

ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΕΝΑ BUSINESS PLAN

1. ΓΙΑΤΙ ΓΡΑΦΟΥΜΕ ΕΝΑ BUSINESS PLAN;

Η προετοιμασία για το σχεδιασμό ενός business plan δεν είναι το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας του σχεδιασμού. Η **πραγματοποίηση** αυτού του σχεδίου είναι ο τελικός στόχος. Παρόλα αυτά όμως, το γράψιμο αυτού του σχεδίου είναι ένα σημαντικό ενδιάμεσο στάδιο-*αποτυχία του σχεδίου, μπορεί να σημαίνει σχεδιασμό για αποτυχία*-. Για μία επιχείρηση που έχει συσταθεί, το σχέδιο αυτό δείχνει ότι κατά την ανάπτυξή της έχει γίνει προσεκτική μελέτη, ενώ κατά το ξεκίνημά της, ότι ο επιχειρηματίας έχει κάνει καλά τη δουλειά του.

Σκοπός του business plan

Ένα τυπικό business plan είναι τόσο σημαντικό για μια επιχείρηση που έχει συσταθεί, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, όσο είναι και για το ξεκίνημά της. Εξυπηρετεί τέσσερις βασικές λειτουργίες, όπως:

- Βοηθά τη διεύθυνση ή το σύμβουλο να διευκρινίσει, να εστιάσει και να μελετήσει την ανάπτυξη αλλά και τις προοπτικές της επιχείρησης ή του project.
- Παρέχει μία μελετημένη και λογική δομή, μέσα από την οποία η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να επιδιώξει επιχειρηματικές στρατηγικές για τα επόμενα τρία με πέντε χρόνια.
- Λειτουργεί σαν βάση στις συζητήσεις με τρίτους φορείς, όπως μετόχους, τράπεζες, πράκτορες, επενδυτές κ.λ.π
- Προσφέρει ένα δείκτη-σταθμό, του οποίου η αξία μπορεί να μετρηθεί και να αναθεωρηθεί.

Όπως δύο επιχειρήσεις δεν μπορεί να είναι ίδιες, έτσι δεν μπορεί να είναι ίδια και τα επιχειρηματικά σχέδια. Καθώς κάποια θέματα σε ένα σχέδιο μπορεί να είναι περισσότερο σχετικά με μια επιχείρηση απ' ό,τι με μια άλλη, είναι σημαντικό το περιεχόμενο του σχεδίου να διαμορφώνεται έτσι ώστε να ταιριάζει σε εξατομικευμένες περιπτώσεις. Πάντως, λίγο ή πολύ τα περισσότερα σχέδια ακολουθούν μία καλά δοκιμασμένη δομή και επομένως είναι εφαρμόσιμες γενικές οδηγίες στην προετοιμασία ενός σχεδίου.

Ένα business plan θα μπορούσε να είναι μία ρεαλιστική άποψη των προσδοκιών και των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων για μια επιχείρηση που έχει ιδρυθεί, ή για ένα καινούργιο εγχείρημα. Παρέχει τη δομή μέσα από την οποία η επιχείρηση θα λειτουργήσει και στο τέλος να επιτύχει ή να αποτύχει. Για τη διοίκηση ή τους επιχειρηματίες που ζητούν εξωτερική υποστήριξη, το σχέδιο είναι η σημαντικότερη απόδειξη των πωλήσεων, καθώς μπορεί να είναι το κλειδί για να πάρουν χρηματοδοτήσεις κ.λ.π. Μπορεί η προετοιμασία ενός περιεκτικού σχεδίου να μην εγγυάται σίγουρη επιτυχία στην εύρεση κεφαλαίου ή στην κινητοποίηση υποστήριξης, αλλά η έλλειψη ενός ικανού σχεδίου, σχεδόν σίγουρα εξασφαλίζει την αποτυχία.

Η αξία της διαδικασίας του business plan

Η προετοιμασία ενός ικανοποιητικού business plan ένα επίτιμο, αλλά βασικό έργο. Η διαδικασία του σχεδιασμού δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση ή τους επιχειρηματίες να ξεκαθαρίσουν τι θέλουν να επιτύχουν και πως αλλά και πότε μπορούν να το κατορθώσουν. Ακόμη και αν δε χρειαστεί εξωτερική υποστήριξη, ένα business plan μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο για την αποφυγή λαθών ή για την ανακάλυψη κρυμμένων ευκαιριών. Είναι πολύ πιο εύκολο διορθώσεις κάτι σε ένα χαρτί από ότι σε μία επιχείρηση.

Για πολλούς πολλούς επιχειρηματίες και σχεδιαστές, η διαδικασία του σχεδιασμού, (σκέψη, συζήτηση, μελέτη και ανάλυση), είναι τόσο ή και περισσότερο χρήσιμη όσο

και το τελικό σχέδιο. Έτσι, ακόμη και αν δεν χρειάζεστε ένα τυπικό σχέδιο, σκεφτείτε σοβαρά να περάσετε από τη διαδικασία του σχεδιασμού. Μπορεί να αποβεί φοβερά ευεργετικό για την επιχείρησή σας.

