» όπου θα υλοποιηθούν τα σχέδια της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό να οριστεί η αγορά για το νέο προϊόν όσον αφορά το μέγεθος, το στάδιο ανάπτυξης, τους τύπους πελατών και τους ανταγωνιστές.

Πόσοι πελάτες υπάρχουν και ποια είναι η επιρροή τους στην αγορά;

Το μέγεθος της αγοράς ή η ετήσια κατανάλωση του προϊόντος θα καθοριστεί με βάση το πεδίο εφαρμογής του υπό εξέταση έργου. Το μέγεθος της αγοράς μπορεί να εκτιμηθεί με βάση το επίπεδο κατανάλωσης του προϊόντος σε μια δεδομένη πόλη, χώρα, ομάδα χωρών ή παγκοσμίως ή, εναλλακτικά, σε καλά καθορισμένα τμήματα πελατών με ορισμένα χαρακτηριστικά.

Εν τω μεταξύ, όταν προσπαθείτε να ορίσετε και να περιγράψετε μια υποθετική αγορά για ένα προϊόν που δεν υπάρχει ακόμη, εξαρτηθείτε εξ ολοκλήρου από προβλέψεις. Οι προβλέψεις αυτές μπορούν να βασίζονται στην κατανάλωση του ίδιου προϊόντος σε άλλη πόλη ή χώρα ή, εναλλακτικά, στην κατανάλωση από ένα τμήμα της αγοράς με πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Σε αυτό το σενάριο, στόχος είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους, του σταδίου ανάπτυξης και των χαρακτηριστικών εκείνων που είναι πιθανό να αγοράσουν το νέο προϊόν ή υπηρεσία. Ταυτόχρονα, επιτρέπει την αναγνώριση και τον καθορισμό του προφίλ των ανταγωνιστών. Σε αυτό το στάδιο του επιχειρηματικού σχεδίου, και εφόσον δικαιολογείται από το μέγεθος του έργου, η εταιρεία μπορεί να προσφύγει στην υποστήριξη επαγγελματιών ή εταιρειών που ειδικεύονται σε μελέτες και αναλύσεις της αγοράς.

Πού μπορείτε να βρείτε συναφή, συγκεκριμένα και αξιόπιστα δεδομένα;

Στο σενάριο όπου δεν χρειάζεστε τη βοήθεια άλλων για να μελετήσετε την αγορά, μπορείτε να βρείτε συναφή, συγκεκριμένα και αξιόπιστα δεδομένα στις ακόλουθες επιλογές:

- Συμβουλευτείτε επιχειρηματικές ενώσεις και άλλους φορείς που αναλύουν και παρακολουθούν τις σχετικές αγορές για την ιδέα/το προϊόν σας.
- Αναζητήστε εξειδικευμένες δημοσιεύσεις.
- Ζητήστε από τις χρηματοπιστωτικές οντότητες να παράσχουν δημόσιες πληροφορίες σχετικά με την εν λόγω αγορά και τις εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτήν.

Μην ξεχνάτε!

Η υποκείμενη ανάλυση της αγοράς είναι απαραίτητη για δύο σκοπούς:

- Να τεκμηριώσει τη βασική βιωσιμότητα της εν λόγω ιδέας/προϊόντος·
- Να μεταφράσει τις ειδικές γνώσεις των υποστηρικτών σχετικά με αυτό, έναν από τους πλέον θεμελιώδεις παράγοντες για τους δυνητικούς επενδυτές.

Θέση του έργου

Είναι σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να περιγράφει την τρέχουσα κατάσταση του έργου, τα πλέον πρόσφατα εμπορικά αποτελέσματα και τους στόχους που έχουν ήδη επιτευχθεί. Οι πληροφορίες αυτές αποσκοπούν στη μετάδοση εμπιστοσύνης στους επενδυτές, αποδεικνύοντας ότι το έργο βρίσκεται ήδη στο στάδιο της ανάπτυξης και ότι υπάρχουν ήδη εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς και στο πλαίσιο των προσδοκιών.

Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν εμπορικά αποτελέσματα (επειδή το προϊόν ή η υπηρεσία δεν έχει ακόμη διατεθεί στο εμπόριο, όταν πρόκειται για σχέδιο εκκίνησης/ νεοφυούς επιχείρησης), είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν να βασιστεί η αξιοπιστία και η σταθερότητα στο ιστορικό της εταιρείας.

Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο ιστορικό επιδόσεων των ιδρυτικών εταίρων της (π.χ. εμπειρία σε προηγούμενες επιχειρήσεις) και στην ικανότητά τους να αναλαμβάνουν τους κινδύνους που απορρέουν από αυτό που προτείνουν να πράξουν και να εφαρμόσουν τα καθορισμένα σχέδια.

Ανάλυση προϊόντων και έργων

Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να παρουσιάσετε την Πρόταση Μοναδικής Αξίας του έργου. Για τον σκοπό αυτό, προσεγγίζετε κυρίως τέσσερις πτυχές: παρουσίαση προϊόντος/υπηρεσίας· σύνοψη των δραστηριοτήτων που πρόκειται να αναπτυχθούν· κρίσιμα σημεία στην ανάπτυξη του έργου· και περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής/παροχής υπηρεσιών.

