

Ενιαίος Οδηγός Επιχειρηματικότητας

«Πρόταση Χρηματοδότησης Στρατηγικών Προτεραιοτήτων Έρευνας του
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας»
της Πρόσκλησης SUB2:«Πανεπιστήμια Αριστείας» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ
5180665

Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας
«Ελλάδα 2.0» το οποίο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση –
NextGeneration EU

Κωδικός Δράσης: 16289

Τίτλος: Αναβάθμιση Ερευνητικών και Εκπαιδευτικών Υποδομών -
Ανάπτυξη Κέντρου Καινοτομίας / Επιχειρηματικότητας του
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΕΥΚΑΙΡΙΑ	7
1.1 ΠΗΓΕΣ ΆΝΤΛΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ	7
1.2 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	12
1.2.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ	12
1.2.2 ΟΙ 7 ΤΟΜΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	12
1.3 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	15
1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (BUSINESS PLAN)	17
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	17
2.2 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	17
2.3 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	20
2.4 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	22
2.4.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	24
2.4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	25
2.4.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	25
2.4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ / ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	26
2.4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	27
2.4.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	28
2.4.7 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	35
2.4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΟΜΙΔΗΣ ΚΕΡΔΩΝ	37
2.4.9 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΟΣΗΜΩΝ	38
2.4.10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	39
2.5 ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ	39
2.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	42
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	42
3.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;	42
3.1.2 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΝΑ ΤΟ ΑΝΑΛΥΟΥΜΕ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;	42
3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	43
3.2.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL	43
3.2.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	45
3.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	47
3.3.1 ΌΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	47
3.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	48

3.3.3	ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	49
3.4	ΑΝΑΛΥΣΗ SPACE MATRIX (ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΟΥΜΕ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)	50
3.5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΡΧΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (BUSINESS MODEL)		53
4.1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΑΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ	53
4.2	Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP)	54
4.3	Ο ΚΑΜΒΑΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	55
4.3.1	ΤΑ ΕΝΝΕΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	56
4.3.2	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	65
4.4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΔΟΚΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ		67
5.1	ΛΙΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗ (LEAN START-UP)	67
5.2	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	70
5.2.1	ΤΡΕΙΣ ΤΥΠΟΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΩΝ	72
5.3	ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΠΡΟΪΟΝ (MINIMUM VIABLE PRODUCT)	73
5.4	ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ (PIVOT)	75
5.5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ		79
6.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	79
6.2	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	80
6.3	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	83
6.4	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	85
6.5	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	88
6.6	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	89
6.7	ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	90
6.8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ		93
7.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ	93
7.1.1	ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	93
7.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	96
7.2.1	ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	96
7.2.2	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SAVE	98
7.3	SECTORAL / NATIONAL BRANDING	99
7.3.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ BRANDING ΚΛΑΔΩΝ	99
7.3.2	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ SECTORAL & NATIONAL BRANDING	100
7.4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ		103

8.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	103
8.2	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	104
8.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	105
8.3.1	JUST IN TIME	106
8.3.2	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ (MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING - MRP)	106
8.3.3	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ (ΕΟQ)	107
8.4	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	107
8.5	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	108
8.6	ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	112
8.7	ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	113
8.8	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	114
8.8.1	ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ	114
8.8.2	ΡΟΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	115
8.8.3	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	116
8.9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΜΟΡΦΗ **118**

9.1	ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	118
9.1.1	ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΙΔΡΥΣΗΣ, ΚΟΣΤΟΣ	118
9.1.2	ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΝΟΜΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΊΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	125
9.2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	126
9.2.1	ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	126
9.2.2	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	127
9.3	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ **132**

10.1	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	132
10.2	ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	133
10.2.1	ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	134
10.2.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΑΓΓΕΛΟΙ	135
10.2.3	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	137
10.2.4	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ – CROWDFUNDING	140
10.3	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	143
10.4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	145

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:	Οι πρώτες ερωτήσεις σχετικά με την αρχική ιδέα	9
Εικόνα 2:	Οι επτά τομείς του Mullins για την αξιολόγηση επιχειρηματικών ευκαιριών	13
Εικόνα 3:	Από την ιδέα... στην εφαρμογή	18
Εικόνα 4:	Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου	19
Εικόνα 5:	Οι 5 στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου	20
Εικόνα 6:	Ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά η εκτελεστική σύνοψη	24
Εικόνα 7:	Το μίγμα μάρκετινγκ	26
Εικόνα 8:	Βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις	31

Εικόνα 9: Ταμειακές ροές ανάλογα με την προέλευση και τον προορισμό τους	34
Εικόνα 10: Ανάλυση PESTEL	44
Εικόνα 11: Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος	56
Εικόνα 12: Το περιβάλλον επιχειρηματικού υποδείγματος	66
Εικόνα 13: Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης σύμφωνα με τους Shepherd και Gruber	68
Εικόνα 14: Η διαδικασία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Πηγή: Ries, 2011 (σελ.101)	74
Εικόνα 15: Συσχετισμός χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Πηγή: Stutely, R. (2003), σελ. 13	81
Εικόνα 16: Ο κύκλος παραγωγής "χρήματος"	82
Εικόνα 17: Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου	90
Εικόνα 18: Το μοντέλο SAVE	98
Εικόνα 19: Nation Brand Hexagon στον αγροδιατροφικό τομέα	101
Εικόνα 20: Απαιτήσεις των καταναλωτών από το Τμήμα Επιχειρησιακών Διαδικασιών	103
Εικόνα 21: Τελικό διάγραμμα p-chart	112
Εικόνα 22: Νομικές μορφές επιχειρήσεων	118
Εικόνα 23: Ορισμός Διανοητικής Ιδιοκτησίας	127
Εικόνα 24: Τέλη προστασίας και ανανέωσης	131
Εικόνα 25: Κριτήρια επένδυσης των επιχειρηματικών αγγέλων	136
Εικόνα 26: Διαδικασία επένδυσης επιχειρηματικού αγγέλου	137
Εικόνα 27: Λειτουργίες Venture Capital	139
Εικόνα 28: Τέσσερις τύποι πληθοχρηματοδότησης	141
Εικόνα 29: Επιλογή του κατάλληλου είδους χρηματοδότησης για μια νέα επιχείρηση	144

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πηγές άντλησης επιχειρηματικών ιδεών	7
Πίνακας 2: Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης	30
Πίνακας 3: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	32
Πίνακας 4: Ενεργητικό ισολογισμού	33
Πίνακας 5: Παθητικό ισολογισμού	33
Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT Microsoft	49
Πίνακας 7: Στοιχεία που συνεισφέρουν στην απόδοση αξίας του πελάτη	58
Πίνακας 8: Τύποι καναλιών διανομής	59
Πίνακας 9: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	84
Πίνακας 10: Ισολογισμός τέλους χρήσης	86
Πίνακας 11: Αριθμοδείκτες	91
Πίνακας 12: Gantt Chart	104
Πίνακας 13: Η μέθοδος CPM για τον σχεδιασμό ενός συστήματος συναγερμού	105
Πίνακας 14: Αρχικά Δεδομένα Ημερησίου Ελέγχου p-chart	110
Πίνακας 15: Τελικός Πίνακας Ελέγχου p-chart	111
Πίνακας 16: Βασικά Χαρακτηριστικά, Φορολογική Επιβάρυνση & Υποχρεώσεις ανά Νομική Μορφή Επιχείρησης	123
Πίνακας 17: Κατηγορίες επενδυτικών αγγέλων	136
Πίνακας 18: Λίστα σημείων ελέγχου για πληθοχρηματοδότηση	142
Πίνακας 19: Δημοφιλείς διεθνείς και ελληνικές πλατφόρμες crowdfunding	142

Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα στις μέρες μας αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και καινοτόμους τομείς της οικονομίας, προσφέροντας ευκαιρίες δημιουργίας, εξέλιξης και επαγγελματικής ανεξαρτησίας. Για τους φοιτητές, η ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα δεν είναι απλώς μια μελλοντική προοπτική, αλλά μια διαδικασία που μπορεί να ξεκινήσει ήδη κατά τη διάρκεια των σπουδών, ενισχύοντας δεξιότητες όπως η δημιουργική σκέψη, η κριτική ανάλυση, η συνεργατικότητα και η επίλυση προβλημάτων. Ο «**Ενιαίος Οδηγός Επιχειρηματικότητας**» έχει σχεδιαστεί για να καθοδηγεί βήμα προς βήμα τον νέο επιχειρηματία – από τη σύλληψη και την ωρίμανση μιας ιδέας, έως την υλοποίησή της και την ένταξή της στην αγορά.

Ο οδηγός αυτός περιλαμβάνει θεματικές ενότητες που καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής πορείας: την αναγνώριση και αξιολόγηση επιχειρηματικών ευκαιριών, την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου, την επιλογή της κατάλληλης νομικής μορφής επιχείρησης, τις βασικές αρχές λειτουργίας και οργάνωσης, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης, καθώς και τις πηγές και τα εργαλεία χρηματοδότησης. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, παρέχοντας στους φοιτητές τις απαραίτητες γνώσεις για τη συμμόρφωση και την ορθή λειτουργία μιας νέας επιχείρησης.

Με αυτόν τον τρόπο, ο «**Ενιαίος Οδηγός Επιχειρηματικότητας**» δεν αποτελεί μόνο έναν πρακτικό οδηγό, αλλά και μια πηγή έμπνευσης και ενδυνάμωσης για τους φοιτητές που επιθυμούν να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε βιώσιμες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, συμβάλλοντας παράλληλα στην καινοτομία και την ανάπτυξη της κοινωνίας.

Ο παρών οδηγός αποτελείται από δέκα κεφάλαια, τα οποία καλύπτουν βήμα προς βήμα τη διαδρομή από τη σύλληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας έως την οργάνωση, χρηματοδότηση και υλοποίησή της. Κάθε κεφάλαιο επικεντρώνεται σε μια κρίσιμη πτυχή της επιχειρηματικής διαδικασίας, παρέχοντας θεωρητικές γνώσεις, πρακτικά εργαλεία και παραδείγματα εφαρμογής. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων του οδηγού:

⇒ **Επιχειρηματική Ιδέα και Ευκαιρία**

Εξετάζεται η διαδικασία δημιουργίας και αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής ιδέας, η διαφορά μεταξύ ιδέας και πραγματικής επιχειρηματικής ευκαιρίας, καθώς και τα κριτήρια που βοηθούν στον εντοπισμό βιώσιμων προοπτικών.

⇒ **Βασικές Αρχές Επιχειρηματικού Σχεδιασμού**

Παρουσιάζονται τα θεμέλια για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η σημασία του στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς και τα στάδια υλοποίησης.

⇒ **Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Αναλύονται οι εσωτερικοί πόροι και δυνατότητες της επιχείρησης (δυνατά και αδύνατα σημεία), καθώς και οι εξωτερικοί παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) που επηρεάζουν τη στρατηγική, με χρήση εργαλείων όπως η SWOT, η PESTEL και η SPACE Matrix για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης και των επιλογών ανάπτυξης.

⇒ Προσδιορισμός Αρχικού Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Περιγράφεται η έννοια του επιχειρηματικού υποδείγματος (business model), τα βασικά του στοιχεία και η διαμόρφωσή του με βάση την αγορά-στόχο, την πρόταση αξίας και τους πόρους της επιχείρησης.

⇒ Δοκιμάζοντας την Πρόταση Αξίας με τους Πελάτες

Αναλύονται οι μέθοδοι επικύρωσης της επιχειρηματικής ιδέας μέσω αλληλεπίδρασης με πιθανούς πελάτες, η συλλογή ανατροφοδότησης και η προσαρμογή της πρότασης αξίας στις ανάγκες της αγοράς.

⇒ Οικονομική Διαχείριση

Παρουσιάζονται οι βασικές αρχές διαχείρισης των οικονομικών μιας επιχείρησης, η πρόβλεψη δαπανών και εσόδων, η ανάλυση κόστους και κερδοφορίας, καθώς και οι δείκτες οικονομικής απόδοσης.

⇒ Προσέγγιση της Αγοράς και Διάσταση του Μάρκετινγκ

Περιγράφονται οι στρατηγικές για την είσοδο και διείσδυση στην αγορά, η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση, καθώς και τα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ (4Ps/7Ps).

⇒ Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργικό Σχέδιο

Εξηγούνται οι διαδικασίες σχεδιασμού και οργάνωσης της παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, η διαχείριση πόρων και ο καθορισμός λειτουργικών προτύπων.

⇒ Νομική Μορφή και Διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας

Παρουσιάζονται οι διαφορετικές νομικές μορφές επιχειρήσεων που προβλέπει το ελληνικό δίκαιο, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μορφής, καθώς και το θεσμικό πλαίσιο προστασίας και διαχείρισης της διανοητικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας (πατέντες, εμπορικά σήματα, σχέδια).

⇒ Πηγές Κεφαλαίου

Αναλύονται οι διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης, όπως ίδια κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επενδυτικά κεφάλαια, επιδοτήσεις, προγράμματα στήριξης και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης.

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του οδηγού, κάθε φοιτητής καλείται να μετατρέψει τις γνώσεις και τα εργαλεία που απέκτησε σε πράξη, χαράσσοντας τη δική του πορεία στον κόσμο της επιχειρηματικότητας. Ευχόμαστε το ταξίδι σας αυτό να είναι γεμάτο δημιουργία, καινοτομία και επιτυχίες!

Κεφάλαιο 1 – Επιχειρηματική Ιδέα & Ευκαιρία

1.1 Πηγές Άντλησης Επιχειρηματικών Ιδεών

Από πού μπορεί να αντλήσει κανείς επιχειρηματικές ιδέες;

Οι επιχειρηματικές ιδέες μπορεί να είναι κάτι εντελώς καινούργιο και καινοτόμο, όμως συχνά βασίζονται σε πράγματα που ήδη υπάρχουν — απλώς προσεγγίζονται με διαφορετικό τρόπο. Ένας φοιτητής, για παράδειγμα, μπορεί να πάρει μια ιδέα που ήδη κυκλοφορεί και να την εξελίξει, να την προσαρμόσει σε νέες ανάγκες ή να τη βελτιώσει σημαντικά.

Αλλά πού μπορεί κανείς να βρει τέτοιες ιδέες; Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν πολλές πηγές έμπνευσης, και πολλές φορές μια καλή επιχειρηματική ιδέα προκύπτει από τον συνδυασμό δύο ή περισσότερων πραγμάτων. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε ένα χόμπι που σας αρέσει πολύ, και να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να το συνδυάσετε με κάποια καθημερινή ανάγκη που δεν καλύπτεται.

Άλλες φορές, το οικογενειακό ή επαγγελματικό περιβάλλον, οι σπουδές σας ή ακόμα και οι προσωπικές σας εμπειρίες μπορεί να "ξεκλειδώσουν" μια ιδέα που δεν είχατε σκεφτεί πιο πριν.

Στον παρακάτω πίνακα είναι μερικές βασικές πηγές έμπνευσης για επιχειρηματικές ιδέες:

Πίνακας 1: Πηγές άντλησης επιχειρηματικών ιδεών

Κατηγορία	Πηγή Ιδεάς	Παραδείγματα
Από την καθημερινή ζωή	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Προσωπικές ανάγκες ⇒ Εμπειρίες ως καταναλωτής ⇒ Χόμπι ⇒ Ταξίδια ⇒ Τυχαία γεγονότα ⇒ Οικογενειακό/φιλικό περιβάλλον ⇒ Εκπαιδευτικό υπόβαθρο 	Το Dropbox δημιουργήθηκε όταν ο Drew Houston, ταξίδευε με λεωφορείο από τη Βοστώνη προς τη Νέα Υόρκη και συνειδητοποίησε ότι είχε ξεχάσει το USB του. Εκείνη τη στιγμή γεννήθηκε η ιδέα για μια υπηρεσία αποθήκευσης αρχείων στο «σύννεφο» — για να έχει κανείς πρόσβαση στα αρχεία του από οπουδήποτε, χωρίς να χρειάζεται φυσική συσκευή.
Από την εργασία	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή, πωλήσεις) 	Ο Κώστας Τσαούσης, ιδρυτής και CEO της Netdata, εργάστηκε για περισσότερα από 20 χρόνια ως στέλεχος σε μεγάλες τεχνολογικές εταιρείες στην Ελλάδα. Μέσα από την εμπειρία του, είχε πάντα τη βαθιά πεποίθηση

	⇒ Εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, ανταγωνιστές, διανομείς)	ότι οι λύσεις στα πιο κρίσιμα προβλήματα των επιχειρήσεων είναι — πρώτα απ’ όλα — τεχνολογικές.
Από το ευρύτερο περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες ⇒ Κοινωνικές αλλαγές και τάσεις ⇒ Πολιτικές και νομικές μεταβολές ⇒ Οικονομικές συνθήκες ⇒ Διεθνές περιβάλλον και εμπόδια 	Η Tesla ιδρύθηκε μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης ανησυχίας για την κλιματική αλλαγή , πίεσης για πράσινη ενέργεια και νομοθεσίας που ενίσχυε τις καθαρές μορφές μετακίνησης . Οι τεχνολογικές εξελίξεις στις μπαταρίες λιθίου και στην αυτοματοποιημένη οδήγηση, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές τάσεις υπέρ της βιωσιμότητας, άνοιξαν το δρόμο για τα ηλεκτρικά οχήματα.
Από τη δημιουργική σκέψη	⇒ Τεχνικές παραγωγής ιδεών (brainstorming, mind mapping, SCAMPER κ.ά.)	Η ιδέα για το Airbnb ξεκίνησε όταν οι ιδρυτές του, Brian Chesky και Joe Gebbia, ήθελαν να καλύψουν το ενοικίο τους και πρόσεξαν ότι σε μία μεγάλη εκδήλωση στην πόλη τους όλα τα ξενοδοχεία ήταν πλήρως κλεισμένα. Έκαναν brainstorming για να σκεφτούν μια λύση και κατέληξαν να νοικιάσουν μερικά στρώματα αέρα (air mattresses) στο διαμέρισμά τους σε επισκέπτες. Έτσι γεννήθηκε η ιδέα της κοινής χρήσης χώρων διαμονής , που στη συνέχεια εξελίχθηκε μέσα από τεχνικές δημιουργικής σκέψης και πειραματισμού (π.χ. prototyping, feedback, iteration) .
Άλλες πηγές	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Πανεπιστήμια & ερευνητικά κέντρα ⇒ Εκθέσεις, συνέδρια, startup events ⇒ Επιχειρηματικοί σύλλογοι & networking 	Taxibeat: Ο Νίκος Δρανδάκης και κάποιοι φίλοι του θέλουν να επιστρέψουν σπίτι τους ένα βράδυ. Το εστιατόριο βρίσκεται σε έρημο δρόμο και η αναζήτηση και εύρεση ταξί είναι πολύ δύσκολη. Αδυνατώντας να προσανατολιστούν, ανοίγουν χάρτες του κινητού. “Αφού εμείς μπορούμε να δούμε την τοποθεσία μας στον χάρτη δεν θα μπορούσαν να τη δουν και οι οδηγοί ταξί;” σκέφτηκε ο Δρανδάκης, και έτσι γεννήθηκε η ιδέα για την Taxibeat.

Το σημαντικό είναι να έχετε το μυαλό σας ανοιχτό και να παρατηρείτε τον κόσμο γύρω σας. Πολλές φορές η επιχειρηματική ευκαιρία κρύβεται εκεί που δεν το περιμένετε!

Υπάρχουν τρεις βασικοί άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να στοχαστείτε για την ανάπτυξη της ιδέας σας.



Εικόνα 1: Οι πρώτες ερωτήσεις σχετικά με την αρχική ιδέα

Αγορά-Στόχος:

1. Σε ποια αγορά στοχεύει η επιχείρησή σας;

Στην αρχή κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας, είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσετε:

- **Σε ποια αγορά θα απευθυνθείτε;**
Θα στοχεύσετε σε:
 - Τελικούς καταναλωτές (B2C)
 - Άλλες επιχειρήσεις (B2B)
 - Δημόσιους/Κρατικούς φορείς (B2G)
 - Συνδυασμούς, όπως επιχείρηση → επιχείρηση → καταναλωτή (B2B2C);

- **Πού θα τοποθετηθείτε στην αλυσίδα αξίας;**

Θα δραστηριοποιηθείτε στην παραγωγή, στην παροχή υπηρεσιών, στη διανομή, στην πώληση ή κάπου αλλού; Αυτή η επιλογή επηρεάζει καθοριστικά τη στρατηγική σας.

2. Ποια είναι η θέση σας στην αγορά;

Πώς θέλετε να σας βλέπουν οι πελάτες; Ποιο πρόβλημα λύνει η λύση σας και γιατί να σας προτιμήσουν από τον ανταγωνισμό; Η σωστή "τοποθέτηση" της επιχείρησής στην αγορά θα καθορίσει τη μοναδικότητά σας.

Δεξιότητες Ομάδας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία μιας startup είναι η **ομάδα**.

- Ποιες είναι οι **δεξιότητες, εμπειρίες ή γνώσεις** που έχει η ομάδα σας και κάνουν τη διαφορά;
- Πώς αυτές οι δεξιότητες σας βοηθούν να φτιάξετε ένα προϊόν ή υπηρεσία **ανώτερης αξίας** από τον ανταγωνισμό;
- Τι προσφέρετε που είναι δύσκολο να αντιγραφεί;

Στόχοι: Άμεσοι & Μακροπρόθεσμοι (Ζετία)

Καθορίστε **σαφείς στόχους** για την επιχείρησή σας:

- **Βραχυπρόθεσμοι στόχοι** (τους επόμενους 6–12 μήνες):
Π.χ. δημιουργία MVP, πρώτοι πελάτες, δοκιμαστική κυκλοφορία.
- **Μεσοπρόθεσμοι/Μακροπρόθεσμοι στόχοι** (2–3 έτη):
Π.χ. είσοδος σε νέα αγορά, αύξηση μεριδίου αγοράς, πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.

Αν το έργο σας είναι **τεχνολογικό** και απαιτεί χρόνο για ανάπτυξη:

- Περιγράψτε τα **στάδια εξέλιξης** (π.χ. Πρωτότυπο → Beta → Λανσάρισμα).
- Υπολογίστε ρεαλιστικά πόσο **χρόνο και πόρους** θα χρειαστεί το κάθε στάδιο.
- Εξηγήστε πόσο απαιτητική θα είναι η διαδικασία και τι υποστήριξη θα χρειαστείτε (χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία).

Επιπλέον, αναγνωρίστε τις **προκλήσεις**, όπως:

- Η είσοδος σε ένα νέο κανάλι διανομής που μπορεί να είναι **χρονοβόρα και κοστοβόρα**, και χρειάζεται στρατηγικό σχεδιασμό.

Τελικός στόχος: να προκύψει ένα **νέο προϊόν ή υπηρεσία** που φέρνει αξία στον χρήστη — είτε σε εμπορικό, τεχνολογικό, κοινωνικό είτε σε τεχνικό επίπεδο.

Η σχεδιαστική σκέψη

Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια μεθοδολογία που γεννήθηκε στην Καλιφόρνια και βασίζεται στην ιδέα ότι η **καινοτομία δεν είναι ζήτημα τύχης ή έμπνευσης της στιγμής**, ούτε πρέπει να εξαρτάται μόνο από τη φαντασία λίγων δημιουργικών ανθρώπων. Αντίθετα, η καινοτομία μπορεί να σχεδιαστεί και να καλλιεργηθεί μέσα από **συγκεκριμένες διαδικασίες** — με αφετηρία πάντα τις **ανάγκες των χρηστών**.

Ο Tim Brown, πρόεδρος της εταιρείας IDEO (που πρωτοστάτησε στην εφαρμογή της μεθόδου), συνοψίζει τη λογική του Design Thinking ως εξής (Sargoghi, et. al., 2019):

Η καινοτομία συμβαίνει όταν "κουμπώνουν":

- Οι **ανάγκες και επιθυμίες των ανθρώπων** (επιθυμία),
- Με αυτό που είναι **τεχνολογικά εφικτό** (σκοπιμότητα),
- Και με αυτό που είναι **βιώσιμο επιχειρηματικά** (βιωσιμότητα).

Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές της μεθόδου, όμως η πιο γνωστή είναι το μοντέλο του Stanford D-School, που περιλαμβάνει 5 στάδια:

<p>«Αν θέλεις να δημιουργήσεις ένα προϊόν που να έχει αξία για τους ανθρώπους, πρέπει να μπει στη θέση τους»</p> <p>Jack Dorsey, συνιδρυτής του Twitter</p>	 <p>ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ (EMPATHY)</p>
<p>«Η αναγνώριση της ανάγκης είναι η πρωταρχική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό»</p> <p>Charles Eames, σχεδιαστής-αρχιτέκτονας</p>	 <p>ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ (DEFINE)</p>
<p>«Η δημιουργικότητα προέρχεται από μια σύγκρουση ιδεών»</p> <p>Donatella Versace, σχεδιάστρια μόδας-επιχειρηματίας</p>	 <p>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΔΕΩΝ (IDEATE)</p>
<p>«Σκεφτείτε να αφιερώσετε λιγότερο χρόνο στο να μιλάτε και περισσότερο χρόνο στη δημιουργία πρωτοτύπων, ειδικά αν δεν είστε πολύ καλοί στο να μιλάτε»</p> <p>Paul Buchheit, επιχειρηματίας-δημιουργός Gmail</p>	 <p>ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ (PROTOTYPE)</p>
<p>«Να αποτυγχάνετε συχνά για να πετύχετε νωρίτερα»</p> <p>Tom Kelley, IDEO</p>	 <p>ΔΟΚΙΜΗ (TEST)</p>

1.2 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

1.2.1 Η Επιχειρηματική ευκαιρία

Μια καλή ιδέα είναι μόνο η αρχή για να ξεκινήσει κάποιος μια επιχείρηση. Από μόνη της όμως δεν αρκεί για να εγγυηθεί την επιτυχία. Για να γίνει μια ιδέα πραγματικά χρήσιμη, πρέπει να εξελιχθεί σε μια **επιχειρηματική ευκαιρία** – δηλαδή κάτι που έχει αξία, είναι επίκαιρο, μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη και, το πιο σημαντικό, κάτι για το οποίο οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Ένας φοιτητής ή νέος επιχειρηματίας μπορεί να έχει πολλές ιδέες. Όμως, για να ξεκινήσει κάτι βιώσιμο, πρέπει να επιλέξει εκείνη την ιδέα που ταιριάζει καλύτερα με τις γνώσεις, τα ταλέντα και τα ενδιαφέροντά του, αλλά και που έχει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, με το μικρότερο δυνατό ρίσκο.

Η αξιολόγηση των επιχειρηματικών ιδεών είναι **πολύ σημαντική**, γιατί βοηθά στην αναγνώριση των αδυναμιών πριν ξεκινήσει η υλοποίηση. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να προσαρμόσει ή και να αλλάξει την αρχική του ιδέα, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς και του περιβάλλοντος.

Στην αρχή, υπάρχει απλώς μια ιδέα και αρκετή αβεβαιότητα. Αν όμως αναληφθούν δράσεις για την εξέλιξή της, τότε η ιδέα μπορεί να μετατραπεί σε πραγματική ευκαιρία. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι **η ιδέα δεν είναι το ίδιο με την ευκαιρία** – αλλά και ότι **καμία ευκαιρία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς μια αρχική ιδέα** (Hayton και Cholakova, 2012).

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση της ιδέας σε αυτό το στάδιο είναι κρίσιμη. Ο φοιτητής μπορεί να καταλάβει αν αξίζει να **επενδύσει χρόνο** και προσπάθεια ή αν είναι καλύτερο να αλλάξει πορεία, πριν να είναι πολύ αργά.

1.2.2 Οι 7 τομείς αξιολόγησης της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Για να αξιολογήσει σωστά μια επιχειρηματική ευκαιρία, ο επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να θέσει μια σειρά από κρίσιμα ερωτήματα που σχετίζονται τόσο με την **αγορά** όσο και με τον **κλάδο** στον οποίο σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί.

Ο καθηγητής **John Mullins** προτείνει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που βασίζεται σε **επτά τομείς** (γνωστό ως “7 Domains Model”), οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση κάθε επιχειρηματικής ευκαιρίας (Mullins, 2017). Το μοντέλο αυτό βοηθά να εντοπιστούν οι ευκαιρίες που είναι πραγματικά **ελκυστικές, εφαρμόσιμες και βιώσιμες** – όχι μόνο θεωρητικά, αλλά και στην πράξη.

Αυτοί οι επτά τομείς καλύπτουν:

A. τις συνθήκες της **αγοράς** (μέγεθος, τάσεις, ανάγκες πελατών),

Β. τα χαρακτηριστικά του **κλάδου** (ανταγωνιστικότητα, φάση ανάπτυξης),

Γ. και τις δυνατότητες και προσδοκίες της ίδιας της επιχειρηματικής **ομάδας**.



Εικόνα 2: Οι επτά τομείς του Mullins για την αξιολόγηση επιχειρηματικών ευκαιριών

Η εξέταση αυτών των τομέων επιτρέπει στον επιχειρηματία να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες, να μειώσει την αβεβαιότητα και να προσαρμόσει έγκαιρα την ιδέα του πριν επενδύσει πολύτιμο χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα. Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις που πρέπει να αξιολογήσει ο επίδοξος επιχειρηματίας με βάση τους τομείς αυτούς:

A. Τομείς Αγοράς (Market Domains)

1. Μακρο - Επίπεδο (Macro-level Market)

Ποια είναι η γενική εικόνα της αγοράς; Υπάρχουν θετικές τάσεις;

- Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς
- Αυξάνεται ή μειώνεται
- Ποιες τάσεις επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη συγκεκριμένη αγορά
- Υπάρχουν τεχνολογικές, κοινωνικές ή οικονομικές αλλαγές που ανοίγουν νέες ευκαιρίες

2. Μικρο - Επίπεδο (Micro-level Market)

Ποιοι είναι οι πελάτες μου; Έχουν συγκεκριμένη ανάγκη που μπορώ να καλύψω;

- Ποιο είναι το προφίλ του ιδανικού πελάτη (ηλικία, επάγγελμα, ανάγκες)
- Ποιο πρόβλημα λύνει η ιδέα μου
- Είναι οι πελάτες διατεθειμένοι να πληρώσουν για τη λύση που προσφέρω

Β. Τομείς Κλάδου (Industry Domains)

3. Μακρο - Επίπεδο (Macro-level Industry)

Είναι ο κλάδος γενικά ελκυστικός ή έντονα ανταγωνιστικός;

- Πόσο δύσκολο είναι να μπει κάποιος νέος παίκτης στον κλάδο
- Υπάρχουν πολλές ή λίγες επιχειρήσεις στον χώρο
- Είναι ο κλάδος ρυθμιζόμενος ή ευμετάβλητος

4. Μικρο - Επίπεδο (Micro-level Industry)

Ποιο είναι το ανταγωνιστικό μου πλεονέκτημα;

- Τι προσφέρω που δεν προσφέρουν οι άλλοι
- Έχω κάποιο πλεονέκτημα κόστους, ποιότητας ή εξυπηρέτησης
- Είναι εύκολο για τους άλλους να αντιγράψουν το προϊόν ή την υπηρεσία μου

Γ. Εσωτερικοί Τομείς – Ομάδα & Ικανότητες (Team Domains)

5. Αποστολή, Φιλοδοξίες & Αντοχή στον Κίνδυνο

Είμαι έτοιμος/η να ασχοληθώ σοβαρά και να πάρω ρίσκο;

- Ποιοι είναι οι στόχοι μου μέσα από αυτή την επιχείρηση
- Είμαι διατεθειμένος/η να ρισκάρω χρόνο, χρήμα και ενέργεια
- Ταιριάζει η επιχειρηματική ιδέα με τις προσωπικές μου αξίες και φιλοδοξίες

6. Ικανότητα Υλοποίησης (Ability to Execute)

Έχω (ή μπορώ να βρω) τις δεξιότητες και τα μέσα που χρειάζομαι;

- Έχω τις τεχνικές ή επιχειρηματικές γνώσεις που απαιτούνται
- Έχω ανθρώπους γύρω μου που μπορούν να με βοηθήσουν (συνεργάτες, μέντορες)
- Μπορώ να βρω αρχική χρηματοδότηση

7. Δικτύωση στην Αλυσίδα Αξίας

Έχω πρόσβαση σε σημαντικές επαφές στον κλάδο;

• Έχω σχέσεις με προμηθευτές, διανομείς ή μελλοντικούς πελάτες
• Μπορώ να συνεργαστώ με κάποιον που έχει ήδη εμπειρία στον χώρο
• Υπάρχει κάποιο δίκτυο ή οικοσύστημα που μπορώ να αξιοποιήσω

1.3 Μελέτη σκοπιμότητας

Πριν ο επίδοξος επιχειρηματίας αφιερώσει χρόνο και χρήματα για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι σημαντικό να κάνει πρώτα μια **μελέτη σκοπιμότητας**. Αυτή η μελέτη τον βοηθά να ξεκαθαρίσει ποια από τις ιδέες του έχει τις καλύτερες προοπτικές για επιτυχία και αν αξίζει να προχωρήσει στην υλοποίησή της. Η μελέτη σκοπιμότητας, όπως και η αξιολόγηση της ιδέας μέσω των **7 τομέων του Mullins**, προσφέρει στον επιχειρηματία τα εργαλεία για να πάρει πιο **τεκμηριωμένες και λιγότερο ριψοκίνδυνες αποφάσεις**. Η μελέτη σκοπιμότητας δεν απαιτεί μεγάλο κόστος ή χρόνο, αλλά είναι **πολύτιμη** γιατί μπορεί να αποτρέψει σπατάλη πόρων σε μια ιδέα που τελικά δεν είναι εφαρμόσιμη ή βιώσιμη.

Για να αξιολογηθεί σωστά μια επιχειρηματική ιδέα πριν την υλοποίηση, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια **μελέτη σκοπιμότητας**. Αυτή η διαδικασία εξετάζει αν το νέο εγχείρημα είναι **πραγματοποιήσιμο, αναγκαίο και βιώσιμο**, προτού επενδυθούν χρόνος και χρήματα. Μια πλήρης μελέτη σκοπιμότητας περιλαμβάνει ανάλυση σε πέντε βασικούς τομείς:

1. **Τεχνική σκοπιμότητα**
2. **Ανάλυση αγοράς και εμπορευσιμότητας**
3. **Χρηματοοικονομική ανάλυση**
4. **Οργανωσιακή αξιολόγηση**
5. **Ανάλυση ανταγωνισμού**

Αν και όλοι οι τομείς είναι σημαντικοί, η **τεχνική σκοπιμότητα** και η **αγορά** χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή.

Τεχνική Σκοπιμότητα

Η τεχνική αξιολόγηση απαντά στο ερώτημα: **«Μπορώ να παράγω το προϊόν ή να προσφέρω την υπηρεσία όπως τη φαντάζομαι;»**

Τα βασικά σημεία που εξετάζονται είναι:

- Ο **λειτουργικός σχεδιασμός** και η **ελκυστική εμφάνιση** του προϊόντος
- Η **ευελιξία** για προσαρμογές σε αλλαγές της αγοράς ή της τεχνολογίας
- Η **αντοχή** των υλικών και η **αξιοπιστία** του προϊόντος
- Η **ασφάλεια**, η **ευκολία στη χρήση** και το **χαμηλό κόστος συντήρησης**

- Η **τυποποίηση** και η δυνατότητα μαζικής παραγωγής
- Η **ευχρηστία** και η **απλή διαδικασία κατασκευής**

Αν το προϊόν ή η υπηρεσία **δεν μπορεί να παραχθεί εύκολα ή με ασφάλεια**, τότε το εγχείρημα μπορεί να απορριφθεί ήδη από αυτό το στάδιο.

Εμπορευσιμότητα & Ανάλυση Αγοράς

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν υπάρχει **πραγματική ζήτηση** στην αγορά. Η ανάλυση εμπορευσιμότητας εξετάζει:

1. **Υπάρχει πραγματική αγορά για το προϊόν;**
 - ο Ποιοι είναι οι δυνητικοί πελάτες;
 - ο Τι ανάγκες έχουν;
2. **Μπορεί η επιχείρηση να διεισδύσει στην αγορά;**
 - ο Υπάρχει τρόπος να φτάσει στους πελάτες;
 - ο Υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
3. **Ποιοι είναι οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες της αγοράς;**
 - ο Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός;
 - ο Ποια είναι τα περιθώρια κέρδους;

Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει πληθώρα πηγών πληροφόρησης, όπως:

- Στατιστικά για την οικονομία και τις καταναλωτικές τάσεις
- Δεδομένα τιμών (π.χ. για ανταγωνιστικά και υποκατάστατα προϊόντα)
- Πληροφορίες για ανταγωνιστές και στρατηγικές μάρκετινγκ

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί σε θέματα **μάρκετινγκ**: πώς θα γίνει γνωστό το προϊόν και πώς θα προσελκυστούν οι πρώτοι πελάτες.

1.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Hayton, J. C., & Cholakova, M. (2012). The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41-67. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00458.x>
2. Mullins, J. (2017). *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* (5th ed.). Pearson Education.
3. Sarooghi, H., et al., Design thinking and entrepreneurship education: Where are we, and what are the possibilities? *Journal of Small Business Management*, 2019. 57: p. 78-93.

Κεφάλαιο 2: Οι βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού (Business Plan)

2.1 Τι είναι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας επιχειρηματίας οργανώνει, αξιολογεί και προγραμματίζει όλες τις βασικές παραμέτρους που αφορούν τη δημιουργία ή την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, είναι το σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει:

- Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία
- Ποια ανάγκη καλύπτει
- Ποιοι είναι οι πελάτες-στόχος
- Πώς θα χρηματοδοτηθεί
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ποια είναι η στρατηγική marketing
- Ποια είναι τα πιθανά ρίσκα
- Πώς θα επιτευχθούν κέρδη

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν είναι απλά ένα έγγραφο, αλλά μια συνεχής διαδικασία σκέψης και λήψης αποφάσεων. Ξεκινά πριν ακόμα υλοποιηθεί η ιδέα και συνεχίζεται όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Γιατί είναι σημαντικός;

- Σας επιτρέπει να δείτε συνολικά το εγχείρημά σας.
- Σας βοηθά να προβλέψετε προβλήματα πριν εμφανιστούν.
- Λειτουργεί σαν πυξίδα για εσάς και την ομάδα σας.
- Είναι απαραίτητος για να προσελκύσετε επενδυτές ή χρηματοδότηση.

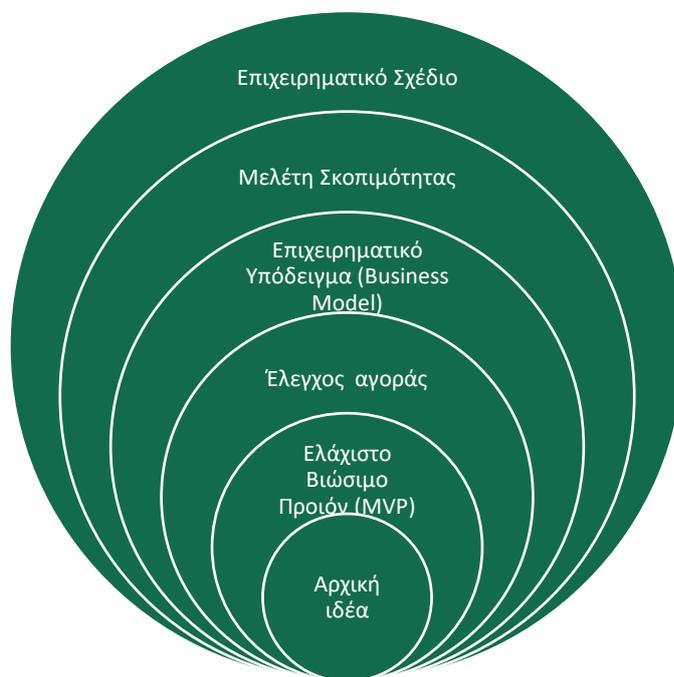
2.2 Η χρησιμότητα και οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το ξεκίνημα κάθε επιχείρησης. Για έναν επίδοξο επιχειρηματία το BP είναι ένα μέσο που τον βοηθά να αποσαφηνίσει το όραμά του για τη μελλοντική επιχείρησή του, προσδιορίζοντας τα θεμελιώδη στοιχεία της, και περιγράφοντας και αναλύοντας την επιχειρηματική δραστηριότητα. Μπορεί να αφορά τον σχεδιασμό μιας νεοσύστατης επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον για την ανάπτυξη μιας υπάρχουσας επιχείρησης μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων αγορών και λοιπά ή την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης (Shelton, 2014).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια ακτινογραφία της μελλοντικής επιχείρησης και απαντά στα εξής ερωτήματα:



Η κατασκευή του επιχειρηματικού σχεδίου αντικατοπτρίζει την εξέλιξη μιας αρχικής ιδέας, η οποία σταδιακά μετασχηματίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, με τη βοήθεια εργαλείων όπως το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (Minimum Viable Product, MVP) και η έρευνα αγοράς. Στη συνέχεια, αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο οργανώνεται και αποτυπώνεται σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Όπως απεικονίζεται και στην παρακάτω εικόνα, το επιχειρηματικό μοντέλο και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι στενά αλληλένδετα.



Εικόνα 3: Από την ιδέα... στην εφαρμογή

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αντικατοπτρίζει την πορεία μιας αρχικής – περισσότερο ή λιγότερο σαφούς – ιδέας, η οποία εξελίσσεται σε ένα ολοκληρωμένο

επιχειρηματικό μοντέλο με τη βοήθεια κατάλληλων εργαλείων, όπως το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (Minimum Viable Product – MVP) και η έρευνα αγοράς.

Πριν από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου προηγείται η μελέτη σκοπιμότητας, η οποία αποτελεί ένα λιγότερο σύνθετο και ταχύτερο μέσο ανάλυσης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, εστιάζοντας κυρίως στη βιωσιμότητα της ιδέας. Εφόσον προκύψει ότι η επιχειρηματική ιδέα είναι βιώσιμη, ο επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, ενσωματώνοντας σε αυτό τα ευρήματα της μελέτης σκοπιμότητας.

Όπως απεικονίζεται και στη σχετική Εικόνα 6, το επιχειρηματικό υπόδειγμα και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι στενά συνδεδεμένα, με το πρώτο να λειτουργεί ως πυρήνας του δεύτερου. Το επιχειρηματικό υπόδειγμα περιγράφει τη λογική μέσω της οποίας ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και αποκομίζει αξία, και αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία οικοδομείται το πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο τόσο για αυτόν που το γράφει όσο και για αυτούς που το διαβάζουν. Όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα, υπάρχουν πολλοί λόγοι που το κάνουν σημαντικό.



Εικόνα 4: Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το πιο μεγάλο του πλεονέκτημα είναι ότι βοηθά τον επιχειρηματία να καταλάβει ποιους κινδύνους μπορεί να προβλέψει και να διαχειριστεί, και ποιους όχι. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να οργανώσει καλύτερα τα επόμενα βήματά του και να προετοιμαστεί πιο σωστά.

Όσον αφορά τους στόχους μπορούμε να αναφέρουμε πέντε βασικούς στόχους ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως βασικό στόχο να βοηθήσει τον δημιουργό του να οργανώσει αποτελεσματικά την έναρξη της επιχειρηματικής του προσπάθειας, συνδέοντας την αρχική ιδέα με τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς. Μέσω του σχεδίου, ο επιχειρηματίας μπορεί:



Εικόνα 5: Οι 5 στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου

2.3 Η Ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα σωστά σχεδιασμένο και αναλυτικά αναπτυγμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι βασικό για να πείσει επενδυτές και να εξασφαλίσει χρηματοδότηση. Το σχέδιο πρέπει να παρουσιάζει το νέο εγχείρημα με ενθουσιασμό, αλλά και με ακρίβεια.

Ποιος διαβάζει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Είναι σημαντικό να γνωρίζετε ποιοι θα διαβάσουν το σχέδιό σας. Οι επενδυτές, οι τραπεζίτες, οι επιχειρηματικοί άγγελοι, οι πιθανοί πελάτες, οι προμηθευτές και άλλοι επαγγελματίες μπορεί να ενδιαφερθούν για το περιεχόμενο. Όμως, όταν γράφετε το σχέδιο, είναι καλό να λάβετε υπόψη σας τρεις βασικές οπτικές:

1. Η οπτική του επιχειρηματία

Ο επιχειρηματίας γνωρίζει καλύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία, την τεχνολογία ή την ιδέα που προσπαθεί να υλοποιήσει. Συχνά, τα σχέδια επικεντρώνονται υπερβολικά σε αυτήν την πλευρά,

παραμελώντας τις ανάγκες της αγοράς ή των επενδυτών. Είναι σημαντικό το σχέδιο να εξηγεί καθαρά τι προσφέρει το εγχείρημα και πώς λειτουργεί.

2. Η οπτική της αγοράς

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός εγχειρήματος είναι αν απευθύνεται σε μια υπαρκτή και αρκετά μεγάλη αγορά. Πρέπει να δείξετε ποια είναι τα οφέλη για τους πελάτες και γιατί θα αγοράσουν αυτό που προσφέρετε. Δεν αρκεί μια καλή ιδέα – χρειάζεται να αποδείξετε ότι υπάρχει ζήτηση και ότι έχετε ερευνήσει σωστά το κοινό σας.

3. Η οπτική των επενδυτών

Οι επενδυτές δίνουν έμφαση στα οικονομικά στοιχεία του σχεδίου. Θέλουν να δουν ρεαλιστικές προβλέψεις για τα έσοδα και τα έξοδα, συνήθως για τα επόμενα 3 έως 5 χρόνια. Δεν χρειάζονται πολύπλοκοι πίνακες, αλλά τα βασικά οικονομικά στοιχεία πρέπει να είναι ξεκάθαρα και τεκμηριωμένα.

Οι τρεις αυτές οπτικές παρουσιάζονται με σειρά προτεραιότητας: πρώτα το όραμα του επιχειρηματία, μετά η αγορά και τέλος τα οικονομικά. Ένα καλά γραμμένο σχέδιο πρέπει να καλύπτει και τις τρεις πλευρές, δίνοντας έμφαση σε όσα πραγματικά ενδιαφέρουν τον αναγνώστη.

Οι περισσότεροι επενδυτές αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, ειδικά στην πρώτη ανάγνωση. Συνήθως ακολουθούν τα παρακάτω 6 βήματα, δαπανώντας περίπου ένα λεπτό για το καθένα:

1. Γρήγορη κατανόηση του εγχειρήματος και του κλάδου
2. Αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης
3. Ανάγνωση του πιο πρόσφατου ισολογισμού (αν υπάρχει)
4. Εξέταση της ομάδας και των προσώπων που το υλοποιούν
5. Ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
6. Γρήγορη ματιά στο σύνολο του σχεδίου

Αν το σχέδιο τους τραβήξει την προσοχή σε αυτά τα πρώτα λεπτά, τότε θα ασχοληθούν πιο σοβαρά μαζί του. Είναι λοιπόν κρίσιμο να δομήσετε το περιεχόμενο με τρόπο που να βοηθά αυτήν τη γρήγορη ανάγνωση.

Κατευθυντήριες γραμμές για ένα πετυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο

- Κρατήστε το σύντομο και περιεκτικό
- Οργανώστε το σωστά, με ξεκάθαρη δομή
- Εστιάστε στο μέλλον – τι θέλετε να πετύχετε και πώς
- Αποφύγετε τις υπερβολές και τα "μεγάλα λόγια"
- Μιλήστε ανοιχτά για τα ρίσκα και δείξτε πώς θα τα διαχειριστείτε
- Δείξτε ότι έχετε μια δυνατή και ικανή ομάδα
- Μην προσπαθείτε να κάνετε τα πάντα – εστιάστε

- Καθορίστε με ακρίβεια την αγορά στόχο
- Χρησιμοποιήστε τρίτο πρόσωπο στη συγγραφή (π.χ. “Η εταιρεία θα...” αντί “Εμείς θα...”)
- Ξεκινήστε δυναμικά – κάνετε τον αναγνώστη να ενδιαφερθεί από την αρχή

2.4 Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου

Παρόλο που υπάρχουν πολλά πρότυπα επιχειρηματικών σχεδίων, ένα πλήρες και σωστά δομημένο σχέδιο περιλαμβάνει συνήθως έξι έως δέκα βασικές ενότητες (αναλόγως με την ιδέα, τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τις τεχνικές λεπτομέρειες). Η ιδανική έκταση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι μεταξύ 20 και 25 σελίδων. Ωστόσο, ανάλογα με το επίπεδο λεπτομέρειας που απαιτείται, το συνολικό μέγεθος μπορεί να κυμαίνεται από 20 έως και πάνω από 30 σελίδες, ειδικά αν προστεθούν παραρτήματα ή τεχνικά συνοδευτικά έγγραφα.

