

**Τρόποι εξεύρεσης επιχειρηματικών  
(καινοτομικών) κεφαλαίων**

**Ιδέες και συμβουλές ενός επενδυτή  
επιχειρηματικών κεφαλαίων**

Προειδοποίηση και απαλλακτική ρήτρα

Ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε οιοδήποτε πρόσωπο που ενεργεί για λογαριασμό της είναι υπεύθυνο για τον ενδεχόμενο τρόπο χρησιμοποίησης των ακόλουθων πληροφοριών.

Οι απόψεις αυτής της μελέτης είναι απόψεις των συντακτών της και δεν αντανακλούν αναγκαστικά τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Τρόποι εξεύρεσης επιχειρηματικών κεφαλαίων

Ιδέες και συμβουλές ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων

© Copyright 2003 Lars Krull /European Commission, DG Enterprise  
8. Ελληνική έκδοση

Συντάκτης: Lars Krull  
Εκδότης: Uffe Bundgaard-Jørgensen

## Πρόλογος και λίγα λόγια για το συντάκτη



Uffe Bundgaard-Jørgensen  
Διευθυντής του Gate2Growth.com

Ο συντάκτης, Lars Krull, έδωσε άδεια στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να δημοσιεύσει το χειρόγραφο του πρωτότυπου εγχειριδίου στη δανική γλώσσα, στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας Gate2Growth.

Ο Lars Krull υπήρξε διευθύνων σύμβουλος του ομίλου BankInvest και υπεύθυνος για επενδύσεις επιχειρηματικών κεφαλαίων στον τομέα των τεχνολογιών της πληροφορίας (ΤΠ). Είναι επίσης πρόεδρος της Danish Venture Capital Association (DVCA) (Δανική Ένωση Επιχειρηματικών Κεφαλαίων).

Ελάχιστοι είναι αυτοί που γνωρίζουν όπως ο Lars Krull τι χρειάζεται για την ίδρυση μια επιτυχούς επιχείρησης. Το 1979, σε ηλικία μόλις 15 ετών, ίδρυσε μια από τις διεθνείς εταιρείες ΤΠ της Δανίας, την οποία πώλησε μετά από 18 έτη σταθερής επιτυχίας. Από τότε έχει καταλάβει κορυφαίες θέσεις στη βιομηχανία ΤΠ και, το 1999, διορίστηκε υπεύθυνος των επενδύσεων επιχειρηματικών κεφαλαίων του ομίλου BankInvest στον τομέα των ΤΠ. Εγκατέλειψε τον όμιλο BankINvest τον Ιούλιο του 2002.

Ως πρώην επιχειρηματίας και επαγγελματίας επενδυτής, ο Lars Krull έχει μεγάλη πείρα στη δημιουργία επιχειρήσεων, στην απόκτηση συμμετοχών, στη διαχείριση, στην εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων, στη συνεργασία με συμβούλους και σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Αρκετές εκατοντάδες επιχειρηματικά σχέδια και ιδέες περνούν από τα χέρια του κάθε χρόνο. Δεν καταφέρνουν όλα να περάσουν την εξονυχιστική εξέταση.

Για λογαριασμό της Gate2Growth.com είμαστε ευτυχείς που έχουμε την ευκαιρία να μοιραστούμε τα συμπεράσματα και τις συμβουλές του Lars Krulls με ένα ευρύτερο ευρωπαϊκό κοινό.

Αμβέρσα/Κοπεγχάγη, Ιανουάριος 2003

## Η Πρωτοβουλία Gate2Growth

Το Gate2Growth.com είναι μια δίοδος πρόσβασης σε δίκτυα χρηματοδοτών, συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων και φορέων παροχής υπηρεσιών, που τέθηκε σε λειτουργία το 2002. Αντιπροσωπεύει μια σημαντική πανευρωπαϊκή πρωτοβουλία για τη στήριξη επιχειρηματιών, με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μέσω του προγράμματός της για την καινοτομία και τις ΜΜΕ. Οι επιχειρηματίες μπορούν να βρουν στο [www.Gate2Growth.com](http://www.Gate2Growth.com) ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που θα τους βοηθήσουν να ξεκινήσουν, να χρηματοδοτήσουν και να αναπτύξουν την επιχείρησή τους. Στόχος της πρωτοβουλίας Gate2Growth είναι να αυξηθεί η διαφάνεια της αγοράς και να βελτιωθούν οι δυνατότητες των ευρωπαϊκών επιχειρηματιών και επενδυτών να έλθουν σε επαφή μεταξύ τους για να δημιουργήσουν νέες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ταχείας ανάπτυξης!

Ο ιστοχώρος Gate2Growth.com αποτελεί επίσης ένα εξαιρετο εργαλείο για τους πολυάριθμους φορείς παροχής υπηρεσιών και τις οργανώσεις στήριξης επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη, που βοηθούν τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους.

Ο ιστοχώρος [www.Gate2Growth.com](http://www.Gate2Growth.com) παρέχει σε επιχειρηματίες πολλές χρήσιμες υπηρεσίες, στις οποίες περιλαμβάνεται ένας ιδιωτικός χώρος εργασίας στο Διαδίκτυο, που αποκαλείται "Dataroom" (χώρος δεδομένων), και δυνατότητα να ελέγξουν την πληρότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου πριν το υποβάλουν σε έναν επενδυτή. Περιλαμβάνει επίσης υπηρεσία "αντιστοίχισης" μέσω Διαδικτύου, η οποία συνταιριάζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός επενδυτικού σχεδίου με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επενδυτών που περιλαμβάνονται στη βάση δεδομένων Gate2Growth. Η Πρωτοβουλία Gate2Growth περιλαμβάνει ομάδες εργασίας επιχειρηματιών, "κέντρα εκπαίδευσης" νέων επιχειρηματιών και άλλες συναφείς δραστηριότητες.

Ο ιστοχώρος Gate2Growth.com web θα σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε πολλά από τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αναφέρονται στο κείμενο του Lars Krull, ενώ μπορείτε να δοκιμάσετε κατά πόσο είστε έτοιμοι να κάνετε παρουσίαση σχεδίου σε έναν επενδυτή, μέσω των διαγνωστικών υπηρεσιών του Gate2Growth. Είστε επίσης απόλυτα ευπρόσδεκτοι να μας αμφισβητήσετε, εμάς και τις υπηρεσίες μας, όπως το κάνει και ο Lars Krull σε ορισμένα σημεία αυτού του βιβλίου.

Θα βρείτε περισσότερες πληροφορίες στο [www.Gate2Growth.com](http://www.Gate2Growth.com).



## Τρόποι εξεύρεσης επιχειρηματικών κεφαλαίων

### Ιδέες και συμβουλές ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων

Πρόλογος του συντάκτη



Lars Krull

Ως επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων, συχνά αντιμετωπίζω τις ακόλουθες ερωτήσεις: Σε τι διαφέρει μια καλή επιχειρηματική ιδέα από μια κακή; Γιατί ορισμένες επιχειρηματικές ιδέες κερδίζουν την εύνοια ενός επενδυτή, ενώ ορισμένες άλλες όχι; Λόγω των πολλαπλών καθημερινών μου δραστηριοτήτων, σπάνια έχω το χρόνο να απαντήσω διεξοδικά σε αυτές τις ερωτήσεις. Αυτό το βιβλίο έχει γραφτεί, μεταξύ άλλων, και για να καλύψει αυτό το κενό.

Στόχος αυτού του βιβλίου είναι να δώσει μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο σκέφτεται ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων, όταν αξιολογεί μια επιχειρηματική ιδέα, πριν αποφασίσει αν θα επενδύσει ή όχι σ' αυτή την επιχείρηση. Από αυτή την άποψη, αυτό το βιβλίο απευθύνεται πρώτα σε πολλούς επιχειρηματίες που επεξεργάζονται μια επιχειρηματική ιδέα και σκέφτονται να αναζητήσουν επιχειρηματικά κεφάλαια, αλλά χρειάζονται συμβουλές για να προετοιμάσουν την αίτησή τους. Αλλά και οι επιχειρηματίες που δεν έχουν ανάγκη από επιχειρηματικά κεφάλαια μπορούν και αυτοί να επωφεληθούν από τις συμβουλές.

Δεύτερον, το παρόν εγχειρίδιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας διάλογος σχετικά με τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μια βιώσιμη επιχειρηματική ιδέα, από την σκοπιά ενός επενδυτή. Από την άποψη αυτή, το βιβλίο απευθύνεται σε όλους όσοι ενδιαφέρονται για θέματα επιχειρηματικών κεφαλαίων, δηλαδή δικηγόρους, λογιστές, επιχειρηματίες, τράπεζες και άλλους συμβούλους. Ελπίζουμε ότι όλοι θα επωφεληθούν από το περιεχόμενό του.

Γεια σας!

Lars Krull, Κοπεγχάγη, Ιανουάριος 2003

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 .....	7
Επιχειρηματικά κεφάλαια – Γιατί και πότε; .....	7
Ποιοι πρέπει να προσπαθήσουν να αντλήσουν επιχειρηματικά κεφάλαια;.....	7
Τι μπορείτε να περιμένετε από έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων; .....	8
Το επιχειρηματικά κεφάλαια στα διάφορα στάδια ανάπτυξης.....	10
Μια περίοδος εκπαίδευσης.....	11
Κεφάλαιο 2 .....	12
Οι προτεραιότητες ενός επενδυτή .....	12
Οι τρεις λέξεις-κλειδιά .....	12
Διαχείριση.....	14
Πώς συναρθρώνονται τα θέματα της διαχείρισης, της συμμετοχής στο εταιρικό κεφάλαιο και των προσδοκιών.....	15
Ισορροπημένη διαχείριση .....	16
Είναι η πείρα απαραίτητη προϋπόθεση; .....	17
Η ανάπτυξη της διαχειριστικής ομάδας .....	18
Διαρκή κέρδη.....	19
Από πού θα έρθει το χρήμα; Από τους πελάτες ασφαλώς! .....	20
Επιχειρηματικός κλάδος και ανταγωνισμός.....	21
Μοναδικότητα και μάχη για μια θέση στην αγορά.....	22
Το κόσμημα πάνω στο στέμμα: τα κέρδη .....	22
Τι πρέπει να κάνετε; .....	23
Κεφάλαιο 3 .....	25
Το επιχειρηματικό σχέδιο .....	25
Επιχείρηση και επενδυτικό σχέδιο.....	26
Ο ρόλος του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων .....	26
Περιγραφή της αγοράς .....	27
Διαχείριση.....	28
Βασικά οικονομικά δεδομένα.....	29
Περίληψη.....	30
Τεκμηρίωση και αξιοπιστία .....	31
Εξωτερική βοήθεια .....	32
Κεφάλαιο 4 .....	34
Παρουσίαση της ιδέας σας .....	34
Η αρχή «πες το σύντομα και απλά» .....	34
Εκδηλώσεις παρουσίασης επιχειρηματικών ιδεών.....	36
Διαδικασία επαφών .....	36
Παρουσιάσεις .....	38
Συμφωνίες μη αποκάλυψης του επιχειρηματικού σχεδίου.....	39
Τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνετε .....	39
Κεφάλαιο 5 .....	42
Επιχειρηματικά κεφάλαια.....	42
Κεφαλαιοποίηση.....	42
Στρατηγική και μέγεθος της επένδυσης .....	44
Στάδια ανάπτυξης.....	44
I-TecNet : Δίκτυο επιχειρηματικών κεφαλαίων στους τομείς της καινοτομίας και της τεχνολογίας .....	45
Πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να προσεγγίσουν τα ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων του I-TecNet ; .....	45
Πώς μπορείτε να έλθετε σε επαφή με επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων: ο πρακτικός τρόπος .....	46

## Κεφάλαιο 1

### Επιχειρηματικά κεφάλαια – Γιατί και πότε;

Μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση χρειάζεται κεφάλαιο, συχνά ένα μεγάλο ποσό. Εάν δεν έχετε απεριόριστα αποθέματα κεφαλαίων από οικονομίες, μέλη της οικογένειας και φίλους, ποιες είναι οι επιλογές σας σε περίπτωση που έχετε την τέλεια επιχειρηματική ιδέα που πρέπει να την υλοποιήσετε; Για ορισμένους, η λύση είναι η άντληση επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι κεφάλαια υψηλού κινδύνου που επενδύονται στην επιχείρησή σας ή στην επιχειρηματική ιδέα από επαγγελματίες επενδυτές, οι οποίοι αποκτούν σε αντάλλαγμα συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας σας. Ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων αποσκοπεί στο να αποκομίσει σημαντικά υψηλότερη απόδοση της επένδυσής του από αυτή που φυσιολογικά αναμένεται σε μια συνήθη διαχείριση χαρτοφυλακίου. Σε αντίθεση με πολλά άλλα είδη επενδυτών, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων έχει την τάση να επενδύει στο στάδιο της ίδρυσης μιας επιχείρησης, όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα της ανάπτυξης, με στόχο να αποκομίσει την υψηλότερη δυνατή απόδοση μακροπρόθεσμα.

*Το χρήμα πηγαίνει  
εκεί όπου είναι  
απαραίτητο και  
παραμένει εκεί όπου  
αξιοποιείται με τον  
καλύτερο τρόπο*

*Walter Wriston*

Όμως, τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι κάτι περισσότερο από χρήμα. Είναι και μια εταιρική σχέση ανάμεσα σε εσάς και την εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, με τον κοινό στόχο να επιτευχθεί η ανάπτυξη της επιχείρησής σας, ώστε να είστε σε θέση να αποκομίσετε τους καρπούς της δικής σας επιχειρηματικής ιδέας.

Πολλές μεγάλες εταιρείες χρηματοδοτήθηκαν στο ξεκίνημά τους με επιχειρηματικά κεφάλαια, όταν οι επιχειρηματικές τους ιδέες ήταν απλά σκαριφήματα σε ένα σχεδιαστήριο. Έτσι έγινε με τις εταιρείες Microsoft, Lexmark, Compaq, Sun, Intel, Amgen, Genentech και πολλές άλλες. Η αγορά επιχειρηματικών κεφαλαίων έχει μεγάλη ιστορία στη Βόρεια Αμερική, όπου δραστηριοποιείται προς όφελος τόσο του τομέα των επιχειρήσεων όσο και των επενδυτών, ενώ η ευρωπαϊκή αγορά επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ακόμα στα πρώτα της βήματα.

### Ποιοι πρέπει να προσπαθήσουν να αντλήσουν επιχειρηματικά κεφάλαια;

Οι εταιρείες που έχουν πραγματικές πιθανότητες να αποκτήσουν επιχειρηματικά κεφάλαια έχουν δύο κοινά στοιχεία: έχουν σαφή δυνατότητα να εξελιχθούν ταχέως σε σοβαρούς παράγοντες στον τομέα δραστηριότητάς τους και δραστηριοποιούνται σε τομείς υψηλής ανάπτυξης, όπως οι δυναμικές αγορές και η βιοτεχνολογία.

Με άλλα λόγια: αν η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται σε μια δυναμική αγορά και/ή η επιχειρηματική σας ιδέα είναι τόσο καλή που έχει προοπτικές υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και υψηλού ποσοστού απόδοσης για τους επενδυτές, τότε η επιχείρησή σας είναι υποψήφια να λάβει επιχειρηματικά κεφάλαια.

Όμως, δεν είναι καθόλου εύκολο να ικανοποιήσετε το κριτήριο της ανάπτυξης. Οι περισσότερες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων θα επιθυμούσαν να έχουν ποσοστό απόδοσης άνω του 50% μακροπρόθεσμα, δηλαδή σε διάστημα 5-8 ετών, το οποίο είναι και η συνήθης χρονική προοπτική για μια επένδυση επιχειρηματικών κεφαλαίων. Εάν η επιχείρησή σας δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει αυτό το ποσοστό απόδοσης εντός αυτού του χρονικού πλαισίου, θα δυσκολευθείτε να προσελκύσετε επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων, γιατί ο κίνδυνος της επένδυσης είναι υπερβολικά υψηλός σε σχέση με τη δυναμική της απόδοσης. Θα χρειαστεί λοιπόν να ψάξετε αλλού για χρηματοδότηση. Από την άλλη πλευρά, τα επιχειρηματικά κεφάλαια μπορεί να είναι αυτό ακριβώς που χρειάζεται για να δώσει φτερά σε μια καλή επιχειρηματική ιδέα. Ο καθένας μπορεί, καταρχήν, να συγκεντρώσει επιχειρηματικά κεφάλαια, αρκεί να ικανοποιείται το κριτήριο της δυνατότητας ταχείας ανάπτυξης της επιχείρησης.

Και ακόμη ...

Το επιχειρηματικά κεφάλαια είναι «έξυπνο χρήμα» που λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τη βραχυπρόθεσμη απόδοση, αλλά και την μακροπρόθεσμη δυναμική και τις προοπτικές δημιουργίας ανάπτυξης σε συνεργασία με εσάς. Η ισχύς του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων έγκειται στο συνδυασμό τεχνογνωσίας και κεφαλαίου.

Εάν ψάχνετε για κεφάλαιο μόνο και μόνο επειδή κάποια τράπεζα αρνήθηκε να σας δώσει ακάλυπτο δάνειο, μην προσπαθείτε να προσελκύσετε το ενδιαφέρον ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Απλά θα απογοητευθείτε. Για έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, η πρόκληση είναι να αναπτύξει την επιχείρησή σας σε μια επιτυχημένη επιχείρηση σε συνεργασία με εσάς.

### **Τι μπορείτε να περιμένετε από έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων;**

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ότι αυτή η μορφή χρηματοδότησης στηρίζει την ταχεία ανάπτυξη και την αλλαγή. Ως επιχειρηματίες, μπορείτε να επιλέξετε μια στρατηγική βραδύτερου ρυθμού ανάπτυξης, όπου θα αναπτύξετε την επιχείρησή σας παράλληλα με την αύξηση των κερδών· όμως, σ' αυτή την περίπτωση, διατρέχετε τον κίνδυνο να «παραγκωνιστείτε», δηλαδή να αποκομίσουν άλλοι τα οφέλη πριν από σας. Αυτός ο κίνδυνος είναι μεγάλος, εάν δραστηριοποιείστε σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά.



Όπως και όλοι οι άλλοι συνεργάτες, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Πολλοί επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που παρεμβαίνουν σε ένα πρώιμο στάδιο της ζωής μιας επιχείρησης επενδύουν συνήθως ποσό λιγότερο από 1 εκατ. ευρώ, ενώ μόνο το 30% περίπου προτιμούν να επενδύουν περισσότερα από 2 εκατ. ευρώ. Ελάχιστοι είναι αυτοί που επιθυμούν να δώσουν περισσότερα. Παρόλα αυτά, θα βρείτε και επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που επενδύουν και περισσότερα από 5 εκατ. ευρώ σε επενδυτικά σχέδια με αποδεδειγμένα αξιολογικά στοιχεία.