Παρουσίαση προϊόντος/υπηρεσίας

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να απαντήσετε σε ερωτήσεις σχετικά με το «ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία» και «γιατί όλοι πρόκειται να τα αγοράσουν». Πρέπει επίσης να αποφασίσετε αν για το προϊόν/ την υπηρεσία σας πρόκειται να επιλέξετε την τακτική της προσέλκυσης της αγοράς (market pull) ή της προώθησης του προϊόντος στην αγορά (product push).

Ο τύπος προϊόντος «Market Pull» ορίζεται ότι έχει σχεδιαστεί ως αποτέλεσμα μιας προσδιορισμένης, ανεκπλήρωτης ανάγκης της αγοράς. Ενώ το «Product Push» γεννιέται ως αποτέλεσμα μιας εφεύρεσης ή ανάπτυξης για την οποία αναζητείται μια εφαρμογή.

Συνοπτική παρουσίαση των δραστηριοτήτων που θα αναπτυχθούν

Στο σημείο αυτό, πρέπει να περιγράψετε τα στάδια ανάπτυξης του έργου, ιδίως τους κύριους στόχους που έχουν ήδη επιτευχθεί.

Πρέπει επίσης να περιγράφονται όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την κυκλοφορία του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένων όλων των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξή τους. Είναι σημαντικό να είμαστε ρεαλιστές και να λαμβάνουμε υπόψη όλες οι πιθανές δυσκολίες, ώστε τα στοιχεία αυτά να μπορούν να μεταφραστούν στις οικονομικές προβλέψεις.

Ο χρόνος που διατίθεται για κάθε δραστηριότητα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη, με και χωρίς περιορισμούς, και να θεωρείται ως πραγματικός χρόνος το άθροισμα των δύο. Είναι σημαντικό να αφιερώνεται πάντα λίγο επιπλέον χρόνος και προσπάθεια (20% του συνόλου) για απρόβλεπτα προβλήματα και αποκλίσεις - το λεγόμενο περιθώριο κινδύνου υλοποίησης.

Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη του έργου

Θα πρέπει να αναφέρονται οι κρίσιμες πτυχές της ανάπτυξης του έργου, δηλαδή οι πτυχές που ενδέχεται να είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη του έργου. Αυτό θα επιτρέψει στους

φορείς υλοποίησης να προετοιμάσουν, ακόμη και αν όχι γραπτά, σχέδια έκτακτης ανάγκης (δηλαδή πώς να ενεργήσουν σε περίπτωση απρόβλεπτων καταστάσεων) προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους του έργου.

Περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής/παροχής υπηρεσιών

Πρέπει να συντάξετε λεπτομερή περιγραφή όλων των βασικών συνιστωσών για την εκκίνηση ή/και την έναρξη του έργου και την εξέλιξή του με την πάροδο του χρόνου. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικές θα πρέπει να σταθμίζονται έναντι της ανάγκης επίτευξης επαρκώς υψηλού επιπέδου παραγωγής και ποιότητας για την ικανοποίηση των πελατών.

Στο σημείο αυτό, οι δυνητικοί επενδυτές θα θελήσουν να ελέγξουν εάν έχει επιτευχθεί ένας καλός συμβιβασμός μεταξύ του απαιτούμενου περιορισμού κεφαλαίου και των λύσεων που έχουν επιλεγεί, και να εξετάσουν κατά πόσον οι λύσεις αυτές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προβλήματα στην παραγωγή και την προμήθεια σημαντικών πρώτων υλών/πόρων κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας.

Εμπορική στρατηγική

Το στάδιο αυτό συνίσταται στην επίδειξη του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία θα παρουσιάσει το σχέδιό της στην αγορά. Αποτελείται από δύο στάδια: καθορισμός τιμής για το προϊόν και επεξεργασία του σχεδιασμού της διαδικασίας πώλησης (μάρκετινγκ).

Βήμα 1: Καθορισμός τιμής για το προϊόν

Εάν δημιουργείτε ένα εντελώς νέο προϊόν, η διαδικασία αυτή είναι πιο δύσκολη. Ωστόσο, είναι δυνατόν να καθοριστεί μια τιμή με βάση την προστιθέμενη αξία που θα προσφέρει το προϊόν στον καταναλωτή σας.

Πώς να ορίσετε την τιμή;

Συγκεντρώνοντας όλα τα κόστη που σχετίζονται με την παραγωγή, την εμπορία και τη διανομή του προϊόντος σε μοναδιαία βάση, δημιουργείτε την ελάχιστη αξία για το προϊόν.

Πρόκειται για την τιμή από την οποία πρέπει στη συνέχεια να καθορίσετε την τελική αξία με βάση τα τυπικά περιθώρια κέρδους της αγοράς ή την ανάλυση της προστιθέμενης αξίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Βήμα 2: Σχεδιασμός διαδικασίας πώλησης (μάρκετινγκ)

Το στάδιο αυτό θα πρέπει να ξεκινήσει μόλις ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών συνιστωσών και καθοριστεί η τιμή.