Απαιτούνται πολλές εβδομάδες σκληρής δουλειάς και αρκετά προσχέδια για να γίνει τελικά σωστή δουλειά. Ένα καθαρά γραμμένο και ελκυστικά παρουσιασμένο business plan, μπορεί να προκαλέσει ευκολότερα το ενδιαφέρον πιθανών υποστηρικτών, επενδυτών κ.λ.π. Ένα καλά προετοιμασμένο business plan δείχνει ότι η διοίκηση ή οι επιχειρηματίες γνωρίζουν την επιχείρηση και ότι έχουν μελετήσει μέσα από τη διαδικασία του σχεδιασμού την ανάπτυξη της σχετικά με το προϊόν, τη διοίκηση, τα οικονομικά και ιδίως την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Για περισσότερη καθοδήγηση πάνω σ' αυτά τα θέματα, δες τη *λευκή βίβλο* που προσφέρουν τα: [Insights into Business Planning](#), [Checklist for Preparing a Business Plan](#), [Free-Plan](#), (μία φόρμα business plan), και το περιεκτικότερο [Business Plan Guide](#).

Εάν αναπτύσσετε ή έχετε επινοήσει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να σας είναι χρήσιμο να ξεκινήσετε τη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού ανασκοπώντας τα θέματα του [Getting New Business Ideas](#), που καλύπτει τον *Προσδιορισμό Ιδεών* και τα *Επόμενα Βήματα*. Αυτό θα σας οδηγήσει στο να θέσετε τα θεμέλια πριν ξεκινήσετε να γράφετε ένα περιεκτικό σχέδιο.

Στις παραγράφους που ακολουθούν, θα συζητήσουμε την προετοιμασία ενός στρατηγικού σχεδίου και θα παρουσιάσουμε ιδέες για την προετοιμασία του περιγράμματος ενός business plan και για την περιγραφή των λεπτομερειών.

2. ΞΕΚΙΝΩΝΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ένα μικρό στρατηγικό σχέδιο, (2-3 σελίδων), μπορεί να δώσει ένας πολύ χρήσιμο θεμέλιο, πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί ένα πολύ περισσότερο λεπτομερές και περιεκτικό business plan. *Εάν δεν έχετε ένα λογικό στρατηγικό σχέδιο, πώς θα μπορέσετε να γράψετε ρεαλιστικά ένα λογικό business plan;* Χρησιμοποιήστε ένα μικρό στρατηγικό σχέδιο σαν βάση για ένα περισσότερο περιεκτικό business plan.

Σαν εισαγωγή στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου, είναι επιθυμητό να προσδιορίζετε ξεκάθαρα την τρέχουσα κατάσταση, τους αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές μιας υπάρχουσας επιχείρησης ή τις πρόσφατες σκέψεις σχετικά με ένα νέο εγχείρημα. Εάν καθοριστούν αυτά σωστά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για μια κρίσιμη εξέταση στην έρευνα ύπαρξης **δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών**. Κατόπιν αυτό οδηγεί στη στρατηγική ανάπτυξη καλύπτοντας τα

Ακόλουθα θέματα που συζητώνται αναλυτικότερα αμέσως μετά:

- Όραμα
- Αποστολή
- Αντικειμενικοί σκοποί
- Αξίες
- Στρατηγικές
- Στόχοι
- Προγράμματα

Όραμα

Το πρώτο βήμα είναι να θέσετε ένα ρεαλιστικό **Όραμα** για την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως το σχέδιο για την επιχείρηση στα τρία ή περισσότερα επόμενα χρόνια σε σχέση με τη φυσική της εμφάνιση, το μέγεθος τις δραστηριότητές της κ.λ.π. Απαντήστε στην ερώτηση: «Εάν κάποιος από τον Άρη επισκεπτόταν την επιχείρηση τι θα έβλεπε ή θα ένιωθε;»

Αποστολή

Η φύση μιας επιχείρησης συχνά εκφράζεται μέσα από την **Αποστολή** της, η οποία υποδηλώνει τις επιδιώξεις της επιχείρησης, π.χ., «να σχεδιάζει, να αναπτύσσει, να κατασκευάζει και να δίνει στην αγορά σειρά προϊόντων για πώληση με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να ικανοποιούν ανάγκες καθορισμένων ομάδων πελατών δια μέσου καθορισμένων καναλιών κατανομής σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές». Το περιεχόμενο αυτών των γραμμών υποδηλώνει τι είναι αυτή η επιχείρηση και είναι περισσότερο ξεκάθαρο από το να πει κανείς για παράδειγμα: «ασχολούμαστε με ηλεκτρονικά» ή ακόμη χειρότερα: «φτιάχνουμε μια επιχείρηση για να βγάλουμε λεφτά», (θεωρώντας δεδομένο πως η επιχείρηση δεν είναι νομισματοκοπείο!). Επίσης, ορισμένοι άνθρωποι μπερδεύουν τις δηλώσεις της Αποστολής με αυτές των Αξιών, (δες παρακάτω),- οι πρώτες πρέπει να είναι πολύ εμφανείς, ενώ οι άλλες μπορούν να σχετίζονται με πιο «χαλαρά» θέματα γύρω από την επιχείρηση.

Αξίες

Το επόμενο στοιχείο είναι να καθορισθούν οι **Αξίες** που θα διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και την επαφή ή τις σχέσεις της με την κοινωνία, τους πελάτες, τους υπαλλήλους, κ.λ.π.