Εκτός από το να βρείτε το κεφάλαιο, έχει σημασία να βρείτε και έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων που να προσφέρει αυτό που χρειάζεστε για να αναπτύξετε την επιχείρησή σας. Αυτά που προσφέρουν οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι εύκολα συγκρίσιμα. Αυτό που πρέπει να αναζητήσετε είναι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που να μπορούν να σας βοηθήσουν να κάνετε την επιχείρησή σας περισσότερο εμπορεύσιμη. Εάν η επιχείρησή σας ευημερήσει στην αγορά, θα αυξάνεται και η αξία της με την πάροδο του χρόνου.

Όπως αναφέραμε ήδη, τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι συνδυασμός χρήματος και τεχνογνωσίας. Υπάρχουν, ασφαλώς, επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων, οι οποίοι παραδίδουν απλά το κεφάλαιο και στη συνέχεια ενεργούν ως παθητικοί επόπτες, αλλά αυτοί είναι σπάνιοι. Οι περισσότεροι επενδυτές συμμετέχουν μόνο σε επιχειρήσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να τις βοηθήσουν να αναπτυχθούν. Επιθυμούν να έχουν επιρροή, αλλά ενδιαφέρονται και να βοηθήσουν την επιχείρηση και να στηρίξουν την ανάπτυξή της, π.χ. ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης ή βοηθώντας στη διαχείριση, με τη δημιουργία επαφών δικτύου, με συμφωνίες πίστωσης, με παροχή συμβουλών κ.λπ.

Ένας καλός επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων συνεργάζεται με την διοίκηση και δεν είναι απλά επόπτης που παρακολουθεί την επένδυσή του. Συμβάλλει ενεργά στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης προς όφελος δικό σας και των συνεργατών σας. Ως επιχειρηματίας, δεν χρειάζεστε επόπτες, αλλά πεπειραμένα άτομα στα οποία να βασίζεστε και να είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις δικτυώσεις τους και την τεχνογνωσία τους μαζί σας. Μετά τη διάθεση του κεφαλαίου, δικαιούστε να αναμένετε ότι ο επενδυτής σας θα ασκήσει το ρόλο που έχετε συμφωνήσει. Ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων μπορεί, παραδείγματος χάριν, να συμβάλει μέσω:

- της χορήγησης κεφαλαίου εκκίνησης
- της σύνθεσης ενός καλού και ισορροπημένου διοικητικού συμβουλίου
- της πρόσληψης νέων διευθυντών και βασικών στελεχών
- της παροχής βοήθειας για την εξεύρεση κεφαλαίου κατά τα επόμενα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης
- της εξάσκησης σας να μάχεσθε στο πεδίο της στρατηγικής και των τακτικών κινήσεων
- της εξαγοράς ανταγωνιστών

- της διεθνοποίησης της εταιρείας πριν από μια προγραμματισμένη δημόσια εγγραφή
- της παροχής συμβουλών εξόδου (παύσης της εταιρικής σχέσης όταν ωριμάσουν οι συνθήκες)
- της παροχής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές
- της αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης μετά από μια ανεπιτυχή στρατηγική.

Οι δικές μου επενδυτικές δραστηριότητες έχουν καλύψει όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία. Σε πολλές περιπτώσεις, δίνουμε σχετικά μεγάλη σημασία και στη σύναψη συμφωνίας για το σενάριο εξόδου, δηλαδή για το πώς η συνεργασία μας θα πρέπει να τερματισθεί μακροπρόθεσμα με τρόπο που να είναι ικανοποιεί όλους. Αυτό ισχύει όταν ο στόχος είναι η δημόσια προσφορά ή απλώς ένας στόχος ανάπτυξης. Προτιμούμε συχνά να αρχίσουμε με μια σχετικά μεγάλη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο και, όταν η επένδυση αποδεικνύεται ότι αξίζει, το ποσοστό της συμμετοχής θα επιστρέφεται σταδιακά στους επιχειρηματίες. Έχει σημασία για μας το κοινό μας σχέδιο να εξακολουθεί να μας προσφέρει ένα δέλεαρ.

### **Το επιχειρηματικά κεφάλαια στα διάφορα στάδια ανάπτυξης**

Όσον αφορά τα στάδια ανάπτυξης, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων κάνουν διάκριση ανάμεσα σε τρία είδη εισφοράς κεφαλαίου:

- Στα πρώτα στάδια ή την περίοδο εκκόλαψης της επιχείρησης. Οι επενδυτές που πραγματοποιούν επενδύσεις σε αυτό το τμήμα της αγοράς εστιάζονται στη δημιουργία επιχείρησης εξ υπαρχής και εισφέρουν το αρχικό κεφάλαιο, την αποκαλούμενη «σερμαγιά».
- Εισφορά κεφαλαίου για το στάδιο ανάπτυξης. Οι επενδυτές αυτού του είδους εστιάζονται στην εισφορά κεφαλαίου σε επιχειρήσεις οι οποίες εισέρχονται στο στάδιο της ανάπτυξης.
- Εισφορά κεφαλαίου για διαρθρωτικό μετασχηματισμό. Οι επενδυτές αυτού του είδους αποκτούν επιχειρήσεις με πλήρη ή μερική εξαγορά τους για να αποκτήσουν τον έλεγχο και στη συνέχεια να εξασφαλίσουν τη σωστή και αποδοτικότερη διάρθρωση.

Λίγοι μόνο επενδυτές λειτουργούν και στα τρία αυτά στάδια. Η BankInvest είναι μία από αυτές.

Για να ολοκληρώσουμε αυτά τα εισαγωγικά σχόλια, πρέπει να τονίσουμε ότι κανένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν περιμένει από σας να τα κάνετε όλα μόνοι σας. Όμως, μια απαραίτητη προϋπόθεση για συνεργασία είναι να είστε πρόθυμοι να διαθέσετε την ενέργεια, την προσοχή και τους πόρους που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης.

Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι συνηθισμένοι να αναλαμβάνουν κινδύνους και να εργάζονται σε συνθήκες αβεβαιότητας, όμως πολύ συχνά αυτό ερμηνεύεται ως πρόσκληση για παρουσίαση θολών

ιδεών και ονείρων. Εάν δεν έχετε σαφείς στόχους και δεν ξέρετε προς ποια κατεύθυνση πορεύεσθε με την επιχείρησή σας, πώς θα μπορούσε ένας επενδυτής να ξέρει πώς να σας βοηθήσει; Ο επενδυτής είναι ο καλύτερος εμπυχωτής σας, αλλά και ο αυστηρότερος κριτής με εποικοδομητικό πνεύμα.

Η εισφορά επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι μόνο η επισφράγιση της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ιδέας σας, αλλά και η δική σας αποδοχή ως συνεργάτη. Θα σας ανοίξει πόρτες. Η γνώμη του γύρω κόσμου για μια επιχείρηση συχνά βελτιώνεται σημαντικά, όταν η επιχείρηση εξασφαλίζει εισροή κεφαλαίου, διότι αυτό σημαίνει ότι ένας ευυπόληπτος επενδυτής έχει εγγυηθεί για σας και αποφάσισε να βοηθήσει την επιχείρησή σας να σταθεί στα πόδια της. Στη συνέχεια, και άλλοι επιχειρηματικοί εταίροι δεν θα διστάσουν να σας χορηγήσουν πίστωση ή να συνάψουν άλλες συμφωνίες μαζί σας. Με άλλα λόγια, ο επενδυτής θα σας βοηθήσει να εξασφαλίσετε ένα ισχυρό στήριγμα. Και μια και μιλάμε για κεφάλαιο, θα συμφωνήσετε ασφαλώς ότι αυτό το θετικό αποτέλεσμα είναι απλά ανεκτίμητο.

### **Μια περίοδος εκπαίδευσης**

Η εισφορά επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι απλά μια ώθηση για την επιχείρησή σας, αλλά και η αρχή μιας συναρπαστικής περιόδου μάθησης, μιας περιόδου κατά την οποία έχετε την ευκαιρία να συνεργαστείτε με τους κορυφαίους συμβούλους για να αναπτύξετε την επιχείρησή σας. Γιατί δεν το προσπαθείτε;

Συχνά θα ακούτε επιχειρηματίες να λένε ότι αν δεν έχετε προσπαθήσει να κάνετε τη δική της επιχείρηση, έχετε χάσει μια σημαντική πτυχή της ζωής, έστω και αν οι συνεργάτες σας μπορεί να σας θεωρούν ένα καλό διαχειριστή ή βοηθό. Το να διαχειρίζεσαι τη δική σου επιχείρηση σημαίνει ότι έχεις κτίσει ένα σπίτι για σένα και αυτό έχει πάντοτε αξία να το προσπαθήσεις, ανεξάρτητα αν πουλάς κάλτσες ή συμμετέχεις σε κοινές επιχειρήσεις. Πολλοί θεωρητικοί έχουν απόψεις για το πώς πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση, αλλά η θεωρητική τους κατάρτιση δεν μπορεί ποτέ να αντισταθμίσει την εμπειρία που αποκτάται στην πραγματική δράση.

Το να δημιουργείς, να κάνεις πράγματα, να είσαι υπεύθυνος για άλλους ανθρώπους, το να μην μπορείς να τα εγκαταλείψεις αύριο, αυτό είναι απλά η ζωή. Σήμερα πολλοί φοβούνται να πάρουν τη μεγάλη απόφαση για την αυτοαπασχόληση. Αποθαρρύνονται από τον κίνδυνο, αλλά ξεχνούν τη χαρά και την ελευθερία. Ας ελπίσουμε ότι εσείς είστε θαρραλέοι.

## Κεφάλαιο 2

### Οι προτεραιότητες ενός επενδυτή

Το πρώτο βήμα είναι το πιο δύσκολο και, ως επιχειρηματίας, αισθάνεστε ορισμένες φορές ότι η πρόοδός σας ανακόπτεται από αυτούς που θα έπρεπε να βοηθούν – συμβούλους, τράπεζες, προμηθευτές κ.λπ. Αυτοί δεν έχουν τον ίδιο στόχο μ' εσάς. Οι τράπεζες ενδιαφέρονται κυρίως για τη φερεγγυότητα και τον πιστωτικό κίνδυνο, οι δικηγόροι εστιάζονται σε νομικές λεπτομέρειες και οι λογιστές βλέπουν μόνο λογαριασμούς κ.ο.κ.

Όσον αφορά το όραμά σας για την επιχείρησή σας, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ο στενότερος σύμμαχός σας, διότι συμμερίζεται τη φιλοδοξία σας: να δημιουργήσει μια επιτυχή, ευημερούσα και, μακάρι, βιώσιμη επιχείρηση που θα αποκτήσει μεγάλη αξία. Δεν αρκείται να ασχοληθεί με λεπτομέρειες, αλλά θέλει να έχει πλήρη εικόνα και, πρωτίστως, επιθυμεί να σας βοηθήσει να επιτύχετε τον στόχο σας και να εκπληρώσετε το όραμά σας.

*Θα έπρεπε να θεωρούμε ο ένας τον άλλο ως επενδυτές στο ίδιο σχέδιο με ένα κοινό στόχο: να μετατρέψουμε το όραμα σε πραγματικότητα*

Εντούτοις, θα ήταν ενδιαφέρον να μάθετε με μεγαλύτερη ακρίβεια ποια είναι η άποψη ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων για τις διάφορες βασικές αρχές κάθε επιχειρηματικής ιδέας. Ως επιχειρηματίας, πρέπει να γνωρίζετε τις σκέψεις του επενδυτή, όταν αξιολογεί την επιχείρησή σας, δηλαδή τα κριτήρια της αξιολόγησής του.

### Οι τρεις λέξεις-κλειδιά

Όποιον επενδυτή και αν επιλέξετε, υπάρχουν ορισμένα σταθερά κριτήρια σε όλες τις επενδυτικές αξιολογήσεις. Αποτελούν, αναμφισβήτητα, την πηγή της επιτυχίας ή αποτυχίας και, για το λόγο αυτό, αποτελούν τη ραχοκοκκαλιά της αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής ιδέας από έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων.

- Έχετε εσείς και η ομάδα διαχείρισής σας τις απαιτούμενες ικανότητες να μετατρέψετε αυτή την ιδέα σε επιτυχία;
- Είναι η ιδέα σας μια απλή αναλαμπή ή είναι ένα πραγματικό επιχειρηματικό μοντέλο με δυνατότητα μακροπρόθεσμης επιβίωσης;
- Αξιοποιεί η στρατηγική σας μια τεκμηριωμένη δυνατότητα διεξόδου στην αγορά;
- Είστε εσείς και η ομάδα διαχείρισής σας σε θέση να διαχειρίζεστε και να ελέγχετε τις ταμειακές ροές και τα κέρδη;
- Είστε εσείς και η ομάδα διαχείρισής σας σε θέση να διαχειρίζεστε και να ελέγχετε την ανάπτυξη;

Οι σκέψεις αυτές μπορούν επίσης να συμπυκνωθούν σε τρεις λέξεις-κλειδιά: διαχείριση, πλεονεκτήματα και κέρδη. Κάθε επιχείρηση που αναζητά επιχειρηματικά κεφάλαια θα διαπιστώσει ότι η επένδυση θα πραγματοποιηθεί μόνο αν ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων βεβαιωθεί ότι η επιχειρηματική ιδέα πληροί αυτά τα τρία κριτήρια.

Για σας, ως επιχειρηματία, αυτό σημαίνει ότι, εξ αρχής, πρέπει να είστε προετοιμασμένοι να αξιολογείτε συνεχώς το επιχειρηματικό σας σχέδιο, τη διάρθρωσή του, την παρουσίαση κ.λπ., με βάση ένα και μόνο ερώτημα: ανταποκρίνονται τα σχέδιά σας στις τρεις λέξεις-κλειδιά; Το ερώτημα αυτό πρέπει να είναι ο αποκλειστικός φάρος που οδηγεί όλες σας τις δραστηριότητες και θα πρέπει να είστε σε θέση να λέτε τις τρεις λέξεις-κλειδιά ακόμη και στον ύπνο σας!

Πριν να παρουσιάσετε την ιδέα σας, πρέπει να σκεφθείτε ποιος θα είναι ο υπεύθυνος της επιχείρησης, αν η επιχείρηση καλύπτει κάποια λειτουργία στην αγορά και τι είναι αυτό που θα αποφέρει τα κέρδη. Υπάρχει και μια

*Το να συναντώνται οι άνθρωποι είναι μια καλή αρχή. Το να παραμένουν μαζί είναι πρόοδος, αλλά το να συνεργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι σημάδι επιτυχίας*

*Henry Ford*

ακόμη πρακτική ερώτηση, την οποία οι περισσότεροι έχουν την τάση να παραβλέπουν: πώς πιστεύετε ότι θα διεισδύσετε στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα καταφέρετε να ασκείτε την καθημερινή διαχείριση της επιχείρησής σας; Πώς θα μπει το νερό στο αυλάκι; Αυτό που με απλά λόγια αποκαλείται «εκτέλεση». Ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων θα ξεσκονίσει όλα αυτά τα ζητήματα.

Για να αρχίσουμε, θα ήταν ίσως μια καλή ιδέα να προσπαθήσετε να φανταστείτε τη σκληρή πραγματικότητα αφού θα έχει αρχίσει η προσπάθεια για την πραγμάτωση της ιδέας. Ίσως θα ήταν καλό να «ανησυχήσετε» λιγάκι εκ των προτέρων. Αυτό μας κάνει συχνά να δούμε τον κόσμο με μια πιο ρεαλιστική ματιά. Θα μπορούσατε, παραδείγματος χάριν, να θέσετε στον εαυτό σας ορισμένα ακόμη βασικά ερωτήματα:

- Πόσο μεγάλη είναι η εν δυνάμει αγορά για το προϊόν και/ή την επιχείρησή μου;
- Από πού θα προέλθει ο τζίρος μου;
- Ποια είναι τα κόστη, ποια από αυτά είναι τα μεγαλύτερα και είναι λογικά;
- Θα γίνει κερδοφόρος η επιχείρηση και πότε;
- Ποια θα είναι η ταμειακή ροή;

Εάν δεν μπορείτε να απαντήσετε από μόνοι σας σ' αυτά τα ερωτήματα, αυτό σημαίνει ενδεχομένως ότι η ιδέα σας δεν είναι ακόμη βιώσιμη. Πρέπει οπωσδήποτε να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρηματικές ιδέες υπόκεινται σε διαρκή ανάπτυξη· αυτό είναι ένα από τα βασικά πράγματα που γνωρίζει ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων. Σπάνια είναι δυνατόν να γνωρίζουμε τα πάντα ή να αναγνωρίζουμε τις συνέπειες από την πρώτη

ημέρα. Για το λόγο αυτό, έχει σημασία να ξανασκέψετε το σχέδιό σας και να αμφισβητείτε την επιχειρηματική σας ιδέα. Αν δεν το κάνετε εσείς, είναι υποχρεωμένος να το κάνει ο επενδυτής. Δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για να ξεκινήσετε μια συνεργασία το να θέλετε το ναί να είναι δεδομένο εκ των προτέρων.

## Διαχείριση

Δεν είναι τυχαίο ότι η λέξη διαχείριση είναι η πρώτη από τις τρεις λέξεις-κλειδιά. Όταν ένας επενδυτής αξιολογεί ένα σχέδιο πρότασης, η διαχείριση είναι μια από τις παραμέτρους στην οποία δίνει μεγάλη βαρύτητα. Για το λόγο αυτό, δώσαμε μεγάλη έμφαση στο να περιγράψουμε τις απόψεις περί διαχείρισης. Η μέθοδος διαχείρισης την οποία παρουσιάζει μια επιχείρηση σε έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι ασήμαντο θέμα και αυτό είναι, ασφαλώς, απόλυτα δικαιολογημένο.

Πολλοί λένε ότι το πιο πολύτιμο στοιχείο ενεργητικού μιας επιχείρησης εξαφανίζεται με το κλείσιμό της. Αυτό είναι σωστό, τουλάχιστον όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση, αλλά είναι πιο αληθινό όταν μιλάμε για διαχείριση. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι άνθρωποι συνεργάζονται στενά για να επιλύσουν πολλά προβλήματα και, σε τελική ανάλυση, αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις είναι οι άνθρωποι πίσω στο παρασκήνιο. Αν η διαχειριστική σας ομάδα έχει την άριστη σύνθεση, μπορεί να γίνουν θαύματα, ενώ το λάθος πλήρωμα μπορεί να βουλιάξει το καράβι. Ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων γνωρίζει ότι όσο καλύτερη είναι η διαχείριση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να έχει επιλέξει ένα βέβαιο νικητή.