Στο πλαίσιο αυτό, ο μάρκετινγκ λειτουργεί όπως η διαδικασία με την οποία εντοπίζονται και ποσοτικοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη και καθορίζεται σαφής στρατηγική για την ικανοποίησή τους, με τη συμμετοχή, ει δυνατόν, επαγγελματιών με πείρα σε αυτόν τον τομέα.

Μετά τον καθορισμό της στρατηγικής Μάρκετινγκ, θα πρέπει να καθοριστούν και να εφαρμοστούν τα κυκλώματα πώλησης και τα κανάλια πωλήσεων που αποτελούν τη βάση της διαδικασίας επικοινωνίας με τον δυνητικό αγοραστή.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο που θα εξετάζει τις ενέργειες που πρέπει να αναπτυχθούν, τις δυνάμεις πωλήσεων που θα συμμετέχουν, τους διανομείς, τους αντιπροσώπους, τις μορφές παροχής συμβουλών και την παραγωγή επαρκών διαφημιστικών μέσων.

Διοίκηση και έλεγχος της επιχείρησης

Κατά την εκπόνηση αυτού του σταδίου, πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι πρέπει να αποδείξετε στους πιθανούς δανειστές ότι η επιχείρηση θα ελεγχθεί σωστά από τη στιγμή που θα ξεκινήσει.

Θα χρειαστεί να συντάσσονται τακτικές εκθέσεις, οι οποίες θα είναι χρήσιμες τόσο για τη διοίκηση της εταιρείας όσο και για τρίτους, όπως ελεγκτές, εφοριακούς και τράπεζες. Έχετε υπόψη ότι υπάρχει ισχυρή τάση για τις ΜΜΕ να υποβαθμίζουν αυτό το είδος τεκμηρίωσης, περιοριζόμενες στις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις. Προσπαθήστε να μην το κάνετε!

Ένα επαρκές σύστημα διακυβέρνησης και ελέγχου - προσαρμοσμένο στο μέγεθος κάθε εταιρείας - αποτελεί βασικό στοιχείο της αξίας της εν λόγω εταιρείας και/ή του έργου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές της νέας εταιρείας πρέπει να γνωρίζουν/να είναι σε θέση να προσδιορίζουν ποιοι είναι οι δείκτες επιτυχίας για κάθε κλάδο της εταιρείας.

Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί εντολή στα τμήματα να συλλέγουν τις σχετικές πληροφορίες σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα και να παρουσιάζουν τα ευρήματα με απλό αλλά κατάλληλο τρόπο, ώστε να γίνεται κατανοητό αυτό που συμβαίνει ανά πάσα στιγμή. Οι πληροφορίες αυτές, οι οποίες πρέπει να είναι σαφείς και εύχρηστες, θα πρέπει να επιτρέπουν την έγκαιρη λήψη μέτρων για τη διόρθωση καταστάσεων που το απαιτούν.

Οι τρεις βασικοί τομείς στους οποίους ο έλεγχος είναι ουσιαστικός εξαρχής και στους οποίους θα πρέπει να δοθεί η μεγαλύτερη προσοχή είναι οι εξής:

- Πωλήσεις
- Παραγωγή
- Οικονομικά στοιχεία

Απαιτούμενες επενδύσεις

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με τις πιθανές χρηματοδοτικές δομές. Εάν αναζητάτε επενδύσεις, οι κύριες διαθέσιμες επιλογές είναι η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια (από τους φορείς προώθησης ή από τρίτους, όπως επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων) ή η χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια, η οποία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές χρέους: Ομόλογα, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια, εμπορικά χρεόγραφα κ.λπ.

Μην ξεχνάτε!

Κατά την επιλογή πιθανών μορφών χρηματοδότησης, θα πρέπει να προσδιορίζεται η βασική κεφαλαιακή απαίτηση και τα κεφάλαια που απαιτούνται για την αγορά εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και κάθε είδους αρχικής επένδυσης που απαιτείται.

Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιοριστεί η περίοδος χρηματοδότησης και επίσης κατά πόσον η επένδυση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί σταδιακά ή κατά πόσον θα πρέπει να γίνει εφάπαξ + τρόπο αποπληρωμής. Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί η συνιστώσα χρηματοδότησης που παρέχεται από τους φορείς υλοποίησης.

Χρηματοοικονομικό μοντέλο και προβλέψεις

Οι βασικές χρηματοοικονομικές προβλέψεις (προβλέψεις πωλήσεων, ταμειακών ροών και κερδοφορίας) θα αποτελέσουν το τελευταίο ζωτικό στοιχείο για τον προσδιορισμό της βιωσιμότητας και της ελκυστικότητας της ιδέας σας για τους εταίρους και τους δυνητικούς επενδυτές.

Προβλέψεις πωλήσεων

Με την υποστήριξη των πληροφοριών που παρέχονται στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με την αγορά και την επιχειρηματική στρατηγική, οι προβλέψεις πωλήσεων θα πρέπει να υποδεικνύουν τον αναμενόμενο όγκο παραγγελιών και την ανάπτυξη της αγοράς.