Με βάση την ανάλυση των δομών και περιεχομένων που θεωρούνται βέλτιστες πρακτικές, προτείνεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο να έχει έκταση περίπου 25 έως 30 σελίδες, ώστε να παρέχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση χωρίς να γίνεται υπερβολικά εκτενές.

Ακολουθεί η πλήρης δομή/περιεχόμενα από τον οδηγό «*The Complete Entrepreneurial Planning Guide*» (2015, Kelley School of Business, Indiana University) του Donald F. Kuratko:

Περιεχόμενα Οδηγού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Kuratko, 2015)

Ενότητα I: Εκτελεστική Σύνοψη

Ενότητα II. Περιγραφή της Επιχείρησης

- Α. Παρουσιάζεται η νομική μορφή, η τοποθεσία και το ιστορικό της επιχείρησης (αν υπάρχει).
- Β. Ανάλυση του κλάδου
- Γ. Στόχοι και δυνατότητες της επιχείρησης και ορόσημα εάν υπάρχουν
- Δ. Μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ενότητα III. Μάρκετινγκ

- Α. Έρευνα και ανάλυση
 1. Αγορά – στόχος (πελάτες)
 2. Ανάλυση μεγέθους αγοράς: μέγεθος, τμηματοποίηση, προοπτικές
 3. Παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός
 4. Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς
- Β. Σχέδιο μάρκετινγκ
 1. Στρατηγική μάρκετινγκ-πωλήσεις και διανομή
 2. Τιμολόγηση
 3. Προώθηση

Ενότητα IV. Λειτουργίες / Οργάνωση Λειτουργίας

- A. Παρουσιάζονται η τοποθεσία και οι υποδομές της επιχείρησης
- B. Περιγράφονται οι διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών
- Γ. Αναφέρονται η τεχνολογία, το προσωπικό
- Δ. Εγγύτητα σε προμήθειες.

Ενότητα V. Διοίκηση & Ομάδα Διαχείρισης

- A. Αναφέρονται τα βασικά στελέχη και οι αρμοδιότητές τους
- B. Παρουσιάζεται η ιδιοκτησιακή δομή και το οργανόγραμμα
- Γ. Γίνεται αναφορά σε εξωτερικούς συμβούλους, συνεργάτες ή μέντορες

Ενότητα VI. Χρηματοοικονομικά

- A. Παρουσιάζονται οι προβλέψεις
 1. Ισολογισμός
 2. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
 3. Ταμειακές ροές
 4. Ανάλυση νεκρού σημείου
 5. Έλεγχοι κόστους
 6. Σχέδια κατάρτιση προϋπολογισμών
- B. Αναλύεται η βιωσιμότητα και η ανάγκη χρηματοδότησης της επιχείρησης

Ενότητα VII. Κρίσιμοι Κίνδυνοι

- A. Αναγνωρίζονται πιθανοί επιχειρηματικοί, λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
- B. Εμπόδια και ρίσκα
- Γ. Εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης αποτυχιών

Ενότητα VIII. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών

- A. Ρευστότητα (Αρχική Δημόσια Προσφορά ή πώληση)
- B. Συνέχεια της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Γ. Αναγνώριση διαδόχου

Ενότητα IX. Χρονοδιάγραμμα Ορόσημων

- A. Συγχρονισμός και αντικειμενικοί σκοποί
- B. Διορίες και ορόσημα
- Γ. Συσχέτιση των συμβάντων

Ενότητα X. Παραρτήματα / Βιβλιογραφία

- A. Περιλαμβάνονται οικονομικά μοντέλα, αναλύσεις, ερωτηματολόγια, τεχνικές προδιαγραφές.

- β. Προστίθεται βιβλιογραφία και κάθε σχετικό έγγραφο που υποστηρίζει το κύριο σώμα του σχεδίου.

2.4.1 Περίληψη των κυριότερων σημείων

Πολλοί από τους αναγνώστες ενός επιχειρηματικού σχεδίου —όπως τραπεζίτες, επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων και ιδιώτες επενδυτές— προτιμούν να ξεκινούν με μια **εκτελεστική σύνοψη**, η οποία παρουσιάζει τα πιο κρίσιμα σημεία του σχεδίου.

Η εκτελεστική σύνοψη παρέχει μια συνοπτική εικόνα του περιεχομένου που ακολουθεί, βοηθώντας τον αναγνώστη να αποκτήσει προοπτική και κατανόηση των βασικών στοιχείων χωρίς να χρειαστεί να διαβάσει ολόκληρο το κείμενο εξαρχής. Για τον λόγο αυτό, η έκτασή της δε θα πρέπει να ξεπερνά τις **τρεις σελίδες**.

Η περίληψη πρέπει να συνταχθεί μόνο αφού ολοκληρωθεί το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να είναι αντιπροσωπευτική και πλήρης. Αυτό επιτρέπει την επιλογή συγκεκριμένων φράσεων και σημείων από κάθε ενότητα, τα οποία συγκεντρώνονται στη σύνοψη.

Δεδομένου ότι η εκτελεστική περίληψη είναι το πρώτο —και σε ορισμένες περιπτώσεις το μόνο— μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου που θα διαβαστεί, είναι κρίσιμο να αποτυπώνει με ακρίβεια και ποιότητα ολόκληρη την αναφορά. Πρέπει να είναι ένα ευφύες, συμπαγές απόσπασμα ενός ολοκληρωμένου σχεδίου.

Η εκτελεστική σύνοψη πρέπει να απαντά στα εξής ερωτήματα:

- 01 Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα;
- 02 Ποιο είναι το όφελος για τον πελάτη;
- 03 Τι μοναδικό προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- 04 Ποια τα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- 05 Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση;
- 06 Ποιος είναι ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα;
- 07 Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστος και κέρδη;
- 08 Ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης (εγκαταστάσεις, προσωπικό, τεχνολογία);
- 09 Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- 10 Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;

Εικόνα 6: Ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά η εκτελεστική σύνοψη

2.4.2 Περιγραφή της επιχείρησης

Α. Ονομασία του Εγχειρήματος

Πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός της επωνυμίας του εγχειρήματος. Το όνομα μπορεί να έχει συμβολική ή λειτουργική σημασία, όπως:

- Χρήση οικογενειακού ονόματος.
- Τεχνικός όρος που δηλώνει τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Επωνυμία που προσδίδει εμπορική ταυτότητα ή διαφοροποίηση.

Β. Περιβάλλον και Εξέλιξη του Κλάδου

Η ενότητα αυτή περιγράφει το τρέχον περιβάλλον του κλάδου, στο οποίο εντάσσεται το εγχείρημα, καθώς και τις μελλοντικές τάσεις που αναμένονται. Πρέπει να τονιστούν:

- Οι δυναμικές μεταβολές στην αγορά (τεχνολογία, ζήτηση, κανονισμοί).
- Οι ευκαιρίες ή απειλές που δημιουργούνται.
- Αν υπάρχει σχέση με υπάρχουσα επιχείρηση, ή πρόκειται για δικαιόχρηση (franchise), αυτό είναι το κατάλληλο σημείο για σχετική ανάλυση.

Γ. Πρόταση Αξίας & Περιγραφή Προϊόντος/Υπηρεσίας

Η πρόταση αξίας πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια και πληρότητα. Περιλαμβάνει:

- Την ουσία της αξίας που προσφέρεται στον πελάτη.
- Ορισμούς βασικών όρων, για την αποφυγή ασάφειας.
- Τεχνικές/λειτουργικές προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Οπτικό υλικό όπως σχεδιαγράμματα, φωτογραφίες ή απεικονίσεις (αν υπάρχει).

Δ. Ανάλυση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

Εδώ παρουσιάζονται τα ενδεχόμενα πλεονεκτήματα του νέου εγχειρήματος έναντι των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Η ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα.
- Νέες τεχνολογίες, καινοτομίες ή διαδικασίες.
- Άλλα στρατηγικά ή τεχνολογικά πλεονεκτήματα που προσδίδουν μοναδικότητα στην πρόταση.

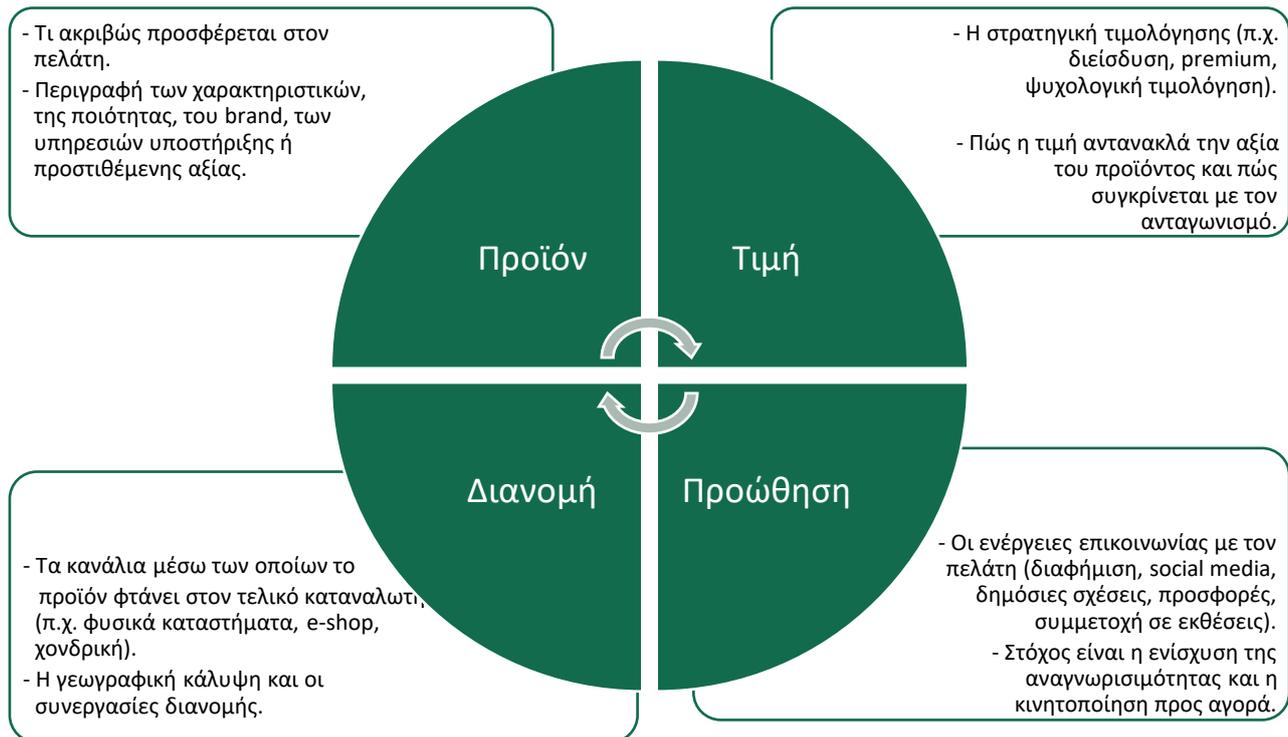
2.4.3 Μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ αποτελεί μια από τις **κρισιμότερες ενότητες** ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς καθορίζει πώς η επιχείρηση θα προσεγγίσει, θα προσελκύσει και θα διατηρήσει τους πελάτες της.

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η **στρατηγική για την προσέγγιση του επιλεγμένου πελάτη-στόχου**, μέσα από κατάλληλες τακτικές προώθησης, διανομής, τιμολόγησης και τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά. Στόχος είναι ο καταναλωτής να **προτιμήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού**, επειδή καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες του και του προσφέρει ανώτερη αξία.

Το marketing επιδιώκει όχι μόνο την **ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη**, αλλά και την **καλλιέργεια διαρκών πελατειακών σχέσεων**, που οδηγούν σε μακροχρόνια κερδοφορία. Ουσιαστικά, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ καθορίζει:

- πόσο **αποτελεσματικά** θα κινηθεί η επιχείρηση στην αγορά,
- κατά πόσο θα **επιτύχει τους στόχους της** (σε πωλήσεις, αναγνωρισιμότητα, μερίδιο),
- και πώς θα **δημιουργήσει αξία για τον πελάτη**, προσδοκώντας σε **ανταποδοτική αξία** (πωλήσεις, κέρδη, πίστη πελάτη).



Εικόνα 7: Το μίγμα μάρκετινγκ

2.4.4 Λειτουργίες / Οργάνωση Λειτουργίας

Αυτή η ενότητα θα πρέπει πάντοτε να ξεκινά με την **περιγραφή της τοποθεσίας** του νέου εγχειρήματος. Η επιλογή της τοποθεσίας είναι κρίσιμη και πρέπει να γίνεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια:

⇒ Επιλογή Τοποθεσίας

Η τελική επιλογή πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- **Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού,**
- **Επίπεδα μισθών** στην περιοχή,
- **Εγγύτητα σε προμηθευτές και πελάτες,**
- **Κοινωνική ή δημοτική υποστήριξη** προς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν:

- Οι **τοπικοί πόροι**,
- Οι **οικοδομικοί περιορισμοί ή συντελεστές δόμησης**,
- Η **διάθεση ή στάση των τοπικών τραπεζών** απέναντι σε νέα εγχειρήματα.

⇒ **Λειτουργικές Ανάγκες και Υποδομές**

Η επιχείρηση πρέπει να περιγράψει:

- Πώς **πραγματικά θα λειτουργεί** το εγχείρημα,
- Ποιες **εγκαταστάσεις απαιτούνται**:
 - ο εργοστάσιο/μονάδα παραγωγής,
 - ο αποθηκευτικοί χώροι,
 - ο γραφεία διοίκησης ή εξυπηρέτησης.
- Ποιος **εξοπλισμός** πρέπει να αγοραστεί ή εγκατασταθεί.

⇒ **Συμπληρωματικοί Παράγοντες**

Άλλοι παράγοντες που αξίζει να εξεταστούν:

- **Προμηθευτές**: αριθμός, εγγύτητα, αξιοπιστία,
- **Κόστη μεταφοράς** πρώτων υλών ή τελικών προϊόντων,
- **Διαθεσιμότητα ειδικευμένου προσωπικού** και ανάγκες σε εξειδικευμένες θέσεις,
- **Επίπεδα μισθών** για κρίσιμες θέσεις εργασίας.

⇒ **Κόστη & Οικονομικά Δεδομένα Παραγωγής**

Τέλος, είναι απαραίτητο να παρουσιαστεί το **κόστος των δεδομένων που σχετίζονται με τη λειτουργία και παραγωγή**, όπως:

- Πάγια έξοδα εγκαταστάσεων,
- Κόστη εξοπλισμού,
- Δαπάνες λειτουργίας.

Αυτά τα στοιχεία **θα αξιοποιηθούν στις οικονομικές προβλέψεις** του επιχειρηματικού σχεδίου, βοηθώντας στη δημιουργία ρεαλιστικού οικονομικού μοντέλου.

2.4.5 Διοίκηση & Ομάδα Διαχείρισης

Στην ενότητα αυτή περιγράφεται αναλυτικά η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η διοικητική ομάδα και το βασικό προσωπικό. Παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και η επαγγελματική εμπειρία κάθε μέλους, η οποία το καθιστά κατάλληλο για τον ρόλο που αναλαμβάνει. Η ενότητα αυτή πρέπει να δίνει στον υποψήφιο επενδυτή ή συνεργάτη:

1. **Κατανόηση της οργανωσιακής δομής**
2. **Εμπιστοσύνη στην ηγετική ομάδα**
3. **Σαφή εικόνα της τεχνικής επάρκειας και εμπειρίας του προσωπικού**

4. Πληροφόρηση για τις ιδιοκτησιακές σχέσεις και τις υποχρεώσεις της εταιρείας
5. Οικονομική αποτύπωση των δαπανών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό

◆ Διοικητική Ομάδα και Κρίσιμο Προσωπικό

- Καταγράφονται τα βασικά στελέχη της επιχείρησης, τα βιογραφικά τους στοιχεία και οι αρμοδιότητές τους.
- Για κάθε μέλος της ομάδας διοίκησης παρέχονται πλήρη βιογραφικά σημειώματα (CVs), ώστε να αναδεικνύεται η σχετική εμπειρία και τεχνογνωσία τους στον αντίστοιχο τομέα.
- Προσδιορίζεται ο ρόλος του ίδιου του επιχειρηματία στο εγχείρημα και οι τομείς στους οποίους θα εμπλακεί ενεργά.

◆ Διοικητικό Συμβούλιο & Εξωτερικοί Σύμβουλοι

- Παρουσιάζεται η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου (εάν υπάρχει) καθώς και οι ρόλοι ή οι ειδικότητες εξωτερικών συμβούλων (νομικοί, λογιστικοί, τεχνικοί, επιχειρηματικοί κ.ά.) που στηρίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Διευκρινίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις και η συμβολή τους στη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης.

◆ Δομή Ιδιοκτησίας και Αποζημιώσεις

- Περιγράφεται με σαφήνεια η ιδιοκτησιακή δομή (μετοχική σύνθεση, συμφωνίες εταίρων).
- Γίνεται αναφορά στις αμοιβές των στελεχών, των συμβούλων και των λοιπών συνεργατών, καθώς και στους όρους αποζημίωσης ή bonus αν προβλέπονται.
- Οποιοσδήποτε συμφωνίες σχετικά με options, μετοχές ή άλλου είδους αποδοχές αναφέρονται συνοπτικά.

◆ Προβλεπόμενες Ανάγκες Προσωπικού & Προϋπολογισμός

Αφού αναλυθούν οι οργανωτικές ανάγκες, καθορίζεται:

- Το απαραίτητο προσωπικό ανά τμήμα ή στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Ένας αρχικός προϋπολογισμός κόστους προσωπικού (μισθοί, εργοδοτικές εισφορές, παροχές).

2.4.6 Χρηματοοικονομικά

A. Βασικές παραδοχές

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός βασίζεται σε συγκεκριμένες παραδοχές που διαμορφώνονται από:

- Τις **στρατηγικές επιλογές** της επιχείρησης
- Την **αγορά-στόχο και τις τάσεις** της
- Τα **αποτελέσματα ερευνών αγοράς**
- Τις **λειτουργικές δυνατότητες** της επιχείρησης

Οι παραδοχές αυτές πρέπει να είναι **ρεαλιστικές, τεκμηριωμένες και επαληθεύσιμες**, ώστε να διαμορφώνονται ορθολογικές προβλέψεις.

◆ Προβλέψεις Οικονομικών Μεγεθών

Οι προβλέψεις αφορούν τα μελλοντικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης και στηρίζονται στις ανωτέρω παραδοχές. Περιλαμβάνουν συνήθως:

- **Προβλέψεις εσόδων** (πωλήσεις ανά προϊόν/υπηρεσία)
- **Κόστη παραγωγής/λειτουργίας**
- **Μικτά και καθαρά κέρδη**
- **Ταμειακές ροές (cash flow)**
- **Σημεία ισορροπίας (break-even analysis)**
- **Απαιτήσεις χρηματοδότησης και απόδοση κεφαλαίου (ROI)**

◆ Σημασία για τους Επενδυτές

Οι επενδυτές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτήν την ενότητα, καθώς:

- Παρέχει **συνολική εικόνα της οικονομικής λογικής** του εγχειρήματος
- Επιτρέπει την **αξιολόγηση κινδύνου και απόδοσης**
- Ελέγχει τη **συνέπεια μεταξύ στρατηγικής και αριθμητικών προβλέψεων**

Κρίσιμες Επισημάνσεις

- Παραδοχές που είναι υπεραισιόδοξες ή αστήρικτες **μειώνουν την αξιοπιστία του σχεδίου**
- Η συνοχή μεταξύ όλων των κεφαλαίων (π.χ. marketing, παραγωγή, ανθρώπινο δυναμικό) με τις προβλέψεις **είναι απαραίτητη**
- Καλό είναι να συνοδεύεται το κεφάλαιο με **πίνακες, γραφήματα και αναλύσεις σεναρίων** (αισιόδοξο/μέσο/αρνητικό)

B. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι κρίσιμο στοιχείο κάθε επιχειρηματικού σχεδίου και καλύπτει έναν χρονικό ορίζοντα που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ **3 έως 5 ετών**, ανάλογα με τον κλάδο και τη φύση της επιχείρησης.

◆ Ορίζοντας Σχεδιασμού

- Οι προβλέψεις **του πρώτου έτους** παρουσιάζονται αναλυτικά και **σε τριμηνιαία βάση**, καθώς πρόκειται για την πιο κρίσιμη και αβέβαιη περίοδο.
- Για τα επόμενα έτη (2ο έως 5ο), οι προβλέψεις παρατίθενται **σε ετήσια βάση**.

- Ο αναλυτικός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός μπορεί να ενσωματώνεται στο κύριο σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου συνοπτικά, και να παρατίθεται **αναλυτικά σε παράρτημα**.

⇒ Προϋπολογισμός Επένδυσης & Κόστος Εκκίνησης

Πριν την παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το **συνολικό κόστος επένδυσης**, το οποίο περιλαμβάνει:

Πίνακας 2: Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης

Εφάπαξ έξοδα: τα πληρώνει η επιχείρηση μία φορά	
1	Έξοδα για τη σύσταση της επιχείρησης
2	Εγγύηση για ενοικίαση ακινήτου
3	Βελτιώσεις στην επιλεγμένη τοποθεσία
4	Άδειες λειτουργίας
5	Δημιουργία λογότυπου
Πάγιες επενδύσεις: μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία που αγοράζει η επιχείρηση	
1	Αγορά εξοπλισμού
2	Αγορά κτιρίου
3	Αγορά τεχνολογίας
4	Έπιπλα γραφείου
5	Οχήματα
Προλειτουργικές δαπάνες: δαπάνες που είναι απαραίτητες για να λειτουργήσει η επιχείρηση	
1	Ενοίκιο
2	Ασφάλειες
3	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο)
4	Πληρωμές δανείου
5	Νομικές υπηρεσίες
6	Δαπάνες για έρευνα
Κεφάλαιο κίνησης: απαραίτητο κεφάλαιο για τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης	
1	Μετρητά
2	Αποθέματα πρώτων υλών και εμπορευμάτων
Απρόβλεπτα έξοδα: η επιχείρηση πρέπει να προϋπολογίσει και ένα ποσό για έξοδα τα οποία δεν μπορεί να προβλέψει	

Πηγή: Σαρρή και Λασπίτα, επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικό σχέδιο, 2022.