Στρατηγικές

Κατόπιν έρχονται οι **Στρατηγικές**- οι κανόνες και οι καθοδηγητικές γραμμές με τις οποίες η Αποστολή, οι Στόχοι κ.λ.π. μπορούν να επιτευχθούν. Μπορούν να καλύψουν την επιχείρηση σαν σύνολο, συμπεριλαμβάνοντας θέματα όπως διαφοροποίηση, οργανική ανάπτυξη, σχέδια εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων, ή μπορούν να σχετίζονται με πρωταρχικά θέματα σε λειτουργικές περιοχές-κλειδιά, όπως π.χ.:

- Η εσωτερική ροή μετρητών της επιχείρησης θα φέρει όλη τη μελλοντική ανάπτυξη
- Νέα προϊόντα θα αντικαταστήσουν προοδευτικά τα υπάρχοντα μέσα στα επόμενα τρία χρόνια
- Όλο το έργο της συναρμολόγησης θα πρέπει να δοθεί σε τρίτους ώστε να χαμηλώσει η επιχείρηση το *νεκρό της σημείο*

Στόχοι

Επόμενο σημείο είναι οι **Στόχοι**. Αυτοί είναι συγκεκριμένες μετρήσεις ενδιάμεσες ή της τελευταίας στιγμής, που θα επιτευχθούν με εφαρμοσμένες στρατηγικές για την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, π.χ. να επιτύχει πωλήσεις 3 εκατομμυρίων δολαρίων μέσα σε διάστημα τριών χρόνων.

Προγράμματα

Το τελευταίο στοιχείο είναι τα **Προγράμματα**, που εκθέτουν τα σχέδια εφαρμογής για τις στρατηγικές-κλειδιά

Δεν χρειάζεται να πούμε πως η Αποστολή, οι Σκοποί, οι Αξίες, οι Στρατηγικές και οι Στόχοι πρέπει να αλληλοσυνδέονται και να συνυπάρχουν. Αυτό βέβαια είναι πολύ ευκολότερο να το πει κανείς από το να το πραγματοποιήσει, γιατί πολλές επιχειρήσεις που έχουν στηθεί με τον ξεκάθαρο σκοπό να κάνουν τους ιδιοκτήτες τους πλούσιους, συχνά δεν έχουν στρατηγικές, ρεαλιστικούς στόχους ή περιεκτική αποστολή.

3. ΠΡΙΝ ΓΡΑΨΟΥΜΕ ΤΟ BUSINESS PLAN

Αυτό το μέρος αναφέρεται σε θέματα προπαρασκευής, δομής και περιεχομένου, και σε κλίμακα μεγέθους και χρόνου για την προετοιμασία ενός λεπτομερούς σχεδίου.

Ζητήματα Προπαρασκευής Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Πριν από την έναρξη της λεπτομερούς εργασίας για το γράψιμο business plan, θα πρέπει να:

- Ορίσετε ξεκάθαρα την ομάδα στόχου
- Καθορίσετε τις απαιτήσεις του σε σχέση με τα περιεχόμενα και τα επίπεδα της ομάδας
- Σχεδιάσετε τη δομή του σχεδίου, (περιεχόμενα)
- Αποφασίσετε για το μέγεθος του σχεδίου που θέλετε
- Προσδιορίσετε όλα τα βασικά θέματα που θα αναφερθούν

Αδυναμίες στη γενική ιδέα και κενά στην υποστήριξη των στοιχείων και των προτάσεων, πρέπει να προσδιορίζονται ξεκάθαρα. Αυτό μπορεί να διευκολύνει τον προσδιορισμό της μελέτης που θα πρέπει να γίνει **πριν** την έναρξη κάθε προσχεδίου. Φέρτε στο μυαλό σας πως ένα business plan θα πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας προσεκτικής και εκτεταμένης μελέτης και πως το αναπτυσσόμενο σχέδιο που θα πρέπει να έχει συμπληρωθεί πριν από το επίσημο γράψιμο του σχεδίου, θα πρέπει να έχει αρχίσει. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να αρχίσετε να γράφετε το σχέδιο πριν όλα τα θέματα-κλειδιά να αποκρυσταλλωθούν και προσδιοριστούν.

Για να ξεκινήσετε, χρησιμοποιήστε το παρακάτω σχεδιάγραμμα. Να έχετε στο μυαλό σας, ότι αν δεν μπορεί να συνταχθεί ένα αξιόπιστο και αποδεκτό σχεδιάγραμμα σχεδίου, είναι σχεδόν απίθανο να ετοιμαστεί ένα περισσότερο περιεκτικό σχέδιο

Στάσου μια στιγμή για να συμπληρώσεις ή να
δεις τα αποτελέσματα από τις παρακάτω μελέτες:

Μελέτη των Δυνάμεων και Αδυναμιών της Επιχείρησης	Μελέτη για το γράψιμο ενός Business Plan
--	---

Για περισσότερη πρακτική καθοδήγηση πάνω σ' αυτά τα θέματα, ανασκόπησε τα παρακάτω:

- Λευκή βίβλος που προσφέρεται στο: [Insights into Business Planning](#).
- [Checklist](#) για την προετοιμασία ενός Business Plan
- [Free-Plan](#)-φόρμα και οδηγός
- [Περιεκτικός Οδηγός Business Plan](#)

Δομή και Περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Ένα τυπικό business plan περιλαμβάνει τα παρακάτω κύρια στοιχεία:

- Σύντομη Παρουσίαση που θέτει το έδαφος και τη δομή του σχεδίου
- Περίληψη λίγων σελίδων, η οποία τονίζει τα κύρια θέματα και προτάσεις
- Το κυρίως Σώμα, που περιέχει κεφάλαια χωρισμένα σε αριθμημένα τμήματα και υποτμήματα
- Παραρτήματα στο τέλος, που περιέχουν πίνακες, λεπτομερείς πληροφορίες, κ.λ.π

Το σχεδιάγραμμα που παρουσιάζεται παρακάτω μαζί με τον περιεκτικό Οδηγό business plan, μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για ένα λεπτομερές business plan

Μέγεθος και Χρονοδιάγραμμα του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Αν και το μέγεθος ενός business plan δεν φαίνεται να έχει σχέση με τις προοπτικές μιας επιχείρησης, ωστόσο είναι καλό ένα πλήρως αναπτυγμένο σχέδιο να έχει μέγεθος τουλάχιστον είκοσι σελίδων, συν τα παραρτήματα

Ο χρόνος τώρα που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί ένα λεπτομερές σχέδιο, κυμαίνεται από είκοσι μέχρι και εκατό μέρες. Αυτό καθορίζεται όχι μόνο από την περιπλοκότητα και την κλιμάκωση του εγχειρήματος, αλλά επίσης και από την ωριμότητα της επιχείρησης και τη σχετική εμπειρία και δεξιότητες της ομάδας διαχείρισης. Ενώ η δεξιότητα, αυτή καθ'αυτή, της ετοιμασίας ενός business plan μπορεί να πάρει σχετικά λίγο χρόνο, να είστε σίγουροι ότι θα διαθέσετε αρκετό χρόνο στην έρευνα, στην προπαρασκευαστική εργασία και στη σκέψη και συζήτηση.

4. ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟ BUSINESS PLAN

Κάντε ένα Σχεδιάγραμμα του Business Plan

Ξεκινήστε διαμορφώνοντας ένα σχεδιάγραμμα, (π.χ. ένα πίνακα περιεχομένων), του σχεδίου σας. Αυτό θα σας επιτρέψει περισσότερο να επικεντρωθείτε στα βασικά σημεία του σχεδιασμού της επιχείρησης από το να απορροφηθείτε από τις λεπτομέρειες του σχεδίου. Θα σας επιτρέψει να δείτε *το δάσος και όχι τα δένδρα*. Έχοντας κάνει πλέον το βασικό σχεδιάγραμμα για το business plan, ο επόμενος στόχος είναι να το επεκτείνετε αυτό ώστε να συμπεριλάβει υποκεφαλίδες και τίτλους παραρτήματος, (Δες τον Οδηγό του Business Plan για περισσότερες πληροφορίες). Η δομή αυτή θα πρέπει προσεκτικά να επανεξεταστεί για να σιγουρευτείτε πως έχουν συμπεριληφθεί στο σχέδιο όλα τα βασικά στοιχεία και πως αυτό έχει μια λογική ροή. Η προσέγγιση αυτή θα βεβαιώσει επίσης πως το σχέδιο έχει τις απαραίτητες λεπτομέρειες και πως στοχεύει τελικά στην ομάδα που πρέπει: επενδυτές, διευθυντές/μετόχους, οικονομικούς φορείς κ.λ.π. Για παράδειγμα, μία δομή που κυρίως καταναλώνεται στη λεπτομερή τεχνική περιγραφή των προϊόντων, θα είναι τελείως αταίριαστη σε ένα σχέδιο που θα χρησιμοποιηθεί για επιχορηγήσεις από τράπεζες.

Προετοιμάστε ένα Πρόγραμμα Εργασίας Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Αφού έχει καθορισθεί η δομή του σχεδίου, θα μπορεί αυτή να χρησιμοποιηθεί ως checklist και βάση για ένα πρόγραμμα εργασίας και για το χρονοδιάγραμμα συμπλήρωσης του σχεδίου. Αυτό το πρόγραμμα συχνά συνεπάγεται εκτεταμένη μελέτη και προγενέστερη σκέψη για την έναρξη των εργασιών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί μία τυπική έρευνα αγοράς πριν καθορισθούν οι ποσότητες και οι τιμές πωλήσεων. Άλλο παράδειγμα: Μπορεί να απαιτηθεί επαγγελματική βοήθεια για να καθορισθούν οι βασικές δαπάνες για κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης κ.λ.π.

Το πρόγραμμα εργασίας, μπορεί να αναφέρεται σε τομείς-κλειδιά του προτεινόμενου σχεδίου και να περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα, κατανομή των πότων, και οικονομικούς προϋπολογισμούς, όπως υποδεικνύεται από το παρακάτω πίνακα:

Τομέας του Σχεδίου	Μελέτη από	Γράφτηκε από	Χρόνος που απαιτείται (σε εβδομάδες)	Κόστος (σε €)	Προτεραιότητα	Ενέργειες-κλειδιά

Περισσότερες Υποδείξεις για τον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό

Κάποια πρόσθετα σημεία και υποδείξεις:

- Να είστε απολύτως ξεκάθαροι για τον προκαταρκτικό σκοπό του σχεδίου και για την ενδιαφερόμενη ομάδα, από το σχεδιάγραμμα. Εάν το σχέδιο έχει να εξυπηρετήσει πολλαπλούς στόχους, ενδιαφερθείτε να σχεδιάσετε διαφορετικές εκδοχές.
- Δώστε αρκετό χρόνο στο να παράγετε επαναλαμβανόμενα προσχέδια του σχεδίου-τρία ως πέντε προσχέδια δεν θα ήταν άχρηστα
- Γράψτε την Παρουσίαση, την Περίληψη και τα Συμπεράσματα του σχεδίου, μόνο αφού έχετε τελειώσει τα κυριότερα μέρη του.
- Σε κάθε στάδιο, κάντε κάποια οικονομικές προβλέψεις και προβλέψεις υψηλών πωλήσεων, (που θα καλύπτουν 1 με 3 χρόνια), για να διερευνήσετε τη γενική κατεύθυνση και το μέγεθος της επιχείρησης, τη βιωσιμότητα και τα πιθανά κεφάλαια
- Εάν ο παρερχόμενος χρόνος από την προετοιμασία του σχεδίου μέχρι την έναρξη της εκτέλεσής του είναι μακρύς, θέσετε την αρχική ημερομηνία των οικονομικών προβλέψεων κοντά στην ημερομηνία έναρξης της εκτέλεσης του σχεδίου. Για παράδειγμα, εάν αρχίζετε την προετοιμασία του σχεδίου τον Ιανουάριο και ελπίζετε πως θα πάρετε τις αρχικές επιδοτήσεις τον Οκτώβριο, η αρχική ημερομηνία για τις προβλέψεις μπορεί να τεθεί το Σεπτέμβριο. Τα έξοδα που θα γίνουν πριν από αυτή την ημερομηνία θα μπορούν να μεταφερθούν στον αρχικό ισολογισμό για να γίνουν οι προβλέψεις.
- Ζητήστε εξωτερική βοήθεια καλύτερα νωρίς παρά αργά. Αυτή μπορεί να έχει τη μορφή εργαλείων software, την βοήθεια συμβούλων με ανάθεση συγκεκριμένου έργου ή σε βάση προκαθορισμένης και συμφωνημένης εργασίας
- Εάν σχεδιάζετε μία σημαντική επιχείρηση, σιγουρευτείτε ότι η ομάδα διοίκησης έχει προκαθοριστεί και πιθανώς τοποθετηθεί πριν το σχέδιο να τελειώσει.
- Ορίστε και καλλιεργήστε πιθανούς αποδέκτες-κλειδιά του σχεδίου κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του σχεδίου. Αυτό θα εξασφαλίσει πως όταν το σχέδιο τελικά παρουσιαστεί, οι επαφές αυτές θα έχουν ήδη κάποια αρχική γνώση των περιεχομένων του σχεδίου και των υποστηρικτών του και όταν χρειάστηκε οι απόψεις τους έχουν ληφθεί υπόψη στη διαδικασία της προετοιμασίας.
- Ξεκινήστε να συντάσσετε το σχέδιο με τους τομείς που αφορούν την έρευνα και ανάλυση της αγοράς και τα σχέδια και προβλέψεις των πωλήσεων, ή τις προτεινόμενες προσφορές προϊόντων/υπηρεσιών. Αφήστε κατά μέρος τις λεπτομερείς οικονομικές προβλέψεις μέχρις ότου όλες οι λεπτομέρειες αναφορικά με τις πωλήσεις, τα κόστη, τα έξοδα, τις εφαρμογές, τις κρατικές επιχορηγήσεις και τις πιθανές οικονομικές πηγές να έχουν διαλευκανθεί.

5. ΣΚΙΑΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΕΝΑ BUSINESS PLAN

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει μία δομή περιγράμματος για ένα business plan. Εσείς είστε ελεύθεροι να το αλλάξετε ώστε να ταιριάζει με το δικό σας σχέδιο και με τη μορφή ανάπτυξής του. Μπορεί να απλωθεί ώστε να γίνει ένα πλήρες business plan, επεκτείνοντας το επίπεδο λεπτομερειών όπως εξηγεί και ο Οδηγός για ένα Business Plan.

Σημείωση: Ένας ελεύθερος οδηγός για ένα 65 σελίδων business plan, καθώς και μία φόρμα που ενσωματώνει μία παρόμοια δομή περιγράμματος και πρόσθετων λεπτομερειών, δίνεται εδώ.

Ο προτεινόμενος αριθμός σελίδων για ένα περιεκτικό business plan, δίνεται σε παρένθεση δίπλα από την κεφαλίδα του κάθε τμήματος, μέσα στο περίγραμμα. Για μία μικρή και απλή επιχείρηση, θα ήταν αρκετός ο **ελάχιστος** αριθμός σελίδων, ενώ για μια μεγάλη και περίπλοκη επιχείρηση η οποία απαιτεί πολύ μεγάλη επένδυση, μπορεί να χρειαστεί σχέδιο με το **μέγιστο** αριθμό σελίδων. Προσέξτε τη σημαντικότητα του marketing και των πωλήσεων, που δίνεται και από τον προτεινόμενο αριθμό σελίδων στα σχετικά τμήματα.

Αποφύγετε να δώσετε πολλές λεπτομέρειες στο κεντρικό μέρος του σχεδίου, δίνοντάς τες στα παραρτήματα που επισυνάπτονται. Να έχετε στο νου σας ότι στους περισσότερους επενδυτές, τραπεζικούς κ.λ.π. δεν αρέσει να έχουν να διαβάσουν μακροσκελή business plans, όπως δεν αρέσει και στους επιχειρηματίες και στους διοικητές κατά πρώτο λόγο να γράφουν τα σχέδια!