Προβλέψεις ταμειακών ροών

Οι προβλέψεις ταμειακών ροών εκτιμούν τη μηνιαία καθαρή ταμειακή θέση, με βάση τις προβλέψεις εσόδων, πληρωμών και δαπανών στις προηγούμενες ενότητες. Σκοπός είναι να διαβεβαιωθούν οι επενδυτές ότι η εταιρεία θα είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει τη δική της λειτουργία χωρίς να είναι υπερβολικά ευάλωτη στους όρους πληρωμής των πελατών.

Προβλέψεις χρηματοοικονομικής ισορροπίας («νεκρού σημείου»)

Όταν η αξία των εσόδων υπερβαίνει την αξία του κόστους, η εταιρεία αρχίζει να πραγματοποιεί κέρδος. Οι επενδυτές θα θέλουν να γνωρίζουν πού βρίσκεται αυτό το σημείο και σε ποιο στάδιο της ανάπτυξης του έργου μπορούν να βασιστούν σε αυτό, για να εκτιμήσουν κατά πόσον η επιχείρηση είναι ελκυστική.

Για ένα πληρέστερο επιχειρηματικό σχέδιο, θα πρέπει να εκπονηθούν διάφορα σενάρια «νεκρού σημείου», βασισμένα σε διαφορετικές προβλέψεις μεταβλητού κόστους. Στόχος είναι να ενημερωθούν οι επενδυτές για τα σενάρια ορίων πέρα από τα οποία η επιχείρηση δεν είναι πλέον βιώσιμη (ανάλυση ευαισθησίας).

1.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο και οι ΠΔΒ

Οι πολιτιστικές και δημιουργικές επιχειρήσεις αναγνωρίζεται ότι αντέχουν σε αδιάκοπες απαιτήσεις όσον αφορά τα περιουσιακά στοιχεία και αναπτυξιακά ζητήματα. Αυτό συχνά σχετίζεται με την απαίτηση των επιχειρηματιών σε αυτές τις εταιρείες να επιβλέπουν ταυτόχρονα την εφευρετική πλευρά του εμπορίου και ένα σύνθετο σύνολο συνδέσεων με μια διαρθρωμένη αλυσίδα αξίας (Landoni, P. κ.ά., 2020).

Πάρτε για παράδειγμα τις εταιρείες στον τομέα του κινηματογράφου και της μουσικής βιομηχανίας. Εμφυτεύονται σε μια πολύπλοκη οργάνωση συνδέσεων και αλληλοεπιδρούν συχνά με παραγωγούς, στούντιο, εμπόρους και προμηθευτές περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με χρήματα. Παρόλα αυτά, οι επιχειρηματίες οραματιστές σε αυτές τις εταιρείες συνήθως βασίζονται σε εφευρετικές βάσεις, επομένως είναι, από όσο γνωρίζει κανείς, πιο περίεργοι για τις ευφάνταστες απόψεις του εμπορίου, με ελλιπείς διοικητικές ικανότητες, καθώς και μια κοινή διάλεκτο που θα τους επέτρεπε να συσχετιστούν αποτελεσματικά με τους διάφορους εταίρους (Landoni, P. et al., 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, ζητήματα που σχετίζονται με τον ορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου στις ΠΔΒ ενδέχεται να προκύψουν για λόγους όπως:

- Υπάρχει ανάγκη για συνεχή καινοτομία, σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης - αυτό μπορεί να προκαλέσει πιέσεις για περιοδικές αλλαγές ανάλογα με την αγορά και όχι ανάλογα με τη διαδικασία που ακολουθείται για τη δημιουργία πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών· ή,
- Η έλλειψη και/ή η παρανόηση της γλώσσας που χρησιμοποιείται στον πολιτιστικό τομέα - Πολιτιστικοί και καλλιτεχνικοί οργανισμοί συχνά επιβεβαιώνουν ότι δεν είναι επιχειρήσεις - επομένως, οι επιχειρηματικοί κανόνες είναι δύσκολο να εφαρμοστούν.

Η διαδικασία της επιχειρηματικότητας είναι ελαφρώς διαφορετική για τους επιχειρηματίες των ΠΔΒ, καθώς αυτοί έχουν διαφορετικό προφίλ, κίνητρα και στόχους από τους «παραδοσιακούς» επιχειρηματίες. Ως εκ τούτου, ένας από τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα αυτό είναι η πιθανή καινοτομία στις δομές των ίδιων των επιχειρηματικών μοντέλων (Schiuma & Lerro, 2017). Άλλες μπορεί να προέρχονται από ανοικτές διαδικασίες καινοτομίας ή ακόμη και μέσω διαδικασιών δημιουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Werthes, Mauer, Brettel, 2018).

Παρακαλείστε να κάνετε την άσκηση 1: Σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου

Ετικέτες για τη Ενότητα 1: Επιχειρηματικό Σχέδιο

Επιχειρηματικό σχέδιο, Δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου, ΠΔΒ

2 Πουλήστε την ιδέα σας: Δημιουργήστε ένα Pitch!