Τι είναι αυτό που κάνει μια καλή διαχειριστική ομάδα; Αναμφίβολα, υπάρχουν τόσες απαντήσεις όσες είναι και οι επιχειρήσεις, αλλά υπάρχουν πέντε ειδικά προβλήματα στα οποία επικεντρώνεται ένας επενδυτής. Ως επιχειρηματίας, πρέπει να τα λάβετε υπόψη όταν διαλέγετε τα μέλη της ομάδας σας. Όταν ένας επενδυτής διαβάσει την περιγραφή της διαχείρισης, θα προσέξει τα ακόλουθα:

- Διαθέτει η ομάδα τη σωστή ισορροπία;
- Έχουν (αρκετή) πείρα;
- Υπάρχουν εχέγγυα ότι μπορούν να υλοποιήσουν το σχέδιο;
- Υπάρχουν ενδείξεις ότι έχουν εργασθεί και ότι θα συνεχίσουν να εργάζονται σκληρά και με αποφασιστικότητα;
- Έχουν υλοποιήσει με επιτυχία προηγούμενα επενδυτικά σχέδια;

Μπορεί να ακούγεται ως κοινοτοπία, αλλά για να επιτύχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει απλά να βρίσκονται οι σωστοί άνθρωποι στην κατάλληλη θέση. Αυτά τα λόγια ισχύουν ιδιαίτερα για τις βιομηχανίες δυναμικής ανάπτυξης. Η βάση για την εισφορά κεφαλαίου είναι να πιστέψει ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων ότι τα άτομα που κρατούν το πηδάλιο έχουν το διαμέτρημα να υλοποιήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο. Η εμπιστοσύνη στην ομάδα διαχείρισης είναι το άλφα και το ωμέγα.



## **Πώς συναρθρώνονται τα θέματα της διαχείρισης, της συμμετοχής στο εταιρικό κεφάλαιο και των προσδοκιών**

Εάν δεν πρόκειται να υλοποιήσετε μόνος σας την επιχειρηματική σας ιδέα, είναι σημαντικό εσείς και οι συνεργάτες σας να έχετε εξετάσει τη μελλοντική διάρθρωση της διαχείρισης της επιχείρησής σας. Σε πάρα πολλές νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, η σύνθεση των ομάδων διαχείρισης και ο καθορισμός αρμοδιοτήτων αφήνονται στην τύχη. Εάν δεν υπάρχει σαφής διαχειριστική δομή, υπάρχει κίνδυνος να βρεθεί ο λάθος άνθρωπος στη λάθος θέση και, σε αυτή την περίπτωση, δεν είναι καθόλου εύκολο να τον απομακρύνετε!

Πολλές επιχειρήσεις ιδρύονται από καλούς φίλους ή ζευγάρια, γιατί είναι ελκυστικό το να αρχίζετε κάτι καινούργιο με έναν άνθρωπο στον οποίο έχετε εμπιστοσύνη. Όμως αυτό σημαίνει ότι όλοι ευελπιστούν να έχουν την ίδια εξουσία. Οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν τη γνώμη ότι ομαδική διαχείριση απλά σημαίνει ότι τα πράγματα πρέπει να γίνονται τόσες φορές όσα είναι και τα μέλη της ομάδας. Η αποτελεσματική διαχείριση δεν είναι δημοκρατική. Το πλοίο έχει ένα μόνο καπετάνιο και το ίδιο θα έπρεπε να συμβαίνει και με μια επιχείρηση. Πριν ξεκινήσετε, θα έπρεπε, συνεπώς, να συμφωνήσετε ποιος θα κρατάει το τιμόνι και στα πάνω και στα κάτω που θα έλθουν. Ο επενδυτής περιμένει επίσης το άτομο αυτό να είναι και ο βασικός συνομιλητής του.

Κατά τη διαδικασία συγκρότησης, μπορεί επίσης να διαπιστώσετε ότι εσείς απλά επιθυμείτε να είστε ο εμπνευστής της ιδέας και να αναθέσετε σε κάποιον άλλο τη διαχείριση της επιχείρησης. Αυτό είναι απόλυτα θεμιτό· όμως, θα πρέπει να εκφράσετε με απόλυτη σαφήνεια αυτή σας την επιθυμία. Η παραδοχή αυτή θα εμπνεύσει πάντοτε το σεβασμό ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Επειδή ακριβώς είναι δυνατόν να δημιουργηθούν ατέλειωτα προβλήματα αν τα μέλη της διαχειριστικής ομάδας διαφωνούν μεταξύ τους, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σαφές και προκαθορισμένο σχέδιο εξόδου. Εάν οι συνεργάτες δεν μπορούν να συμφωνήσουν προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα προμελετημένο σχέδιο για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Οι διαφωνίες και οι εκνευρισμοί θα απορροφήσουν ένα μεγάλο μέρος της ενέργειάς σας και αυτό θα είναι ένα τεράστιο εμπόδιο στην πρόοδό σας.

Μια σαφής δήλωση προσδοκιών είναι επίσης σημαντική όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου της εταιρείας. Πάρα πολλές νέες επιχειρήσεις δεν έχουν σαφή συμφωνία για αυτό το ζήτημα. Φίλοι, συνάδελφοι ή μέλη της οικογένειας, οι οποίοι έδωσαν καλές συμβουλές και βοήθησαν σε ένα αρχικό στάδιο, συχνά θα σας πλησιάσουν αργότερα προσδοκώντας να αποκτήσουν συμμετοχή (μειοψηφίας) στο μετοχικό κεφάλαιο. Και τότε είναι πιθανό να υπάρξουν προβλήματα και ψίθυροι δεξιά και αριστερά, εάν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιηθούν, άσχετα από το αν τις βρίσκετε λογικές ή όχι. Άνθρωποι με καλές προθέσεις υπόσχονται συχνά πάρα

πολλά και σε πολλούς ανθρώπους σε ένα πολύ πρόωρο στάδιο και αυτό που ήταν μια καλή χειρονομία θα στραφεί τελικά εναντίον σας. Η οσμή του χρήματος μπορεί να υπονομεύσει την επιτυχία μιας επιχείρησης ανά πάσα στιγμή.

Σιγουρευτείτε ότι ο κάθε ένας που συμμετέχει στην επιχείρηση έχει τις ίδιες προσδοκίες για όλα τα θέματα και μη δίνετε θολές υποσχέσεις για μερίδια στα κέρδη και δικαιώματα αγοράς μετοχών της εταιρείας. Μην υπόσχεστε τίποτα σε κανέναν πριν να υπάρξει ένα συγκεκριμένο σχέδιο για το πώς θα ωφεληθούν οι εργαζόμενοι και άλλοι από τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργείται από τις υποσχέσεις για συμμετοχή στο κεφάλαιο, δικαιώματα αγοράς κ.λπ. είναι ότι αυτό απομακρύνει το κέντρο βάρους από τα ουσιώδη θέματα. Το κίνητρο πάρα πολλών επιχειρηματικών σχεδίων βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στα δικαιώματα προαίρεσης και όχι στην ορθή διαχείριση.

Το δίδαγμα από όλα αυτά είναι, βέβαια, ότι το να γίνει μια ομάδα διαχείρισης ιδανική ομάδα αποτελεί πρόκληση και απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Δεν γίνεται μια κι έξω. Ασφαλώς, επειδή επιθυμείτε η διαχειριστική ομάδα σας και εσείς οι ίδιοι να παραμείνετε μαζί, η πρώτη προτεραιότητά σας είναι να επιλέξετε τους συνεταιίρους σας πολύ προσεκτικά, έτσι ώστε να υπάρξει ισορροπία στην ομάδα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εργαστείτε προσεκτικά για να αναπτύξετε έναν τρόπο και ένα πνεύμα διαχείρισης που να εξασφαλίζει ότι η διαχείριση της επιχείρησης θα εξακολουθήσει να γίνεται με διορατικότητα, αλλά χωρίς να χάνει τον επιχειρησιακό της χαρακτήρα. Η προσπάθεια αυτή αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, η διαχειριστική ομάδα των οποίων πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά και να είναι ικανή να προσαρμόζεται στις αλλαγές που επιφέρει η αγορά στην κατάσταση της επιχείρησης.

### **Ισορροπημένη διαχείριση**

Η δημιουργία μιας ισορροπημένης διαχειριστικής ομάδας έχει γίνει με την πάροδο του χρόνου πηγή ατέλειωτης ανησυχίας για πολλούς επιχειρηματίες. Αν και είναι καλύτερη ιδέα να μοιράζεται κάποιος τα καθήκοντα με άλλους (όπως και συμβαίνει συνήθως), δεν είναι και τόσο καλή ιδέα να έχουν όλοι τις ίδιες δεξιότητες και τα ίδια προσόντα. Οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων εστιάζουν την προσοχή τους στο αν τα μέλη μιας διαχειριστικής ομάδας κατέχουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Η ποικιλία θεωρείται αρετή.

Μια ισορροπημένη διαχειριστική ομάδα επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντιμετωπίζει όλα τα είδη των προβλημάτων μαζί. Κατά συνέπεια, όλες οι διαχειριστικές ομάδες πρέπει να αποτελούνται από μέλη που να διαθέτουν:

- Οξυδέρκεια και διορατικότητα (που πηγαίνει η επιχείρηση;)



- Ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ (πώς θα πωλήσουμε το προϊόν;)
- Επιχειρησιακή εμπειρία (πώς εφαρμόζουμε τις αποφάσεις αποτελεσματικά;)

Σπάνια μπορούμε να βρούμε και τις τρεις αυτές ικανότητες συγκεντρωμένες στο ίδιο πρόσωπο. Ένα διορατικό άτομο με ηγετικές ικανότητες δημιουργεί μια επιχείρηση, αλλά η δυνατότητα επιβίωσης της επιχείρησης με ασφάλεια απαιτεί επιχειρησιακή ικανότητα για την εφαρμογή αποφάσεων. Και οι δύο αυτές ικανότητες είναι πάλι δώρο άδωρο, αν δεν υπάρχει κάποιος προετοιμασμένος να αναλάβει την κοπιαστική δουλειά του σωστού μάρκετινγκ. Η ορθή διαχείριση απαιτεί συνεχή γνώση ότι το άθροισμα των λεπτομερειών κάνει ένα βιώσιμο σύνολο.

Δυστυχώς, δεν είναι ασύνηθες οι νεοϊδρυόμενες εταιρείες να εστιάζονται σε μία μόνο από τις προαναφερθείσες πτυχές. Αυτό δεν είναι αρκετό, διότι πάντα θα υπάρχει κάτι που δεν θα έχει γίνει, ανεξάρτητα από το αν έχετε αποκτήσει επιχειρηματικά κεφάλαια ή όχι. Ένας διορατικός επιχειρηματίας μπορεί να βρει έναν χρηματοδότη που θα επενδύσει στην επιχείρησή του, αλλά αν το προσωπικό δεν διαθέτει επιχειρησιακές ικανότητες και πόρους, το επενδυτικό σχέδιο δεν έχει πολλές πιθανότητες να πάει παραπέρα από το στάδιο της απλής υλοποίησης. Υπάρχουν αναρίθμητα παραδείγματα επιχειρηματιών που είναι τόσο προσηλωμένοι στην τεχνολογία, ώστε ξεχνούν ότι η επιχείρηση υπάρχει για να πουλήσει κάτι και όχι απλώς για να αναπτύξει προϊόντα της τελευταίας λέξης της τεχνολογίας.

### **Είναι η πείρα απαραίτητη προϋπόθεση;**

Δεν είναι μυστικό ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων προτιμούν να επενδύουν σε επιχειρήσεις με προσωπικό που έχει ένα επιτυχημένο ιστορικό. Αν είστε αρκετά τυχεροί και έχετε τέτοια άτομα στην ομάδα σας, αυτό είναι πάντοτε ένα συν. Όμως, αν και η πείρα και η τεκμηριωμένη επιτυχία θεωρούνται πάντα θετικό στοιχείο, δεν πρέπει να απελπίζεστε εάν δεν είχατε μέχρι τώρα τον χρόνο να αποκτήσετε μεγάλη εμπειρία. Υπάρχει ακόμη ελπίδα. Η ορθή διαχείριση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ανθρώπινες ικανότητες. Έτσι, περιγράφοντας τη διαχειριστική σας ομάδα, η ικανότητα να διεκπεραιώνονται οι υποθέσεις, η υπομονή και η σκληρή εργασία είναι εξίσου σημαντικά στοιχεία όσο και η επαγγελματική επάρκεια.

Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων αναζητούν πάντοτε δυναμικά άτομα που να μπορούν να επιλύουν προβλήματα γιατί, όπως είναι φυσικό, δεν είναι δυνατόν να περιορίζει κάποιος πάντοτε τις επενδύσεις του σε σχέδια που τα διαχειρίζονται μόνο έμπειρα άτομα. Αυτό είναι γνωστό σε όλους. Όμως, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων ενδιαφέρονται γενικά να επενδύουν σε άτομα που ξέρουν να φροντίζουν τον εαυτό τους. Δείξτε τους, λοιπόν, ότι είστε δυναμικοί, εάν πράγματι είστε.

## Η ανάπτυξη της διαχειριστικής ομάδας

Εάν, κατά βάθος, συνειδητοποιείτε ότι η διαχειριστική ομάδα σας δεν έχει εμπειρία σε συγκεκριμένους τομείς, θα πρέπει να την αναζητήσετε σε εξωτερικούς φορείς. Ένας καλός τρόπος δημιουργίας ικανοτήτων και τεχνογνωσίας είναι να καλέσετε άτομα που διαθέτουν τα σωστά προσόντα να συμπληρώσουν τη διαχειριστική ομάδα.

*Διαχείριση σημαίνει να κάνεις τα πράγματα με το σωστό τρόπο.*

*Ηγετική ικανότητα σημαίνει να βρίσκεις αυτά που πρέπει να κάνεις.*

Αυτό μπορεί, παραδείγματος χάριν, να πραγματοποιηθεί με το να τους κάνετε μέλη του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης, αλλά θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και μέσω μιας ομάδας εξωτερικών συμβούλων στους οποίους θα καταφεύγετε ανάλογα με τις ανάγκες. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε νομικά θέματα και θέματα λογιστικού ελέγχου και ΤΠ. Κατά την επιλογή συμβούλων, θα ήταν μια καλή ιδέα να επιλέξετε προσεκτικά

εταιρείες αλλά και μεμονωμένα άτομα. Πρέπει να επιλέξετε συμβούλους που έχουν εμπειρία συνεργασίας με μικρές επιχειρήσεις. Πριν προσλάβετε κάποιον σύμβουλο, μπορείτε να ζητήσετε συστάσεις από άλλες επιχειρήσεις στις οποίες έδωσε συμβουλές σε ένα παρόμοιο στάδιό τους.

Οι περισσότερες νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις χρειάζονται συμβούλους και θα είναι επιτυχία σας να τους κάνετε εταίρους στην πρωτοβουλία σας. Αυτό αποτελεί ένδειξη για τον επενδυτή ότι διαθέτετε ένα δίκτυο και ότι είστε σε θέση να πουλήσετε μια ιδέα. Ασφαλώς, δεν είναι εύκολο να προσελκύσετε τις σωστές ικανότητες, ιδίως όταν είστε νέος και δεν διαθέτετε ένα καλά εδραιωμένο δίκτυο. Απαιτείται συχνά σκληρή εργασία για να κερδίσετε την υποστήριξη των κατάλληλων ανθρώπων για την επιχειρηματική σας ιδέα. Εάν δεν έχετε βρει συμβούλους ή κατάλληλα μέλη για το διοικητικό συμβούλιο, μπορείτε να είστε ήσυχτοι ότι ο επενδυτής θα έχει κάποιες προτάσεις να σας κάνει.

Όταν η επιχείρηση είναι εταιρεία, πρέπει να έχει διοικητικό συμβούλιο και αυτός μπορεί να είναι ένας επίσημος και δεσμευτικός τρόπος για την καθιέρωση επαφών με συμβούλους. Αν και είναι σημαντικό η διαχειριστική ομάδα να έχει την κατάλληλη σύνθεση, είναι επίσης πολύ σημαντικό να έχει η επιχείρηση τα σωστά άτομα στο διοικητικό συμβούλιο. Κατά την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, αναζητείστε άτομα που έχουν την ικανότητα της επικοινωνίας και να δίνουν συμβουλές. Στα μάτια ενός επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, καλό μέλος ενός διοικητικού συμβουλίου είναι το άτομο που δέχεται με ενθουσιασμό τη βασική επιχειρηματική ιδέα σας και που πιστεύει ότι μπορεί να σας βοηθήσει να τη βελτιώσετε και να την κάνετε πολυτιμότερη. Εκτός από τις επαγγελματικές ικανότητες, ένα διοικητικό συμβούλιο πρέπει επίσης να έχει πείρα στη διαχείριση, τη χρηματοδότηση και το μάρκετινγκ.

Όπως και η διαχειριστική ομάδα, κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να δίνει κατά προτίμηση μια νέα διάσταση στις δραστηριότητες του διοικητικού συμβουλίου. Με τον τρόπο αυτό, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου αισθάνεται ότι συμβάλλει διαρκώς στην αναβάθμιση της επιχείρησης και εσείς έχετε εξασφαλίσει ότι απασχολείται πλήρως. Δυστυχώς, υπάρχουν πάρα πολλά διοικητικά συμβούλια παραδοσιακών επιχειρήσεων τα μέλη των οποίων δεν μπορούν να καλύψουν τα απαιτούμενα διαχειριστικά καθήκοντα και λειτουργούν κυρίως ως επόπτες. Αυτό δεν συμβάλλει κατά κανένα τρόπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ούτε από την πλευρά των μετόχων ούτε από την πλευρά της εταιρείας.

Επιπλέον, και οι εξωτερικοί σύμβουλοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν καθήκον να είναι η συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις επικοινωνιακή και να είναι διαθέσιμοι να σας βοηθήσουν και να δώσουν συμβουλές στα διαστήματα ανάμεσα στις συνεδριάσεις.

Όσον αφορά τους νομικούς, οι οποίοι συχνά βρίσκουν τρόπο να μπαίνουν στα διοικητικά συμβούλια, αξίζει πάντοτε να εξετάσετε κατά πόσο η συνεργασία τους με την εταιρεία πρέπει να έχει τη μορφή μιας διευθυντικής θέσης. Ευτυχώς, έχουν το καλό ότι μπορείτε πάντοτε να απευθυνθείτε σε αυτούς όταν χρειάζεστε νομική συνδρομή, γι' αυτό το να έχετε έναν δικηγόρο στο διοικητικό συμβούλιο, απλά και μόνο επειδή είναι δικηγόρος, δεν είναι αναγκαστικά μια καλή ιδέα. Κατά κανόνα, αυτό δεν εξυπηρετεί τον επιχειρησιακό στόχο τα επιχείρησης.