⇒ Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

Οι βασικές οικονομικές πληροφορίες που πρέπει να συμπεριληφθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο συνοψίζονται σε **τρεις κύριες χρηματοοικονομικές καταστάσεις**:



Εικόνα 8: Βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις

- **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης**

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης αποτυπώνει τη συνολική οικονομική επίδοση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συνήθως ενός έτους. Μέσα από αυτή προκύπτει το τελικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας της επιχείρησης, το οποίο, εφόσον είναι θετικό, ονομάζεται κέρδος, ενώ αν είναι αρνητικό, χαρακτηρίζεται ως ζημία. Αποτελεί βασικό εργαλείο αξιολόγησης της βιωσιμότητας και της αποδοτικότητας του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Πίνακας 3: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης		1	2	3	4	5
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)						
Μείον:						
Κόστος πωληθέντων						
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)						
Μείον:						
1.	Λειτουργικές δαπάνες πωλήσεων					
2.	Λειτουργικές διοικητικές δαπάνες					
Λειτουργικό αποτέλεσμα						
Μείον:						
1.	Χρηματοοικονομικό κόστος					
Οργανικό αποτέλεσμα						
Μείον ή Πλέον:						
1.	Ανόργανα αποτελέσματα					
2.	Έκτακτα αποτελέσματα					
Μείον:						
1.	Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους					
2.	Αποσβέσεις εκτός παραγωγής					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημίες)						
ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων						
Μείον						
1.	Φόροι εισοδήματος					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημίες)						
ΧΡΗΣΗΣ μετά φόρων						

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009)[14], σελ. 220

- **Ισολογισμός**

Ο **ισολογισμός** παρουσιάζει τη συνολική χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, δείχνοντας τι **κατέχει** (ενεργητικό) και τι **οφείλει** (παθητικό), καθώς και την **καθαρή θέση** της. Ενεργητικό ονομάζεται το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, δηλαδή όσα έχει η επιχείρηση, όσα της χρωστάνε. Για την απόκτηση των στοιχείων του ενεργητικού απαιτούνται χρηματικά κεφάλαια. Τα χρηματικά που προέρχονται από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης ονομάζονται ίδια κεφάλαια, ενώ αυτά που προέρχονται από τρίτους ονομάζονται ξένα και μπορεί να είναι είτε δανειακές υποχρεώσεις προς τρίτους, είτε οφειλές σε πιστωτές της. Το άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων (δηλαδή η καθαρή θέση) και των ξένων

κεφαλαίων αποτελεί την Καθαρή θέση και το Παθητικό. Το Παθητικό και η Καθαρή Θέση αποτελούν την πηγή προέλευσης του Ενεργητικού και επομένως το σύνολο του Ενεργητικού είναι οπωσδήποτε ίσο με το σύνολο του Παθητικού και της Καθαρής Θέσης. Αυτό ονομάζεται λογιστική ταυτότητα και σε αυτήν βασίζεται το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα.

$$E = \Pi + K\Theta$$

Το Ενεργητικό διακρίνεται σε:

Πίνακας 4: Ενεργητικό ισολογισμού

Ενεργητικό	
A. Έξοδα Εγκατάστασης	Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης
B. Πάγιο Ενεργητικό	I. Ασώματες ακινητοποιήσεις II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις III. Συμμετοχές σε μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις
Γ. Κυκλοφορούν Ενεργητικό	I. Αποθέματα II. Απαιτήσεις III. Χρεόγραφα IV. Διαθέσιμα
Δ. Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	Έξοδα χρήσεως εισπρακτέα Έξοδα επόμενων χρήσεων
E. Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	Φήμη, πελατεία, πατέντες κ.λπ.
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ = A+B+Γ+Δ+E	

Το Παθητικό διακρίνεται σε:

Πίνακας 5: Παθητικό ισολογισμού

Παθητικό και Καθαρή θέση	
A. Ίδια Κεφάλαια	I. Κεφάλαιο II. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο III. Διαφορές αναπροσαρμογής- επιχορηγήσεις επενδύσεων IV. Αποθεματικά κεφάλαια V. Αποτελέσματα εις νέον VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου
B. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα	Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία
Γ. Υποχρεώσεις	I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
Δ. Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα Έσοδα επόμενων χρήσεων
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ = A+B+Γ+Δ	

Δες τον αναλυτικό πίνακα ισολογισμού στο κεφάλαιο 7.

- **Κατάσταση ταμειακών ροών**

Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει τις πραγματικές εισροές και εκροές χρημάτων της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αποτυπώνοντας έτσι τη ρευστότητά της και την ικανότητά της να καλύπτει τις άμεσες οικονομικές υποχρεώσεις. Οι ταμειακές ροές προέρχονται από τις παρακάτω πηγές.



Εικόνα 9: Ταμειακές ροές ανάλογα με την προέλευση και τον προορισμό τους

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Σαρρή & Λασπίτα, 2022

Στην κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών μετέχουν μόνο όσα μεγέθη μετασχηματίζονται σε μετρητά, επομένως όχι λογιστικοί λογαριασμοί χωρίς ταμειακό αποτέλεσμα, όπως είναι οι αποσβέσεις και οι προβλέψεις. Μετέχουν δηλαδή οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων σε απόλυτα πόσα και οι μεταβολές των λογαριασμών του ισολογισμού ανάμεσα στην τρέχουσα και στην προηγούμενη χρήση.

Δες τον αναλυτικό πίνακα ταμειακών ροών στο κεφάλαιο 7.

- **Ανάλυση νεκρού σημείου**

Η **ανάλυση νεκρού σημείου** είναι ένα βασικό εργαλείο για τον επιχειρηματία, γιατί τον βοηθά να καταλάβει πότε η **επιχείρησή του αρχίζει να βγάζει κέρδος**. Συγκεκριμένα, δείχνει το επίπεδο πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα καλύπτουν **ακριβώς** όλα τα έξοδα – ούτε κέρδος, ούτε ζημιά.

Αυτό το σημείο το ονομάζουμε **νεκρό σημείο πωλήσεων**. Με άλλα λόγια, είναι ο ελάχιστος αριθμός προϊόντων ή υπηρεσιών που πρέπει να πουληθούν για να καλυφθεί το **σύνολο του κόστους παραγωγής**.

Η κατανόηση του νεκρού σημείου είναι σημαντική γιατί πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται στον συνδυασμό **κόστους – πωλήσεων – κέρδους**. Ο επιχειρηματίας πρέπει να μπορεί να προβλέψει **πότε** η επιχείρηση θα γίνει κερδοφόρα και αν αυτό είναι ρεαλιστικό. Αν το νεκρό σημείο είναι πολύ μακριά χρονικά, ίσως χρειάζεται να αλλάξει κάτι: για παράδειγμα, να μειώσει τα κόστη ή να αναθεωρήσει την τιμολογιακή του πολιτική.

Τα βασικά στοιχεία του νεκρού σημείου:

- **Σταθερά έξοδα**

Είναι τα έξοδα που δεν αλλάζουν, ανεξάρτητα από το πόσα προϊόντα πουλά η επιχείρηση. Τέτοια έξοδα είναι το ενοίκιο, οι μισθοί του προσωπικού, οι ασφάλειες, οι τόκοι δανείων κ.λπ.

- **Μεταβλητά έξοδα**

Είναι τα έξοδα που αλλάζουν ανάλογα με την παραγωγή. Όσο περισσότερα προϊόντα παράγονται, τόσο αυξάνονται. Παραδείγματα: το ρεύμα που χρειάζεται για την παραγωγή, οι πρώτες ύλες, οι προμήθειες κ.ά.

Ο τύπος για το Νεκρό Σημείο (σε ποσότητα προϊόντων):

$$\text{Νεκρό σημείο σε μονάδες προϊόντος} = \frac{\text{Συνολικό κόστος παραγωγής}}{\text{Τιμή πώλησης - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα}}$$

Αυτός ο τύπος σας δείχνει **πόσα προϊόντα πρέπει να πουλήσετε** για να φτάσετε στο σημείο όπου τα έσοδα καλύπτουν όλα τα έξοδα.

2.4.7 Κρίσιμοι Κίνδυνοι

Καμία επιχείρηση δε λειτουργεί σε συνθήκες απόλυτης ασφάλειας. Αντίθετα, κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα συνοδεύεται από μια σειρά **κινδύνων** – άλλοι είναι μικροί και διαχειρίσιμοι, ενώ άλλοι μπορεί να απειλήσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ο σωστός επιχειρηματικός σχεδιασμός απαιτεί να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν αυτοί οι κίνδυνοι από την αρχή.

A. Κρίσιμα Ρίσκα (Critical Risks)

Ο επιχειρηματίας πρέπει να προβλέπει και να περιγράφει στο επιχειρηματικό σχέδιο τα **σημαντικότερα ρίσκα** που μπορεί να αντιμετωπίσει. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Μη ευνοϊκές εξελίξεις στον κλάδο (π.χ. ύφεση, κορεσμός).
- Υπέρβαση στο κόστος σχεδίασης ή κατασκευής σε σχέση με τις αρχικές προβλέψεις.
- Καθυστερήσεις στις παραδόσεις εξαρτημάτων ή πρώτων υλών.
- Εμφάνιση νέων ανταγωνιστών που δεν είχαν προβλεφθεί.
- Εμπόδια στην αδειοδότηση ή κατοχύρωση πατεντών.
- Διάσπαση ή απώλεια βασικών μελών της ομάδας διοίκησης.

Είναι χρήσιμο να ενσωματωθούν στο σχέδιο **σενάρια "τι θα γίνει αν..."**, όπως:

- Τι θα συμβεί αν οι πωλήσεις είναι πολύ χαμηλότερες από τις προβλεπόμενες;
- Αν ο ανταγωνισμός ρίξει τις τιμές;
- Αν η αγορά δεν αναπτυχθεί όπως είχε εκτιμηθεί;
- Αν υπάρξουν προβλήματα ρευστότητας ή καθυστερήσεις πληρωμών;

B. Ανάλυση Κινδύνων

Για κάθε κίνδυνο που αναγνωρίζεται, πρέπει να γίνεται:

1. **Αξιολόγηση της σοβαρότητάς του** (πόσο μεγάλη ζημιά μπορεί να προκαλέσει).
2. **Εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί.**
3. **Κατάταξη κατά προτεραιότητα.**
4. **Καταγραφή ενεργειών πρόληψης ή μετριασμού.**

Στόχος είναι η επιχείρηση να προετοιμαστεί και να μειώσει όσο γίνεται τις αρνητικές επιπτώσεις από απρόβλεπτα γεγονότα.

Γ. Ανάλυση Ευαισθησίας

Η **ανάλυση ευαισθησίας** βοηθά την επιχείρηση να δει **πώς επηρεάζεται η απόδοσή της όταν αλλάζουν βασικές παράμετροι**, όπως:

- το κόστος παραγωγής
- οι τιμές πώλησης
- ο όγκος των πωλήσεων
- τα σταθερά ή μεταβλητά έξοδα
- οι χρόνοι παράδοσης ή πληρωμών

Για παράδειγμα, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι θα συμβεί **αν οι πωλήσεις είναι 20% λιγότερες από τις προβλέψεις, ή αν οι δαπάνες αυξηθούν 15% περισσότερο από το αναμενόμενο.**

Η ανάλυση αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για να εκτιμηθεί η **ρευστότητα** της επιχείρησης:

- Μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της όταν καθυστερούν οι εισπράξεις;
- Μπορεί να ανταποκριθεί όταν οι πληρωμές προς προμηθευτές έρθουν νωρίτερα;

Δ. Ανάλυση Σεναρίων

Η ανάλυση ευαισθησίας συχνά συνδυάζεται με **ανάλυση σεναρίων**, δηλαδή μελέτη τριών βασικών σεναρίων:

- **Ρεαλιστικό σενάριο:** Τι περιμένουμε ότι θα συμβεί υπό φυσιολογικές συνθήκες.
- **Αισιόδοξο σενάριο:** Αν όλα πάνε καλύτερα απ' ό,τι προβλέπεται.
- **Απαισιόδοξο σενάριο:** Αν προκύψουν δυσκολίες ή κρίσεις.

Με βάση αυτά τα σενάρια, μπορούν να διαμορφωθούν **εναλλακτικά σχέδια δράσης** που θα ενεργοποιηθούν εάν τα πράγματα δεν πάνε όπως αναμένεται.

Συμπερασματικά, η αναγνώριση και η καλή διαχείριση των ρίσκων δεν δείχνει αδυναμία, αλλά αντίθετα **επαγγελματισμό και σοβαρή προετοιμασία**. Οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν ότι ο επιχειρηματίας **δεν αγνοεί τους κινδύνους, αλλά είναι έτοιμος να τους αντιμετωπίσει**.

Αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη τους και αυξάνει τις πιθανότητες χρηματοδότησης και επιτυχίας του εγχειρήματος.

2.4.8 Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο δεν αφορά μόνο την έναρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης – πρέπει επίσης να περιλαμβάνει και ένα σχέδιο για το μέλλον: πώς θα αποκομίσουν οι ιδρυτές και οι επενδυτές τα κέρδη τους από την επιχείρηση. Αυτό είναι που ονομάζουμε στρατηγική συγκομιδής κερδών ή στρατηγική εξόδου (exit strategy).

1. Τι περιλαμβάνει η στρατηγική συγκομιδής;

Η στρατηγική συγκομιδής περιγράφει πώς και πότε οι επιχειρηματίες ή οι επενδυτές σκοπεύουν να "ρευστοποιήσουν" την επένδυσή τους, δηλαδή να πάρουν πίσω τα χρήματα τους με κέρδος. Μερικά συνηθισμένα παραδείγματα είναι:

- Η πώληση της επιχείρησης σε άλλη εταιρεία ή επενδυτή.
- Η εισαγωγή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο (IPO).
- Η εξαγορά από εργαζομένους ή συνεργάτες.
- Η συγχώνευση με άλλη επιχείρηση.
- Η σταδιακή αποχώρηση του ιδρυτή και ανάληψη από νέα ομάδα διοίκησης.

2. Θέματα που πρέπει να εξεταστούν:

Κατά τη σχεδίαση της στρατηγικής εξόδου, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη:

- Διαδοχή στη διοίκηση: Ποιοι θα αναλάβουν όταν αποχωρήσει η τρέχουσα ομάδα;
- Μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων: Πώς θα γίνει η ομαλή μεταφορά κεφαλαίων, εξοπλισμού, πελατολογίου κ.λπ.;
- Συνέχιση της στρατηγικής: Πώς θα διατηρηθεί η πορεία και η φιλοσοφία της επιχείρησης μετά τη μετάβαση;
- Ενημέρωση και ασφάλεια επενδυτών: Οι επενδυτές θέλουν να γνωρίζουν πότε και πώς θα έχουν επιστροφή στην επένδυσή τους.

2.4.9 Χρονοδιάγραμμα Ορόσημων

Το **χρονοδιάγραμμα ορόσημων** είναι ένα βασικό εργαλείο που δείχνει στους επενδυτές ότι το επιχειρηματικό εγχείρημα έχει **σαφές σχέδιο δράσης με ρεαλιστικά βήματα και προθεσμίες**. Αυτή η ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζει, σε μορφή πίνακα ή γραφήματος, **τι πρέπει να γίνει, πότε και από ποιον**. Με άλλα λόγια, δείχνει τη **σταδιακή πορεία υλοποίησης** του έργου, από την αρχική ιδέα έως τις πρώτες πωλήσεις και πέρα από αυτές.

Τι περιλαμβάνει το χρονοδιάγραμμα;

Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να έχει **μηνιαία, τριμηνιαία ή ακόμα και εβδομαδιαία** δομή, ανάλογα με τις ανάγκες του εγχειρήματος. Σε αυτό περιλαμβάνονται:

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες:

- Ανάπτυξη ή σχεδίαση του προϊόντος
- Δοκιμή και ολοκλήρωση πρωτοτύπων
- Σύνθεση και συγκρότηση της διοικητικής ομάδας
- Ανάλυση και προσδιορισμός της αγοράς-στόχου
- Εκτίμηση πωλήσεων και δημιουργία πλάνου marketing
- Ανάπτυξη εσωτερικών λειτουργιών (παραγωγή, logistics, προμήθειες)

Μεσοπρόθεσμα/Μακροπρόθεσμα ορόσημα:

- Υπογραφή συμφωνιών με διανομείς ή συνεργάτες
- Παραγγελία πρώτων υλών
- Έναρξη παραγωγής
- Πρώτες πωλήσεις και παραδόσεις
- Είσπραξη εσόδων – πληρωμή υποχρεώσεων
- Αξιολόγηση επιδόσεων – προσαρμογές

Γιατί είναι σημαντικό;

Ένα καλά οργανωμένο και ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα βοηθάει:

- Τον επιχειρηματία να οργανώσει τις ενέργειες και τους πόρους του.
- Τους επενδυτές να δουν πόσο καλά προετοιμασμένος είναι και αν μπορεί να εκτελέσει το σχέδιο.
- Να εντοπίζονται εγκαίρως καθυστερήσεις ή αποκλίσεις και να γίνονται διορθώσεις.

Συμβουλή:

Όσο πιο **αναλυτικό και τεκμηριωμένο** είναι το χρονοδιάγραμμα, τόσο περισσότερο ενισχύεται η **αξιοπιστία** του επιχειρηματικού σχεδίου στα μάτια των επενδυτών.

2.4.10 Παραρτήματα / Βιβλιογραφία

Η ενότητα των παραρτημάτων και της βιβλιογραφίας δεν είναι υποχρεωτική, αλλά μπορεί να προσθέσει αξία και αξιοπιστία στο επιχειρηματικό σχέδιο. Δίνει στον αναγνώστη τη δυνατότητα να εξετάσει πιο λεπτομερή στοιχεία που υποστηρίζουν τις βασικές ενότητες του σχεδίου.

Τι μπορεί να περιλαμβάνει;

Τα πιο συνηθισμένα παραρτήματα είναι:

- Διαγράμματα, γραφήματα ή χάρτες της αγοράς
- Οικονομικές προβλέψεις (αναλυτικοί πίνακες, cash flow, ισολογισμοί)
- Βιογραφικά των μελών της ομάδας διοίκησης
- Σχέδια προϊόντων ή φωτογραφίες πρωτοτύπων
- Αντίγραφα συμφωνιών ή προσυμφώνων με συνεργάτες/προμηθευτές
- Έρευνες αγοράς ή στατιστικά στοιχεία
- Πιστοποιήσεις, ευρεσιτεχνίες, άδειες ή νομικά έγγραφα
- Σχετική νομοθεσία (εφόσον επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης)
- Συστατικές επιστολές

Βιβλιογραφία

Αν στο επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται αναφορά σε βιβλία, άρθρα, μελέτες, στατιστικά δεδομένα ή άλλες πηγές, καλό είναι να συμπεριληφθούν σε λίστα βιβλιογραφίας στο τέλος, με οργανωμένο και συνεπή τρόπο.

Οδηγίες ένταξης υλικού

- Συμπεριλάβετε μόνο ό,τι είναι σχετικό με το επιχειρηματικό σχέδιο.
- Αποφύγετε την υπερφόρτωση με περιττά έγγραφα.
- Φροντίστε το υλικό να είναι ευανάγνωστο και οργανωμένο.
- Μπορείτε να χωρίσετε τα παραρτήματα ανά κατηγορία (π.χ. Οικονομικά – Νομικά – Βιογραφικά κ.λπ.)

Συμπέρασμα:

Η ενότητα των παραρτημάτων λειτουργεί ως υποστηρικτικό υλικό, που προσθέτει αξιοπιστία στις προβλέψεις και τα στοιχεία του σχεδίου. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, ενισχύει την εικόνα του επιχειρηματία ως οργανωμένου και προετοιμασμένου επαγγελματία.

2.5 Οι τεχνικές των αξιολογητών

Η αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου συνήθως ακολουθεί μια **πολυεπίπεδη διαδικασία**. Οι αξιολογητές εξετάζουν το σχέδιο σε **πέντε στάδια (φίλτρα)**, προκειμένου να καταλήξουν σε μια

συνολική απόφαση. Τα δύο πρώτα φίλτρα είναι τα πιο κρίσιμα: αν ένα σχέδιο τα περάσει, οι πιθανότητες περαιτέρω υποστήριξης αυξάνονται σημαντικά.

1° Φίλτρο: Εκτελεστική Σύνοψη

Η **εκτελεστική σύνοψη** (executive summary) είναι το πρώτο σημείο επαφής με τον αξιολογητή και συχνά το **μοναδικό** που θα διαβάσει σε πρώτη φάση. Πρέπει να είναι:

- Σαφής και κατανοητή
- Πρωτότυπη και ρεαλιστική
- Ελπιδοφόρα ως προς την αγορά και τα έσοδα

Αν η σύνοψη είναι ασαφής, κοινότοπη ή υπερβολικά τεχνική, μπορεί να οδηγήσει **άμεσα σε απόρριψη**, ειδικά από μη ειδικούς. Αντίθετα, αν κινήσει το ενδιαφέρον, ο αξιολογητής θα προχωρήσει στη μελέτη του πλήρους σχεδίου ή θα το αναθέσει σε ειδικούς.

Συμβουλή: Να αποφεύγονται τεχνικοί όροι χωρίς εξήγηση. Ο αναγνώστης πρέπει να καταλάβει **σε λίγα λεπτά** τι κάνει η επιχείρηση.

2° Φίλτρο: Η Ομάδα του Έργου

Σε αυτό το στάδιο, ο αξιολογητής εξετάζει **ποιοι είστε και αν είστε οι κατάλληλοι άνθρωποι για να υλοποιήσετε το έργο**. Ειδικότερα:

- Ελέγχει αν υπάρχει **συνάφεια** μεταξύ εκπαίδευσης, εμπειρίας και του εγχειρήματος
- Εκτιμά τυχόν **κενά δεξιοτήτων** και αν μπορείτε να τα καλύψετε με προσλήψεις ή εκπαίδευση
- Λαμβάνει υπόψη και **προσωπικά στοιχεία**, όπως την οικογενειακή σας κατάσταση, για να αξιολογήσει την αφοσίωση και τη σταθερότητά σας

Η ειλικρίνεια και η σαφήνεια είναι κρίσιμες. Εξηγήστε απλά το έργο σας, χρησιμοποιώντας διαγράμματα, εικόνες ή παραδείγματα.

3° Φίλτρο: Το Επιχειρηματικό Μοντέλο

Εδώ αξιολογείται **αν έχετε πραγματικά κατανοήσει την αγορά σας και αν έχετε ρεαλιστικό πλάνο λειτουργίας**. Οι αξιολογητές εστιάζουν σε:

- Ανάλυση αναγκών των πελατών
- Έρευνα αγοράς
- Προσδιορισμό στόχων και στρατηγικής εισόδου στην αγορά
- Χρονισμό εισόδου (πότε θα είστε έτοιμοι για πωλήσεις και πώς αυτό επηρεάζεται από την εποχικότητα ή την καινοτομία του προϊόντος)

Αν η αγορά είναι ασαφής ή οι πελάτες δεν έχουν περιγραφεί επαρκώς, το σχέδιο αποδυναμώνεται.

4° Φίλτρο: Τεχνολογία και Καινοτομία

Αν το επιχειρηματικό εγχείρημα περιλαμβάνει τεχνολογικά στοιχεία, θα εξεταστούν από **ειδικούς στον τομέα**:

- Είναι η τεχνολογία καινοτόμα;
- Ποιο είναι το κόστος υλοποίησής της;
- Προστατεύεται με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ή άλλες νομικές μεθόδους;
- Προσφέρει πραγματικά οφέλη στους πελάτες;

Η προστασία της τεχνολογίας είναι **κρίσιμο στοιχείο** για τη χρηματοδότηση.

5^ο Φίλτρο: Οικονομικά και Κόστος Έργου

Αν έχετε φτάσει εδώ, είστε κοντά στην επιτυχία. Οι αξιολογητές θα εξετάσουν με προσοχή:

- Ρεαλισμό στις οικονομικές προβλέψεις (έσοδα, κόστη, κερδοφορία)
- Αν το αίτημα χρηματοδότησης είναι τεκμηριωμένο
- Τι μισθό έχετε προβλέψει για εσάς – οι επενδυτές **δεν αρέσκονται να χρηματοδοτούν μισθούς**
- Αν έχετε εξασφαλίσει επιδοτήσεις ή επιχορηγήσεις (με αποδείξεις, όχι υποθέσεις)

Χρησιμοποιήστε διαγράμματα, πίνακες και αριθμούς για να γίνετε πειστικοί.

Πιθανά Τελικά Αποτελέσματα της Αξιολόγησης

1. **Θετική αποδοχή** – ο αξιολογητής θέλει να σας γνωρίσει και να συζητήσει το έργο
2. **Υπό όρους ενδιαφέρον** – χρειάζονται βελτιώσεις στα οικονομικά ή στο πλάνο
3. **Απόρριψη** – λόγω έλλειψης σαφήνειας, συνοχής ή ρεαλισμού

Συμπέρασμα:

Οι αξιολογητές δεν αναζητούν το "τέλειο" σχέδιο, αλλά ένα σχέδιο **σαφές, ρεαλιστικό, πειστικό** και με **ανθρώπους που μπορούν να το υλοποιήσουν**. Η κατανόηση της διαδικασίας αξιολόγησης είναι κρίσιμη για κάθε επιχειρηματία που θέλει να συγκεντρώσει επενδυτικά κεφάλαια.

2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Hills, G. E. 1984. "Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists' Perceptions." In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A., and Vesper, K. H. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 43–54. Wellesley, MA: Babson College.
2. Kuratko, D., 2015. *The Complete Entrepreneurial Planning Guide* (Bloomington: Kelley Scholl of Business, Indiana university).
3. Mancuso, J., 1985. *How to write a Business Plan*. Prentice-Hall.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

3.1 Ορισμός και σκοπός της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος

3.1.1 Τι είναι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης;

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης **περιλαμβάνει όλους τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της**, είτε θετικά είτε αρνητικά, χωρίς όμως να έχει απόλυτη δυνατότητα η επιχείρηση να τους ελέγξει εξ' ολοκλήρου. Πρόκειται για τις **συνθήκες**, τις **τάσεις** και τις **δυνάμεις** που διαμορφώνουν το πεδίο δράσης της επιχείρησης και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτύχει τους στόχους της. Το εξωτερικό περιβάλλον πρακτικά αποτελεί είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις. Αυτές οι εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζουν τη **ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών**, τη **συμπεριφορά των καταναλωτών**, την **πρόσβαση σε πρώτες ύλες και αγορές**, καθώς και τη **διαθεσιμότητα ταλέντου και τεχνολογίας** (Hill et al., 2016).