Το Pitch είναι μια σύντομη παρουσίαση/ μία ομιλία, η οποία συνήθως γίνεται για να «πουλήσει» κάτι ή μία ιδέα σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο (Amaral, 2019). Το pitch είναι επίσης μια σύντομη και άμεση παρουσίαση με στόχο την πώληση της ιδέας της startup σας σε έναν πιθανό επενδυτή.

Κατά την προετοιμασία και την παρουσίαση ενός pitch, είναι σημαντικό να επισημανθούν οι πιο σχετικές πτυχές της εταιρείας σας, όπως (Amaral, 2019):

- Ποιο είναι το πρόβλημα που θέλετε να επιλύσετε;
- Ποια είναι η αγορά;
- Ποια είναι η διαφορά της εταιρείας σας;
- Ποιοι είναι οι επαγγελματίες που απαρτίζουν την ομάδα σας;

Ακούγεται σαν ένα αρκετά απλό έργο, σωστά; Ωστόσο, το να κάνετε ένα pitch περιλαμβάνει πολλά ζητήματα, όπως είναι η δυνατότητα να εξηγήσετε την πρότασή σας με σαφή και αντικειμενικό τρόπο στους πιθανούς μελλοντικούς επενδυτές σας και πώς ακριβώς θέλετε να εφαρμόσετε το κεφάλαιο που θα μπορούσατε να συγκεντρώσετε. Πώς όμως να δημιουργήσετε ένα αποτελεσματικό pitch;

2.1 Πώς να δημιουργήσετε ένα αποτελεσματικό Pitch;

Όταν δημιουργείτε το τέλειο pitch, θα πρέπει να γνωρίζετε ακριβώς τι θα κάνετε. Πρέπει να ορίσετε ποια είναι τα επόμενα βήματα για τη σύστασή σας και τι είδους επένδυση χρειάζεστε. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη να εξηγηθεί με σαφήνεια το πρόβλημα και τη λύση που προτείνετε και/ή προσπαθείτε να εφαρμόσετε στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, είναι καίριας σημασίας να μελετηθεί πολύ καλά η αγορά στην οποία εντάσσεται η επιχείρησή σας: να γνωρίζετε τις κύριες παραμέτρους για το είδος της εταιρείας σας και, εάν είναι δυνατόν, να έχετε ενθαρρυντικούς αριθμούς: να κάνετε ένα καλό υποστηρικτικό υλικό για να βοηθήσετε τόσο εσάς όσο και το ακροατήριό σας κατά τη διάρκεια της παρουσίασης: και να είστε πάντα αντικειμενικοί! (Amaral, 2019; Stell, 2006)

Το να γνωρίζετε τι δεν πρέπει να κάνετε είναι επίσης ένας εξαιρετικός τρόπος για να ξεκινήσετε μία παρουσίαση προώθησης. Τα συνηθέστερα σφάλματα όταν κάνετε μία παρουσίαση είναι τα εξής: ανεπαρκής προετοιμασία, ασαφής προσδιορισμός του προβλήματος και έλλειψη

αντικειμενικότητας. Η λύση στην έλλειψη προετοιμασίας μπορεί να φαίνεται προφανής, αλλά ενδέχεται να μην είναι εύκολο να προετοιμαστείτε. Για παράδειγμα, χρειάζεται πολλή έρευνα. Επομένως, μελετήστε καλά την αγορά της νεοφυούς σας επιχείρησης, καθώς και το κοινό-στόχο της. Γνωρίστε καλά την εταιρεία σας και να γνωρίζετε ποιοι είναι οι σχετικοί αριθμοί επιτυχίας, αυτό είναι σημαντικό (Amaral, 2019; Stell, 2006).

Για να αποφύγετε απροσδιόριστα ζητήματα που σχετίζονται με προβλήματα, πρέπει να είστε βέβαιοι ότι γνωρίζετε πώς να περιγράψετε το πρόβλημα/ζήτημα που προτείνει να λύσει η νεοφυής επιχείρηση. Ακόμη και όταν η λύση είναι σαφής, το πρόβλημα δεν είναι εξίσου προφανές, ακόμη περισσότερο για άτομα που συχνά δεν ασχολούνται με την επιχείρηση ή που δεν έχουν αντιμετωπίσει αυτό το είδος προβλήματος. Για να αντιμετωπίσετε την έλλειψη αντικειμενικότητας, θα πρέπει να προετοιμάσετε μία εισαγωγική παρουσίαση που να φτάνει κατευθείαν στο θέμα. Μην χρονοτριβείτε! Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να οργανωθείτε και να δομήσετε την παρουσίασή σας. Πρώτον, προσδιορίστε τα βασικά σημεία της παρουσίασής σας (πρόβλημα, λύση, αγορά, επιτυχία, μεταξύ άλλων) και στη συνέχεια αναπτύξτε μια αφήγηση που τα συνδέει με τη σωστή σειρά απεικόνισης (Amaral, 2019; Stell, 2006).