Εργαστείτε έχοντας υπόψη σας πως όποιος διαβάσει το σχέδιό σας δεν θα γνωρίζει τίποτε για την επιχείρησή σας και το προϊόν και θα ζητά απαντήσεις σε σχετικές βασικές ερωτήσεις και θέματα-κλειδιά, όπως π.χ. τι θα κάνει η επιχείρηση, αν θα βγάλει χρήματα κ.λ.π

6. ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΤΟΥ BUSINESS PLAN

Χρησιμοποιήστε το παρακάτω περίγραμμα σαν «χάρτη οδηγό» και κατόπιν συμπληρώστε κάθε τμήμα συνοπτικά, αλλά περιεκτικά. Αναφέρετε τα θέματα που έχουν μεγάλη σημασία μόνο μέσα στα κύρια τμήματ του σχεδίου.

1) Παρουσίαση (1)

Παρουσιάστε το σχέδιο. Αναφέρετε ποιος το έχει γράψει, πότε και με ποιο σκοπό. Δώστε λεπτομέρειες για το περιεχόμενο.

2) Περίληψη (1-3)

Γράψτε την τελευταία. Παρουσιάστε τα κεντρικά σημεία του σχεδίου.

3) Αποστολή, Στρατηγικές κ.λ.π (1-2)

Ποιες είναι οι βασικές επιδιώξεις και δραστηριότητες της επιχείρησης που σχεδιάζετε; Ποια είναι τα κύρια αντικείμενά της, οι στρατηγικές κλειδιά και οι πρωταρχικοί της στόχοι;

4) Παρούσα κατάσταση (1-5)

Συνοψίστε τις δράσεις και τις προσπάθειες που έγιναν ως σήμερα (οικονομική κατάσταση, πωλήσεις, τεχνολογία κ.λ.π) Παρουσιάστε αυτούς που στηρίζουν την επιχείρηση.

5) Προσφορές προϊόντων/υπηρεσιών (1-3)

Δώστε σύντομες τις περιγραφές και περιορίστε τις σε γενικεύσεις. Εξηγήστε περιληπτικά για ποιο λόγο είναι σημαντικές

6) Το Προφίλ της αγοράς στόχου (3-6)

Μέγεθος, τμήματα, τάσεις, ανταγωνισμός και το προφίλ των χρηστών/πελατών.

7) Στρατηγικές marketing, Σχέδια πωλήσεων και Προβλέψεις (3-6)

Πως θα προωθήσει η επιχείρηση τα προϊόντα/υπηρεσίες και πως θα τα πουλήσει στους πελάτες; Τι πωλήσεις θα επιτευχθούν στη δική της κύρια αγορά; Πως θα χειριστεί τους ανταγωνιστές της;

8) Τεχνολογία και R&D (0-2)

Εάν υπάρχουν σχετικά, περιγράψτε τη διαδικασία, τα σχέδια, τις πηγές και τα βασικά σημεία κάθε τεχνολογικής υποστήριξης.

9) Σχέδια λειτουργίας/κατασκευής (2-5)

Καλύψτε τις ενέργειες κατανομής και υπηρεσιών καθώς και της κατασκευής. Τονίστε μόνο τα κεντρικά στοιχεία. Αναφέρετε τους οργανισμούς, τις πηγές, τα κόστη κ.λ.π

10) Διαχείριση και διοίκηση (2-3)

Παρουσιάστε την προτεινόμενη ομάδα διοίκησης. Αναφέρετε τους τρόπους διοίκησης και τα βασικά κόστη.

11) Οικονομικοί προϋπολογισμοί (4-8)

Χρησιμοποιήστε απλούς πίνακες για να παρουσιάσετε τους οικονομικούς προϋπολογισμούς π.χ. ταμειακή ροή, ισολογισμοί κ.λ.π. Τοποθετήστε τις λεπτομερείς αναλύσεις σε παραρτήματα.

12) Απαιτούμενα κεφάλαια και Προτάσεις (0-2)

Εάν είναι εφαρμόσιμο, συνοψίστε τα απαιτούμενα κεφάλαια, τις πιθανές πηγές, τις επιθυμητές προθεσμίες και για τους επενδυτές την ανταπόδοση της επένδυσής τους Να είστε ρεαλιστικοί!!

13) Εφαρμογή (1-3)

Αναφέρετε τα σημεία των κύριων αποφάσεων, το χρονοδιάγραμμα και τις απαιτούμενες δράσεις για το management ή όσες άλλες χρειάζονται για την πρόοδο του σχεδίου.