### **Διαρκή κέρδη**

Όσο σημαντική και αν είναι η διαχειριστική ομάδα, η βάση κάθε επιχειρηματικής ιδέας είναι, ασφαλώς, να υπάρχει ένα προϊόν που μπορεί να πουληθεί και να υπάρχει η κατάλληλη ομάδα-στόχος. Οι καλύτερες ιδέες στον κόσμο δεν πετυχαίνουν και πολλά, εάν δεν υπάρχει κανείς που να θέλει να ξοδέψει χρήματα γι' αυτές. Όταν ένας επενδυτής αξιολογεί μια επιχειρηματική ιδέα, δίνει πολύ μεγάλο βάρος στο να μπορεί η ιδέα αυτή να αποφέρει διαρκή οφέλη για τους πελάτες στην αγορά στην οποία έχετε την πρόθεση να δραστηριοποιηθείτε. Η δυναμική σας στην αγορά πρέπει να είναι καλή, τόσο σε άμεση όσο και σε μακροπρόθεσμη προοπτική.

Ορισμένοι νομίζουν ότι χρειάζεται ειδική ικανότητα για να διακρίνει κάποιος ένα κενό στην αγορά και ότι η επιτυχία πάντοτε εξαρτάται από ένα συγκεκριμένο βαθμό τύχης, ιδίως όσον αφορά τα καινοτόμα προϊόντα. Δεν είναι όμως σίγουρο ότι αυτό είναι και το σωστό. Αυτό που κάνει την ουσιαστική διαφορά είναι η καλή γνώση της αγοράς. Όσο καλύτερα γνωρίζετε τους πελάτες σας και τη συμπεριφορά τους, τους ανταγωνιστές και τα προϊόντα τους, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχετε να δημιουργήσετε διαρκή οφέλη στην αγορά και να αποκτήσετε επιχειρηματικά κεφάλαια.

Γενικά, είναι πολύ καλή ιδέα να κάνετε διεξοδική έρευνα αγοράς πριν να αποταθείτε σε έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Θα είστε πολύ

περισσότερο πειστικός όταν θα υποβάλετε αίτηση, εάν διαθέτετε διεξοδική γνώση της αγοράς και των ανταγωνιστών σας. Εξάλλου, αυτό είναι και μέρος της προπαρασκευαστικής εργασίας που περιμένει από σας ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων να έχετε κάνει πριν να αναζητήσετε επιχειρηματικά κεφάλαια. Η βαθιά γνώση της αγοράς χρησιμεύει επίσης και στο να ελαχιστοποιήσετε το δικό σας κίνδυνο, τον κίνδυνο να αντιμετωπίσετε εκπλήξεις. Δεν υπάρχει τίποτα πιο απογοητευτικό από το να έχετε εξαντλήσει μεγάλο μέρος της ενέργειάς σας για να τοποθετηθεί το προϊόν πάνω στο ράφι, μόνο και μόνο για να μαζέψει σκόνη.

### **Από πού θα έρθει το χρήμα; Από τους πελάτες ασφαλώς!**

Αν και μπορεί να φαίνεται σχετικά απλό, είναι συχνά πάρα πολύ δύσκολο για πολλούς επιχειρηματίες να εξηγήσουν γιατί οι πελάτες πρέπει να προτιμήσουν τα δικά τους προϊόντα. Πολλές επιχειρηματικές απόψεις δείχνουν σημάδια ότι ο επιχειρηματίας είναι υπνωτισμένος με την ιδέα ότι το δικό του προϊόν είναι άριστο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο ενδιαφερόμενος να είναι τελείως αδύναμος να δει απλά πράγματα τα οποία είναι αντίθετα με αυτά που θέλει ο πελάτης. Αυτή η νοοτροπία δεν είναι αποδεκτή από έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Να θυμάστε ότι οι πελάτες είναι ένα από τα καθοριστικότερα κριτήρια επιτυχίας της επιχείρησής σας και οφείλετε να πείσετε τον επενδυτή ότι δεν πρέπει να αμφιβάλλει ότι θα υπάρξουν αγοραστές.

Εξετάζοντας την περιγραφή της αγοράς που θα κάνετε, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων περιμένει από σας να ξέρετε με ακρίβεια τα ακόλουθα στοιχεία για τους (δυναμικούς) πελάτες σας:

- Ποιοι είναι οι πελάτες και πού είναι;
- Ποια είναι η αγοραστική τους δύναμη; Είναι αρκετά μεγάλη;
- Πόσα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν;

Είναι προφανές ότι οφείλετε να γνωρίζετε πού θα βρείτε τους δυναμικούς πελάτες σας. Διαφορετικά, δεν μπορείτε να προσανατολίσετε το μάρκετινγκ σας προς την κατεύθυνσή τους. Είναι όμως εξίσου σημαντικό το να γνωρίζετε πώς θα φθάσετε στους πελάτες σας έχοντας επίγνωση του κόστους. Όταν εξετάζετε το ζήτημα της αγοραστικής δύναμης, είναι σημαντικό να σκεφθείτε αν διαθέτουν τα χρήματα να αγοράσουν το προϊόν σας και αν υπάρχει επαρκής ζήτηση. Τελευταίο, αλλά όχι και λιγότερο σημαντικό, πρέπει να γνωρίζετε τις προτιμήσεις της ομάδας πελατών σας. Δηλαδή τι είναι αυτό που τους κάνει να προτιμούν ένα προϊόν αντί για κάποιο άλλο. Έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία να γνωρίζετε τις προτιμήσεις, εάν θα επιθυμούσατε αργότερα να προσφέρετε συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

*Οι αγορές μοιάζουν με τα αλεξίπτωτα: λειτουργούν μόνο όταν είναι ανοικτές*

*W.H. Hansen*

Υπάρχουν ενδεχομένως και άλλα κριτήρια επιτυχίας στην αγορά τα οποία αξίζει να εξετάσετε. Οι νέες επιχειρήσεις, παραδείγματος χάριν, εξαρτώνται συχνά από νέες τεχνολογίες, είτε διότι εισάγουν μια τεχνολογία είτε επειδή η ανάπτυξη και επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι νέες τεχνολογίες θα γίνουν αποδεκτές και θα κερδίσουν έδαφος (π.χ. επιχειρήσεις WAP). Τίθεται το ερώτημα πόσο πιθανό είναι να αγκαλιάσουν οι πελάτες τις τεχνολογίες;

Αν ψάχνετε πληροφορίες για πελάτες, συχνά μπορείτε να βοηθηθείτε από άλλες έρευνες αγοράς, επίσημες στατιστικές ή στατιστικές για ομάδες στόχου. Θα μπορούσατε επίσης να πληρώσετε για έρευνα αγοράς, πρέπει όμως να είστε προσεκτικοί ότι το δείγμα της έρευνας είναι πράγματι αντιπροσωπευτικό.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, προκαλεί κατάπληξη ότι πολλοί θεωρούν βέβαιο πως, μόλις παρουσιάσουν ένα επενδυτικό σχέδιο, οι πελάτες θα έλθουν τρέχοντας. Ότι «αυτό είναι αυτονόητο». Μπορεί να έχετε δίκαιο. Όμως οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν δέχονται τέτοια επιχειρήματα, εκτός και αν έχετε την τύχη να συναντήσετε κάποιον ο οποίος διαθέτει ειδικές γνώσεις στον τομέα σας.

### **Επιχειρηματικός κλάδος και ανταγωνισμός**

Όπως οφείλετε να έχετε μια αναλυτική και ρεαλιστική στάση απέναντι στην ομάδα πελατών σας, πρέπει επίσης να λαμβάνετε υπόψη με ποιο τρόπο ενδέχεται να αντιδράσουν οι ενδεχόμενοι ανταγωνιστές της αγοράς στους τομείς στους οποίους θα ανταγωνίζετα το προϊόν σας. Οι ανταγωνιστές είναι ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο, ακόμη και αν έχετε ένα μοναδικό προϊόν. Σε σπάνιες περιπτώσεις θα έχετε όλη την αγορά δική σας. Αξιολογώντας τον επιχειρηματικό κλάδο και τους εν δυνάμει ανταγωνιστές, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων θα εστιάσει την προσοχή του πρώτα στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιο είναι το μέγεθος και το εύρος του τομέα;
- Ποιοι είναι οι στενότεροι ανταγωνιστές;
- Ποια είναι η ευρωστία του τομέα;
- Υπάρχουν δυνατότητες κατανομής της αγοράς; (παραγωγή ειδικού προϊόντος).

Επειδή ακριβώς είστε νέοι στην αγορά, πρέπει να γνωρίζετε τους εχθρούς όπως και τους φίλους σας. Συχνά, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων θα δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για το αν η επιχείρησή σας διαθέτει τη μεγαλύτερη δυναμική σε ένα τμήμα της αγοράς ή σε μια αγορά εξειδικευμένου προϊόντος στην οποία προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε. Διαφορετικά, δεν θα αποκτήσετε ποτέ καμία ευκαιρία και η επένδυση θα σπαταληθεί. Μπορείτε επίσης να είστε σίγουροι ότι οι ανταγωνιστές σας θα σας παρακολουθούν συνεχώς όταν θα έχετε διεισδύσει στην αγορά. Γιατί λοιπόν δεν αρχίζετε πρώτοι εσείς να τους παρακολουθείτε;

## Μοναδικότητα και μάχη για μια θέση στην αγορά

Πολλοί επιχειρηματίες έχουν τη λανθασμένη άποψη ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων ενδιαφέρονται μόνο να επενδύουν σε μια επιχείρηση που διαθέτει ένα μοναδικό προϊόν ή σε μια ανεπανάληπτη επιχειρηματική ιδέα. Αυτό όμως δεν είναι αλήθεια. Ναι, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων επιθυμούν πράγματι να βλέπουν νέες ιδέες και κάθε ιδέα πρέπει να είναι επαρκώς μοναδική, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύουν μόνο σε «επιχειρήσεις εφευρετών».

Για έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, μια επιχειρηματική ιδέα που αξιοποιεί με μέγιστο τρόπο ένα υπάρχον προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία έχει την ίδια δυναμική με μια νέα επαναστατική επιχείρηση· αρκεί να υπάρχει αρκετά μεγάλη αναπτυξιακή δυναμική. Αυτό σημαίνει ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι ιδιαίτερα ενθουσιώδεις με επιχειρηματικές ιδέες οι οποίες απλά αντιγράφουν ήδη υπάρχουσες ιδέες ή είναι, από ορισμένες απόψεις, πολύ παρόμοιες με υφιστάμενα προϊόντα. Αυτό κάνει δύσκολη την απόκτηση μεριδίων της αγοράς και συχνά λειτουργεί σαν πρόσκληση για έντονη ανταγωνιστική αντίδραση.

Οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν επιθυμούν να εισέλθουν σε ένα τόσο σκληρό αγώνα δρόμου με τους ανταγωνιστές, εφόσον οι πιθανότητες επιτυχίας είναι αντιστρόφως ανάλογες με τον αριθμό των συμμετεχόντων. Αυτό θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει ελάχιστο ελεύθερο χώρο ανάπτυξης. Ειδικότερα, εάν οι ανταγωνιστές σας είναι γερά εδραιωμένοι και κατέχουν μεγάλα μερίδια της αγοράς, ενδέχεται να είναι δύσκολη η προσέλκυση επενδυτών. Ακόμη και αν θεωρείτε ότι μόλις έχετε εφεύρει ένα λειτουργικό σύστημα ανώτερο από τα Windows της Microsoft, είναι απίθανο ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων να επενδύσει σε μια αγορά όπου τα μεγάλα «κεφάλια» θα κάνουν ό,τι περνάει από το χέρι τους για να σας κάνουν πέρα τη στιγμή που θα "σκάσετε μύτη" στην αγορά.

## Το κόσμημα πάνω στο στέμμα: τα κέρδη

*Εάν δεν σας σέβονται οι ανταγωνιστές σας, δεν θα σας σεβαστούν ούτε οι πελάτες σας.*

*Μην υποτιμάτε ποτέ τον ανταγωνισμό στη μάχη για το μερίδιο της αγοράς.*

Σε τελική ανάλυση, το ουσιαστικό ζήτημα είναι τα κέρδη· τόσο για σας όσο και για τον επενδυτή. Εντούτοις, εάν έχετε αποκτήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαθέτετε μια καλή διαχειριστική ομάδα, οι επενδυτές, έχοντας ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο στο χέρι, θα είναι συνήθως ικανοί να μετατρέψουν τα οράματα σε ένα οικονομικό σχέδιο που θα αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη.

Ασφαλώς, δεν πρέπει να θεωρείτε δεδομένο ότι τζίρος και κέρδος πηγαίνουν μαζί. Μπορεί ο κύκλος εργασιών να μην φέρει αμέσως την επιχείρησή σας σε θέση που να παρουσιάζει καθαρά κέρδη. Ο επενδυτής



θα δώσει, συνεπώς, μεγάλη προσοχή στο κατά πόσο το οικονομικό σκέλος της ιδέας έχει συνοχή. Διαφορετικά, η επένδυσή του δεν θα είναι κερδοφόρα. Ορισμένα από τα βασικά ερωτήματα είναι:

- Είναι η ταμειακή ροή υπό έλεγχο;
- Είναι τα κόστη λογικά;
- Θα υπάρξουν ενδεχομένως ειδικές δαπάνες στο μέλλον;

Η οικονομική διαχείριση απαιτεί πρώτα απ' όλα πειθαρχία, η οποία είναι μια από τις αρετές που ο επενδυτής περιμένει να έχουν οι εν δυνάμει συνεργάτες του. Αν και οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων ζητούν τα οικονομικά να είναι υπό έλεγχο, αυτό δεν σημαίνει ότι οφείλετε να διαχειρίζεστε τα πάντα μόνος σας.

Για ορισμένους επιχειρηματίες, η οικονομική διαχείριση είναι κάτι το τρομακτικό. Ιδιαίτερα, εάν αισθάνεστε ότι το ισχυρό στοιχείο σας είναι κάπου αλλού, π.χ. στην τεχνογνωσία των τεχνικών εφαρμογών. Δεν πρέπει όμως να χάνετε το ηθικό σας, υπάρχει πάντοτε βοήθεια, π.χ. με τη μορφή λογιστών ή άλλων οικονομικών συμβούλων. Θα ήταν ενδεχομένως απαραίτητο να συμπληρώσετε αμέσως τη διαχειριστική ομάδα με ένα άτομο που έχει εμπειρία σε οικονομικά θέματα.

### **Τι πρέπει να κάνετε;**

Τώρα γνωρίζετε τα πάντα για τις μεθόδους εργασίας των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων. Τι γνωρίζετε όμως για τις δικές σας; Εάν υπάρχει μία συμβουλή την οποία αξίζει να συγκρατήσετε, αυτή είναι ότι πρέπει να εξετάζετε με κριτικό πνεύμα τη δική σας επιχειρηματική ιδέα. Προσπαθήστε να αμφισβητήσετε τη βιωσιμότητα της ιδέας και βάλτε τον εαυτό σας στη θέση του συνεργάτη σας, πριν να παρουσιάσετε την ιδέα σε έναν πιθανό επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Πάρα πολλοί επιχειρηματίες δεν αντιμετωπίζουν με τη δέουσα κριτική διάθεση τις δικές τους επιχειρηματικές ιδέες, με αποτέλεσμα να μην αποκτούν επιχειρηματικά κεφάλαια ή κάποια άλλη στήριξη για να εφαρμόσουν τα οράματά τους στην πράξη.

Το να επιδεικνύετε κριτικό πνεύμα δεν σημαίνει ότι παύετε να πιστεύετε στην ιδέα σας. Ασφαλώς, πρέπει να πιστεύετε σε αυτήν, αλλά μπορείτε να εξοικονομήσετε πολύ χρόνο και πόρους εάν, σε ένα έγκαιρο στάδιο, εξετάσετε με τα κριτήρια της επιτυχίας τη δική σας επιχειρηματική ιδέα.

Πρέπει να εξασκηθείτε στο να εξηγείτε την επιχειρηματική ιδέα σας σε ανθρώπους που δεν τη γνωρίζουν. Πόσο χρόνο θα χρειαστείτε να μεταδώσετε την ιδέα σας σε ξένους και ποια πτυχή είναι εκείνη που δυσκολεύονται να κατανοήσουν; Οι ερωτήσεις που σας θέτουν είναι συχνά ένας καλός δείκτης των πτυχών που χρειάζονται μια δεύτερη σκέψη. Θα πρέπει επίσης να προσπαθήσετε να βάλτε τον εαυτό σας στη θέση του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές και θα προσπαθήσει να διατυπώσει λογικά επιχειρήματα εναντίον του να

επενδύσει στη δική σας επιχείρηση. Εάν μπορείτε να καταρρίψετε τα επιχειρήματά του με παρόμοια λογική, τότε το σχέδιό σας θα έχει μεγαλύτερη ευκαιρία. Θα ήταν καλή ιδέα να κάνετε ένα δικό σας κατάλογο με τα ισχυρά στοιχεία και τις αδυναμίες της επιχειρηματικής σας ιδέας. Φτιάξτε ένα πίνακα με δύο στήλες και συμπληρώστε όσο το δυνατόν περισσότερους σημαντικούς παράγοντες που ταιριάζουν στην περίπτωση. Συγκρίνετε τις δύο πλευρές και εντοπίστε που πρέπει να παρέμβετε, δηλαδή εκεί όπου διαπιστώσατε ότι έχετε ελλείψεις.

Αν πάλι σας είναι δύσκολο να κάνετε αυτή την εξέταση μόνοι σας, σας συνιστώ να βρείτε συνεργάτες με κριτικό πνεύμα (που δεν πρέπει να είναι ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων!) οι οποίοι θα μπορέσουν να σας βοηθήσουν να διεκπεραιώσετε αυτή την εργασία και θα σας προσφέρουν εποικοδομητική κριτική. Το τελευταίο στοιχείο είναι αυτό που έχει καθοριστική σημασία. Ωστόσο, μην διαλέξετε κάποιον που έχει την τάση να κάνει πλάκα μαζί σας, αλλά βρείτε κάποιον που θα σας μεταδώσει κάτι από τη σκέψη του. Είναι καλύτερος σύμβουλος αυτός που έχει ισχυρή αντίθετη άποψη από αυτόν που λέει σε όλα ναι.

Τέλος, είναι απόλυτα θεμιτό να δείτε τι έχουν κάνει και κάποιοι άλλοι. Δεν είναι ανάγκη να αρχίσετε από το μηδέν, εάν μπορείτε να βρείτε βοήθεια σε λύσεις που έδωσαν άλλοι προηγουμένως. Ψάξτε για έμπνευση.



## Κεφάλαιο 3

### Το επιχειρηματικό σχέδιο

Κατά καιρούς τίθεται σε επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων η ερώτηση: «Είναι πράγματι απαραίτητο να ξοδεύεται χρόνος για την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου;» Η απάντηση είναι ένα κατηγορηματικό ναι! Η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου είναι απολύτως απαραίτητη, εάν θέλετε να έχετε ευκαιρία να συγκεντρώσετε επιχειρηματικά κεφάλαια. Δεν αρκεί να έχετε το σχέδιο στα μυαλά σας, το σχέδιο θα πρέπει να είναι γραπτό και θα πρέπει να το παραδώσετε τυπωμένο.