2.2 Πώς να πραγματοποιήσετε την τέλεια παρουσίαση/Pitch;

Ένα επιτυχημένο pitch μπορεί να διαρθρωθεί με βάση αυτά τα βήματα (Amaral, 2019; Stell, 2006):

- **Βήμα 0:** Προσωπική παρουσίαση του (των) επιχειρηματία (-ων).
- **Βήμα 1:** Παρουσιάστε το πλαίσιο στο οποίο ενσωματώνεται η επιχειρηματική σας ιδέα και εξηγήστε ότι στο πλαίσιο αυτό υπάρχει ένα «μεγάλο» πρόβλημα που δεν έχει ακόμη επιλυθεί (ικανοποιητικά).
- **Βήμα 2:** Παρουσιάστε το προϊόν ή την υπηρεσία σας.
- **Βήμα 3:** Παρουσιάστε τη στρατηγική της επιχείρησής σας για την πώληση του προϊόντος (της υπηρεσίας) όσο το δυνατόν πιο κερδοφόρα.
- **Βήμα 4:** Παρουσιάστε τα αναμενόμενα οικονομικά σας αποτελέσματα (έσοδα, κέρδη, καθαρές ταμειακές ροές) για την επόμενη πενταετία.
- **Βήμα 5:** Παρουσιάστε τις επενδυτικές σας ανάγκες και τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε τους πόρους.
- **Βήμα 6:** Κρατήστε τα ανταγωνιστικά/συγκριτικά πλεονεκτήματά σας για το τέλος.

Στο βήμα 0, συνιστάται να κάνετε μία προσωπική εισαγωγή του επιχειρηματία ή των επιχειρηματιών. Μην ξεχνάτε ότι πουλάτε την ιδέα σε ανθρώπους και ότι το όνομά σας είναι σχεδόν απαραίτητο σε αυτό το πλαίσιο. Ωστόσο, εάν η εμπειρία του επιχειρηματία/των επιχειρηματιών στην επιχείρηση είναι άσχετη ή ανύπαρκτη, μπορείτε να μεταβείτε απευθείας στο βήμα 1.

Στο βήμα 1, θα πρέπει να παρουσιάσετε το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η επιχειρηματική σας ιδέα και να εξηγήσετε ότι στην πραγματικότητα υπάρχει ένα «μεγάλο» πρόβλημα που δεν έχει ακόμη επιλυθεί (καλά). Σε μεγαλύτερες παρουσιάσεις/ομιλίες (10 ή 15 λεπτά), μπορείτε να δώσετε περισσότερες λεπτομέρειες, εξηγώντας πώς επιλύεται το πρόβλημα και γιατί δεν έχει ακόμη επιλυθεί (ικανοποιητικά). Στόχος σε αυτό το στάδιο είναι η λήψη τεσσάρων «ναι» από τον επενδυτή: Ναι, υπάρχει το πλαίσιο. Ναι, το πρόβλημα υπάρχει στο πλαίσιο αυτό. Ναι, το πρόβλημα είναι «μεγάλο». Ναι, το πρόβλημα δεν έχει επιλυθεί (ικανοποιητικά). Μέχρι το σημείο αυτό, ο επενδυτής θα «σκέφτεται» αυτά τα «ναι» χωρίς το θαυμαστικό. Μπορεί να σκεφτεί: Αυτό είναι καλό. Το γνωρίζω.

Στο επόμενο βήμα (βήμα 2) είναι καιρός να παρουσιάσετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας. Στόχος είναι να επιτευχθεί ένα «πέμπτο ναι»: Ναι, το προϊόν (η υπηρεσία) σας είναι ιδανικό για την επίλυση του προβλήματος (καλά)! Σύντομη υπενθύμιση: Το elevator pitch είναι μια εξαιρετικά συνοπτική έκδοση των βημάτων 1 και 2.

Όταν παρουσιάζετε την επιχειρηματική σας στρατηγική για την κατά το δυνατόν πιο επικερδή πώληση του προϊόντος (της υπηρεσίας), βρίσκεστε σαφώς στο βήμα 3. Ιδανικά, θα πρέπει να προστεθεί εδώ ένα «έκτο και έβδομο ναι» από τον επενδυτή: Ναι, η στρατηγική έχει νόημα. Ναι, η επιχείρηση φαίνεται αρκετά κερδοφόρα!

Κατά συνέπεια, στο βήμα 4 θα πρέπει να παρουσιάσετε τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα (έσοδα, κέρδη, καθαρές ταμειακές ροές) για την επόμενη πενταετία. Αυτή τη στιγμή, εσείς και η ιδέα σας πρέπει να φαίνεστε αξιόπιστοι στα μάτια των επενδυτών. Ως εκ τούτου, συνιστάται να παρουσιαστούν τρία σενάρια για τα οικονομικά αποτελέσματα: ένα πιο αισιόδοξο, ένα ρεαλιστικό και ένα απαισιόδοξο. Εάν είστε επιτυχείς, θα πρέπει να λάβετε «οκτώ ναι»: Ναι, οι προβλέψεις έχουν νόημα. Αυτό μπορεί επίσης να σημαίνει: Ναι, φαίνεται σαν μια μεγάλη επενδυτική ευκαιρία!