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο μακροεπίπεδους παράγοντες, όπως οι ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, όσο και παράγοντες πιο άμεσης επιρροής, όπως ο ανταγωνισμός, οι πελάτες και οι προμηθευτές. Παρόλο που η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, μπορεί να **αναπτύξει στρατηγικές** για να προσαρμοστεί ή να **αξιοποιήσει τις προκύπτουσες ευκαιρίες** και να **μειώσει τους κινδύνους από πιθανές απειλές** (Barney & Hesterly, 2019).

Επιπλέον, πρέπει συνεχώς να λαμβάνεται υπόψη ότι η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι διαδικασία στατική, αλλά διαρκής. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου οι πολιτικές συνθήκες, οι αγορές, η τεχνολογία και οι κοινωνικές προτιμήσεις μεταβάλλονται ταχύτατα. Επομένως, η **συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων** συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της στρατηγικής ευελιξίας και της ικανότητας επιβίωσης σε αβέβαια περιβάλλοντα.

3.1.2 Γιατί είναι σημαντικό να το αναλύουμε πριν την ίδρυση ή επέκταση μιας επιχείρησης;

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πριν από την ίδρυση ή την επέκταση μιας επιχείρησης αποτελεί μια κρίσιμη επιλογή, που σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η σημασία της έγκειται στο ότι επιτρέπει στους επιχειρηματίες και τα στελέχη να κατανοήσουν το **πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση**, να εντοπίσουν **ευκαιρίες** που μπορούν να αξιοποιήσουν και να προβλέψουν **απειλές** που θα πρέπει να διαχειριστούν.

Κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης, η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά στη **λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων** για βασικά ζητήματα όπως:

- Επιλογή τοποθεσίας
- Καθορισμός στόχων αγοράς
- Τιμολόγηση
- Σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας
- Στρατηγικές προώθησης

Χωρίς την κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων – όπως οι **ανάγκες των καταναλωτών**, η **ρύθμιση της αγοράς** ή ο **ανταγωνισμός** – η επιχείρηση ενδέχεται να τοποθετηθεί εσφαλμένα, να επενδύσει σε μη βιώσιμους τομείς ή να αδυνατεί να διαφοροποιηθεί (Barney & Hesterly, 2019). Οι επιχειρήσεις που δεν εξετάζουν τις εξωτερικές συνθήκες στην ίδρυσή τους διατρέχουν αυξημένο κίνδυνο αποτυχίας, ιδίως σε δυναμικά περιβάλλοντα. Μια νεοσύστατη επιχείρηση, για παράδειγμα, που εισέρχεται σε κορεσμένη ή φθίνουσα αγορά, χωρίς σχετική ανάλυση, μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσες οικονομικές δυσκολίες.

Μελετητές υποστηρίζουν πως καμία επέκταση δεν μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη αν δεν βασίζεται σε ολοκληρωμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς αυτό μπορεί να ανατρέψει πλήρως τις αρχικές προβλέψεις για απόδοση ή ανάπτυξη (Wheelen & Hunger, 2017). Γενικά, η στρατηγική απόφαση επέκτασης πρέπει να εναρμονίζεται πλήρως με τις εξωτερικές συνθήκες. Κατά συνέπεια, αν, για παράδειγμα, οι συνθήκες της αγοράς δεν ευνοούν την κατανάλωση (π.χ. περίοδος ύφεσης όπως η ελληνική οικονομική κρίση), η επέκταση μπορεί να οδηγήσει σε υπερεπένδυση και απώλεια κεφαλαίων.

3.2 Κατηγορίες εξωτερικού περιβάλλοντος

3.2.1 Μακρο-περιβάλλον / Ανάλυση PESTEL

Το μακρο-περιβάλλον αποτελεί το **γενικότερο εξωτερικό πλαίσιο** εντός του οποίου λειτουργεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Πρόκειται για ένα σύνολο από εξωτερικές, διαρθρωτικές και συστημικές δυνάμεις, οι οποίες δεν ελέγχονται άμεσα από τον επιχειρηματία ή τον μάνατζερ, αλλά ασκούν σημαντική επίδραση στη στρατηγική, στις λειτουργίες και στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Σε αντίθεση με το μικρο-περιβάλλον, το οποίο αφορά σε άμεσες σχέσεις (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές), το μακρο-περιβάλλον δρα έμμεσα, αλλά με ευρύ και διαρκή αντίκτυπο.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η σχετική βιβλιογραφία το μακρο-περιβάλλον αναφέρεται σε **«εκείνους τους εξωτερικούς και ανεξέλεγκτους παράγοντες που επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς και τους κλάδους και που διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρηματίες»** (Needle & Burns, 2024).

Για να γίνει σαφέστερο το περί τίνας πρόκειται, παρακάτω αποδίδεται ένα παράδειγμα από το μακρο-περιβάλλον στην πράξη:

Παράδειγμα – Η Ελληνική Οικονομική Κρίση: Η Ελληνική Οικονομική Κρίση (ή Ελληνική Κρίση Χρέους) 2009-2018, επηρέασε κάθε επιχείρηση στην Ελλάδα κατά το επίμαχο διάστημα – από τις πολυεθνικές μέχρι τις μικρές τοπικές επιχειρήσεις – ανεξαρτήτως του πόσο αποτελεσματικά διοικούταν εσωτερικά ή ποιοι και πόσο μεγάλοι ήταν οι πόροι τους. Οι επιπτώσεις της κρίσης επηρέασαν σε δραματικό βαθμό τις ελληνικές επιχειρήσεις και το ελληνικό επιχειρηματικό κλίμα γενικότερα. Σύμφωνα με έκθεση της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΓΣΕΒΕΕ), περίπου 230.000 μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις έκλεισαν την περίοδο 2009–2015, ενώ από αυτές, το 92% απασχολούσε λιγότερους από 10 εργαζομένους.

Ανάλυση PESTEL:

Η ανάλυση PESTEL (ή αλλιώς PESTEL) είναι το βασικό στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για να αναλύσουν και να κατανοήσουν το μακρο-περιβάλλον τους, δηλαδή τις **εξωτερικές δυνάμεις** που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη **λειτουργία**, την **απόδοση** και τη **βιωσιμότητά** τους. Το ακρωνύμιο PESTEL προέρχεται από τα αρχικά των εξής έξι πυλώνων: **Political, Economic, Social, Technological, Environmental και Legal**. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η ανάλυση PESTEL «παρέχει ένα ευρύ, δομημένο πλαίσιο αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βοηθώντας στη διάγνωση απειλών και ευκαιριών» (Whittington et al., 2019). Ενώ είναι συχνά το πρώτο βήμα στον στρατηγικό σχεδιασμό, συνήθως συνδυάζεται και με άλλα εργαλεία όπως τη SWOT analysis και την ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter, εργαλεία που θα αναλυθούν στα αμέσως επόμενα κεφάλαια. Η ανάλυση PESTEL αποδίδεται στην Εικόνα 11 παρακάτω:



Εικόνα 10: Ανάλυση PESTEL

Οι έξι παράγοντες της ανάλυσης PESTEL αποδίδονται παρακάτω:

Political (Πολιτικοί Παράγοντες)

Αναφέρονται στη σταθερότητα της κυβέρνησης και στη φορολογική πολιτική, στις εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες, στους κρατικούς κανονισμούς και σε γενικά πολιτικά ζητήματα που επηρεάζουν την αγορά. Η πολιτική αβεβαιότητα, οι εκλογικές αναμετρήσεις και οι αλλαγές στο επίπεδο κρατικής παρέμβασης μπορεί να επιφέρουν ανακατατάξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

⇒ **Economic (Οικονομικοί Παράγοντες)**

Αφορούν δείκτες που συνδέονται με το γενικότερο οικονομικό κλίμα, όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Οι οικονομικοί κύκλοι και οι υφέσεις μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση, τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων – όπως έδειξε και η Ελληνική Οικονομική Κρίση.

⇒ **Social (Κοινωνικοί Παράγοντες)**

Περιλαμβάνουν δημογραφικά χαρακτηριστικά, κουλτούρα, εκπαίδευση, αξίες και κοινωνικές προσδοκίες. Οι κοινωνικές αλλαγές (π.χ. αύξηση του προσδόκιμου ζωής, αλλαγή οικογενειακών μοντέλων) επηρεάζουν τις ανάγκες των καταναλωτών και τις συμπεριφορές αγοράς.

⇒ **Technological (Τεχνολογικοί Παράγοντες)**

Αφορούν τις εξελίξεις στην τεχνολογία που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση, τη ρομποτική, την τεχνητή νοημοσύνη, την ψηφιοποίηση και την καινοτομία στην παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών.

⇒ **Environmental (Περιβαλλοντικοί Παράγοντες)**

Συνδέονται με την περιβαλλοντική πολιτική, την αειφορία, την κλιματική αλλαγή, τους φυσικούς πόρους και τις πιέσεις από κοινωνικές ομάδες ή νομοθεσίες για πράσινες πρακτικές. Οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να ευθυγραμμίζονται με ESG κριτήρια (Environmental, Social, Governance).

⇒ **Legal (Νομικοί Παράγοντες)**

Αναφέρονται σε νομοθετικά και ρυθμιστικά ζητήματα, όπως η εργατική νομοθεσία, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, η υγειονομική και περιβαλλοντική ρύθμιση και οι κανόνες ανταγωνισμού. Οι αλλαγές στη νομοθεσία μπορούν να δημιουργήσουν είτε ευκαιρίες είτε εμπόδια για την επιχείρηση.

3.2.2 Μικρο-περιβάλλον / Οι 5 δυνάμεις του Porter

Ο όρος μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στο άμεσα προσβάσιμο περιβάλλον γύρω από μια επιχείρηση που επιδρά άμεσα στη δυνατότητά της, να ικανοποιεί τους πελάτες της και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα, το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες και φορείς με τους οποίους η επιχείρηση βρίσκεται σε άμεση επαφή – όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ (π.χ. μεταπωλητές, διανομείς, υπηρεσίες διαφήμισης) – καθώς και διάφορα ενδιαφερόμενα κοινά (stakeholders) όπως μέσα ενημέρωσης, τοπικές κοινότητες ή η ευρύτερη επενδυτική κοινότητα. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να

επηρεάσουν άμεσα την καθημερινή λειτουργία, τις στρατηγικές αποφάσεις και, κατ' επέκταση, τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Το μικρο-περιβάλλον χαρακτηρίζεται από στοιχεία που είναι μερικώς ή πλήρως ελεγχόμενα από την ίδια την επιχείρηση – σε αντίθεση με το μακρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις (όπως πολιτική, οικονομία, πολιτισμός, τεχνολογία) – στις οποίες δεν υπάρχει άμεσος έλεγχος. Η αναγνώριση και η διαχείριση των στοιχείων του μικρο-περιβάλλοντος επιτρέπει στην επιχείρηση:

- Να αντιλαμβάνεται και να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών
- Να εξασφαλίζει συνεργατικές σχέσεις και αξιοπιστία από τους προμηθευτές
- Να προσδιορίζει τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Να βελτιώνει τη διανομή των προϊόντων μέσω των διαμεσολαβητών
- Και να διαχειρίζεται την εικόνα της απέναντι στο κοινό και τα μέσα ενημέρωσης

Οι 5 δυνάμεις του Porter

Το εργαλείο των 5 Δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα κεντρικό πλαίσιο στρατηγικής ανάλυσης, σκοπός του οποίου είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την ανταγωνιστική ένταση και την ελκυστικότητα μιας βιομηχανίας ή αγοράς, μέσω του προσδιορισμού πέντε βασικών δυνάμεων που επηρεάζουν την κερδοφορία της.

Αυτές οι 5 δυνάμεις είναι (Grant, 2019):

1. **Απειλή νέων εισόδων:** Αναλύεται η επίδραση των εμποδίων εισόδου όπως οικονομίες κλίμακας, πιστότητα πελατών και κόστος κεφαλαίου. Παράγοντες όπως τα οικονομικά εμπόδια (κόστος εισόδου), η διαφοροποίηση, η πιστότητα πελατών, και η ρυθμιστική πίεση επηρεάζουν δραστικά αυτή τη δύναμη.
2. **Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών:** Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι ή αποτελούν μοναδική πηγή κρίσιμων εισροών, μπορούν να επιβάλλουν υψηλότερες τιμές ή χειρότερους όρους, μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης.
3. **Διαπραγματευτική ισχύς πελατών:** Ενισχύεται όταν οι πελάτες είναι συγκεντρωμένοι, έχουν εναλλακτικές επιλογές ή ελάχιστο κόστος αλλαγής, τα οποία τους επιτρέπουν να απαιτούν χαμηλότερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα.
4. **Απειλή υποκατάστατων (προϊόντων ή υπηρεσιών):** Όταν υπάρχουν ήδη σε έναν κλάδο προϊόντα ή υπηρεσίες που καλύπτουν την ανάγκη με καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής ή ευκολότερη μεταπήδηση, αυξάνεται η πίεση στον κλάδο για είσοδο νέων.
5. **Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων:** Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό κορεσμό, χαμηλές διαφοροποιήσεις προϊόντων και περιορισμένη ανάπτυξη, ο ανταγωνισμός γίνεται έντονος μέσω τιμών, διαφήμισης και καινοτομίας.

3.3 Το εσωτερικό περιβάλλον

3.3.1 Όραμα, αποστολή και στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης

Όραμα

Το **όραμα** της επιχείρησης αποτελεί τη **μακροπρόθεσμη, ιδανική εικόνα του μέλλοντος της**. Αντανakλά τη φιλοδοξία και τα υψηλά ιδανικά που διέπουν τη στρατηγική πορεία του οργανισμού. Με απλά λόγια είναι μια πρόταση ή παράγραφος που περιγράφει τον ένα και μοναδικό ευρύτερο και μακροπρόθεσμο στόχο της. Το όραμα λειτουργεί ως «**οδηγός**» που εμπνέει και κινητοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (επιχειρησιακή ηγεσία, εργαζομένους, μετόχους). Ένα καλά διατυπωμένο όραμα είναι σαφές, αξιόλογο, διαχρονικό και εστιάζει στο πού θέλει να φτάσει η επιχείρηση – όχι απλώς τι κάνει. Επίσης το όραμα συνδέεται στενά με **την οργανωσιακή κουλτούρα και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων** σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Δεν πρέπει να είναι απλώς ρητορικό ή διακοσμητικό αλλά να αποτελεί το σημείο αναφοράς κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας (Hitt et al., 2017).

Αποστολή

Η **αποστολή** αποτελεί τη διατύπωση του **βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης στο παρόν**. Πρόκειται για μια περιεκτική και λειτουργική δήλωση που καθορίζει *τι προσφέρει η επιχείρηση, σε ποιον και με ποιον τρόπο*. Σύμφωνα με τον Drucker «*η αποστολή πρέπει να δηλώνει τον σκοπό της επιχείρησης σε όρους πελάτη – τι θεωρεί ο πελάτης ως αξία*». Η αποστολή οριοθετεί το πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης και προσδιορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Σε πρακτικό επίπεδο, η αποστολή λειτουργεί ως **οδηγός για τις καθημερινές αποφάσεις και τον λειτουργικό σχεδιασμό**. Μια καλά σχεδιασμένη αποστολή συμβάλλει στην κατανόηση των **στρατηγικών προτεραιοτήτων** και ενισχύει τη συνοχή μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Συνήθως περιλαμβάνει στοιχεία όπως:

- Οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης
- Το κοινό-στόχος
- Οι βασικές αρχές λειτουργίας
- Η αξία που προσφέρει στην αγορά

Στρατηγικοί στόχοι

Οι στόχοι είναι η μετάφραση του οράματος και της αποστολής σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες και επιτεύξιμες επιδιώξεις. Αποτελούν κρίσιμα εργαλεία διοίκησης, καθώς επιτρέπουν την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και την παρακολούθηση της προόδου. Οι στόχοι διακρίνονται, ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα, σε:

- **Μακροπρόθεσμοι (στρατηγικοί)**
- **Μεσοπρόθεσμοι (τακτικοί)**

- **Βραχυπρόθεσμοι (λειτουργικοί)**

Η σχετική βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι στόχοι πρέπει να πληρούν τα **κριτήρια SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) ώστε να είναι λειτουργικοί και να ενσωματώνονται με σαφήνεια στον στρατηγικό σχεδιασμό (Wheelen, et al., 2017). Επιπλέον, η επίτευξη των στόχων συνδέεται άμεσα με την **αξιολόγηση της απόδοσης** (performance evaluation), την **ανατροφοδότηση** και την **ευελιξία προσαρμογής** της επιχείρησης σε εξωτερικές μεταβολές (π.χ. αγορά, τεχνολογία, κανονιστικό πλαίσιο).

3.3.2 Ανάλυση SWOT

Η **Ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και θεμελιώδη εργαλεία στρατηγικής διοίκησης, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την **εσωτερική τους κατάσταση** αλλά και το **εξωτερικό περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιούνται. Κατά τη σχετική βιβλιογραφία, η Ανάλυση SWOT λειτουργεί ως πλαίσιο για τον εντοπισμό των βασικών στρατηγικών ζητημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα τόσο των δυνατοτήτων του όσο και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει (Wheelen et al., 2017).

Η ανάλυση βασίζεται στη μελέτη τεσσάρων βασικών διαστάσεων (David & David, 2017):

- Οι **Δυνάμεις (Strengths)** αναφέρονται στα εσωτερικά χαρακτηριστικά που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, όπως η ισχυρή φήμη του brand, τα κατοχυρωμένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, η τεχνογνωσία, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, το τεχνολογικό υπόβαθρο ή η χρηματοοικονομική ευρωστία.
- Οι **Αδυναμίες (Weaknesses)** αντιπροσωπεύουν τα εσωτερικά μειονεκτήματα που περιορίζουν την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, όπως η ανεπαρκής τεχνολογική υποδομή, οι περιορισμένοι (οικονομικοί ή/και ανθρώπινοι) πόροι, η κακή οργάνωση διαδικασιών ή οι χαμηλές επιδόσεις σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.
- Οι **Ευκαιρίες (Opportunities)** είναι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη και ενίσχυση της επιχείρησης, όπως νέες αγορές, τεχνολογικές εξελίξεις, ευνοϊκές οικονομικές ή κοινωνικές τάσεις και αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο που ευνοούν τον κλάδο.
- Οι **Απειλές (Threats)** είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της επιχείρησης, όπως η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού, οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η οικονομική αστάθεια, οι τεχνολογικές ανατροπές ή οι αυστηρότεροι κανονισμοί.

Παράδειγμα – Ανάλυση SWOT Microsoft: Η Ανάλυση SWOT για την Microsoft φαίνεται στον πίνακα 6:

Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT Microsoft

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Πιστότητα στο εμπορικό σήμα (brand) • Φήμη του εμπορικού σήματος • Εύχρηστο λογισμικό • Ισχυρά κανάλια διανομής • Ισχυρή οικονομική απόδοση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμίες στις εξαγορές & επενδύσεις • Εξάρτηση από κατασκευαστές υλικού • Κριτική για ελλείψεις στην ασφάλεια • Ωριμασμένες αγορές Η/Υ • Μειωμένο επίπεδο καινοτομίας
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Υπηρεσίες βασισμένες στο cloud • Διαφήμιση σε κινητά • Βιομηχανία κινητών συσκευών • Ανάπτυξη μέσω εξαγορών • Δυνατότητες AI 	<ul style="list-style-type: none"> • Έντονος ανταγωνισμός στα προϊόντα λογισμικού • Αλλαγή στις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών • Έργα Ανοιχτού Κώδικα • Πιθανές αγωγές

3.3.3 Οι ικανότητες της επιχείρησης

Οι **ικανότητες (capabilities)** είναι όλα όσα ξέρει να κάνει καλά μια επιχείρηση. Περιλαμβάνουν τις **γνώσεις**, τις **δεξιότητες** των ανθρώπων της, τις **διαδικασίες**, την **οργάνωση** και τον τρόπο που χρησιμοποιεί τους **πόρους** της για να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες. Κατά τη σχετική βιβλιογραφία μια ικανότητα πρέπει να προσφέρει **αξία**, να είναι **σπάνια**, **δύσκολο να αντιγραφεί** και να υπάρχει η κατάλληλη **οργάνωση** για να αξιοποιηθεί. Όταν πληροί αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Οι ικανότητες ουσιαστικά καθορίζουν πώς η επιχείρηση αξιοποιεί τους πόρους της (χρήματα, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό) για να πετύχει τους στόχους της. Για παράδειγμα:

- μια ικανότητα μπορεί να είναι η καινοτομία (π.χ. ανάπτυξη νέων προϊόντων)
- ή η εξυπηρέτηση πελατών (π.χ. γρήγορη επίλυση προβλημάτων)
- ή η εξαιρετική παραγωγική διαδικασία που μειώνει τα κόστη

Τύποι ικανοτήτων

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

1. **Συνήθεις ή λειτουργικές ικανότητες (ordinary/operational capabilities):** Αυτές που επιτρέπουν στην επιχείρηση να λειτουργεί καθημερινά (π.χ. παραγωγή προϊόντων, διανομή, μάρκετινγκ).

2. **Δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities):** Αυτές που επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσαρμόζεται και να αλλάζει όταν το περιβάλλον αλλάζει. Περιλαμβάνουν τρεις βασικές λειτουργίες:
 - ο **Αντίληψη (sensing):** να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές.
 - ο **Αξιοποίηση (seizing):** να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες.
 - ο **Μετασχηματισμός (transforming):** να αναδιαμορφώνει τις διαδικασίες και τους πόρους της.
3. **Πυρηνικές ικανότητες (core capabilities):** Αυτές που είναι τόσο σημαντικές ώστε να αποτελούν τον πυρήνα της επιχείρησης. Οι πυρηνικές ικανότητες μπορούν να:
 - ο επιτρέπουν στην επιχείρηση να ανταγωνίζεται σε πολλές αγορές,
 - ο προσφέρουν μοναδική αξία στον πελάτη,
 - ο είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Η πιο γνωστή μέθοδος μέτρησης των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι το πλαίσιο **VRIO** (Barney, 1991). Σε αυτό καταμετράται το κατά πόσο η κάθε ικανότητα έχει:

1. **Value (Αξία):** Βοηθά την επιχείρηση να δημιουργεί αξία;
2. **Rarity (Σπανιότητα):** Είναι σπάνια ή διαθέτουν όλοι οι ανταγωνιστές αυτή την ικανότητα;
3. **Inimitability (Δυσκολία αντιγραφής):** Μπορεί εύκολα να αντιγραφεί;
4. **Organization (Οργάνωση):** Έχει η επιχείρηση τους μηχανισμούς για να την αξιοποιήσει;

Αν μια ικανότητα πληροί όλα τα παραπάνω, τότε θεωρείται ότι μπορεί να προσφέρει **μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

3.4 Ανάλυση SPACE Matrix (για να καθορίσουμε τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης)

Η ανάλυση SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τη βέλτιστη στρατηγική κατεύθυνση με βάση τη στρατηγική τους θέση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εργαλείο αυτό συνδυάζει τέσσερις διαστάσεις ανάλυσης και καταλήγει σε ένα διάγραμμα στρατηγικής θέσης. Αποτελεί μια ποσοτική προσέγγιση για την επιλογή της **γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης** ενός οργανισμού, κατατάσσοντάς τον σε μία από τις εξής τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες:

- **Επιθετική (Aggressive)**
- **Συντηρητική (Conservative)**
- **Ανταγωνιστική (Competitive)**
- **Αμυντική (Defensive)**

Η ανάλυση SPACE Matrix παρουσιάζεται σε πολλά πρόσφατα εγχειρίδια στρατηγικής διοίκησης ως εργαλείο χαρτογράφησης της στρατηγικής θέσης. Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της ανάλυσης είναι (Wheelen et al., 2017) :

1. **Financial Strength (FS)** – Π.χ. κερδοφορία, ταμειακές ροές
2. **Competitive Advantage (CA)** – Π.χ. ποιότητα προϊόντων, κόστος, brand name
3. **Industry Strength (IS)** – Π.χ. δυναμική ανάπτυξης του κλάδου
4. **Environmental Stability (ES)** – Π.χ. πολιτική/οικονομική αβεβαιότητα

Πιο αναλυτικά, τα δύο πρώτα σχετίζονται με **εσωτερικούς παράγοντες** (FS, CA), ενώ τα δύο τελευταία με **εξωτερικούς** (IS, ES). Για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις επιλέγονται 4–6 επιμέρους δείκτες. Για παράδειγμα, για την **Financial Strength** χρησιμοποιούνται στοιχεία όπως ταμειακές ροές, κερδοφορία και απόδοση μετοχής, ενώ για το **Competitive Advantage** εξετάζονται παράγοντες όπως το μερίδιο αγοράς, η διαφοροποίηση προϊόντων και η πιστότητα πελατών. Οι δείκτες βαθμολογούνται με βάση μια κλίμακα:

- Για τις θετικές διαστάσεις (FS, IS): από +1 (χαμηλή) έως +6 (υψηλή)
- Για τις αρνητικές διαστάσεις (CA, ES): από -1 (χαμηλή απειλή) έως -6 (υψηλή απειλή)

Αφού βαθμολογηθούν όλοι οι επιμέρους δείκτες, υπολογίζεται ο **μέσος όρος** για κάθε διάσταση. Οι μέσοι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν οι συντεταγμένες στο επίπεδο:

$$X = FS + CA, \text{ και } Y = IS + ES$$

Το τελικό σημείο (X, Y) τοποθετείται σε ένα καρτεσιανό επίπεδο που χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια:

- **Επιθετική στρατηγική (Aggressive):** $X > 0$ και $Y > 0$ – Η επιχείρηση έχει ισχυρή χρηματοοικονομική θέση και δραστηριοποιείται σε έναν δυνατό και σταθερό κλάδο. Προτείνονται επεκτατικές στρατηγικές, εξαγορές, ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- **Ανταγωνιστική στρατηγική (Competitive):** $X < 0$ και $Y > 0$ – Αν και το εξωτερικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό, η επιχείρηση έχει μειονεκτήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει για να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά.
- **Συντηρητική στρατηγική (Conservative):** $X > 0$ και $Y < 0$ – Ισχυρή οικονομική βάση αλλά λειτουργεί σε ασταθές περιβάλλον. Ενδείκνυνται σταδιακές ή επιλεκτικές κινήσεις.
- **Αμυντική στρατηγική (Defensive):** $X < 0$ και $Y < 0$ – Αδύναμη οικονομική θέση σε δύσκολο περιβάλλον. Συνιστώνται στρατηγικές υποχώρησης, απο-επένδυσης ή αναδιάρθρωσης.