Αν έχετε ικανοποιήσει αυτή την απαίτηση, δεν υπάρχουν καθορισμένοι κανόνες για το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Βασικά, αυτό που μετράει είναι να πουλήσετε την ιδέα σας στον επενδυτή με τον πλέον

*Τα σχέδια δεν είναι το παν, αλλά ο σχεδιασμός είναι. Οι νίκες σπάνια οφείλονται στην τύχη, αλλά συχνά οφείλονται στην επίπονη προετοιμασία.*

ενδεδειγμένο, κατάλληλο και αξιόπιστο τρόπο. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι κάλλιστα σύντομο και 15 έως 20 σελίδες είναι απόλυτα επαρκείς. Θα πρέπει να εστιάζεται στα βασικά, να έχει μια λογική δομή και να είναι κατανοητό. Πρέπει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα στα ίσια και να προτείνει ρεαλιστικές λύσεις.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι κάτι περισσότερο από «διαφημιστικό υλικό». Είναι για σας, ως διαχειριστή και επιχειρηματία, ένα εργαλείο διαχείρισης. Με δυο λόγια, δεν μπορείτε να διαχειριστείτε με επιτυχία και ταχύτητα μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση χωρίς σχέδιο. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν ολοκληρώνεται ποτέ, αλλά είναι ένα έγγραφο σε συνεχή ανάπτυξη – ένα έγγραφο που σας αναγκάζει να σκέφτεστε και να οργανώνετε τις ενέργειές σας. Αυτό είναι ακριβώς το στοιχείο που κάνει την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου μια άριστη διαδικασία μάθησης, ανεξάρτητα από το αν επιθυμείτε ή όχι να συγκεντρώσετε επιχειρηματικά κεφάλαια.

Στόχος αυτού του κεφαλαίου δεν είναι να αποτελέσει έναν πλήρη οδηγό για την προετοιμασία του τέλει επιχειρηματικού σχεδίου. Υπάρχουν άλλα βιβλία που ασχολούνται μ' αυτό το θέμα διεξοδικότερα. Στόχος του είναι να σας παρουσιάσει μια γενική εισαγωγή για ορισμένα βασικά θέματα τα οποία ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων θα περιμένει από σας να περιλάβετε στο επιχειρηματικό σας σχέδιο. Αυτά τα βασικά θέματα είναι:

- Επιχείρηση και επιχειρηματικό σχέδιο
- Ρόλος του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων
- Περιγραφή της αγοράς
- Διαχείριση
- Βασικά οικονομικά δεδομένα
- Συνοπτική παρουσίαση

## Επιχείρηση και επενδυτικό σχέδιο

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι η περιγραφή της επιχείρησης και του σχεδίου. Η περιγραφή αυτή πρέπει να παρουσιάζει μια σύντομη ανασκόπηση του σχεδίου και δεν πρέπει, κατά κανόνα, να υπερβαίνει τη μία σελίδα. Η περιγραφή πρέπει να περιέχει τις εξής πληροφορίες:

- Ποιος είναι πίσω από το σχέδιο;
- Τι κάνει η επιχείρηση;
- Ποιοι είναι οι στόχοι και τα οράματα της επιχείρησης;

Αυτό μπορεί να φαίνεται εύκολο, αλλά, αναμφίβολα, η περιγραφή της επιχείρησης και του σχεδίου είναι ένα από τα καθοριστικά στοιχεία για να εξασφαλίσετε επιχειρηματικά κεφάλαια. Μια καλή περιγραφή αποτελεί μεγάλο μέρος της προσπάθειας να «πουλήσετε» το σχέδιό σας. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να προσπαθήσετε πολύ να εκφραστείτε με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια.

Η βάση της περιγραφής πρέπει να είναι, ασφαλώς, τα ισχυρά στοιχεία της επιχείρησής σας. Είναι σημαντικό να περιγράψετε σε τι είστε πράγματι καλοί, που σημαίνει τι μπορείτε πράγματι να κάνετε και ποιες ευκαιρίες θα εξασφαλίσει αυτό για την επιχείρησή σας στην αγορά.

Δώστε ιδιαίτερη έμφαση στους στόχους σας: Τι θέλετε να πετύχετε και ποια είναι τα κριτήρια τα επιτυχίας σας; Θα ήταν επίσης σκόπιμο να πείτε σ' αυτό το σημείο τι περιμένετε να συμβεί όταν η επιχείρησή σας πετύχει τους στόχους σας. Πρέπει να θυμάστε ότι αυτό ακριβώς είναι το σημείο στο οποίο ο επενδυτής θα αποκομίσει τα οφέλη της επένδυσής του (ο τεχνικός όρος για το σημείο αυτό είναι η "έξοδος").

## Ο ρόλος του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων

Αφού περιγράψετε το σχέδιό σας, θα ήταν καλή ιδέα να περιλάβετε ένα τμήμα που να ασχολείται ειδικά με το ρόλο του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Γιατί θα έπρεπε να επενδύσει στο σχέδιό σας και τι περιμένετε από αυτόν να προσθέσει στην επιχείρησή σας;

Προκαλεί έκπληξη το πόσα πολλά επιχειρηματικά σχέδια δεν περιγράφουν το ρόλο του επενδυτή. Ρίχνουν όλο το βάρος στο να εξηγήσουν γιατί χρειάζονται επιχειρηματικά κεφάλαια και ξεχνούν τελείως να πουν τι θα ήθελαν να προσθέσει στην επιχείρησή τους ο επενδυτής. Συχνά, ο επενδυτής θα πρέπει να διαβάσει πίσω από τα γράμματα για να καταλάβει τι είδους ρόλο τον προορίζουν να διαδραματίσει στο σχέδιο. Μην κρύβετε αυτές τις πληροφορίες στο κείμενο, αλλά βγάλτε τις στο φως.

Όταν περιγράψετε το ρόλο του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, προσπαθήστε να αποφύγετε την κοινότοπη έκφραση: «θα μπορούσαμε να σας χρησιμοποιήσουμε ως ενεργό μέλος του διοικητικού συμβουλίου». Να είστε απολύτως σίγουροι ότι κάθε επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων το έχει ακούσει αυτό εκατοντάδες φορές και δεν θα εντυπωσιαστεί. Είναι

απόλυτα θεμιτό, ασφαλώς, να επιθυμείτε να προσθέσετε ορισμένες δεξιότητες στη διαχειριστική ομάδα, αλλά οι περισσότεροι επενδυτές περιμένουν από σας να περιγράψετε με περισσότερες λεπτομέρειες το ρόλο του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων.

### Περιγραφή της αγοράς

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ένα τμήμα που να περιγράφει την αγορά η οποία θα εξυπηρετηθεί. Η περιγραφή της αγοράς αποτελείται συχνά από αρκετές σελίδες, εφόσον πρέπει να καλύπτει:

- τους πελάτες (συμπεριφορά, κατηγοριοποίηση των πελατών, δυνατότητα επικοινωνίας και αγοραστική δύναμη)
- τους ανταγωνιστές (θέση και μερίδια της αγοράς)
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τις τάσεις

Όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 2, είναι σημαντικό να διαθέτετε καλή γνώση της αγοράς, των πελατών και των ανταγωνιστών σας. Προφανώς, η γνώση αυτή πρέπει να αντικατοπτρίζεται στο επιχειρηματικό σας σχέδιο. Μπορείτε να βασίσετε την περιγραφή της αγοράς σε ορισμένα από τα σημεία που αναλύσαμε προηγουμένως.

Επειδή οι επενδύσεις επιχειρηματικών κεφαλαίων εστιάζονται στην ικανότητα αντιμετώπισης κινδύνων, είναι σημαντικό να αποδείξετε ότι γνωρίζετε τους παράγοντες που μπορούν να κάνουν το σχέδιό σας να επιτύχει ή να αποτύχει, με άλλα λόγια τις παραδοχές για το επιχειρηματικό σας μοντέλο και τις μελλοντικές πωλήσεις. Όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα εξαρτώνται από ορισμένους συντελεστές, όπως: βαθμός εξάρτησης από τις νέες τεχνολογίες, φθίνουσα αγοραστική δύναμη, λίγες σε αριθμό αλλά μεγάλες συμβάσεις, αποτελέσματα έρευνας, κ.λπ. Έχει, επομένως, σημασία να συνειδητοποιήσετε τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του δικού σας μοντέλου. Μια καλή έρευνα αγοράς είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που θα σας εξασφαλίσει την εκτίμηση του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, του μελλοντικού σας εταίρου.

Βασικά, η περιγραφή της αγοράς που θα κάνετε πρέπει να προσδιορίζει τη βάση της πελατείας και τη βάση των πωλήσεων της επιχείρησής σας. Πώς θα υπάρξουν πωλήσεις και ανάπτυξη και ποιο ελπίζετε ότι θα είναι το μέγεθος των πωλήσεών σας; Να είστε ρεαλιστικοί όταν κάνετε εκτιμήσεις. Μην πιστεύετε ότι το 85% του συνόλου των δυνητικών πελατών θα τρέξουν να συνωστιστούν στην επιχείρησή σας απλά και μόνο επειδή ανοίξατε.

Επίσης, η περιγραφή της αγοράς πρέπει να λαμβάνει υπόψη με ποιο τρόπο ενδέχεται να αντιδράσουν οι ανταγωνιστές σας, όταν εμφανιστείτε στο προσκήνιο. Αν και δεν μπορείτε να πείτε με βεβαιότητα με ποιο τρόπο θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές σας τη στιγμή που κάνετε εκτίμηση της

*Δεν υπάρχει τίποτα σ' αυτόν τον κόσμο που να μην μπορεί κάποιος άλλος να το παραγάγει με μεγαλύτερη τελειότητα και να το πουλήσει φθηνότερα.*

αγοράς, μπορείτε ωστόσο να περιγράψετε ποια θέση κατέχουν σήμερα σε σχέση με το προϊόν σας.

Κατά την περιγραφή του ανταγωνισμού, έχει ιδιαίτερη σημασία να εστιάσετε την προσοχή σας στα δικά σας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σιγουρευτείτε ότι περιγράφετε με ακρίβεια γιατί το δικό σας επιχειρηματικό μοντέλο είναι το ανώτερο

στην αγορά και τι είναι αυτό που θα σας δώσει τη δυνατότητα να διατηρήσετε αυτή τη θέση. Η περιγραφή αυτή θα σας αναγκάσει να εκτιμήσετε τους ανταγωνιστές σας. Προφανώς, το καλύτερο θα ήταν να μπορούσατε να τεκμηριώσετε τα σημεία που αποτελούν τα μεγαλύτερα εμπόδια διείσδυσης στην αγορά, τους εμπορικούς φραγμούς ή τα τεχνικά εμπόδια σε σχέση με το προϊόν σας.

Είναι αυτονόητο ότι πρέπει να είστε πραγματιστές όταν περιγράφετε την αγορά. Δυστυχώς, όμως, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων πολύ συχνά βλέπουν επιχειρηματικά σχέδια που προβλέπουν τον πρόωρο καταποντισμό των ανταγωνιστών. Θα υποστείτε τις συνέπειες, οι οποίες ενδέχεται να είναι σοβαρές, εάν υποτιμήσετε τους αντιπάλους σας. Είναι καλύτερο να τους υπερεκτιμήσετε, γιατί αυτό θα μετρήσει υπέρ σας.

*Η περιγραφή της διαχείρισης είναι ένα από τα καθοριστικής σημασίας μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά όχι αναγκαστικά και το μεγαλύτερο σε μέγεθος.*

*Για να παρουσιάσετε μια συνολική εικόνα, η περιγραφή πρέπει να είναι πάντοτε σύντομη και ακριβής.*

## Διαχείριση

Όταν περιγράφετε τη διαχειριστική ομάδα, πρέπει να παρουσιάσετε την πολυμορφία των δεξιοτήτων των μελών της ομάδας. Μη γράφετε περισσότερα από μία σελίδα σχετικά με τη διαχείριση στο επιχειρηματικό σας σχέδιο, αλλά επισυνάψτε λεπτομερή βιογραφικά της μιας σελίδας για κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας. Γενικά, οι επιχειρηματίες δεν παρουσιάζουν επαρκή περιγραφή της «τέλειας ομάδας» (επαρκής δεν σημαίνει αναγκαστικά και μακροσκελής). Πρέπει να θυμάστε ότι όταν ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων διαβάσει αυτό το τμήμα του σχεδίου με τα βιογραφικά της διαχειριστικής ομάδας και είναι ενθουσιώδης για την ιδέα σας, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συνεχίσει να αξιολογεί το σχέδιό σας, ακόμη και αν δεν μπορέσετε να είστε σαφείς στα άλλα σημεία του σχεδίου. Επειδή ακριβώς η διαχειριστική ομάδα έχει τόσο καθοριστική σημασία για τα συγκέντρωση επιχειρηματικών κεφαλαίων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να περιγράψετε την εμπειρία των μελών της διαχειριστικής ομάδας. Αντί να τονίζετε τα ατομικά προσόντα, στα οποία ο χρηματοδότης

ενδέχεται να μην δώσει την ίδια βαρύτητα, είναι πολύ καλύτερο να υπογραμμίσετε την εμπειρία και τις προηγούμενες επιδόσεις.

Αφού περιγράψετε τη διαχειριστική ομάδα, θα πρέπει να περιλάβετε μια σύντομη περιγραφή του διοικητικού συμβουλίου και της ομάδας των συμβούλων, εφόσον υπάρχει. Θα πρέπει μόνο να αναφερθείτε στην εμπειρία που έχει σχέση με το επιχειρηματικό σχέδιο. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρετε τους συμβούλους που έχετε επιλέξει.

### **Βασικά οικονομικά δεδομένα**

Ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων πρέπει να έχει γενική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης ή του προϊόντος, τόσο την τωρινή όσο και τη μελλοντική. Για το λόγο αυτό, το επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει παρουσίαση των βασικών οικονομικών δεδομένων, όπως:

- Μέχρι τώρα έξοδα.
- Προοπτικές κέρδους.
- Κεφάλαια που απαιτούνται τώρα και στο μέλλον.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία ως προς αυτό το θέμα είναι η μέθοδος υπολογισμού του απαιτούμενου κεφαλαίου, που αποτελεί και τον πυρήνα της αίτησής σας. Η εύκολη απάντηση είναι, ασφαλώς, ότι πρέπει να ζητήσετε τόσα όσα χρειάζεστε. Ούτε περισσότερα ούτε λιγότερα. Η λιγότερο εύκολη απάντηση είναι ότι πρέπει να ζητήσετε τόσο κεφάλαιο όσο χρειάζεται η επιχείρησή σας για να πετύχει έναν ή περισσότερους σημαντικούς σταθμούς. Είναι πολύ ευκολότερο να αντλήσετε κεφάλαιο εκ νέου όταν θα έχετε ήδη επιτύχει κάτι. Επειδή ακριβώς οι σημαντικοί σταθμοί μιας επιχείρησης έχουν σημασία, πρέπει να περιγράψετε προσεκτικά τον τρόπο εξέλιξης των κεφαλαιακών αναγκών σας.

Η εύκολη απάντηση αποκρύπτει μια σύνθετη πραγματικότητα, που σημαίνει ότι συχνά ακολουθεί μια άλλη ερώτηση: υπάρχει ανώτερο ή κατώτερο όριο για το κεφάλαιο για το οποίο θα υποβάλετε αίτηση;

Ασφαλώς και υπάρχει. Προφανώς και οι ίδιοι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν προϋπολογισμούς και επενδυτικές στρατηγικές με βάση τις οποίες αποφασίζουν σε πόσες επιχειρήσεις μπορούν να επενδύσουν και πόσο μικρά ή μεγάλα ποσά μπορούν να διαθέσουν, αλλά αυτό δεν πρέπει να σας εμποδίζει να ζητήσετε επιχειρηματικά κεφάλαια.

Ορισμένοι πιστεύουν, εσφαλμένα, ότι εάν δηλώσουν περισσότερο από το κεφάλαιο που χρειάζονται, το σχέδιό τους θα φανεί περισσότερο ενδιαφέρον. Αυτό είναι λάθος. Ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων ξοδεύει τον ίδιο χρόνο για να εκτιμήσει ένα επενδυτικό σχέδιο του 1 εκατ. ευρώ και ένα σχέδιο των 5 εκατ. ευρώ. Αυτό που μετράει δεν είναι το μέγεθος, αλλά η ουσία. Όταν κάνετε εκτιμήσεις, το καλύτερο είναι να είστε λίγο συντηρητικοί. Αν ο προϋπολογισμός σας μοιάζει με ευχολόγιο, δεν θα τον πάρει κανείς στα σοβαρά. Μην προφασιστείτε ότι η επιχείρησή σας θα

αποτιμάται σε 1 δισεκατ. ευρώ σε τρία χρόνια, αν δεν μπορείτε να το θεμελιώσετε με ορισμένα πολύ πειστικά στοιχεία!

Όσον αφορά τα έξοδά σας, πρέπει να θυμάστε ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν επιθυμούν, γενικά, να διαθέτουν τα χρήματά τους για την πληρωμή συμβούλων οι προηγούμενες συμβουλές των οποίων δεν ωφέλησαν την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν αρκετά κεφάλαια για όλα τα στάδια συγκέντρωσης κεφαλαίου (επιχειρηματικό σχέδιο, αίτηση, έξοδα ταξιδιού, διαπραγματεύσεις κ.λπ.), συχνά δεν θα συγκεντρώσουν τελικά καθόλου κεφάλαια. Αποτελεί συνήθη πρακτική οι επιχειρήσεις στις οποίες επενδύει ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων να πληρώνουν όλα τα έξοδα: παραδείγματος χάριν, έξοδα για τη συμφωνία εγγραφής εταιρικών μεριδίων, για τη συμφωνία εταιρών και για κάθε συμφωνία και έρευνα που αφορά την επένδυση. Η πρακτική σε αυτό το θέμα μπορεί να διαφέρει από τη μια ευρωπαϊκή χώρα στην άλλη.

Όταν υπολογίζετε τα βασικά οικονομικά δεδομένα, πρέπει να είστε συνεπείς ως προς τον τρόπο που παρουσιάζετε τα στοιχεία, να αναφέρετε τις πηγές σας κ.λπ. Δυστυχώς, πολλοί επιχειρηματίες δεν είναι αρκετά προσεκτικοί όταν παρουσιάζουν τα οικονομικά δεδομένα και, κατά συνέπεια, μειώνουν την αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδίου τους. Οφείλτε να παρουσιάζετε τα δεδομένα σας με τρόπο σύμφωνο με τη λογιστική σας πρακτική. Πρέπει πάντοτε να αναφέρετε ποιος καταρτίζει τους προϋπολογισμούς και συντάσσει τους λογαριασμούς (η ίδια η επιχείρηση ή εξωτερικοί σύμβουλοι) και να είστε προσεκτικοί με τον τρόπο καταχώρισης των εσόδων και εξόδων. Μπορεί να είναι ελκυστικό να μεταφέρετε στον προϋπολογισμό σας, παραδείγματος χάριν, το κόστος ανάπτυξης σε κάποια χρονική στιγμή που θα αρχίσει το προϊόν να αποδίδει, για να παρουσιάσετε κέρδη, όταν η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική.