14) Συμπεράσματα (1)

Δείξτε γιατί θα επιτύχει η επιχείρηση και γιατί θα πρέπει να υποστηριχτεί

Παραρτήματα

Χρησιμοποιήστε τα παραρτήματα στο τέλος του σχεδίου για να παρουσιάσετε σημαντικές πληροφορίες και λεπτομερή σχέδια. Έτσι θα αποφύγετε να διακόψετε τη ροή του σχεδίου ή να το φορτώσετε με εκτενείς λεπτομέρειες

7. ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΟ BUSINESS PLAN

Οι παρακάτω υποδείξεις μπορεί να βοηθήσουν στο σχέδιο

- 1) Οικοδομήστε το λεπτομερές business plan πάνω σε ένα καλά μελετημένο περίγραμμα (πίνακας περιεχομένων),- δες το παραπάνω περίγραμμα business plan.
- 2) Τα μεγαλύτερης δυσκολίας για την προετοιμασία τους μέρη σχετίζονται με το marketing και τις πωλήσεις, καθώς αυτά μπορεί να καταστρέψουν όχι μόνο το business plan, αλλά και αυτή καθ' αυτή την επιχείρηση!
- 3) Υποστηρίξτε τις προβλέψεις της αγοράς και των πωλήσεων με έρευνα αγοράς. Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της ανάλυσης της αγοράς, των προβλέψεων των πωλήσεων και των οικονομικών προβλέψεων. Εκτιμήστε αντικειμενικά τις θέσεις των ανταγωνιστών και πιθανές αντιδράσεις τους.
- 4) Να είστε αντικειμενικοί σχετικά με τις προσδοκίες πωλήσεων, τα περιθώρια κέρδους και τις απαιτήσεις σε κεφάλαιο. Βεβαιωθείτε ότι οι οικονομικοί τύποι βρίσκονται σε συμφωνία με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Μην υποτιμάτε τα κόστη και το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη του προϊόντος, την είσοδο στην αγορά, την εξασφάλιση εξωτερικής υποστήριξης, ή την

οικονομική επιχορήγηση. Σκεφτείτε την πιθανότητα του κανόνα **διπλασιασμού-διπλασιασμού-μείωσης στο μισό**, δηλαδή διπλασιάστε τα κόστη ή το χρόνο που απαιτείται, ή μειώστε στο μισό τις προβλέψεις πωλήσεων.

- 5) Περιορίστε τις εξειδικευμένες πληροφορίες παραγωγής και τα τεχνικά θέματα,
- 6) Οι οικονομικές προβλέψεις, είναι καλό να αναφέρονται με ευκρίνεια, αλλά με ένα λογικό επίπεδο λεπτομερειών. Σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε ένα προσωπικό υπολογιστή και ένα πακέτο οικονομικού μοντέλου για τους προϋπολογισμούς, (μπορείτε να κατεβάσετε σχετικά σχέδια από το Web)
- 7) Εάν ζητάτε εξωτερική βοήθεια, να είστε αντικειμενικοί για την αξία της επιχείρησης, τους εμπειροχόμενους κινδύνους, και τις πιθανές αποδόσεις, και να είστε σίγουροι πως δείχνετε πιθανούς μηχανισμούς εξόδου. Βάλτε τον εαυτό σας στη θέση ενός επενδυτή και θυμηθείτε το χρυσό κανόνα: *αυτός που έχει το χρήμα βάζει τους κανόνες*
- 8) Ο τομέας management του σχεδίου είναι τομέας κρίσιμος, που χρειάζεται εμπειρία, ισορροπία, ικανότητα και δέσμευση. Εάν εμπλακεί ένα νέο εγχείρημα, τότε το management θα πρέπει να είναι το μοναδικό ατού. Υπολογίστε το σχηματισμό της ομάδας του management ή την ενδυνάμωσή της ως μέρος του σχεδίου. Θυμηθείτε πως τα πέντε συστατικά επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι **το management, το management, το management, η αγορά και το προϊόν**, (με αυτή τη σειρά και **όχι** με την αντίθετη όπως κάποιοι επενδυτές και επιχειρηματίες θέλουν να πιστεύουν).
- 9) Να είστε θετικοί αλλά αντικειμενικοί για τις προσδοκίες της επιχείρησης και αναγνωρίστε με σαφήνεια και ειλικρίνεια αδυναμίες και κινδύνους.
- 10) Όταν γράφετε το σχέδιο:
 - Αποφύγετε επαγγελματική ορολογία που δεν είναι απαραίτητη
 - Να είστε λιτοί στις λέξεις
 - Χρησιμοποιήστε μικρές και κοφτές προτάσεις και τονισμένα σημεία
 - Ελέγξτε την ορθογραφία
 - Επικεντρωθείτε σε σχετικά και με νόημα θέματα
 - Χωρίστε το κείμενο σε αριθμημένες παραγράφους, τομείς κ.λ.π.
 - Δώστε τις λεπτομέρειες σε παραρτήματα
 - Δώστε μία σελίδα περιεχομένων και αριθμήστε τις σελίδες
 - Γράψτε την περίληψη **τελευταία**
- 11) Χρησιμοποιήστε έναν εξωτερικό συνεργάτη για να δει το σχέδιό σας στη σύντομη φόρμα του και να είστε έτοιμοι να προσαρμόσετε το σχέδιο στα εξειδικευμένα σχόλια που θα σας δώσει.
- 12) Εξωτερική βοήθεια και καθοδήγηση σε ένα business plan, μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Εάν χρησιμοποιηθεί, να είστε σίγουροι ότι το τελικό σχέδιο παραμένει το δικό σας και όχι των συμβούλων.
- 13) Εάν παρουσιάσετε το σχέδιο σε εξωτερικούς παράγοντες, συνάψτε τα παραρτήματα και αριθμείστε τις σελίδες. Προσθέστε πίνακα περιεχομένων και καλύψτε το με ελκυστικό εξώφυλλο.