Συνολικά, η ανάλυση SPACE Matrix αποτελεί ένα ισχυρό και οπτικά κατανοητό εργαλείο στρατηγικής αξιολόγησης, που επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν με ακρίβεια τη συνολική στρατηγική τους θέση συνδυάζοντας κρίσιμες εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές.

3.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
3. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
4. Hill, C, W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
5. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
6. Needle, D., & Burns, J. (2024). *Business in Context: An Introduction to Business and its Environment* (7th ed.). Cengage Learning.
7. Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2017). *Strategic Management and Business Policy - Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson.

Κεφάλαιο 4. Προσδιορισμός του αρχικού επιχειρηματικού υποδείγματος (Business Model)

4.1 Προσδιορίστε το επιχειρηματικό σας υπόδειγμα

Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα περιγράφει τη λογική με βάση την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί, αποδίδει και προσλαμβάνει αξία (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Το **επιχειρηματικό υπόδειγμα** (business model) είναι το σύστημα που βοηθά μια επιχείρηση να **δημιουργήσει, να προσφέρει και να αποκομίσει αξία**. Δεν είναι ένα απλό οικονομικό πλάνο ή έγγραφο. Είναι το **πώς λειτουργεί** συνολικά η επιχείρηση, πώς συνδυάζει τους πόρους της, πώς εξυπηρετεί τους πελάτες της και πώς κερδίζει.

Ένα καλό επιχειρηματικό υπόδειγμα απαντά σε ερωτήματα όπως:

- Ποιον εξυπηρετώ;
- Τι πρόβλημα λύνω;
- Πώς προσφέρω τη λύση;
- Πώς φτάνω στους πελάτες;
- Πώς πληρώνομαι;

⇒ Διαφοροποίηση από άλλες έννοιες

Όρος	Τι περιλαμβάνει
Επιχειρηματικό Υπόδειγμα	Τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και προσφέρεται αξία στον πελάτη (λειτουργικό σύστημα επιχείρησης).
Επιχειρηματικό Σχέδιο	Το έγγραφο που εξηγεί πώς θα εφαρμοστεί το υπόδειγμα στην πράξη, περιγράφοντας στόχους, χρηματοδοτήσεις, χρονοδιαγράμματα κ.ά.
Επιχειρηματική Στρατηγική	Οι αποφάσεις και ενέργειες για να ξεπεραστεί ο ανταγωνισμός και να επιτευχθεί διατηρήσιμο πλεονέκτημα .

⇒ Τα 4 Στοιχεία του Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Το επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να αναλυθεί σε **τέσσερα βασικά και αλληλένδετα στοιχεία**, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία κάθε επιχείρησης:

Στοιχείο	Περιγραφή
1. Προσφορά (Offer)	Τι προσφέρετε; Ποια είναι η πρόταση αξίας προς τον πελάτη; Τι λύνει, τι βελτιώνει;
2. Πελάτες (Customers)	Ποιοι είναι οι πελάτες-στόχος; Πώς θα τους προσεγγίσετε και πώς θα διατηρήσετε τη σχέση;
3. Υποδομές (Infrastructure)	Ποιοι είναι οι πόροι , οι εταίροι και οι διαδικασίες που χρειάζεστε για να υποστηρίξετε την προσφορά σας;

4. Οικονομική Βιωσιμότητα (Financial Viability)

Ποια είναι τα κόστη και πώς θα έχετε έσοδα; Πώς θα καλύψετε λειτουργικά και επενδυτικά έξοδα;

Προσοχή:

- Το επιχειρηματικό υπόδειγμα δεν είναι απλώς έσοδα και έξοδα. Είναι πολύ περισσότερα από έναν οικονομικό πίνακα – εξηγεί γιατί ο πελάτης θα σας δώσει χρήματα και τι έχει να
- **Η πρόταση αξίας** είναι η "καρδιά" του υποδείγματος: γιατί αξίζει κάποιος να αγοράσει από εσάς;
- Κάθε ένα από τα 4 στοιχεία μπορεί να αποτελέσει **πηγή καινοτομίας** και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Η πρόταση αξίας στο επιχειρηματικό υπόδειγμα (Customer Value Proposition – CVP)

Η πρόταση αξίας του πελάτη είναι ίσως το πιο κρίσιμο στοιχείο κάθε επιχειρηματικό υπόδειγμα τους. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι ο "πελάτης". Το επίκεντρο δεν είναι επιχείρηση, αλλά η αξία που προσφέρεται στον πελάτη και πως αυτή η αξία επιστρέφει στην επιχείρηση ως κέρδος.

⇒ **Τι είναι η Πρόταση Αξίας (Customer Value Proposition-CPV);**

Η CVP εξηγεί γιατί ένας πελάτης θα επιλέξει τη δική σας επιχείρηση έναντι άλλων. Περιγράφει το πρόβλημα που λύνει, το όφελος που προσφέρει, και το πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Για να είναι αποτελεσματική, μια πρόταση αξίας πρέπει να:

1. Προσφέρει ανώτερη αξία από τον ανταγωνισμό.
2. Είναι μετρήσιμη, δηλαδή να μπορεί να αποδειχθεί η διαφορά σε κόστος, χρόνο, ευκολία.
3. Είναι βιώσιμη, να μπορεί να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου.

⇒ **Τι χρειάζεται για μια καλή πρόταση αξίας;**

Το "μυστικό" είναι η βαθιά κατανόηση των αναγκών του πελάτη – όχι μόνο τι κάνει τώρα, αλλά τι πραγματικά θέλει να πετύχει. Οι πελάτες συνήθως εμποδίζονται από ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω:

- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη χρημάτων
- Έλλειψη δεξιοτήτων
- Έλλειψη πρόσβασης σε λύσεις

Αν καταφέρετε να προσφέρετε λύση σε ένα ή περισσότερα από αυτά τα εμπόδια, είστε σε καλό δρόμο για να δημιουργήσετε ισχυρή πρόταση αξίας.

⇒ **Πώς η Πρόταση Αξίας Συνδέεται με Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;**

Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα στην αγορά μέσω των εξής τεσσάρων βασικών κατευθύνσεων:

Κατεύθυνση	Περιγραφή
1. Καινοτομία	Δημιουργία νέων τρόπων λειτουργίας, προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ. Airbnb, Revolut)
2. Αποδοτικότητα	Εκτέλεση γνωστών δραστηριοτήτων πιο αποτελεσματικά από τον ανταγωνισμό (π.χ. Amazon)
3. Συμπληρωματικότητα	Η αύξηση αξίας μέσω της σύνδεσης διαφορετικών δραστηριοτήτων που ενισχύουν η μία την άλλη (π.χ. Apple + iCloud + App Store)
4. Κλείδωμα Πελατών (Customer Lock-in)	Δημιουργία εξάρτησης του πελάτη από την επιχείρηση, π.χ. με δυσκολία αλλαγής προμηθευτή, ή χαμηλές τιμές αρχικά και πωλήσεις συμπληρωματικών προϊόντων (π.χ. εκτυπωτές και μελάνια)

Παράδειγμα

Η πρόταση αξίας της Uber:

«Να μετακινείσαι στην πόλη σου εύκολα, γρήγορα και οικονομικά με το πάτημα ενός κουμπιού.»

→ Προσφέρει **ευκολία, χαμηλό κόστος, προσβασιμότητα.**

→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω **καινοτομίας και τεχνολογίας.**

Συμβουλή για Φοιτητές:

Όταν γράφετε την πρόταση αξίας σας, απαντήστε σε αυτές τις 3 ερωτήσεις:

1. Τι **πρόβλημα λύνετε** για τον πελάτη;
2. Πώς **βελτιώνετε τη ζωή του** (χρόνος, κόστος, ευκολία, ποιότητα);
3. Τι σας κάνει **καλύτερο από άλλες επιλογές** που έχει;

4.3 Ο καμβάς του Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Ο καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος προτάθηκε από τον Alexander Osterwalder και περιλαμβάνει εννέα βασικά τμήματα, τα οποία αποτυπώνουν το επιχειρηματικό υπόδειγμα μιας επιχείρησης σε μόνο μία σελίδα.

Ο καμβάς λειτουργεί ως το **πρώτο βήμα** πριν από τη συγγραφή ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου και αποτελεί τον **πυρήνα της επιχειρηματικής σκέψης**. Μέσα από τον καμβά, ο επιχειρηματίας μπορεί να αποσαφηνίσει:

- **Για ποιον** δημιουργεί αξία (τμήματα πελατών)
- **Τι προσφέρει** ως αξία (πρόταση αξίας)
- **Πώς παρέχει** την αξία (μέσω υποδομών, δραστηριοτήτων και συνεργασιών)
- **Πώς αποκομίζει** έσοδα από αυτή την αξία (ροές εσόδων και διάρθρωση κόστους)

Τα **εννέα δομικά στοιχεία** του καμβά είναι **στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους** – η αλλαγή σε ένα τμήμα επηρεάζει αναγκαστικά τα υπόλοιπα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να **ελέγξει τη συνοχή του υποδείγματος** και να προσαρμόσει έγκαιρα τις επιλογές του.

Ο καμβάς βοηθά τον δημιουργό μιας νέας επιχείρησης:

- Να δει τη συνολική εικόνα με μια ματιά
- Να εντοπίσει δυνατά και αδύνατα σημεία
- Να πειραματιστεί εύκολα με νέες ιδέες
- Να συνεργαστεί πιο αποτελεσματικά με την ομάδα του

Συνοπτικά, ο Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος είναι ένα **δυναμικό εργαλείο στρατηγικής σκέψης**, που ενισχύει τη σαφήνεια, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής σύλληψης.



Εικόνα 11: Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*: John Willey & Sons.

4.3.1 Τα εννέα δομικά στοιχεία



1. Τμήματα Αγοράς (Customer Segments)

Αναφέρεται στις διαφορετικές ομάδες πελατών που εξυπηρετεί ή στοχεύει να εξυπηρετήσει η επιχείρηση. Κάθε ομάδα πελατών έχει μοναδικές ανάγκες και απαιτεί διαφορετική προσέγγιση. Η κατάλληλη τμηματοποίηση είναι κρίσιμη για στοχευμένες στρατηγικές. Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- για ποιον προορίζονται τα προϊόντα και υπηρεσίες μας;
- ποιοι είναι η πιο σημαντική πελάτες;

Υπάρχουν διάφορες ομαδοποιήσεις τμημάτων αγοράς. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:

1. Μαζική Αγορά (Mass Market)

Η επιχείρηση απευθύνεται σε **ευρύ κοινό** με **παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα**.

- Χαρακτηριστικό παράδειγμα: Καταναλωτικά ηλεκτρονικά είδη (π.χ. smartphones, τηλεοράσεις).
- Τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου – **Πρόταση Αξίας (ΠΑ), Κανάλια Διανομής (ΚΔ), Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ)** – έχουν μία κοινή εστίαση, μία πολυπληθή ομάδα πελατών με παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα.

2. Εξειδικευμένη Αγορά (Niche Market) έχουν μία κοινή εστίαση, μία πολυπληθή ομάδα πελατών με παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα

Η επιχείρηση στοχεύει σε **συγκεκριμένο και περιορισμένο κοινό**, με **ιδιαίτερες απαιτήσεις**.

- Συνήθως αφορά σχέσεις **προμηθευτή-πελάτη**.
- Παράδειγμα: Εταιρείες που παράγουν εξαρτήματα αποκλειστικά για μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες.

3. Τμηματοποιημένη Αγορά (Segmented Market)

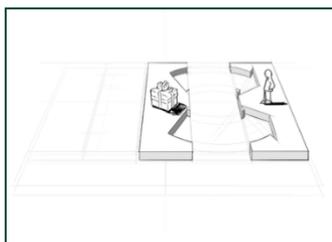
Η επιχείρηση εξυπηρετεί διαφορετικές ομάδες πελατών με παρόμοιες ανάγκες, αλλά προσαρμόζει τα στοιχεία της πρότασής της.

- Παράδειγμα: Τράπεζα με διαφορετικά πακέτα για πελάτες με καταθέσεις έως \$100.000 και για πελάτες με καταθέσεις άνω των \$500.000.
- Οι **ΠΑ, ΚΔ, ΣΠ και Ροές Εσόδων (ΡΕ)** διαφοροποιούνται ανάλογα με το τμήμα.

4. Διαφοροποιημένη Αγορά (Diversified Market)

Η επιχείρηση στοχεύει σε πολύ διαφορετικά τμήματα πελατών, με εντελώς διαφορετικές ανάγκες και λύσεις.

- Παράδειγμα: Η Amazon εξυπηρετεί τόσο καταναλωτές προϊόντων όσο και επιχειρήσεις μέσω της υπηρεσίας Amazon Web Services (AWS – cloud computing).



2. Πρόταση Αξίας (Value Propositions)

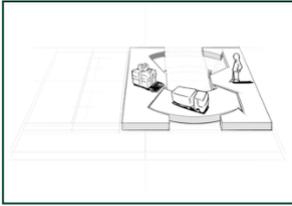
Αποτελεί την καρδιά του επιχειρηματικού μοντέλου. Προσδιορίζει ποια προβλήματα επιλύει η επιχείρηση ή ποιες ανάγκες ικανοποιεί, προσφέροντας αξία στον πελάτη με τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η πρόταση αξίας πρέπει να είναι σαφής, μετρήσιμη και βιώσιμη. Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Τι αξία παρέχουμε σε κάθε τμήμα της αγοράς;
- Ποιο πρόβλημα των πελατών βοηθάμε να λυθεί;
- Ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιούμε;
- Ποιους συνδυασμούς προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε τμήμα της αγοράς;

Οι αξίες μπορεί να είναι ποσοτικές όπως η τιμή, η ταχύτητα εξυπηρέτησης οι ποιοτικές όπως σχεδίαση, ικανοποίηση. Ακολουθεί ένας κατάλογος με στοιχεία που μπορούν να συνεισφέρουν στην απόδοση αξίας στον πελάτη:

Πίνακας 7: Στοιχεία που συνεισφέρουν στην απόδοση αξίας του πελάτη

Στοιχείο Απόδοσης Αξίας	Περιγραφή	Παράδειγμα
Νεοτερικότητα	Πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες, συνήθως τεχνολογικές.	Ηθικά επενδυτικά κεφάλαια, νέα gadgets
Απόδοση / Λειτουργικότητα	Καλύτερη απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.	Υπολογιστές υψηλών επιδόσεων
Εξατομίκευση	Προσαρμογή στις ανάγκες κάθε πελάτη (συν-δημιουργία).	Custom προϊόντα, εξατομικευμένα ρούχα
Παροχή Αποτελέσματος	Παροχή τελικού αποτελέσματος αντί απλώς μέσου.	Rolls-Royce (ώρες πτήσης αντί κινητήρων)
Σχεδίαση	Αισθητική και σχεδιαστική υπεροχή.	Apple προϊόντα, μόδα
Αναγνώριση / Γόητρο	Αύξηση κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους.	Rolex, premium brands
Χαμηλή Τιμή	Προσφορά βασικών παροχών σε πολύ χαμηλή τιμή.	Ryanair, EasyJet
Μείωση Κόστους	Μείωση λειτουργικών εξόδων του πελάτη.	SaaS λογισμικά αντί για εφάπαξ αγορά
Μείωση Κινδύνου	Περιορισμός της αβεβαιότητας με εγγυήσεις ή ασφάλεια.	Εγγύηση 1 έτους σε μεταχειρισμένα
Βελτιωμένη Πρόσβαση	Πρόσβαση σε υπηρεσίες/αγαθά που πριν δεν ήταν διαθέσιμα.	NetJets – μερική ιδιοκτησία jet
Ευκολία και Ευχρηστία	Απλοποίηση χρήσης και εξοικονόμηση χρόνου/κόπου.	iPod, iTunes



3. Κανάλια Διανομής (Channels)

Περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους φτάνει η πρόταση αξίας στους πελάτες. Τα κανάλια μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα, ιδιόκτητα ή μέσω συνεργατών. Στόχος είναι ο βέλτιστος συνδυασμός κόστους, αποτελεσματικότητας και εμπειρίας του πελάτη. Το δομικό αυτό θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποια κανάλια προτιμούν οι πελάτες μας;
- Ποια κανάλια λειτουργούν πιο αποδοτικά;
- Πως μπορούμε να ενοποιήσουμε τα κανάλια;
- Ποια κανάλια είναι τα πιο οικονομικά;
- Πως θα τα εντάξουμε στην καθημερινότητά των πελατών μας;

Τα **κανάλια (Channels)** αποτελούν ένα από τα βασικά δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού υποδείγματος και περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί και παραδίδει την πρόταση αξίας της στους πελάτες της. Τα κανάλια διακρίνονται σε πέντε βασικές φάσεις: ενημέρωση του πελάτη για την ύπαρξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αξιολόγηση της πρότασης από την πλευρά του πελάτη, διαδικασία αγοράς, παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τέλος υποστήριξη μετά την πώληση. Κάθε κανάλι μπορεί να περιλαμβάνει μία ή περισσότερες από αυτές τις φάσεις, ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και το προφίλ του πελάτη.

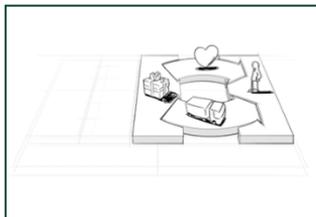
Ανάλογα με την προέλευσή τους, τα κανάλια διακρίνονται σε ιδιόκτητα και συνεργατών, καθώς και σε άμεσα ή έμμεσα. Τα **ιδιόκτητα άμεσα κανάλια**, όπως οι πωλητές της επιχείρησης ή η δική της ιστοσελίδα, παρέχουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους αλλά απαιτούν υψηλό κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας. Από την άλλη πλευρά, τα **κανάλια συνεργατών** (όπως καταστήματα λιανικής ή χονδρικής και ιστότοποι τρίτων) είναι συνήθως έμμεσα, προσφέρουν μικρότερα ποσοστά κέρδους αλλά επιτρέπουν την ταχύτερη και ευρύτερη επέκταση του δικτύου διανομής. Ο καθορισμός του **βέλτιστου συνδυασμού καναλιών** είναι κρίσιμος για την επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος, καθώς στοχεύει στη μεγιστοποίηση των εσόδων, τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής και επικοινωνίας απαιτεί στρατηγική σκέψη και καλή γνώση της αγοράς. Ο επιχειρηματίας πρέπει να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τύπου καναλιού ώστε να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο σύστημα πρόσβασης στην αγορά.

Πίνακας 8: Τύποι καναλιών διανομής

	Συνεργατών	Ιδιόκτητα	Φάσεις καναλιών
Άμεσα	-	Στελέχη πωλήσεων	1. Ενημέρωση 2. Αξιολόγηση 3. Αγορά 4. Παράδοση
	-	Πωλήσεις μέσω διαδικτύου	
Έμμεσα	-	Ιδιόκτητα καταστήματα	

Καταστήματα συνεργατών	-	5. Μετά την πώληση
Χονδρέμποροι	-	



4. Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)

Προσδιορίζει το είδος των σχέσεων που διατηρεί επιχείρηση με κάθε τμήμα πελατών. Από την προσωπική εξυπηρέτηση ως την αυτοματοποιημένη αλληλεπίδραση, οι σχέσεις επηρεάζουν την πιστότητα και το κόστος εξυπηρέτησης. Το δομικό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις;

- Πως θέλει κάθε κατηγορία πελατών να συνδεθεί με την επιχείρησή μας;
- Τι είδους σχέσεις έχουμε ήδη με τους πελάτες μας;
- Πως θα αλλάξουν οι σχέσεις αυτές στο μέλλον;

Οι σχέσεις με τους πελάτες περιγράφουν τον τύπο της αλληλεπίδρασης που επιδιώκει να έχει η επιχείρηση με κάθε τμήμα της αγοράς της. Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, τον τύπο της αγοράς και τη στρατηγική της πρόταση αξίας, μπορεί να επιλέγονται διαφορετικές κατηγορίες σχέσεων – πολλές φορές και σε συνδυασμό.

1. Προσωπική υποβοήθηση

Είναι η παραδοσιακή μορφή σχέσης και βασίζεται στην ανθρώπινη επικοινωνία. Ο πελάτης επικοινωνεί με έναν εκπρόσωπο της επιχείρησης για να λάβει βοήθεια κατά τη διάρκεια ή μετά την πώληση. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να παρέχεται στο φυσικό σημείο πώλησης, μέσω τηλεφώνου ή ψηφιακών καναλιών.

2. Αποκλειστική προσωπική υποβοήθηση

Σε αυτήν τη μορφή, η σχέση είναι πιο στενή και μακροχρόνια. Ένας συγκεκριμένος εκπρόσωπος της επιχείρησης αναλαμβάνει αποκλειστικά έναν πελάτη, προσφέροντάς του συνεχή υποστήριξη και εξειδικευμένες λύσεις. Τέτοιο μοντέλο εφαρμόζεται κυρίως σε υπηρεσίες υψηλής αξίας, όπως private banking ή B2B συνεργασίες.

3. Αυτοεξυπηρέτηση

Η επιχείρηση δεν εμπλέκεται άμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αντί αυτού, προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία και πληροφορίες ώστε ο πελάτης να εξυπηρετείται μόνος του. Τυπικό παράδειγμα είναι τα FAQs, τα online manuals ή τα self-service ταμεία.

4. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες

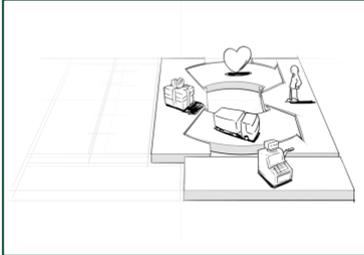
Πρόκειται για πιο προηγμένη μορφή αυτοεξυπηρέτησης. Μέσω τεχνολογιών όπως τα προσωπικά προφίλ και η τεχνητή νοημοσύνη, προσφέρονται εξατομικευμένες υπηρεσίες με αυτοματοποιημένο τρόπο. Για παράδειγμα, πλατφόρμες όπως το Netflix ή το Spotify προτείνουν περιεχόμενο βάσει των προσωπικών προτιμήσεων του χρήστη.