## Περίληψη

Όταν ολοκληρώσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να καταλήξετε με την παρουσίαση μιας περίληψης. Η περίληψη είναι το σημαντικότερο έγγραφο για έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, είναι το διαγώνισμα που πρέπει να περάσετε, εάν επιθυμείτε να ληφθεί υπόψη το σχέδιό σας για τη χορήγηση επιχειρηματικών κεφαλαίων. Μια περίληψη είναι μια «ισχυρή» παρουσίαση των βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου. Η περίληψη πρέπει να αποτελείται από πέντε έως οκτώ σελίδες και να απευθύνεται ειδικά στον επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι πολυάσχολοι άνθρωποι. Ορισμένοι από αυτούς λαμβάνουν εκατοντάδες αιτήσεις κάθε χρόνο και ο καθένας επενδύει περίπου σε 7 έως 12 επιχειρήσεις το έτος. Η περίληψη είναι η πρόσβασή τους σε μια σύντομη επισκόπηση μιας μελλοντικής επένδυσης. Κατά συνέπεια, έχει σημασία να κατανοήσετε ότι πρέπει να



είστε ακριβείς και εντός θέματος. Εάν το καταφέρετε, η αίτησή σας θα έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχει αυτό που επιθυμείτε.

### Τεκμηρίωση και αξιοπιστία

Αν και μπορεί να μπείτε στον πειρασμό να κάνετε το σχέδιό σας να φαίνεται καλύτερο παραπλανώντας, πρέπει να το αποφύγετε πάση θυσία γιατί αυτό θα έχει το τελείως αντίθετο αποτέλεσμα. Αν ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων αρχίσει να αμφιβάλει για την εντιμότητά σας, είναι βέβαιο ότι θα σας εγκαταλείψει. Όταν ένας επενδυτής μελετά τις αναλύσεις του επιχειρηματικού σχεδίου σας θα θεωρήσει πολύ σημαντικό:

- τα στοιχεία να είναι αξιόπιστα,
- από την ερμηνεία των δεδομένων να συνάγεται ότι το επιχειρηματικό μοντέλο θα δημιουργήσει διαρκή πλεονεκτήματα στην αγορά,
- από την ερμηνεία των αριθμητικών στοιχείων να συνάγεται ότι η επιχείρηση θα δημιουργήσει κέρδος,
- τα παρουσιαζόμενα στοιχεία να συνάδουν με την επιλεγείσα στρατηγική της επιχείρησης.

*Ενδέχεται να κάνετε δύο είδη σφαλμάτων όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των δεδομένων στην ανάλυση και την περιγραφή σας:*

*μπορεί να παρουσιάσετε είτε υπερβολικά πολλά είτε υπερβολικά λίγα δεδομένα.*

Μία καλή συμβουλή όσον αφορά την τεκμηρίωση: αναζητείστε προσεκτικά αντικειμενικές και αναγνωρισμένες πηγές για να στηρίξετε το σχέδιό σας και κάντε αναφορά σ' αυτές. Δημιουργεί κατάπληξη το πόσα πολλά επιχειρηματικά σχέδια παρακάμπτουν τις σημαντικότερες πηγές ενημέρωσης για την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως περιοδικά βιομηχανικών δραστηριοτήτων, εκδόσεις εθνικών ή διεθνών βιομηχανικών ενώσεων ή ανακοινώσεις εμπειρογνομόνων σε εφημερίδες και τηλεοπτικά μέσα. Αυτό που συχνά παρουσιάζεται είναι εκθέσεις οι οποίες ανατίθενται σε ερευνητικούς οργανισμούς, εκθέσεις που σε καμία περίπτωση δεν είναι αντικειμενικές. Σπάνια οι εκθέσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη την πιθανότητα οι πελάτες να μην αποδεχθούν την ιδέα εξαρχής!

Αυτό που θεωρείται αξιόπιστη πληροφόρηση αγοράς διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, αλλά κατά βάση, τα στοιχεία σας πρέπει να στηρίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο ή το επιχείρημα ότι η επιχείρησή σας είναι απαραίτητη. Αυτά τα εξωτερικά δεδομένα δίνουν εγκυρότητα στην ιδέα σας. Οφείλετε, ασφαλώς, οι λεπτομέρειες που αναφέρετε να ταιριάζουν με την κατάσταση. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν θα είναι περισσότερο πειστικό εάν προσθέσετε πολλά περιττά στοιχεία· το αντίθετο.

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν το σφάλμα να επιλέγουν απερίσκεπτα μόνο στοιχεία που στηρίζουν την επιχειρηματική τους στρατηγική. Θα υπάρχουν πάντοτε πηγές δεδομένων που δεν θα στηρίζουν τη στρατηγική σας και η

αξιοπιστία σας θα ενισχυθεί σημαντικά, εάν αποδείξετε ότι δεν φοβάστε να σταθμίσετε αντικρουόμενα δεδομένα και να καταλήξετε σε ένα ισορροπημένο συμπέρασμα βάσει αυτών των στοιχείων.

Ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων θεωρεί συχνά ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναξιόπιστο, εάν έχει κάποιο από τα ακόλουθα σφάλματα ή παραλείψεις:

- Τα επιμέρους τμήματα δεν έχουν καμία συνοχή με την επιχειρηματική δραστηριότητα
- Υπάρχουν υπερβολικά πολλές υποθέσεις και ελάχιστα ουσιώδη δεδομένα
- Δεν είναι σαφές γιατί έχουν περιληφθεί τα δεδομένα
- Από τα στοιχεία συνάγεται ότι δεν διαθέτετε επαρκή γνώση του ανταγωνισμού
- Υπερβολικά πολλά υποθετικά στοιχεία για τη συμπεριφορά των πελατών

Το προφανές συμπέρασμα είναι ότι όταν η τεκμηρίωση είναι σωστή, αυτό θα αποτελεί σαφή ένδειξη ότι το σχέδιό σας είναι σοβαρό. Εάν τα στοιχεία χρησιμοποιούνται με λάθος τρόπο, αυτό μπορεί να υπονομεύσει και την καλύτερη ιδέα.

### **Εξωτερική βοήθεια**

Έχετε, βεβαίως, τη δυνατότητα να αναθέσετε σε κάποιον άλλο να συντάξει το επιχειρηματικό σας σχέδιο επ' αμοιβή. Θα μπορούσατε, παραδείγματος χάριν, να επιλέξετε ένα σύμβουλο για να συντάξει το σχέδιο ή, ενδεχομένως, να αναθέσετε σε κάποιον ο οποίος έχει συντάξει άλλα επιχειρηματικά σχέδια να αναλάβει και το δικό σας. Ό,τι και να κάνετε, είναι σημαντικό το σχέδιο να φαίνεται ότι είναι δικό σας σχέδιο και αυτό που προβάλλεται να είναι οι δικές σας προθέσεις και οι δικές σας απόψεις. Τα οράματα και οι στόχοι σας για την επιχείρηση πρέπει να είναι σαφή.

Κατά την αναζήτηση εξωτερικών συμβούλων που θα σας βοηθήσουν να συντάξετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο λάβετε υπόψη τις ακόλουθες συμβουλές, έτσι ώστε να εξασφαλίσετε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα:

- Ζητήστε δείγματα κειμένων που έχει συντάξει ο σύμβουλος, για να δείτε αν το λεξιλόγιο και το ύφος σας αρέσουν.
- Συμφωνήστε για τις προθεσμίες και κάνετε σαφές ότι ο σύμβουλος θα υποστεί κύρωση εάν δεν τηρήσει τις προθεσμίες.
- Εξακριβώστε αν χρειάζονται έρευνες αγοράς και εξετάστε την ποιότητα των ερευνών και τον τρόπο συλλογής των δεδομένων.
- Ζητήστε εναλλακτικές διατυπώσεις του σχεδίου (περίληψη, επιχειρηματικό σχέδιο, παρουσίαση σε σύστημα PowerPoint κ.λπ.).
- Διαβάστε τα κείμενα προσεκτικά και σιγουρευτείτε ότι αν κάτι δεν σας αρέσει θα διορθωθεί.



Τα πράγματα θα είναι πολύ ευκολότερα για σας, εάν αναθέσετε την προετοιμασία του επιχειρηματικού σας σχεδίου στους σωστούς συμβούλους. Αλλά είναι εξίσου σημαντικό εσείς, ως "αφεντικό", να εξετάσετε εξονυχιστικά κάθε πτυχή του σχεδίου. Κανένας σύμβουλος δεν μπορεί να σας βοηθήσει σε αυτό.

#### Παράδειγμα Διαχείριση

Søren Pedersen, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος

Γεννήθηκε το 1968. Από το 1997, ο Søren εργάζεται σε μια διεθνή επιχείρηση ΤΠ στην Κοπεγχάγη, ως υπεύθυνος διαφόρων δραστηριοτήτων πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ο Søren έχει εμπειρία άνω των δέκα ετών στο σχεδιασμό και εκτέλεση δραστηριοτήτων διεθνών πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ο Søren έχει δίπλωμα master στο διεθνές μάρκετινγκ και τη διαχείριση από την Århus Business School.

#### Παράδειγμα Υπερβολικά πολλά και υπερβολικά λίγα στοιχεία

Υπερβολικά πολλά στοιχεία

«Οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου οργανώνονται σύμφωνα με το διεθνές σύστημα ταξινόμησης NACE στις κατηγορίες 66 έως 84. Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα περιγράψουμε όλες αυτές τις κατηγορίες αρχίζοντας από την κατηγορία 66...».

Υπερβολικά λίγα στοιχεία

«Οι πωλήσεις ενδυμάτων μέσω του Διαδικτύου θα έχουν τεράστια επιτυχία, επειδή όλοι ντυνόμαστε καθημερινά, σε συνδυασμό με την ταχεία ανάπτυξη του Διαδικτύου και, γενικά, τη δημιουργία κεφαλαίου που πραγματοποιείται μέσω του Διαδικτύου».

## Κεφάλαιο 4

### Παρουσίαση της ιδέας σας

Δεν έχει κανένα νόημα να έχετε συλλάβει μια καλή ιδέα, εάν είστε ο μόνος που θεωρεί ότι περιέχει κάτι νέο. Εάν δεν μπορείτε να μεταδώσετε τις ιδέες σας με το σωστό τρόπο, θα μείνετε μόνος σας με το όραμά σας.

Το ίδιο ισχύει και για το επιχειρηματικά κεφάλαια. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά, σε τελική ανάλυση, το καθοριστικό στοιχείο για το αν θα μπορέσετε να προσελκύσετε επιχειρηματικά κεφάλαια, είναι ο συνδυασμός ενός καλοδιατυπωμένου σχεδίου και της προσωπικής εντύπωσης που θα δώσετε εσείς και η ομάδα σας. Κατά συνέπεια, το να ολοκληρώσετε απλά το επιχειρηματικό σας σχέδιο δεν λύνει όλο το θέμα της «αίτησης». Αυτό που μένει να γίνει είναι να παρουσιάσετε την ιδέα και αυτό είναι πολύ μεγαλύτερη πρόκληση απ' ό,τι φαντάζονται οι περισσότεροι.

*Ελάχιστοι ομιλητές συνειδητοποιούν ότι το 90% των χειροκροτημάτων που λαμβάνουν όταν μαζεύουν στο τέλος το χειρόγραφο τους είναι έκφραση ανακούφισης.*

*Robert Lembke*

Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων γνωρίζουν καλά ότι οι επιχειρηματίες αφήνουν πάρα πολλά στην τύχη όταν πρόκειται να παρουσιάσουν τις ιδέες τους. Τις περισσότερες φορές λαμβάνουν ακατανόητα ηλεκτρονικά μηνύματα με έναν ή περισσότερους συνημμένους φακέλους οι οποίοι αντιπροσωπεύουν μια περίληψη και ο παραλήπτης προσπαθεί να βρει μια λογική σειρά. Ως επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων και εν δυνάμει εταίρος, η πρώτη γνώμη σας είναι «η ευκαιρία μιας ολόκληρης ζωής και ρισκάρετε τα πάντα».

Θα συμφωνήσετε πιθανώς ότι, αν έχετε ξοδέψει πολλή προσπάθεια (και χρήμα) για να αναπτύξετε την ιδέα σας και να επεξεργαστείτε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι κρίμα να απορριφθεί εξαιτίας ενός διαδικαστικού λάθους. Για να σας βοηθήσουμε, παρουσιάζουμε στη συνέχεια ένα σύνολο από στοιχεία για τις διαδικασίες επικοινωνίας, τις ρυθμίσεις, τις παρουσιάσεις, αυτά που πρέπει να αποφεύγονται και παρόμοιες χρήσιμες συμβουλές.

### Η αρχή «πες το σύντομα και απλά»

Πολλοί επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων συμφωνούν απολύτως με αυτό που έχει ονομαστεί αρχή KISS (**K**ee**P** **I**t **S**hort and **S**imple: **Π**ες **Τ**ο **Σ**ύντομα και **Α**πλά). Ανεξάρτητα από το αν πρέπει να περιγράψετε την εταιρεία σας προφορικά ή γραπτά, πρέπει να είστε σε θέση να το κάνετε

σύντομα, περιεκτικά και με ακρίβεια. Εάν η συνολική επιπόνηση είναι σχετικά περίπλοκη και αναλυτική, πρέπει να βρείτε τρόπο έκφρασης που θα την κάνει εύκολα κατανοητή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί που είναι πρόθυμοι να σας ακούσουν, έχουν λίγο χρόνο να διαθέσουν και, εάν δεν μπορείτε να μεταδώσετε την ιδέα σας γρήγορα και με το σωστό τρόπο, θα χάσετε το ακροατήριό σας. Το πρόβλημα είναι απλό: κατά μέσο όρο, ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν πρόκειται να αφιερώσει περισσότερο χρόνο από τρία έως πέντε λεπτά για να διαβάσει μια περίληψη και γι' αυτό το λόγο το μήνυμά σας πρέπει να είναι σύντομο και σαφές.

Πρέπει πάντοτε να θυμάστε την αρχή «πες το σύντομα και απλά» όταν πρόκειται για μια ατομική επικοινωνία. Το να κατέχετε την τέχνη να τα λέτε απλά συχνά απαιτεί πρακτική εξάσκηση, κάτι που είναι πολύ περισσότερο από αυτό που νομίζουν οι περισσότεροι. Ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται με την ικανότητα της επικοινωνίας, ικανοί να πωλούν το πιο δύσκολο προϊόν με τη μεγαλύτερη ευκολία, αλλά αυτοί είναι ελάχιστοι. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες θα κάνουν πραγματικό δώρο στον εαυτό τους εάν ασκηθούν στο να μεταδίδουν την επιχειρηματική τους ιδέα σε συμβούλους, συνεργάτες, φίλους και σε κοινωνικές συναναστροφές, παρουσιάζοντάς την με συντομία. Η πρακτική άσκηση μπορεί να είναι πολύ απογοητευτική στην αρχή, όταν αυτοί που σας ακούν σας κοιτούν με απόλυτη έλλειψη κατανόησης, αλλά αναμφίβολα η προσπάθεια αξίζει τον κόπο. Σε τελική ανάλυση, θα κερδίσετε πολλά εάν κατέχετε την ικανότητα να τα λέτε σύντομα και απλά. Σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έχετε περισσότερα από δέκα λεπτά για να παρουσιάσετε την ιδέα σας και τότε θα πρέπει να αξιοποιήσετε με τον καλύτερο τρόπο το κάθε λεπτό. Αυτό συμβαίνει στις περισσότερες συναντήσεις με χρηματοδότες. Και Κύριος οίδε πόσο πολλοί αποτυγχάνουν να περάσουν το μήνυμα κάθε φορά. Αμέτρητοι, γι' αυτό δώστε χρόνο στην πρακτική εξάσκηση!

Η σωστή επιλογή του χρόνου είναι ένας άλλος ζωτικός παράγοντας όσον αφορά την γενική εντύπωση που θα δώσετε στο ακροατήριό σας. Ως επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων, θα δείτε, δυστυχώς, πάρα πολλές παρουσιάσεις εταιρειών ή επιχειρηματικών ιδεών, όπου είναι προφανές ότι ο συνομιλητής δεν χρονομέτρησε και δεν σχεδίασε την παρουσίασή του με λεπτομέρεια. Σε αυτές τις περιπτώσεις, βουλιάζετε στην καρέκλα σας και οι σκέψεις σας πετούν, ακόμη και αν ξέρετε ότι αυτό που παρουσιάζεται θα ήταν αντικείμενο μιας καλής επένδυσης. Είναι απλά ζήτημα επαγγελματισμού. Όσο πιο προετοιμασμένος είστε, τόσο πιο επαγγελματίας δείχνετε και υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να σας ακούσουν με προσοχή.

*Ο,τιδήποτε μπορεί να ειπωθεί είναι δυνατόν να ειπωθεί με σαφήνεια*

*Ludwig Wittgenstein*

## Εκδηλώσεις παρουσίασης επιχειρηματικών ιδεών

Κατά κανόνα, εάν θέλετε κεφάλαιο, πρέπει να κάνετε προσπάθεια. Πρέπει να είστε πρόθυμοι να βγείτε έξω και να παλέψετε για την «υπόθεσή σας». Ευτυχώς, στις μέρες μας οργανώνονται πολλές εκδηλώσεις για άτομα που ζητούν χρηματοδότες. Μια τέτοια εκδήλωση θα ήταν ενδεχομένως ο σωστός τρόπος να αρχίσετε, αν επιθυμείτε να εντάξετε τον εαυτό σας και την επιχειρηματική σας ιδέα στον κατάλογο των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων. Διάφορες εμπορικές ενώσεις και εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων εκδίδουν συχνά προσκλήσεις για συμμετοχή σε συνεδριάσεις, όπου θα έχετε στη διάθεσή σας δέκα λεπτά για να παρουσιάσετε την ιδέα σας στους παρόντες επενδυτές. Αυτή είναι ενδεχομένως μια σωστή αρχή για την αναζήτηση επιχειρηματικών κεφαλαίων και μια θαυμάσια ευκαιρία να δημιουργήσετε νέες επαφές.

## Διαδικασία επαφών

Αυτό που πραγματικά εκπλήσσει έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι τα πολλά τηλεφωνήματα από ανθρώπους που ρωτούν αν μπορούν να στείλουν τη συνοπτική παρουσίαση της ιδέας τους. Η απάντηση πάντοτε είναι ναι, παρακαλώ! Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων κερδίζουν τα έσοδά τους από καλές ιδέες. Γι' αυτό ασφαλώς και μπορείτε να κάνετε την προσφορά σας, εφόσον έχετε κάτι να παρουσιάσετε.