Στο πέμπτο βήμα είναι καιρός να παρουσιάσετε τις επενδυτικές σας ανάγκες και τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε τα κεφάλαια. Τονίζεται ότι όχι μόνο τα χρήματα είναι

σημαντικά για το εγχείρημα, αλλά και ότι οι δεξιότητες που θα προσφέρει ο επενδυτής ή οι επενδυτές είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξή του. Κατά συνέπεια, στόχος εν προκειμένω είναι να δοθεί ένα «ένατο ναι» από τον/τους επενδυτή/-ές: Ναι, η επένδυση έχει νόημα!

Στο έκτο και τελευταίο βήμα, πρέπει να επισημάνετε τα ανταγωνιστικά/συγκριτικά πλεονεκτήματα του εγχειρήματος. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να παρουσιάσετε πληροφορίες για να κάνετε τον επενδυτή να θέλει να επενδύσει σε εσάς. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να διευκρινιστεί ότι υπάρχουν ακόμα άλλες «λεπτομέρειες», όπως μια ομάδα επιχειρηματιών που είναι αρμόδια για την εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ήδη κλειστές συνεργασίες, αναγνωρισμένοι πελάτες που μπορούν να διευκολύνουν τις νέες πωλήσεις κ.λπ. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να ολοκληρωθεί η παρουσίαση αποδεικνύοντας ότι η εταιρεία βρίσκεται στη σωστή πορεία, προσπαθώντας παράλληλα να εξασφαλίσετε το τελικό και «δέκατο ναι» από τον επενδυτή: Ναι, είναι μια μεγάλη επενδυτική ευκαιρία και θέλω να μιλήσω μαζί τους προσωπικά!

2.3 Τύποι παρουσίασης/pitch

Τα στάδια που περιγράφηκαν για να δώσετε την τέλεια παρουσίαση/pitch μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τον χρόνο που έχετε. Επομένως, όσο περισσότερο χρόνο έχετε, τόσο πιο ενδελεχής θα πρέπει να είστε (Stell, 2006). Ο πίνακας 2 μας παρουσιάζει τους διαφορετικούς τύπους παρουσίασης/pitch.

Πίνακας 2 Τύποι παρουσίασης/pitch

	1 λεπτό	3 έως 5 λεπτά	7 έως 10 λεπτά	Έως 20 λεπτά
Εστίαση	Αντικειμενικότητα	Εμβάθυνση των δεδομένων	Προετοιμασία ποιοτικού υλικού υποστήριξης	Διατήρηση της προσοχής του κοινού
Κύρια θέματα	Βασικά σημεία (πρόβλημα, λύση, ακροατήριο και διαφοροποίηση)	+ ομάδα, ανάπτυξη και αγορά	+ Χρηματοοικονομικές προβλέψεις	+ Αντικειμενική και ενδιαφέρουσα αφήγηση
Υποστηρικτικό υλικό	Όχι	Εξαρτάται (αν πρόκειται για σύντομη και αντικειμενική	Ναι	Ναι

		παρουσίαση, ναι!)		
--	--	----------------------	--	--

1 λεπτό Παρουσίαση/Pitch

Γνωστό και ως elevator pitch (ελκυστική εισαγωγική ομιλία). Εάν χρησιμοποιείτε αυτό το είδος, πρέπει να κάνετε την επιχείρησή σας ενδιαφέρουσα για τον επενδυτή σε σημείο που να θέλει να μάθει περισσότερα για την επιχείρησή σας και ενδεχομένως να σας ζητήσει να του στείλετε ηλεκτρονικό μήνυμα με περισσότερες λεπτομέρειες. Μην ξεχνάτε να δίνετε μεγαλύτερη προσοχή στον σκοπό της επιχείρησης, στο πρόβλημα που προτίθεται να επιλύσει, στο κοινό-στόχο και στον λόγο για τον οποίο διαφέρει από όλες τις άλλες στην αγορά. Κατά συνέπεια, είναι προτιμότερο να επενδύσετε τα χρήματά σας στον λόγο σας!

3 έως 5 λεπτά Παρουσίαση/Pitch

Ο επιπλέον χρόνος αυτού του είδους σας δίνει την ευκαιρία να ασχοληθείτε με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής σας. Ως εκ τούτου, αναπτύξτε πιο ξεκάθαρα τα βασικά σημεία (πρόβλημα, λύση, ακροατήριο και διαφοροποίηση), εμβαθύνοντας παράλληλα την εξήγηση με τα σχετικά στοιχεία για καθένα από αυτά.

Η ανάπτυξη της εταιρείας σας αποτελεί επίσης απαραίτητος παράγοντας. Θα πρέπει να γνωρίζετε ποιες παράμετροι έχουν σημασία για τη βιομηχανία σας. Είναι επίσης καιρός να μιλήσουμε για δύο άλλους εξαιρετικά σημαντικούς παράγοντες: το μέγεθος της αγοράς και την ομάδα σας. Όσον αφορά την αγορά, είναι καλό να καταστεί σαφές ότι είστε ενήμεροι για την εξειδικευμένη αγορά της εταιρείας σας και γνωρίζετε με ποιον ακριβώς ανταγωνίζεστε, διαφορετικά θα μπορούσατε να δώσετε λανθασμένη εντύπωση και να αφήσετε τον επενδυτή σας να παραιτηθεί από την εταιρεία σας. Ταυτόχρονα, η ομάδα πρέπει να είναι ισορροπημένη. Δεν αρκεί απλώς να υπάρχουν επαγγελματίες στον τομέα της τεχνολογίας, αλλά είναι σημαντικό να δείξουμε ότι υπάρχει συμπληρωματικότητα και υποστήριξη σε τομείς όπως οι Επιχειρήσεις, το Μάρκετινγκ, οι Πωλήσεις και η Ανάπτυξη.