8. ΠΩΣ ΝΑ ΜΗΝ ΓΡΑΨΕΤΕ ΤΟ BUSINESS PLAN

Ακολουθούν είκοσι υποδείξεις για να ακολουθήσετε εάν θέλετε να κάνετε ένα πραγματικά **φοβερό** business plan, ή να τις αποφύγετε εάν θέλετε να γράψετε ένα **καλό** business plan

- Μη συμπεριλάβετε λίστα περιεχομένων, μην αριθμήσετε τις σελίδες και μην ακολουθήσετε κανέναν κανόνα για επικεφαλίδες τομέων
- Γράψτε την περίληψη του σχεδίου πριν από το σχέδιο, ή ακόμη καλύτερα μην συμπεριλάβετε περίληψη

- Αναπτύξτε τις στρατηγικές της επιχείρησής σας και τις ιδέες, προοδευτικά καθώς γράφετε το σχέδιο. Θα κρατά τους αναγνώστες σε ενδιαφέρον και το τέλος θα είναι απροσδόκητο!
- Αρχίστε το σχέδιο με τους οικονομικούς προϋπολογισμούς- όσο περισσότερες λεπτομέρειες τόσο καλύτερα
- Μη συνοψίσετε τις προβλέψεις. Αφήστε τους αναγνώστες να σχεδιάσουν τα ετήσια κέρδη, την ταμειακή ροή και όλα τα άλλα από μόνοι τους
- Εάν συμπεριλάβετε ισολογισμούς βεβαιωθείτε πως αυτοί δεν στέκουν
- Μην κάνετε καμιά ξεχωριστή πρόβλεψη ταμειακής ροής, απλά αναφέρετε εισερχόμενες προβλέψεις
- Βεβαιωθείτε πως οι οικονομικές σας προβλέψεις θα δείχνουν 40% περιθώρια κέρδους στο τρίτο έτος. Εάν πάρετε εξωτερικά κεφάλαια, εξηγήστε πως η απόδοση στους επενδυτές θα φτάσει το 100% το χρόνο μέσα σε τρία χρόνια
- Αναφέρετε σε παράγοντες της αγοράς, πως η προτεινόμενη προσφορά δεν έχει ανταγωνισμό. Αυτό θα σας γλιτώσει από το να κάνετε οποιαδήποτε ανάλυση αγοράς.
- Βασίστε τον τομέα marketing του σχεδίου σε ποσοστά που αναφέρονται σε εκθέσεις έρευνας που βρήκατε στο Web
- Μη σκέφτεστε τη συμπεριφορά των πελατών, τις ανάγκες τους ή τις τάσεις, εκτός εάν θέλετε να παρουσιάσετε μία σειρά από θεωρίες, (που δεν έχουν διερευνηθεί), οι οποίες θα υποστηρίζουν τα σχέδιά σας.
- Βασίστε τις προβλέψεις πωλήσεων στην προϋπόθεση πως θα κερδίσετε τουλάχιστον ένα μερίδιο 1% της συνολικής αγοράς και μην ενδιαφέρεστε για κανένα καταμερισμό της αγοράς
- Παραγεμίστε το σχέδιο πωλήσεων με πολλές μεγάλοστομες λέξεις. Ενισχύστε το με δυσανάλογα μικρό, (ή μεγάλο), προϋπολογισμό κονδυλίου, αλλά μην εξηγήσετε πως, που και πότε αυτό θα αναλωθεί.
- Μη συμπεριλάβετε τίποτε σχετικά με την ιδέα της επιχείρησης, την πρόοδο ως σήμερα ή την οικονομική κατάσταση
- Ξοδέψτε τουλάχιστον δέκα σελίδες περιγράφοντας την προσφορά σας – κάντε το αυτό με όσο πιο πολλές λεπτομέρειες μπορείτε για να εντυπωσιάσετε τους αναγνώστες σας. Μην αναφέρετε κανένα κέρδος, καθώς αυτά θα είναι εμφανή
- Προβλέψτε τεχνολογικά ρήγματα και καινούργιες προσφορές αλλά μη συζητάτε για τα σχετικά κόστη ή τους κινδύνους
- Συμπεριλάβετε ένα 6-8 σελίδων CV για σας, αλλά μην ανησυχείτε για να οικοδομήσετε μία ομάδα διοίκησης. Μην αναφερθείτε ιδιαίτερα σε θέματα λειτουργίας, όπως παραγωγή, παράδοση κ.λ.π. Κάντε μόνο μερικές ηρωικές υποθέσεις για αυτά και υποσχεθείτε πως θα γράψετε σχετικά στο μέλλον.
- Καταναλώστε όσο γίνεται λιγότερο χρόνο στο σχέδιο, αλλά σιγουρευτείτε πως αποτελείται από τουλάχιστον 60 σελίδες, ακόμη και εάν αυτό σημαίνει πως εμπεριέχονται πολλά άχρηστα γεμίσματα και άσχετα θέματα
- Χρησιμοποιήστε μεγάλη ποικιλία τύπων, μεγέθους και χρωμάτων στα γράμματα για να προσθέσετε στυλ στο σχέδιό σας και μην νοιάζεστε για ορθογραφικό έλεγχο.
- Μην επιτρέψετε σε κανέναν εξωτερικό συνεργάτη να δει το σχέδιό σας και μην ασχοληθείτε με το να το ξαναδιαβάσετε και να το ξανασχεδιάσετε.