Όμως, είναι πολλοί αυτοί που θέλουν να προωθήσουν τις καλές ιδέες τους και, έτσι, οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι πολύ απασχολημένοι. Γι' αυτό το λόγο, είναι σημαντικό, όταν υποβάλλετε αίτηση, να ακολουθείτε τη διαδικασία με την οποία ο επενδυτής εξετάζει νέα επενδυτικά σχέδια. Αν δεν γνωρίζετε ήδη αυτές τις διαδικασίες, μπορείτε κατά πάσα πιθανότητα να ζητήσετε βοήθεια από τη γραμματεία που ασχολείται με τις νέες αιτήσεις. Συχνά ο ή η γραμματέας λειτουργεί ως βοηθός του επενδυτή, συμμετέχοντας ενεργά στο σχεδιασμό των συναντήσεων, των παρουσιάσεων κ.λπ.

Κατά κανόνα, οι περισσότεροι επενδυτές επιθυμούν αρχικά να λάβουν τη συνοπτική παρουσίασή σας και όχι ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι πλεονέκτημα και για τον επενδυτή, ο οποίος δεν θέλει να σπαταλήσει χρόνο να τυπώνει και να συγκεντρώνει το υλικό, αλλά και για σας, εφόσον θα έχετε πλήρη έλεγχο της παρουσίασης του υλικού σας. Κατά την αποστολή, μην παραλείψετε να γράψετε τη σωστή διεύθυνση επικοινωνίας. Δεν απαιτείται αναγκαστικά διεύθυνση μιας εταιρείας. Μπορείτε να γράψετε τη διεύθυνση κατοικίας σας χωρίς κανένα πρόβλημα, εάν αυτό προτιμάτε. Μπορεί να σας φαίνεται ασήμαντο, αλλά θα εκπλαγείτε αν διαπιστώσετε πόσο πολλοί ξεχνούν κάτι τόσο απλό, όπως η διεύθυνση επικοινωνίας ή ένας αριθμός τηλεφώνου. Ένα επιτόλαιο λάθος. Το ίδιο ισχύει και για μια κακή παρουσίαση, γραμματικά και ορθογραφικά λάθη. Αυτό δημιουργεί μεγάλη δυσφορία κατά την ανάγνωση και επηρεάζει σοβαρά την εικόνα που δίνετε.

Σε περίπτωση που βρεθείτε στη δυσάρεστη θέση να ανακαλύψετε, αφού θα τα έχετε αποστείλει, ελλείψεις ή τυπογραφικά λάθη τα οποία αλλοιώνουν τελείως το νόημα του εγγράφου σας, μην συνεχίζετε στέλνοντας συμπληρωματικά έγγραφα. Αντίθετα, τηλεφωνείστε στη γραμματεία και ζητείστε να σας επιστρέψουν τα έγγραφα που περιέχουν τα λάθη και ξαναρχίστε τη διαδικασία εξαρχής. Σύμφωνα, χάσατε λίγο χρόνο, αλλά θα θεωρηθείτε ότι τηρείτε τους κανόνες και θα αξιολογηθείτε βάσει του σωστού υλικού.

Ο χρόνος απάντησης διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Οι σοβαρές εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων αποστέλλουν συνήθως αποδεικτικό παραλαβής των εγγράφων σας εντός μίας εβδομάδας περίπου. Αναφέρουν επίσης πότε θα σας απαντήσουν και συχνά σας ενημερώνουν ποιος είναι υπεύθυνος να εξετάσει το σχέδιό σας. Οι περισσότερες εταιρείες εξετάζουν διεξοδικά το σχέδιο για κάποιο διάστημα πριν να απαντήσουν. Ορισμένοι θα πιστεύουν, λανθασμένα, ότι μπορούν να επιταχύνουν τη διαδικασία με ένα προσωπικό τηλεφώνημα, αλλά αυτό είναι αδύνατον. Αυτό προκαλεί μάλλον ενόχληση και υπάρχει κίνδυνος να δώσετε την εντύπωση ότι γνωρίζετε ήδη ότι η πρότασή σας περιέχει ελλείψεις και ότι θα θέλατε να προσθέσετε προφορικά συμπληρωματικά στοιχεία. Πρέπει να θυμάστε ότι η υπομονή είναι αρετή. Μόνο αν δεν πάρετε απάντηση σε περίπου τρεις εβδομάδες, έχει νόημα να τηλεφωνήσετε για να εξακριβώσετε σε ποιο στάδιο βρίσκεται η πρότασή σας.

Σκληροί όροι; Δεν είναι έτσι. Είναι προς το συμφέρον σας να δοθεί η δέουσα προσοχή στο υλικό σας.

Όταν ο επενδυτής εξετάσει την αίτησή σας, θα επικοινωνήσει μαζί σας με επιστολή, ηλεκτρονικό μήνυμα ή τηλεφωνικώς. Αν η περίληψή σας είναι αρκετά ενδιαφέρουσα για να προχωρήσει (και θα πρέπει να είναι, εάν διαβάσετε αυτό το βιβλίο), θα κληθείτε σε συνάντηση όπου θα έχετε την ευκαιρία να παρουσιάσετε την ιδέα σας και το επιχειρηματικό σας σχέδιο. Αν όχι, το μήνυμα αναφέρει συνήθως ότι ο χρηματοδότης δεν είναι σε θέση να εμπλακεί σε μια διαδικασία επένδυσης στην επιχείρησή/ιδέα σας. Και ΟΧΙ σημαίνει ΟΧΙ. Αν δεν μπορέσατε να κερδίσετε την προσοχή του χρηματοδότη πρέπει να συνειδητοποιήσετε ότι αυτή τη φορά έχετε χάσει και η μόνη δυνατότητα που έχετε είναι να ξεκινήσετε από την αρχή και να ξανασκεφθείτε σοβαρά τα πράγματα.

Μην επιμένετε να λάβετε περισσότερες εξηγήσεις, γιατί ο επενδυτής δεν επιθυμεί να ασχοληθεί περισσότερο με το σχέδιό σας. Ασφαλώς, θα ήταν καλό να το γνωρίζετε, αλλά αυτό συμβαίνει σπάνια. Μια αρνητική απάντηση δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι κάτι είναι λάθος με το σχέδιό σας. Μπορεί η επιχειρηματική σας ιδέα να μην αντιστοιχεί στην επενδυτική στρατηγική του επενδυτή. Βασικά, πρέπει να θεωρείτε ότι οι αρνήσεις σημαίνουν ότι η ιδέα σας χρειάζεται σημαντική αναθεώρηση για να μπορέσει να κριθεί επιλέξιμη για χορήγηση επιχειρηματικών κεφαλαίων.

## Παρουσιάσεις

Αν είστε ένας από τους λίγους τυχερούς που περνούν μέσα από το μάτι της βελόνας και καλούνται σε μια συνάντηση παρουσίασης, θα πρέπει να δώσετε προσοχή σε ορισμένες λεπτομέρειες. Η προσκλητήρια επιστολή περιέχει συχνά ημερήσια διάταξη της συνάντησης και αναφέρει πόσο χρόνο θα έχετε στη διάθεσή σας για την παρουσίαση. Και τα δύο μέρη της συνάντησης χρειάζονται σοβαρή προετοιμασία. Θα πρέπει να έχετε μια γενική εικόνα, να έχετε φροντίσει τις λεπτομέρειες και να είστε σε θέση να κάνετε μια διεξοδική συζήτηση όσον αφορά την επιχειρηματική σας ιδέα και τις πληροφορίες που περιλαμβάνει το υλικό σας, χωρίς προηγούμενη προετοιμασία.

Θα πρέπει επίσης να είστε σε θέση να συζητήσετε τα οικονομικά σας θέματα και είναι «απολύτως απαραίτητο» να γνωρίζετε όλα τα αριθμητικά στοιχεία και πώς συνδέονται μεταξύ τους. Η συνάντηση πραγματοποιείται συνήθως σε φιλική ατμόσφαιρα με ανοικτό και ειλικρινή διάλογο.

Ο χρόνος είναι η ουσία. Ο χρόνος που διατίθεται είναι ένα τεστ από τον χρηματοδότη για να διαπιστώσει αν είστε ικανός να διατυπώνετε τις ιδέες σας σύντομα και με ακρίβεια. Οι ερωτήσεις που τίθενται και οι απαντήσεις σας δεν θα αφαιρέσουν χρόνο από το συνολικό χρόνο που έχετε για την παρουσίαση. Τα λεπτά που σας δίνονται θα είναι δικά σας πράγματι.

Όταν πρόκειται να παρουσιάσετε την ιδέα σας, αφήστε κατά μέρος τους εντυπωσιασμούς. Μην παραφορτώνετε την παρουσίασή σας με φανταχτερά χρώματα, ζωηρές κινήσεις και άλλα ειδικά "εφέ" για να εντυπωσιάσετε. Μπορεί να φαίνονται ωραία όλα αυτά, αλλά συχνά αποσπούν την προσοχή από το μήνυμα που θέλετε να περάσετε και αυτό είναι λάθος! Ένας επενδυτής περιμένει επιχειρήματα και τεκμηρίωση και η παρουσίασή σας πρέπει να περιέχει αυτά τα στοιχεία.

Ευτυχώς, οι περισσότεροι επιχειρηματίες που καταφέρνουν να κληθούν στην παρουσίαση είναι, πράγματι, πολύ καλά προετοιμασμένοι. Έχουν ελέγξει εξονυχιστικά την παρουσίασή τους, έχουν κάνει καλή εξάσκηση και μπορούν να τηρήσουν το χρόνο. Υπάρχουν όμως και επιχειρηματίες που δεν δίνουν προσοχή στη λεπτομέρεια, ξεπερνούν τους εαυτούς τους ή σκόπιμα υπερβαίνουν το χρόνο, γεγονός τελείως λανθασμένο. Με τον τρόπο αυτό, δεν τηρείτε τους κανόνες και θα χάσετε. Και μην ξεχνάτε ότι η συνάντηση ξεκινάει στο χώρο υποδοχής και δεν έχει ολοκληρωθεί μέχρι να ξαναβγείτε έξω στο δρόμο. Εάν, από την άλλη πλευρά, καταβάλλετε

*Κάθε πώληση είναι ζήτημα παρουσίασης.*

*Εάν δεν μεταδίδετε το μήνυμά σας σωστά, αυτό που θα εννοείτε θα είναι διαφορετικό από αυτό που λέτε.*

*Αν αυτό που λέτε δεν είναι αυτό που εννοείτε, αυτό που θα έπρεπε να γίνει δεν θα γίνει.*



προσπάθεια να προετοιμαστείτε και τηρείτε τους κανόνες, υπάρχει προοπτική να βρείτε ένα καλό συνεταιίρο, για να μην αναφέρουμε και το κεφάλαιο που χρειάζεστε.

Ελέγξτε επίσης από την προηγούμενη μέρα σε ποιον τόπο θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση. Αν αργήσετε, αφαιρείτε χρόνο από το ραντεβού. Να θυμάστε ότι δεν είστε το θέμα της ημερήσιας διάταξης του επενδυτή εκείνη την ημέρα, Το μμποτιλιάρισμα και η καθυστέρηση της πτήσης είναι καλές δικαιολογίες, αλλά δεν εξαγοράζουν το χρόνο που σας έχει διατεθεί.

### **Συμφωνίες μη αποκάλυψης του επιχειρηματικού σχεδίου**

Οι περισσότεροι άνθρωποι που έχουν μια επιχειρηματική ιδέα επιθυμούν, ασφαλώς, να μην την εκμεταλλευθεί κάποιος τρίτος. Όμως, κατά κανόνα, δεν είναι έξυπνη κίνηση να ξεκινήσετε ζητώντας μια συμφωνία μη αποκάλυψης από έναν επαγγελματία επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων. Αν ξεκινήσετε τη συνεργασία σας εμμένοντας σε μια τέτοια συμφωνία, θα έχετε αναμφίβολα προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημία στη σχέση σας. Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν έχουν πρόβλημα να κάνουν συμφωνίες, αλλά εάν περιμένετε από έναν χρηματοδότη να δείξει εχεμύθεια, γιατί περί αυτού πρόκειται, πρέπει να του αποδείξετε ότι τον εμπιστεύεστε. Είναι αυτονόητο ότι μπορείτε να προσδοκάτε πως οτιδήποτε υποβάλλετε σε έναν επαγγελματία επενδυτή θα αντιμετωπιστεί με εχεμύθεια. Αν δεν είστε έτοιμος να τον εμπιστευθείτε, στο τέλος αντί για κερδισμένος θα είστε εσείς ο χαμένος.

### **Τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνετε**

Ως συμβουλή της τελευταίας στιγμής, αναφέρουμε στη συνέχεια ορισμένες καταστάσεις τις οποίες άλλοι επιχειρηματίες έχουν μάθει να αποφεύγουν, με το δυσάρεστο τρόπο. Καταρχήν, τα λάθη αυτά δεν έχουν να κάνουν σε τίποτα με την επιχειρηματική ιδέα σας ή την παρουσίαση, αλλά δείχνουν τους κανόνες συμπεριφοράς στον τομέα που εξετάζουμε. Πριν να βουτήξετε στο νερό, πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα ακόλουθα «μη»:

- Προσπαθείτε να πουλήσετε μια ημιτελή επένδυση  
Εάν αποτύχετε να «τα βρείτε» με τον πρώτο όμιλο επιχειρηματικών κεφαλαίων και οι διαπραγματεύσεις δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα, για οποιονδήποτε λόγο, ελάχιστες είναι οι πιθανότητες να αναλάβει τη δουλειά κάποιος άλλος όμιλος επενδυτών. Όπως και να έχουν τα πράγματα, θα πρόκειται για μια «αποτυχημένη επένδυση κάποιου άλλου» και, επειδή κανείς δεν θέλει να καθαρίζει τα άπλυτα των άλλων, οι περισσότεροι επενδυτές θα σας πουν απλά «όχι». Έτσι, θα πρέπει να ξαναρχίσετε εκ του μηδενός, συντάσσοντας μια νέα συνοπτική παρουσίαση και ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο.

- Υπερεκτιμάτε την επένδυση  
Ειδικότερα, όταν πρόκειται για κεφάλαιο εκκίνησης, οι κοινότητες χρηματοδοτών της κάθε χώρας είναι σαν ένα χωριό. Όλοι μιλούν με τους ίδιους δικηγόρους, λογιστές και άλλους συμβούλους. Είναι απλά θέμα χρόνου να μάθει ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων ότι το ίδιο πρωί επισκεφθήκατε τον ανταγωνιστή του. Ασφαλώς, πρέπει να ψάξετε να εξασφαλίσετε τους καλύτερους δυνατούς όρους, αλλά γενικά το να περιέρχεστε υπερβολικά την αγορά δεν κάνει καλή εντύπωση. Μην ξεχνάτε ότι «το τελευταίο κορίτσι μπορεί να μην θέλει να χορέψει μαζί σας, όταν διαπιστώσει ότι όλες οι άλλες τις οποίες προσκαλέσατε προηγουμένως αρνήθηκαν». Θα θεωρηθείτε σοβαρότερος αν ξεκινήσετε επιλέγοντας ορισμένους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που ταιριάζουν με την αντίληψή σας, παρά να αποστέλλετε το υλικό σας σε όλους (βεβιασμένες ενέργειες). Οι επενδυτές συχνά θα σας ρωτήσουν: «Έχετε παρουσιάσει αυτό το σχέδιο σε άλλους πιθανούς επενδυτές και, αν ναι, ποια ήταν η αντίδρασή τους;» Καλύτερα να είστε ειλικρινείς, διότι σε αντίθετη περίπτωση, αν ο επενδυτής το ανακαλύψει, αυτό θα είναι και το τέλος της επαφής σας με το συγκεκριμένο επενδυτή.
- Μη "χάνεστε" με τον επενδυτή σας κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Οι επενδυτές είναι σκληροί διαπραγματευτές και όσο προχωρούν τα πράγματα θα σας θέσουν απαιτήσεις και αιτήματα όσον αφορά τη συμφωνία σας. Ένα πράγμα είναι σίγουρο: τα σημεία τα οποία παρουσιάζει ως απαιτήσεις είναι ΜΗ διαπραγματεύσιμα. Δεν ισχύει το ίδιο και για τα αιτήματα. Πολλές συμφωνίες είχαν ατυχή έκβαση μετά από μακρόχρονες διαπραγματεύσεις, επειδή ο επιχειρηματίας ξαφνικά προσπάθησε να κάνει τον επενδυτή να τροποποιήσει τις απαιτήσεις του. Αν ενεργήσετε μ' αυτό τον τρόπο, είναι περισσότερο από πιθανό να τερματίσει ο επενδυτής τις διαπραγματεύσεις.
- Ο σύμβουλός σας τορπιλίζει το κλίμα για λογαριασμό σας  
Δυστυχώς, ορισμένες φορές, καλές δοσοληψίες αποτυγχάνουν εξαιτίας περιττής παρέμβασης τρίτων. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι όταν ένας δικηγόρος, αφού ο επιχειρηματίας και ο επενδυτής είναι έτοιμοι να καταλήξουν σε συμφωνία, ξαφνικά, με δική του πρωτοβουλία, επιθυμεί να «κάνει παιχνίδια» και προσπαθεί να ασκήσει πίεση της τελευταίας στιγμής, ισχυριζόμενος ότι υπάρχουν και άλλες προσφορές και είναι σε εξέλιξη άλλες διαπραγματεύσεις. Ανόητο λάθος, γιατί αυτό που φυσικά θα συμβεί είναι ο επενδυτής να τερματίσει απότομα τις διαπραγματεύσεις. Πράγματι, διαπραγματεύεσαι μόνο με σοβαρούς συνομιλητές. Είναι πιθανό ο δικηγόρος να βρει έναν άλλο πελάτη την επόμενη ημέρα, αλλά εσείς θα διαπιστώσετε ότι δεν είναι και τόσο εύκολο να βρείτε έναν νέο χρηματοδότη ή ένα άλλο σχέδιο. Σιγουρευτείτε ότι είστε απόλυτα σαφής με τους συμβούλους σας πριν ξεκινήσετε τις διαπραγματεύσεις.