5. Κοινότητες

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ή υποστηρίζουν κοινότητες χρηστών ώστε να ενισχύσουν τη δέσμευση των πελατών και να προωθήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Μέσα από φόρουμ, ομάδες στα κοινωνικά δίκτυα ή εξειδικευμένες πλατφόρμες, οι χρήστες ανταλλάσσουν ιδέες, εμπειρίες και λύσεις.

6. Συν-δημιουργία (Co-creation)

Σε αυτό το μοντέλο, οι πελάτες δεν είναι απλοί δέκτες της πρότασης αξίας, αλλά συνεισφέρουν ενεργά στη δημιουργία της. Παραδείγματα είναι οι επιχειρήσεις που ζητούν από τους πελάτες να συμμετέχουν στον σχεδιασμό νέων προϊόντων ή, όπως στο YouTube, όπου οι ίδιοι οι χρήστες παράγουν και διαμοιράζουν περιεχόμενο.



5. Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Αναφέρεται στο πώς η επιχείρηση δημιουργεί έσοδα από τις προτάσεις αξίας της. Αν παρομοιάσουμε τους Πελάτες με την καρδιά ενός επιχειρηματικού υποδείγματος, οι Ροές Εσόδων αποτελούν τις αρτηρίες του. Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις ερωτήσεις:

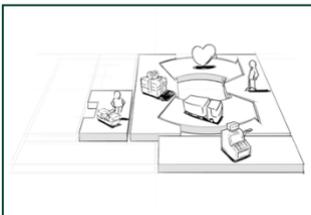
- Για ποια παρεχόμενη αξία δέχονται οι πελάτες να πληρώσουν;
- Πώς πληρώνουν σήμερα;
- Τι μελλοντική αξία θα πληρώσουν;
- Ποιες μεθόδους πληρωμής προτιμούν;

Οι ροές εσόδων αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί έσοδα από κάθε τμήμα της αγοράς στην οποία στοχεύει. Υπάρχουν διάφορα είδη ροών εσόδων, τα οποία εξαρτώνται από το επιχειρηματικό υπόδειγμα, τη φύση της προσφοράς, αλλά και τις προτιμήσεις των πελατών.

- **Πώληση προϊόντων:** Πρόκειται για τη βασική μορφή δημιουργίας εσόδων, όπου η επιχείρηση λαμβάνει χρήματα με αντάλλαγμα την πλήρη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας ενός προϊόντος. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εταιρείες όπως η Amazon ή η Fiat.
- **Αμοιβή χρήσης:** Τα έσοδα παράγονται ανάλογα με τη χρήση μιας υπηρεσίας ή αγαθού. Όσο περισσότερο χρησιμοποιεί ο πελάτης την υπηρεσία, τόσο περισσότερα πληρώνει. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες που χρεώνουν ανά λεπτό και τα ξενοδοχεία που χρεώνουν ανά διανυκτέρευση.
- **Συνδρομές:** Η επιχείρηση χρεώνει για τη συνεχή πρόσβαση σε μια υπηρεσία σε σταθερή βάση, όπως για παράδειγμα γυμναστήρια ή πλατφόρμες με συνδρομητικό περιεχόμενο.
- **Δανεισμός, ενοικίαση, χρηματοδοτική μίσθωση:** Τα έσοδα προκύπτουν από την προσωρινή παραχώρηση της χρήσης ενός αγαθού με συμφωνημένη αμοιβή. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η αμοιβή λαμβάνει τη μορφή τόκων.
- **Αδειοδότηση (Licensing):** Η επιχείρηση παραχωρεί δικαιώματα χρήσης προστατευόμενης πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως πατέντες, τεχνογνωσία ή περιεχόμενο. Το μοντέλο αυτό είναι σύνθητες σε τομείς όπως τα οπτικοακουστικά μέσα, η τεχνολογία και η φαρμακοβιομηχανία.
- **Αμοιβές διαμεσολάβησης:** Η επιχείρηση λαμβάνει αμοιβή για την παροχή διαμεσολαβητικών υπηρεσιών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εταιρείες πιστωτικών καρτών, μεσίτες και online πλατφόρμες που φέρνουν σε επαφή προμηθευτές και πελάτες.
- **Διαφήμιση:** Τα έσοδα προκύπτουν από τη χρέωση διαφημιζόμενων για την προβολή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται παραδοσιακά στα μέσα ενημέρωσης και σε σύγχρονες ψηφιακές πλατφόρμες, όπως εφαρμογές, ιστότοποι και λογισμικά.

Κάθε ροή εσόδων μπορεί να βασίζεται σε διαφορετικό **μηχανισμό τιμολόγησης**, κάτι που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το συνολικό ύψος των εσόδων. Οι δύο βασικές κατηγορίες είναι:

- **Σταθερή τιμολόγηση:** Οι τιμές είναι προκαθορισμένες, σταθερές και διαφανείς για όλους τους πελάτες (π.χ. κατάλογοι τιμών, τιμολόγηση ανά μονάδα).
- **Δυναμική τιμολόγηση:** Οι τιμές προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, τον πελάτη ή τον χρόνο (π.χ. δημοπρασίες, διαπραγματεύσεις, τιμολόγηση βάσει ζήτησης).



6. Κρίσιμοι Πόροι (Key Resources)

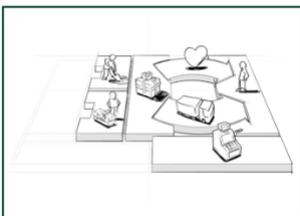
Περιλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης: φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι. Το δομικό αυτό ποιο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις: Ποιους κρίσιμους πόρους απαιτούν:

- Η πρόταση αξίας;
- Τα κανάλια διανομής;
- Οι σχέσεις με τους πελάτες;
- Οι ροές εσόδων;

Οι κύριοι πόροι μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- **Φυσικοί πόροι:** Περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις παραγωγής, κτίρια, μηχανήματα, συστήματα POS, αποθηκευτικούς χώρους και δίκτυα διανομής. Είναι ιδιαίτερα σημαντικοί σε επιχειρήσεις με υλική παραγωγή ή φυσική παρουσία, όπως η Wal-Mart και η Amazon.
- **Πνευματικοί πόροι:** Αφορούν άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως εμπορικά σήματα (brands), πατέντες, πνευματική ιδιοκτησία, λογισμικά, βάσεις πελατών και εταιρική φήμη. Παραδείγματα είναι η Nike (brand), η Qualcomm (πατέντες) και η Microsoft (λογισμικό).
- **Ανθρώπινοι πόροι:** Είναι κρίσιμοι σε τομείς υψηλής έντασης γνώσης και καινοτομίας όπως η φαρμακευτική, η τεχνολογία ή η έρευνα. Η επιτυχία τέτοιων επιχειρήσεων βασίζεται στη γνώση, τη δεξιότητα και την εμπειρία των εργαζομένων τους. Η Novartis αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα.
- **Οικονομικοί πόροι:** Περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε κεφάλαια, δάνεια, εγγυήσεις, γραμμές πίστωσης και άλλα χρηματοοικονομικά μέσα που επιτρέπουν τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η Ericsson, για παράδειγμα, βασίζεται σε πολύπλοκα χρηματοδοτικά εργαλεία για την παγκόσμια δραστηριότητά της.

Η κατάλληλη διαχείριση και αξιοποίηση των κύριων πόρων είναι καθοριστική για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.



7. Κρίσιμες Δραστηριότητες (Key Activities)

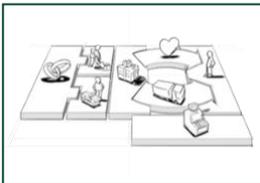
Αφορούν τις βασικές ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να είναι λειτουργική και αποδοτική. Διαφέρουν ανάλογα με το υπόδειγμα (παραγωγή, επίλυση προβλημάτων, πλατφόρμες). Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για την πρόταση αξίας της επιχείρησής μας;
- Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για τα κανάλια διανομής μας;
- Τι είδους δραστηριότητες είναι σημαντικές αν θέλουμε να διατηρήσουμε τη σχέση μας με τους πελάτες μας;
- Τι είδους δραστηριότητες είναι θεμελιώδεις για τις ροές εσόδων μας;

Οι δραστηριότητες αυτές διαφέρουν ανάλογα με το είδος και τον σκοπό της επιχείρησης και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Παραγωγή:** Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση προϊόντων σε πελάτες. Είναι ο πυρήνας των δραστηριοτήτων για βιομηχανίες που βασίζονται στη μαζική ή εξειδικευμένη παραγωγή.
- **Επίλυση προβλημάτων:** Επικεντρώνεται στην εύρεση λύσεων για μεμονωμένες ανάγκες των πελατών. Είναι χαρακτηριστική σε εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, νοσοκομεία, εταιρείες διαχείρισης γνώσης ή οργανισμούς που επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση.
- **Πλατφόρμες / Δίκτυα:** Η λειτουργία, προώθηση και συντήρηση ψηφιακών πλατφορμών ή δικτύων αποτελεί βασική δραστηριότητα για επιχειρήσεις όπως οι eBay, Visa και Microsoft (Windows). Εδώ το επίκεντρο βρίσκεται στη διατήρηση της τεχνολογικής υποδομής και της εμπειρίας των χρηστών.

Ανάλογα με τον τύπο επιχειρηματικού υποδείγματος, οι βασικές δραστηριότητες μπορούν να αποτελούν πηγή καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



8. Κρίσιμοι Συνεργάτες (Key Partners)

Αφορά τους στρατηγικούς συνεργάτες και προμηθευτές που υποστηρίζουν την επιχείρηση. Οι συνεργασίες συμβάλλουν στη μείωση κινδύνων, στη βελτιστοποίηση και στην απόκτηση πόρων ή γνώσης. Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;
- Ποιους κρίσιμους πόρους προμηθευόμαστε από συνεργάτες;
- Ποιες κυρίες δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;

Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές και να εξυπηρετούν διαφορετικούς στρατηγικούς σκοπούς.

Τύποι Συνεργασιών:

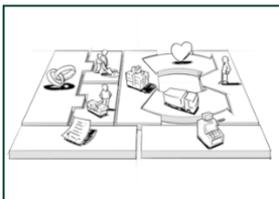
- **Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών:** Συνεργασίες με συμπληρωματικούς παίκτες της αγοράς για ενίσχυση της πρότασης αξίας.

- **Συναγωνιστικές στρατηγικές συμμαχίες:** Συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών, συχνά για τη δημιουργία νέων τεχνολογικών προτύπων ή την από κοινού είσοδο σε νέες αγορές (π.χ. Blue-Ray).
- **Κοινοπραξίες:** Συνεργασίες για την από κοινού ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων ή προϊόντων.
- **Σχέσεις πελάτη–προμηθευτή:** Μακροχρόνιες σχέσεις που διασφαλίζουν τη σταθερότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Τύποι κινήτρων ανάπτυξης συνεργασιών:

- **Βελτιστοποίηση και οικονομία κλίμακας:** Μέσω κοινής χρήσης υποδομών, εξωτερικών αναθέσεων ή εξειδίκευσης συνεργατών.
- **Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας:** Συνεργασίες που διασφαλίζουν την κοινή αντιμετώπιση τεχνολογικών, νομικών ή αγοραστικών ρίσκων.
- **Απόκτηση κρίσιμων πόρων και τεχνογνωσίας:** Όπως άδειες χρήσης (π.χ. κατασκευαστές κινητών που αγοράζουν λογισμικό λειτουργίας αντί να το αναπτύξουν) ή πρόσβαση σε νέες αγορές και πελάτες.

Οι σωστά επιλεγμένες συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να λειτουργήσουν ως καταλύτης για ανάπτυξη και καινοτομία.



9. Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

Περιγράφει όλα τα κόστη που απαιτούνται για τη λειτουργία του επιχειρηματικού υποδείγματος. Περιλαμβάνει σταθερά και μεταβλητά κόστη, οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας. Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη που εμπεριέχονται στη λειτουργία του επιχειρηματικού υποδείγματος;
- Ποιοι βασικοί πόροι έχουν το μεγαλύτερο κόστος;
- Ποιες βασικές δραστηριότητες έχουν το μεγαλύτερο κόστος;

Η δομή κόστους αναφέρεται σε όλα τα έξοδα που συνεπάγεται η λειτουργία του επιχειρηματικού υποδείγματος. Περιλαμβάνει τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά κόστη που απαιτούνται για την παραγωγή και παροχή της πρότασης αξίας, την εξυπηρέτηση πελατών, τη διατήρηση των σχέσεων και τη λειτουργία των καναλιών διανομής.

Οι δομές κοστολόγησης μπορεί να ακολουθούν δύο βασικές στρατηγικές:

- **Με βάση το κόστος (cost-driven):** Εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση εξόδων όπου είναι δυνατόν, συχνά μέσω αυτοματοποίησης, outsourcing ή λειτουργίας χωρίς περιττά στοιχεία. Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η Ryanair, που προσφέρει υπηρεσίες χαμηλού κόστους με περιορισμένες παροχές.
- **Με βάση την αξία (value-driven):** Δίνουν προτεραιότητα στην παροχή υψηλής αξίας και εξυπηρέτησης στον πελάτη, συχνά με υψηλότερα λειτουργικά κόστη. Παράδειγμα αποτελούν τα πολυτελή ξενοδοχεία, όπου κυριαρχεί η εξατομικευμένη εμπειρία και εξυπηρέτηση.

Χαρακτηριστικά της δομής κόστους:

- **Σταθερά κόστη:** Έξοδα που παραμένουν σταθερά ανεξαρτήτως της ποσότητας παραγωγής, όπως μισθοί, ενοίκια και υποδομές.
- **Μεταβλητά κόστη:** Έξοδα που μεταβάλλονται ανάλογα με τον όγκο παραγωγής ή πωλήσεων, όπως πρώτες ύλες.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Το κόστος ανά μονάδα μειώνεται καθώς αυξάνεται η παραγωγή.
- **Οικονομίες εμπέλειας:** Η κοινή χρήση πόρων ή δραστηριοτήτων για την υποστήριξη πολλαπλών προϊόντων ή υπηρεσιών μειώνει το συνολικό κόστος.

Η κατανόηση της δομής κόστους είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία κάθε επιχειρηματικού μοντέλου, επιτρέποντας τον εντοπισμό ευκαιριών για μείωση δαπανών και βελτιστοποίηση πόρων.

4.3.2 Το περιβάλλον του επιχειρηματικού υποδείγματος

Η κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα είναι κρίσιμη για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά του. Το περιβάλλον δεν είναι στατικό – μεταβάλλεται συνεχώς και επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Η συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των περιβαλλοντικών μεταβλητών βοηθά τον επιχειρηματία να προσαρμόζει εγκαίρως το επιχειρηματικό του υπόδειγμα στις αλλαγές και να αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες ή απειλές. Το περιβάλλον του επιχειρηματικού υποδείγματος μπορεί να χαρτογραφηθεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1. Δυνάμεις της Αγοράς

Αναφέρονται στις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, τις τάσεις ζήτησης, το μέγεθος και τη δυναμική των τμημάτων αγοράς. Η παρακολούθηση αυτών των μεταβλητών βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προκύπτουν από την πλευρά των πελατών.

2. Δυνάμεις της Βιομηχανίας

Εξετάζονται η ένταση του ανταγωνισμού, η δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, οι απειλές από νέα υποκατάστατα προϊόντα ή νέους εισερχόμενους στην αγορά. Αυτές οι δυνάμεις επηρεάζουν την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα του επιχειρηματικού υποδείγματος.

3. Βασικές Τάσεις

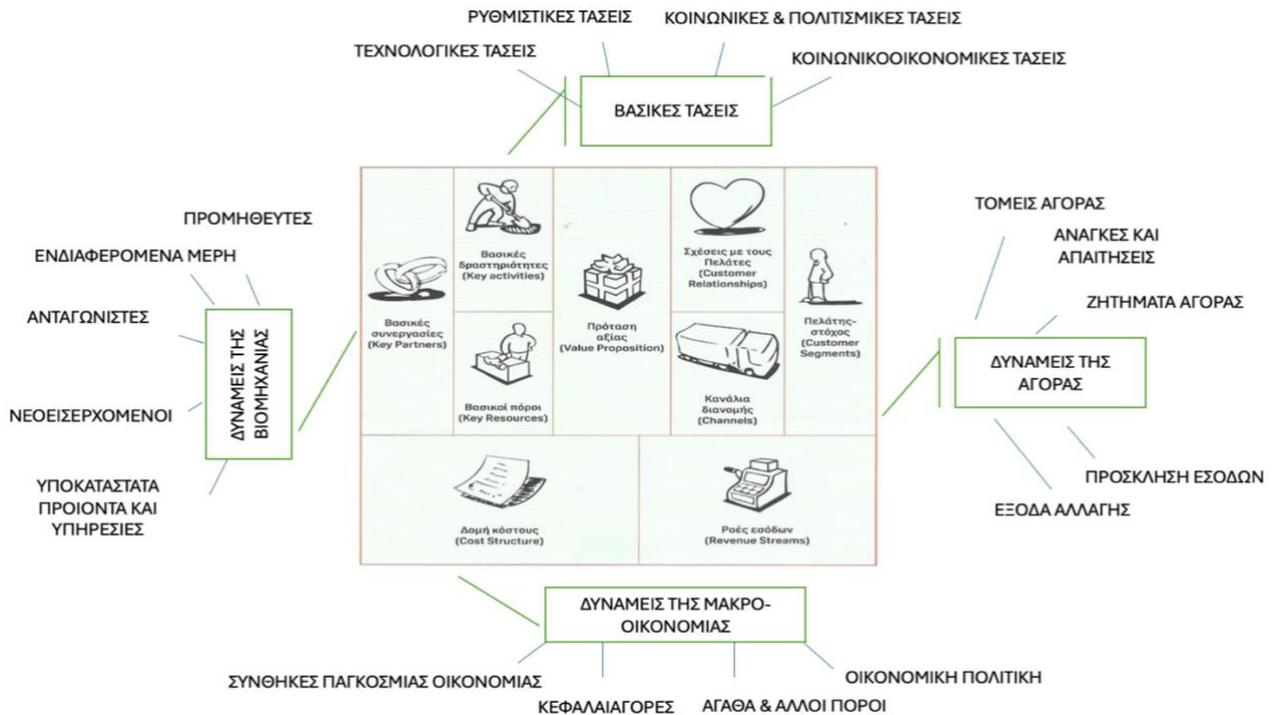
Περιλαμβάνουν τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές, ρυθμιστικά πλαίσια και άλλες μακροχρόνιες τάσεις που ενδέχεται να μεταβάλλουν το πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η παρακολούθηση των τάσεων αυτών προσφέρει προοπτική και στρατηγική διορατικότητα.

4. Μακροοικονομικές Δυνάμεις

Αναφέρονται στην ευρύτερη οικονομική συγκυρία, όπως πληθωρισμός, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες, ύφεση ή ανάκαμψη, που επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση, το κόστος και την επενδυτική δυνατότητα της επιχείρησης.

Η ανάλυση αυτών των τεσσάρων τομέων επιτρέπει τη δημιουργία ενός «χώρου σχεδιασμού» όπου ο επιχειρηματίας μπορεί να εξετάσει πώς θα εξελιχθεί το επιχειρηματικό του υπόδειγμα στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα και δημιουργώντας σενάρια στρατηγικής.

Η στρατηγική προσαρμογή του επιχειρηματικού υποδείγματος στο εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι μια εφάπαξ ενέργεια, αλλά μια δυναμική και συνεχιζόμενη διαδικασία που απαιτεί επαναξιολόγηση και ευελιξία.



Εικόνα 12: Το περιβάλλον επιχειρηματικού υποδείγματος

Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*: John Willey & Sons.

4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Κεφάλαιο 5. Δοκιμάζοντας την πρόταση αξίας με τους πελάτες

5.1 Λιτή επιχειρηματική εκκίνηση (Lean start-up)

Τι είναι η Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση;

Η **Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση** είναι μια σύγχρονη μεθοδολογία για την ίδρυση ή εξέλιξη μιας επιχείρησης, η οποία επιδιώκει να **μειώσει τον επιχειρηματικό κίνδυνο**, να **εξοικονομήσει πόρους** και να **επιταχύνει την πρόοδο** προς την επιτυχία. Αντί να βασίζεται σε μακροχρόνιο σχεδιασμό και υποθέσεις, εστιάζει στην **πειραματική προσέγγιση**, στην **ανατροφοδότηση από πελάτες** και στην **επαναληπτική μάθηση**.

Αναπτύχθηκε αρχικά από τον **Steve Blank** και διαδόθηκε από τον **Eric Ries** μέσα από το βιβλίο *The Lean Startup* (2011).

Ποιο είναι το πρόβλημα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις;

Πολλές νέες επιχειρήσεις:

- Δημιουργούν προϊόντα **χωρίς να γνωρίζουν πραγματικά τις ανάγκες των πελατών**.
- Επενδύουν **χρόνια και χρήματα** πριν παρουσιάσουν οτιδήποτε.
- Κυκλοφορούν προϊόντα που **τελικά δεν επιθυμεί η αγορά**.
- Καταλήγουν σε **οικονομικά αδιέξοδα** λόγω αποτυχημένων αρχικών επιλογών.

Πώς βοηθά η Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση;

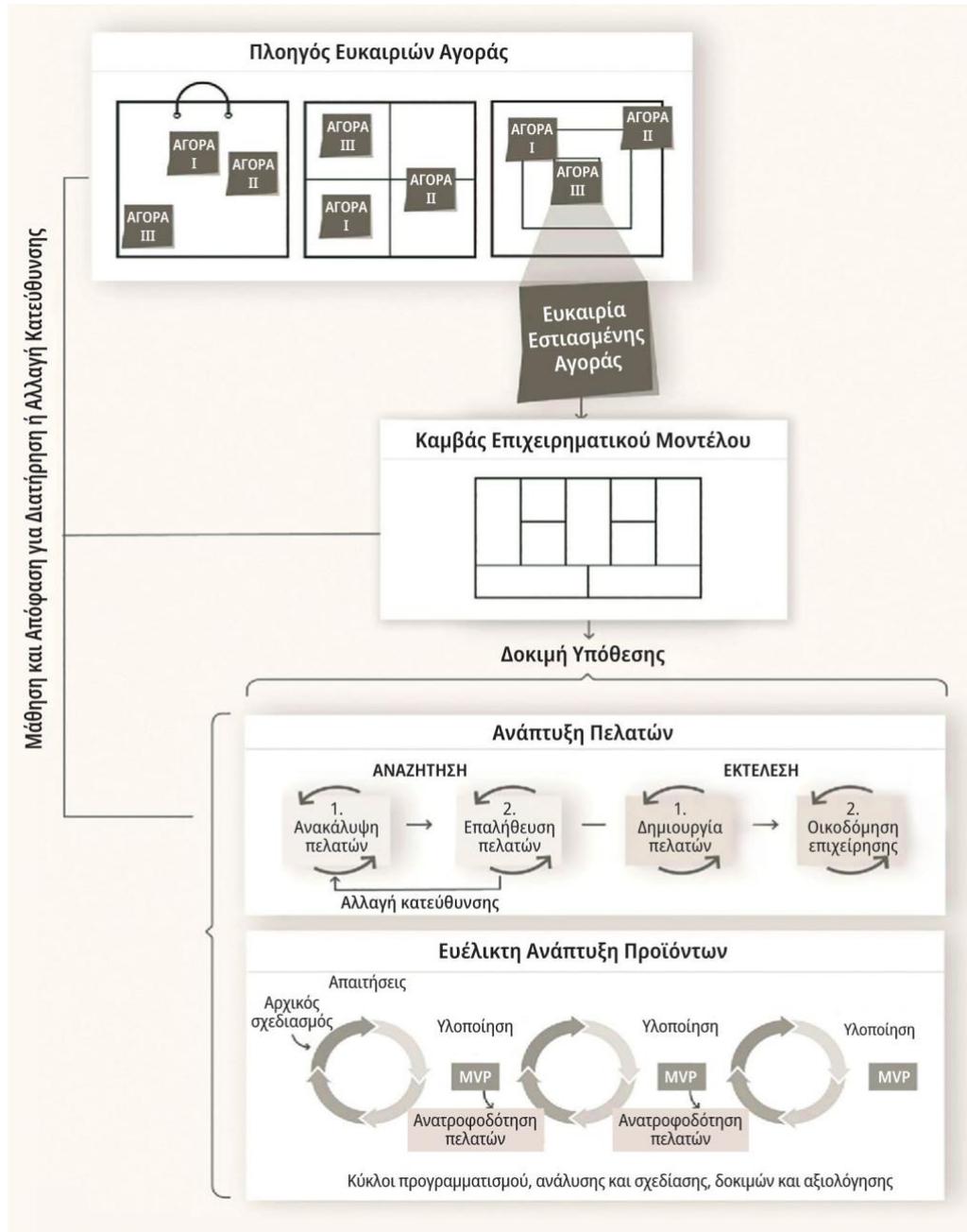
Η μέθοδος προσφέρει:

1. **Πρώιμη επαφή με τους πελάτες:** Οι επιχειρηματίες καλούνται να «βγουν από το γραφείο» και να μιλήσουν με τους πελάτες από την αρχή.
2. **Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP):** Δημιουργία απλοποιημένων προϊόντων για δοκιμές και άμεση ανατροφοδότηση.
3. **Κύκλος: Δημιουργία – Αποτίμηση – Μάθηση:** Συνεχής βελτίωση βασισμένη σε πραγματικά δεδομένα.
4. **Ευέλικτη Ανάπτυξη (Agile Development):** Ανάπτυξη με προσαρμοστικότητα και συνεχή επαναξιολόγηση.