7 έως 10 λεπτά Παρουσίαση/Pitch

Διαθέτοντας περισσότερο χρόνο για την παρουσίαση, μπορείτε να επενδύσετε σε υποστηρικτικό υλικό, όπως λογισμικό παρουσίασης, μεταξύ άλλων. Εάν χρησιμοποιείτε λογισμικό παρουσίασης, θα πρέπει να χρησιμοποιείτε πολύ λίγο κείμενο στις διαφάνειες, κατά προτίμηση με μεγάλη γραμματοσειρά.

Ωστόσο, δεν χρειάζεται να είναι όλο το υποστηρικτικό υλικό να είναι σύντομο σε κείμενο, αλλά, μετά την παρουσίαση, υπάρχει συνήθως ο γύρος ερωτήσεων. Εδώ μπορείτε να ετοιμάσετε ορισμένες διαφάνειες με μερικές ερωτήσεις και απαντήσεις γραμμένες. Αυτό δείχνει συνήθως στους επενδυτές ότι είστε προετοιμασμένοι και προχωρήσατε ένα βήμα παραπάνω.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι επίσης ενδιαφέρον να προστεθούν χρηματοοικονομικές προβλέψεις στην παρουσίαση. Επομένως, προετοιμάστε προσεκτικά δεδομένα σχετικά με το μικρο και μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, κατά τρόπο που να υποστηρίζει την ιδέα σας, και να διαβεβαιώνει τους επενδυτές σχετικά με την απόφασή τους να στηρίξουν εσάς και την εταιρεία.

Έως 20 λεπτά Παρουσίαση/pitch

Όταν χρησιμοποιείτε την παρουσίαση των 20 λεπτών, πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι πρέπει να κρατάτε την προσοχή του κοινού σας καθ' όλη τη διάρκεια. Για να μπορέσετε να το κάνετε αυτό και να ξεπεράσετε την απόσπαση της προσοχής, που συνήθως συμβαίνει και επηρεάζει τη συνοχή της ομιλίας/παρουσίασης, εκτός από τα δεδομένα και την εμβάθυνση των θεμάτων που έχουν ήδη καλυφθεί, είναι ενδιαφέρον να πείτε μια ιστορία. Τελικά, γιατί είναι τόσο σημαντική αυτή η startup επιχείρηση για εσάς; Και γιατί θα πρέπει να είναι σημαντική για τους επενδυτές σας;

Μην ξεχνάτε ότι μία ομιλία/παρουσίαση είναι σημαντικό να είναι αντικειμενική και, ως εκ τούτου, να μην χάνεται στην αφήγηση: μάθετε μέχρι πού θέλετε να φτάσετε. Αλλά τι ακριβώς προσέχει ένας επενδυτής όταν παρακολουθεί μία ομιλία/παρουσίαση; Δεν υπάρχει ακριβής απάντηση στην ερώτηση αυτή, καθώς διαφέρει από άτομο σε άτομο. Και πάλι, είναι καίριας σημασίας να δείξετε τον ενθουσιασμό σας και το πάθος σας για την ιδέα σας, καθώς και το γεγονός ότι είστε προετοιμασμένοι για το επόμενο βήμα και αναπτύσσετε με την υποστήριξη των επενδυτών.

Παρακαλείστε να κάνετε την άσκηση 2: Τέλειο Pitch!

Ετικέτες για τη Ενότητα 2: Ομιλία/Παρουσίαση/Pitch

Παρουσίαση/Pitch, τύποι.

Παρακαλείστε να κάνετε την άσκηση 3: Γρήγοροι έλεγχοι!

Ετικέτες: Αυτοαξιολόγηση

Βιβλιογραφικές αναφορές

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Lisboa: Arena

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). John Wiley & Sons

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Smartbook.

Landoni, P. et al. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92-93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade.

Schiuma, G., Lerro, A. The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of open Innovation*, 3, 13 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0066-z>

Stell, J. (2006). *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. John Wiley & Sons.

Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M. (2018). Understanding challenges and entrepreneurial self-efficacy during venture creation for entrepreneurs in cultural and creative industries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 265-289. DOI: 10.1504/IJESB.2018.090139

Ευχαριστίες

Οι παρούσες εκπαιδευτικές ενότητες είναι προϊόν του έργου **FENICE** και της αποκλειστικής συνεργασίας του. Οι συνεργάτες του **FENICE** συνέβαλαν με την τεχνογνωσία τους και τα πολύτιμα σχόλια τους. Οι συγγραφείς θα ήθελαν επίσης να ευχαριστήσουν τους συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη περίπτωσης.