- Υπερεκτιμάτε υπερβολικά την επιχείρησή σας  
Κατά τις διαπραγματεύσεις θα χρειαστεί, ασφαλώς, κάποια στιγμή να κάνετε εκτίμηση της μελλοντικής αξίας της εταιρείας σας, δηλαδή για τη δυναμική της επένδυσης. Πρέπει, ωστόσο, να είστε σίγουροι ότι ο χρηματοδότης θα ελέγξει με τους συνεργάτες του και θεσμικούς επενδυτές κατά πόσο η εκτίμησή σας είναι λογική. Εάν η εκτίμησή σας δεν γίνει αποδεκτή, θα πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά αν αξίζει να συνεχίσετε. Οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων μπορεί να σας διηγηθούν ιστορίες για επενδύσεις που ποτέ δεν πέτυχαν, επειδή οι επιχειρηματίες επεδίωκαν υψηλότερη τιμή. Δίδαγμα: όταν ένας επαγγελματίας επενδυτής προσφέρεται να επενδύσει τοις μετρητοίς σε μια ιδέα που δεν έχει δοκιμασθεί στην πράξη, οφείλετε να αποδεχθείτε! Αν προσπαθήσετε να κρατήσετε την ιδέα σας ζωντανή μέχρι να βρείτε κάποιον που θα δεχθεί την υψηλότερη δυνατή τιμή, είναι πιθανότερο να μείνετε μόνοι με μια επένδυση με την οποία ΚΑΝΕΝΑΣ δεν θα θέλει να ασχοληθεί.

## Κεφάλαιο 5

### Επιχειρηματικά κεφάλαια

Από τα τέλη της δεκαετίας του '90 οι επενδύσεις επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν αυξηθεί σημαντικά. Από τα πρώτα δειλά βήματα που αφορούσαν ένα ευρύ φάσμα τομέων, η βιομηχανία επιχειρηματικών κεφαλαίων εξελίσσεται σε μια μεγάλη δύναμη στις αγορές επενδύσεων.

Εάν εξετάσετε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συνεχώς αυξανόμενων εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων, θα διαπιστώσετε ότι η βιομηχανία παρουσιάζει μεγάλη πολυμορφία. Κάθε εταιρεία έχει το δικό της τρόπο λειτουργίας και το μέγεθος ποικίλλει από εταιρείες ενός μόνο ιδιόκτητη με περιορισμένους πόρους μέχρι μεγάλους ομίλους με επενδύσεις δισεκατομμυρίων ευρώ. Η βιομηχανία επιχειρηματικών κεφαλαίων είχε την τάση να είναι μικρή σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, εφόσον όλοι γνωρίζονταν μεταξύ τους, αλλά η εικόνα αυτή άλλαξε γρήγορα.

Ένας παράγοντας που χαρακτηρίζει το σύνολο αυτής της βιομηχανίας είναι το ατομικό κίνητρο. Οι περισσότερες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων κυριαρχούνται από ένα μόνο άτομο. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι από πρώην επιχειρηματίες μέχρι επαγγελματίες επενδυτές με μεγάλη πείρα. Τα άτομα αυτά βρίσκονται στον πυρήνα της επιχείρησης, αντιπροσωπεύουν την τεχνογνωσία και το δίκτυό της και, συχνά, καθορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τις επενδυτικές αποφάσεις της κάθε εταιρείας. Όμως, οι μεγαλύτερες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων αναθέτουν σήμερα σε απασχολούμενους τους να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία αξιολόγησης και να ξεκινήσουν τη διαδικασία διαλόγου με αυτούς που κάνουν τα πρώτα τους βήματα.

Οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων μπορούν, σε γενικές γραμμές, να ταξινομηθούν, με βάση τη δομή τους, σύμφωνα με τρία κριτήρια:

- Την πηγή του κεφαλαίου τους (κεφαλαιοποίηση).
- Την επενδυτική στρατηγική τους και το μέγεθος των επενδύσεων σε επιχειρηματικά κεφάλαια.
- Το στάδιο του κύκλου ζωής μιας εταιρείας στην οποία επενδύουν.

### Κεφαλαιοποίηση

Ένα από τα στοιχεία που χαρακτηρίζει τις διαφορές στη βιομηχανία επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ο τρόπος κεφαλαιοποίησης της κάθε εταιρείας. Η μέθοδος κεφαλαιοποίησης συχνά επηρεάζει σημαντικά το «άνοιγμα» της κάθε εταιρείας επιχειρηματικών κεφαλαίων όσον αφορά τα επενδυτικά σχέδια και ενδέχεται να είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στον καθορισμό της επενδυτικής στρατηγικής της συγκεκριμένης εταιρείας.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων κεφαλαιοποιούνται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- Με ιδιωτικό κεφάλαιο. Προέρχεται, πολύ συχνά, από ατομικές επιχειρήσεις επιχειρηματικών κεφαλαίων (συνήθως εταιρείες) που επενδύουν το κεφάλαιο το οποίο έχουν συνεισφέρει ο επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων και οι συνέταιροί του. Αυτή είναι μια συνήθης εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων και υπάρχουν πολλές τέτοιες. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν αναπτυχθεί επαρκώς για να εισαχθούν στο χρηματιστήριο και να αποκτήσουν με τον τρόπο αυτό τα επιχειρηματικά κεφάλαια τους στις επίσημες κεφαλαιαγορές.
- Με θεσμικό κεφάλαιο. Προέρχεται από εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων που είναι μέλη χρηματοοικονομικών ομίλων. Οι πόροι τους για επενδύσεις επιχειρηματικών κεφαλαίων προέρχονται συχνά από επαγγελματίες θεσμικούς επενδυτές.
- Με δημόσιο κεφάλαιο. Προέρχεται από δημόσια ταμεία όπως, π.χ., επιστημονικά πάρκα.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύουν τα κεφάλαιά τους. Ορισμένοι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων παρέχουν ίδια κεφάλαια στην εταιρεία σας, με εισφορά χρηματικών διαθεσίμων, και αποκτούν ένα εταιρικό μερίδιο. Άλλοι προσφέρουν δικαίωμα μειοψηφίας ως συμμετοχή και, επιπλέον, θα εγγυηθούν την έκδοση τραπεζικού δανείου για την επιχείρησή σας. Με απλά λόγια, η σημαντικότερη συνεισφορά του επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ο πιστωτικός κίνδυνος που δέχεται να αναλάβει για λογαριασμό σας και, δεδομένης αυτής της κατάστασης, πρέπει να είστε προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσετε την πρόσθετη επιβάρυνση της καταβολής των τόκων που θα επιβληθούν στην επιχείρησή σας με άμεση έναρξη της αποπληρωμής. Ασφαλώς, εσείς θα αποφασίσετε ποιος τύπος είναι ο καταλληλότερος. Ορισμένες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό μεθόδων χρηματοδότησης, ενώ άλλες επιλέγουν μία μόνο μέθοδο.

*Όσο μικρή και αν είναι η εξεταζόμενη βιομηχανία, υπάρχει μεγάλη πολυμορφία επιχειρηματικών κεφαλαίων στην Ευρώπη.*

*Ως νέος ή παλαιότερος επιχειρηματίας, μπορείτε να ενισχύσετε την ανάπτυξή σας, ανεξάρτητα από το στάδιο της ανάπτυξης, με επιχειρηματικά κεφάλαια*

Όσον αφορά τη διάθεση χρηματικών διαθεσίμων, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων παρουσιάζουν επίσης μεγάλη πολυμορφία. Δεν μπορούν όλες να προσφέρουν μεγάλες επενδύσεις ρευστών διαθεσίμων. Σας συνιστούμε να επιλέξετε τις εταιρείες που διαθέτουν

μεγάλα ταμειακά διαθέσιμα και εκείνες που έχουν ιστορικό καλού χορηγού κεφαλαίων. Εάν έχετε συνάψει συμφωνία με επενδυτή ο οποίος δεν διαθέτει ρευστό, υπάρχει κίνδυνος να ενεργήσει απερίσκεπτα, εάν ξαφνικά χρειαστεί ρευστά και υπάρχει πράγματι περίπτωση να μην ενεργήσει προς το συμφέρον σας. Όταν ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων σας ενημερώσει ότι επιθυμεί να συνεργαστεί για το σχέδιό σας, κάντε τη χάρη στον εαυτό σας και ρωτήστε τον ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση διαθέσιμων του. Πείτε του ότι θα επιθυμούσατε να δείτε τον τελευταίο οικονομικό απολογισμό που δημοσίευσε και να συζητήσετε με ορισμένες εταιρείες στις οποίες έχει προηγουμένως επενδύσει. Εάν είναι σοβαρός, δεν πρέπει να είναι απρόθυμος να σας δώσει ορισμένα ονόματα για επαφές. Οι περισσότεροι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων εκτιμούν πράγματι τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι μελλοντικοί τους συνεργάτες για να διασφαλίσουν την τέλεια συνεργασία.

### **Στρατηγική και μέγεθος της επένδυσης**

Όταν, ως επιχειρηματίας αρχίσετε να αναζητείτε στην αγορά έναν επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων που να ταιριάζει στην επιχειρηματική ιδέα και το σχέδιό σας, είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι διάφορες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων συχνά ακολουθούν μια συγκεκριμένη επενδυτική στρατηγική. Η στρατηγική μπορεί να περιορίζεται σε επιλεγμένες βιομηχανίες ή επενδυτικά σχέδια ενός συγκεκριμένου μεγέθους.

Η επενδυτική στρατηγική, και ιδίως το μέγεθος των επενδύσεων, έχουν την τάση να συνδυάζονται με το είδος της εταιρείας επιχειρηματικών κεφαλαίων, δηλαδή με τον τρόπο κεφαλαιοποίησης της εταιρείας. Εντούτοις, οι περισσότερες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων επιθυμούν γενικά να τους υποβάλλεται ένα μεγάλο φάσμα επενδυτικών σχεδίων, που θα τους επιτρέψει να επιλέξουν μεταξύ τους. Αν έχετε αμφιβολίες σχετικά με την επενδυτική στρατηγική μιας συγκεκριμένης εταιρείας, μπορείτε να κάνετε ερωτήσεις όταν την επισκεφθείτε. Το ίδιο ισχύει και για το μέγεθος των επενδύσεων τις οποίες αποδέχεται συνήθως η εταιρεία.

### **Στάδια ανάπτυξης**

Μια άλλη διαφορά ενδέχεται να είναι το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο η κάθε εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων επιθυμεί να επενδύσει. Ορισμένες εστιάζονται στο να βοηθούν στο στάδιο της ίδρυσης μιας επιχείρησης, εφόσον αυτός είναι ο τομέας της αρμοδιότητάς τους, άλλες εστιάζονται σε εταιρείες που είναι υπό μετάβαση στο επόμενο στάδιο και ορισμένες άλλες έχουν ειδικευτεί στην εξαγορά και μεταβίβαση εταιρειών.

Από τη σκοπιά του επιχειρηματία, η ποικιλία που προσφέρουν οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων σε διάφορους τομείς αρμοδιότητας σημαίνει ότι μπορείτε πιθανόν να χρηματοδοτήσετε ένα μέρος της ανάπτυξης της επιχείρησής σας με επιχειρηματικά κεφάλαια, ανεξάρτητα από το στάδιο

ανάπτυξης της εταιρείας. Ασφαλώς, τα πάντα εξαρτώνται από το μέγεθος της αναπτυξιακής δυναμικής που προσφέρει η επιχείρησή σας.

### **I-TecNet : Δίκτυο επιχειρηματικών κεφαλαίων στους τομείς της καινοτομίας και της τεχνολογίας**

Το I-TecNet είναι ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο οργανισμών επιχειρηματικών κεφαλαίων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της τεχνολογίας και σε αρχικό στάδιο. Είναι μια πρωτοβουλία που ενθαρρύνει τις επενδύσεις πρώιμου σταδίου σε καινοτόμες από τεχνολογική άποψη εταιρείες. Στηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας της Gate2Growth.

Με τη βοήθεια του I-TecNet, επιχειρηματίες μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση σε ένα δίκτυο ικανών εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων, που ενδιαφέρονται για επιχειρηματικά σχέδια υψηλού βαθμού καινοτομίας στους τομείς της τεχνολογίας, των προϊόντων, των υπηρεσιών ή διεργασιών και παρουσιάζουν δυναμική ταχείας ανάπτυξης και δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης.

Οι οργανισμοί επιχειρηματικών κεφαλαίων που συμμετέχουν στο I-TecNet διαθέτουν τα κεφάλαιά τους για επενδύσεις αρχικού σταδίου σε καινοτόμες από τεχνολογική άποψη εταιρείες.

Το επιχειρηματικά κεφάλαια είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης των επενδύσεων καινοτόμων εταιρειών ταχείας αναπτυξιακής δυναμικής. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια αποτελούνται από ποσά που συγκεντρώνονται στην κεφαλαιαγορά από ειδικευμένους οικονομικούς φορείς. Οι επενδυτές που χρηματοδοτούν νέες επιχειρήσεις αγοράζουν μετοχές ή μετατρέψιμες ομολογίες της εταιρείας. Δεν πραγματοποιούν την επένδυση για να αποκομίσουν άμεσο μέρισμα, αλλά για να δώσουν στην εταιρεία τη δυνατότητα να επεκταθεί και, τελικά, να αυξήσει την αξία της επένδυσής τους. Κατά συνέπεια, ενδιαφέρονται για καινοτόμες εταιρείες με ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης.

### **Πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να προσεγγίσουν τα ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων του I-TecNet ;**

Το πρώτο ουσιαστικό στοιχείο είναι να καθορίσουν μια πειστική πρόταση για χρηματοδότηση. Πριν να έλθουν σε επαφή με οποιαδήποτε εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, οι επιχειρηματίες πρέπει να καταρτίσουν ένα σαφές και στέρεο επιχειρηματικό σχέδιο και να ενημερωθούν για τον ακριβή χαρακτήρα του επιχειρηματικών κεφαλαίων και των άλλων μορφών χρηματοδότησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια λεπτομερής δήλωση του πού βρίσκεται σήμερα η εταιρεία και της στρατηγικής της για το μέλλον. Πρέπει να εξηγήσει γιατί η επιχείρηση θα είναι επιτυχής και να διευκρινίζει τι το μοναδικό παρουσιάζει. Πρέπει να εξετάζει με την πιο μικρή λεπτομέρεια τις βασικές

παραδοχές της επιχείρησης, για να διασαφηνίσει τη διαχειριστική λογική και να ορίσει τους σημαντικούς σταθμούς της μελλοντικής ανάπτυξης.

Όπως έχει αναφερθεί στο παρόν εγχειρίδιο, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποδεικνύει με σαφή τρόπο την εμπορική βιωσιμότητα του προτεινόμενου εγχειρήματος και την δυναμική του για υψηλή ανάπτυξη. Πρέπει να καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχείρησης: από τη στρατηγική της στον τομέα του μάρκετινγκ, τους ανταγωνιστές της και τους εν δυνάμει πελάτες της μέχρι τον τρόπο διαχείρισης και τα οικονομικά της επιχείρησης και προβλέψεις για τις ετήσιες πωλήσεις και τους στόχους. Το σχέδιο πρέπει να καλύπτει συνήθως πενταετή σχεδιασμό.

Ο ιστοχώρος της πρωτοβουλίας Gate2Growth προσφέρει στους επιχειρηματίες ένα φάσμα βοηθημάτων για να καταρτίσουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο. Σύμβουλοι είναι διαθέσιμοι να δώσουν πληροφορίες και να συμβάλουν στη βελτίωση του επιχειρηματικού σχεδίου πριν να παρουσιαστεί σε επενδυτές.

### **Πώς μπορείτε να έλθετε σε επαφή με επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων: ο πρακτικός τρόπος**

Η πρωτοβουλία Gate2Growth έχει θέσει σε λειτουργία μια πανευρωπαϊκή βάση δεδομένων με επενδυτικές ευκαιρίες για καινοτόμες εταιρείες και επιχειρηματικά σχέδια.

Η καταχώριση του επιχειρηματικού σχεδίου σας στη βάση δεδομένων παρέχει τη δυνατότητα στην ομάδα έμπειρων επαγγελματιών σε θέματα επενδύσεων της Gate2Growth.com να προβάλλουν το σχέδιό σας και να ελέγξουν το ενδιαφέρον που προκαλεί στη βάση δεδομένων η οποία καλύπτει περισσότερες από 3000 πηγές επενδύσεων στην Ευρώπη.

Εκτός από το I-TecNet, η πρωτοβουλία Gate2Growth συνεργάζεται με ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, τράπεζες, φυτώρια επιχειρήσεων και δίκτυα επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων από όλη την Ευρώπη.

Η καταχώριση του επιχειρηματικού σας σχεδίου στη βάση δεδομένων γίνεται δωρεάν και αυξάνει σημαντικά τις ευκαιρίες σας να βρείτε ένα κατάλληλο επενδυτή για την επιχείρησή σας.

Πώς λειτουργεί;

1. Πηγαίνετε στον ιστοχώρο [www.Gate2Growth.com](http://www.Gate2Growth.com).
2. Καταχωρίστε την εταιρεία ή το επιχειρηματικό σας σχέδιο στη βάση δεδομένων με τις επενδυτικές ευκαιρίες **δωρεάν**.
3. Η καταχώριση απαιτεί γενικές πληροφορίες όσον αφορά το σχέδιό σας, αλλά δεν αποκαλύπτει εμπιστευτικές πληροφορίες. Ανά πάσα στιγμή εσείς διατηρείτε τον έλεγχο αυτής της διαδικασίας.

4. Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η καταχώρισή σας, η ομάδα του Gate2Growth.com ελέγχει κατά πόσο εκδηλώνεται ενδιαφέρον από επενδυτές στην Ευρώπη.
5. Εάν εκδηλωθεί συγκεκριμένο ενδιαφέρον για το σχέδιό σας, η ομάδα του Gate2Growth.com ενδέχεται να επικοινωνήσει μαζί σας για να ελέγξει κατά πόσο το σχέδιό σας έχει τα σωστά χαρακτηριστικά. Αυτό ενδέχεται να σημαίνει μια ζωντανή συνάντηση με την ομάδα σας ή ότι θα σας ζητήσουν συμπληρωματικές πληροφορίες.
6. Με βάση αυτή την αρχική διαδικασία, η ομάδα του Gate2Growth.com ενδέχεται είτε να σας προτείνει να έλθετε σε μια απευθείας επαφή με έναν επενδυτή ή, διαφορετικά, να σας προτείνει τις κατάλληλες ενέργειες για να είναι έτοιμο προς επένδυση το σχέδιο, πριν να πραγματοποιηθεί αυτή η επαφή.

Η υπηρεσία του Gate2Growth.com δικαιούται αμοιβή για την επιτυχή έκβαση αιτήσεων, σύμφωνα με τις πάγιες βιομηχανικές πρακτικές. Ο επιχειρηματίας είναι ανά πάσα στιγμή υπεύθυνος αυτής της διαδικασίας. Η ομάδα του Gate2Growth.com θα προτείνει να ενεργοποιηθεί η συμφωνία αμοιβής μόνο εάν υπάρχουν συγκεκριμένες ενδείξεις ενδιαφέροντος ενός επενδυτή και εάν έχει εμπιστοσύνη στο σχέδιο και την επιχειρηματική ομάδα την οποία θα προτείνει στους επενδυτές.

Register your company or business plan with the most widely known European database of investment opportunities **FOR FREE!**



## Gate 2 Growth



The Gate2Growth Initiative is supported by the European Commission  
DG Enterprise - Innovation/SMEs programme