Τα 5 βασικά δομικά στοιχεία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης:

1. **Εντοπισμός & αξιολόγηση ευκαιριών**
 - ο Χαρτογράφηση της αγοράς (π.χ. με το *Market Opportunity Navigator* των Gruber & Tal).
2. **Σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου**
 - ο Χρήση του *Business Model Canvas* των Osterwalder & Pigneur.
3. **Επικυρωμένη μάθηση**

- Μέσω του *Customer Development* μοντέλου του Steve Blank:
 - Ανακάλυψη πελατών
 - Επαλήθευση πελατών
 - Δημιουργία πελατών
 - Οικοδόμηση επιχείρησης
- 4. **Δημιουργία Ελάχιστων Βιώσιμων Προϊόντων (MVPs)**
 - Γρήγορη και φθηνή δοκιμή ιδεών.
- 5. **Απόφαση: Επιμονή ή Αλλαγή Κατεύθυνσης (Pivot)**
 - Ανάλογα με τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης.



Εικόνα 13: Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης σύμφωνα με τους Shepherd και Gruber

Πηγή: Σαρρή και Λασπίτα, 2022. Προσαρμοσμένο από Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). *The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide. Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), σελ. 970.

Οι κυρίες αρχές της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης σύμφωνα με το TheLeanStartup.com είναι:

1. **Οι επιχειρηματίες είναι παντού** – Δεν χρειάζεται να είσαι σε startup hub για να καινοτομήσεις.
2. **Η επιχειρηματικότητα είναι μορφή διοίκησης** – Απαιτεί οργάνωση και μεθοδολογία.
3. **Τεκμηριωμένη μάθηση** – Η αξία δημιουργείται με το να μαθαίνουμε τι θέλει πραγματικά ο πελάτης.
4. **Καινοτόμα λογιστική (Innovation accounting)** – Νέοι τρόποι μέτρησης της προόδου.
5. **Κύκλος Δημιουργία – Αποτίμηση – Μάθηση** – Οδηγός για γρήγορες βελτιώσεις.

Συχνές παρανοήσεις

- **"Λιτή" σημαίνει "φθηνή"**: Λάθος. Δεν σημαίνει φτηνή ή με ελάχιστους πόρους. Σημαίνει **αποφυγή άσκοπης σπατάλης** πόρων και προσπάθειας.
- **"Φτιάξε το προϊόν και οι πελάτες θα έρθουν"**: Επικίνδυνη προσέγγιση. Πρέπει πρώτα να επικυρώσετε τη ζήτηση.
- **"Απλά κάν' το" χωρίς σχέδιο**: Δεν είναι αρκετό. Χρειάζεται **συστηματική προσέγγιση** πειραματισμού και αξιολόγησης.

Οφέλη της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης:

- Μειώνει το ποσοστό αποτυχίας των startups.
- Προσφέρει ταχύτερη είσοδο στην αγορά.
- Βοηθά στον εντοπισμό και την ανάπτυξη κερδοφόρων επιχειρηματικών μοντέλων.
- Εξασφαλίζει ότι οι επενδύσεις γίνονται **με βάση δεδομένα και όχι υποθέσεις**.

Πρακτικά βήματα για φοιτητές:

1. Εντοπίστε ένα πρόβλημα που αξίζει να λυθεί.
2. Καταγράψτε τις αρχικές σας υποθέσεις σε έναν Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου.
3. Μιλήστε με πιθανούς πελάτες (μην μένετε στο γραφείο!).
4. Δημιουργήστε ένα Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP) για δοκιμές.
5. Μετρήστε την ανταπόκριση, μάθετε, προσαρμοστείτε.
6. Αναπτύξτε μόνο αφού βρείτε ποιο μοντέλο λειτουργεί.

Συμπέρασμα

Η **Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση** αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς και σύγχρονους τρόπους για την ίδρυση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης με πραγματικές πιθανότητες επιτυχίας. Εστιάζει όχι σε τέλειο αρχικό σχεδιασμό αλλά σε **γρήγορες δοκιμές, συνεχή μάθηση και έξυπνη προσαρμογή**. Είναι ένα εργαλείο ιδανικό για φοιτητές, startups, και κάθε νέο επιχειρηματία που θέλει να καινοτομήσει χωρίς να ρισκάρει άσκοπα.

5.2 Υποθέσεις και πειραματισμός με τους πελάτες

Από το Όραμα στην Υπόθεση

Πριν ο επιχειρηματίας προχωρήσει στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού υποδείγματος, είναι ουσιώδες να ξεκινήσει από ένα **όραμα**: ποιο πρόβλημα επιδιώκει να λύσει και γιατί αυτό έχει αξία για την κοινωνία ή την αγορά.

Από αυτό το όραμα, γεννώνται ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο πελάτης μου;
- Ποιο πρόβλημα αντιμετωπίζει;
- Τι γνωρίζω ήδη για την αγορά;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μετατρέπονται σε **υποθέσεις** – δηλαδή, δηλώσεις που πρέπει να **επικυρωθούν ή να απορριφθούν** μέσω πειραματισμού.

Τι είναι ο Πειραματισμός;

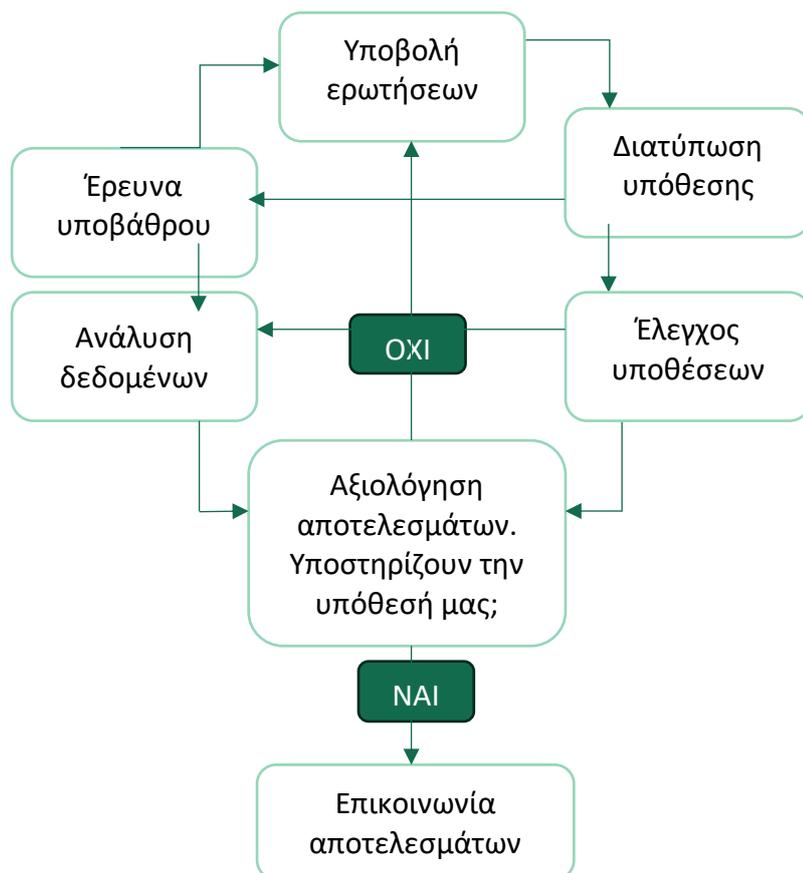
Ο πειραματισμός είναι μια **επιστημονική προσέγγιση** στην επιχειρηματικότητα. Είναι η διαδικασία ελέγχου μιας υπόθεσης με σκοπό να αποκτήσουμε **αξιόπιστα δεδομένα** για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ορισμός: Ένα **πείραμα** είναι μια οργανωμένη διαδικασία για την επιβεβαίωση ή την απόρριψη της εγκυρότητας μιας επιχειρηματικής υπόθεσης.

Χωρίς πειραματισμό, ο επιχειρηματίας **μαντεύει** αντί να **μαθαίνει**. Η λογική του Lean Startup υπογραμμίζει ότι η επιτυχία δεν προέρχεται από το «σωστό ένστικτο», αλλά από **έγκυρες ανακαλύψεις στην πράξη**.

Η Διαδικασία του Πειραματισμού: 6 Βήματα

Η επιστημονική μέθοδος προσαρμοσμένη στην επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει:



Ανακτήθηκε από <https://generalchemistryfordson2013.weebly.com/scientific-method-flow-chart.html>

Παρόλο που η επιστημονική προσέγγιση στον πειραματισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην επιχειρηματικότητα, πρέπει να θυμάστε ότι **ο στόχος σας δεν είναι να γίνετε επιστήμονες, αλλά να μάθετε γρήγορα** και να βελτιώσετε τις ιδέες σας.

Πολλά επιστημονικά πειράματα απαιτούν:

- Μεγάλο χρόνο εκτέλεσης,
- Υψηλό κόστος,
- Απόλυτη ακρίβεια στα αποτελέσματα.

Αντίθετα, οι επιχειρηματίες οφείλουν να υιοθετούν μια πιο **ευέλικτη προσέγγιση**.

Τι σημαίνει αυτό στην πράξη;

- **Δεν χρειάζεται το τέλειο πείραμα.**
- Προτιμήστε **χαμηλού κόστους και γρήγορες μεθόδους** για να δοκιμάσετε τις ιδέες σας.
- Εστιάστε στο να **μάθετε τι λειτουργεί και τι όχι**, όχι στην επιστημονική ακρίβεια.
- Δουλέψτε μέσα από **συνεχή επανάληψη**: κάθε πείραμα σας δίνει δεδομένα για την επόμενη προσπάθεια.

Ο επιχειρηματικός πειραματισμός έχει να κάνει με το να **αναλαμβάνετε δράση για να μάθετε** και να μετατρέπετε τις ιδέες σας σε **εφικτές και βιώσιμες ευκαιρίες**.

Αναλαμβάνοντας γρήγορα και οικονομικά πειράματα:

- Αυξάνετε τις πιθανότητες να βελτιώσετε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας,
- Ελαχιστοποιείτε τους κινδύνους και τα κόστη,
- Επιταχύνετε την πορεία σας προς την αγορά.

5.2.1 Τρεις Τύποι Πειραμάτων

Πρόσφατη έρευνα έχει δείξει πως οι επιχειρηματίες που λανσάρουν νέες επιχειρήσεις και καινούργια προϊόντα τείνουν να χρησιμοποιούν τουλάχιστον μία από τις παρακάτω τρεις μορφές πειραμάτων:

- 1. Δοκιμάζοντας νέες εμπειρίες**
 - Εργαστείτε σε πολλαπλούς κλάδους
 - Ζήστε σε μια διαφορετική χώρα
 - Αναπτύξτε μια νέα δεξιότητα
- 2. Αποδόμηση Ιδεών και Δομών**
 - Αποσυναρμολογήστε ένα προϊόν
 - Χαρτογραφείται οπτικά μια διαδικασία
 - Αποδημήστε μια ιδέα
- 3. Έλεγχος Ιδεών με Πρωτότυπα και Ποιοτική Έρευνα**
 - Δημιουργήστε ένα πρωτότυπο
 - Δημιουργήστε και δοκιμάστε μια νέα διαδικασία
 - Προωθήστε ένα καινούργιο επιχειρηματικό εγχείρημα στην αγορά

Πηγή: The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovation (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011). P. 149

Γιατί είναι Απαραίτητα τα Πειράματα;

Τα πειράματα επιτρέπουν:

- Να διαπιστώσουμε **τι έχει αξία για τον πελάτη.**
- Να κατανοήσουμε **τι προκαλεί σύγχυση ή απορρίπτεται.**
- Να αποφασίσουμε **σε τι πρέπει να εστιάσουμε.**
- Να προσαρμόσουμε το προϊόν, την υπηρεσία ή το επιχειρηματικό μοντέλο **με βάση δεδομένα.**

Έξω από το γραφείο: Δράση και Ανατροφοδότηση

Ο πειραματισμός απαιτεί **επαφή με την πραγματικότητα:**

- Μιλάμε με πελάτες.
- Καταγράφουμε τις αντιδράσεις τους.
- Παρατηρούμε τη συμπεριφορά τους (όχι μόνο τι λένε).
- **Δεν θεωρούμε τίποτα δεδομένο.**

Πρακτικές Συμβουλές για Φοιτητές:

- Ξεκινήστε με ένα MVP: κάτι **απλό και λειτουργικό**, όχι τέλειο.

- Ορίστε τι ακριβώς θέλετε να **μάθετε** από κάθε πείραμα.
- Χρησιμοποιήστε **φόρμες, landing pages, συνεντεύξεις**.
- Καταγράψτε **τι περιμένετε και τι συνέβη πραγματικά**.
- Μην φοβάστε να κάνετε λάθος – κάθε αποτυχία είναι ένα μάθημα.

Συμπέρασμα

Ο **πειραματισμός** είναι θεμελιώδης δεξιότητα κάθε σύγχρονου επιχειρηματία. Δεν αφορά μόνο τη δημιουργία ενός προϊόντος, αλλά την **επαλήθευση ιδεών** με επιστημονική μεθοδολογία. Είναι η γέφυρα που ενώνει το όραμα με την πραγματικότητα. Η συστηματική **δοκιμή υποθέσεων** μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας, ενισχύει την κατανόηση της αγοράς και οδηγεί σε **πιο επιτυχημένες, βιώσιμες επιχειρηματικές αποφάσεις**.

5.3 Ελάχιστα βιώσιμο προϊόν (Minimum Viable Product)

Το **Ελάχιστα Βιώσιμο Προϊόν (MVP)** είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης. Ανήκει στη φιλοσοφία της **λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης (Lean Start-Up)** και στηρίζει την αντίληψη ότι η **δοκιμή μιας επιχειρηματικής ιδέας πρέπει να γίνει με τον ελάχιστο δυνατό κόπο και κόστος** (Ries, 2011).

⇒ Τι είναι το MVP;

Είναι η **απλούστερη δυνατή εκδοχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας**, η οποία:

- προσφέρει **βασική αξία** στον πελάτη,
- είναι **λειτουργική**,
- και επιτρέπει στη νεοσύστατη επιχείρηση να **μάθει πώς αντιδρούν οι χρήστες**.

Το MVP **δεν είναι το τελικό προϊόν**. Είναι ένα «πείραμα» που επιτρέπει να εξεταστεί κατά πόσο η βασική επιχειρηματική ιδέα λύνει ένα **υπαρκτό πρόβλημα** για ένα σύνολο πελατών.

⇒ Σκοπός του MVP

- Να **δοκιμαστεί η ιδέα στην πράξη**.
- Να εντοπιστεί αν το προϊόν **έχει κοινό που ενδιαφέρεται να το αγοράσει ή να το χρησιμοποιήσει**.
- Να συλλεχθεί **ανατροφοδότηση** για βελτίωση.
- Να επιβεβαιωθεί η **πρόταση αξίας** (value proposition).
- Να αποτραπεί η **σπατάλη χρόνου και χρημάτων** σε ένα προϊόν που δεν ζητάει η αγορά (Σαρρή & Λασπίτα, 2022).

⇒ Τρία βασικά χαρακτηριστικά ενός MVP

1. **Αξία:** Το προϊόν πρέπει να έχει κάποια χρησιμότητα για τον χρήστη ώστε να θέλει να το δοκιμάσει.
2. **Έλξη:** Πρέπει να υπόσχεται μελλοντικά οφέλη ώστε να προσελκύσει τους "πρώιμους υιοθετούντες" (early adopters), (Aycan, 2012).
3. **Ανατροφοδότηση:** Να επιτρέπει στον δημιουργό να καταλάβει **πώς χρησιμοποιούν οι χρήστες το προϊόν** και να οδηγήσει σε βελτιώσεις (Scott, 2012).

⇒ Πώς μπορεί να είναι ένα MVP;

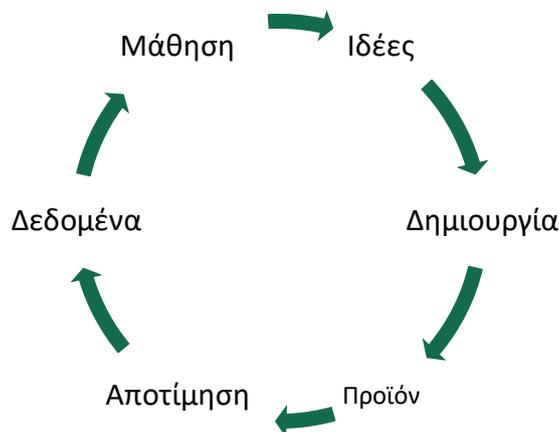
Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος. Παραδείγματα μορφών MVP περιλαμβάνουν:

- Ένα βίντεο παρουσίασης του προϊόντος (όπως έκανε το Dropbox).
- Μια σελίδα προορισμού (landing page) που εξηγεί τι κάνει το προϊόν και επιτρέπει εγγραφή ενδιαφέροντος.
- Ένα χειροποίητο πρωτότυπο ή μακέτα.
- Μια προσωπική υπηρεσία που αργότερα θα αυτοματοποιηθεί (όπως στο Food on the Table).
- Ένα απλό ηλεκτρονικό κατάστημα χωρίς απόθεμα (όπως το αρχικό Zappos).
- Ένα πείραμα σε περιορισμένο κοινό (π.χ., 10 άτομα από το target group).

⇒ Η σημασία της μάθησης μέσω MVP

Το MVP είναι ένα εργαλείο μάθησης, όχι απλώς πώλησης. Το ζητούμενο δεν είναι να αποκτηθούν πολλοί πελάτες γρήγορα, αλλά να αποδειχθεί με στοιχεία ότι οι βασικές υποθέσεις για την επιχείρηση είναι σωστές ή λάθος.

Η διαδικασία είναι κυκλική:



Εικόνα 14: Η διαδικασία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Πηγή: Ries, 2011 (σελ.101)

⇒ Παραδείγματα MVP από επιτυχημένες εταιρείες

1. Dropbox (Drew Houston)

Το MVP ήταν ένα απλό βίντεο που έδειχνε πώς λειτουργεί η υπηρεσία διαμοιρασμού αρχείων.

Αποτέλεσμα: Από 5.000 άτομα στη λίστα αναμονής, έφτασαν τα 75.000 σε μία μέρα!

2. Airbnb

Οι ιδρυτές, χωρίς καθόλου χρήματα για να στήσουν επιχείρηση, χρησιμοποίησαν το δικό τους διαμέρισμα για να δοκιμάσουν την ιδέα ενοικίασης χώρων από άτομο σε άτομο. Έφτιαξαν μια απλή ιστοσελίδα, ανάρτησαν φωτογραφίες και πληροφορίες για το σπίτι τους και πολύ σύντομα βρήκαν πληρωμένους επισκέπτες.

Αποτέλεσμα: Από αυτήν την απλή αρχή γεννήθηκε μια παγκόσμια πλατφόρμα φιλοξενίας.

3. Foursquare

Ξεκίνησε ως μια εφαρμογή με μία μόνο λειτουργία: check-ins με επιβραβεύσεις τύπου παιχνιδιού (badges, πόντοι). Καθώς ο αριθμός των χρηστών αυξανόταν και η ιδέα επαληθευόταν, προστέθηκαν λειτουργίες όπως προτάσεις, οδηγοί πόλης και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Αποτέλεσμα: Με σταδιακή εξέλιξη βασισμένη στη χρήση και την ανατροφοδότηση, η εφαρμογή απέκτησε ισχυρή θέση στον χώρο των location-based υπηρεσιών.

4. Zappos (Nick Swinmurn)

Δεν είχε αποθήκη ούτε προϊόντα. Δημοσίευε φωτογραφίες παπουτσιών από τοπικά μαγαζιά. Όταν κάποιος αγόραζε, πήγαινε και τα αγόραζε ο ίδιος.

Αποτέλεσμα: Η Zappos έγινε ηγέτης στο online εμπόριο και εξαγοράστηκε από την Amazon.

5. Food on the Table (Manuel Rosso)

Ξεκίνησε με προσωπική εξυπηρέτηση σε μία μόνο πελάτισσα, φτιάχνοντάς της γεύματα. Μόλις μεγάλωσε η ζήτηση, άρχισε η αυτοματοποίηση.

Αποτέλεσμα: Η εταιρεία εξαγοράστηκε από τον όμιλο Scripps.

Πιθανοί κίνδυνοι – Τι να προσέξεις

1. Το MVP να μην καταλήξει “φτωχό” προϊόν που δεν εμπνέει ενδιαφέρον.
2. Να προστατευτούν κρίσιμα πνευματικά δικαιώματα (ιδίως για καινοτόμα προϊόντα).
3. Να περιλαμβάνει μόνο βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την κεντρική πρόταση αξίας.
4. Να γίνει σοβαρή αξιολόγηση: Εάν οι "early adopters" δεν ενθουσιαστούν, πιθανώς δεν θα ενθουσιαστεί ούτε η μαζική αγορά.

Συμπερασματικά

Το MVP είναι ένας **έξυπνος, πρακτικός και χαμηλού ρίσκου τρόπος** να ξεκινήσει κάποιος τη δική του επιχείρηση. Δεν χρειάζεται να είναι τέλειο – χρειάζεται να **απαντά σε μια πραγματική ανάγκη** και να επιτρέπει τη **μάθηση με στοιχεία**.

Αντί να ρωτήσετε τους ανθρώπους τι θα ήθελαν δώστε τους κάτι να δοκιμάσουν και παρατηρήστε πως το χρησιμοποιούν.

5.4 Αλλαγή κατεύθυνσης (Pivot)

Ο όρος *pivot* δηλώνει **στρατηγική στροφή** για μια νεοσύστατη επιχείρηση — μια δομημένη, θεμελιώδη αλλαγή που περιλαμβάνει ανακατανομή ή αναδιάρθρωση των πόρων, δραστηριοτήτων και στόχευσης, ώστε να δοκιμαστεί μια νέα υπόθεση για το προϊόν, το επιχειρηματικό μοντέλο ή τη μηχανή ανάπτυξης (Ries, 2011).

Σύμφωνα με την έρευνα των Kirtley & O'Mahony (2020), το pivot αναφέρεται σε αλλαγή στρατηγικής που **μετατοπίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης**, μέσω συσσωρευμένων αποφάσεων εξόδου ή προσθήκης στοιχείων στη στρατηγική.

Οι Berends et al. (2021) ορίζουν το ρινοτ ως σημαντική αλλαγή σε μια επιχειρηματική ιδέα, που περιλαμβάνει τροποποιήσεις σε τεχνολογίες, προσφορές ή σχέσεις με πελάτες/συνεργάτες, όπου κάποια στοιχεία διατηρούνται ενώ άλλα αντικαθίστανται.

⇒ Γιατί οι νεοφυείς επιχειρήσεις πραγματοποιούν ρινοτ;

- Λειτουργούν υπό **υψηλή αβεβαιότητα** και περιορισμένη χρηματοδότηση.
- Όταν το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο αποδεικνύεται μη βιώσιμο (π.χ. φθίνουσα απόδοση, έλλειψη πελατών, υψηλό κόστος ανάπτυξης), τότε χρειάζεται αλλαγή κατεύθυνσης.

⇒ Επιμονή έναντι αλλαγής

Ορισμένοι επιχειρηματίες υιοθετούν προσήλωση στην αρχική ιδέα, διατηρώντας τεχνολογία, πελάτες και συνεργάτες—αυτό ονομάζεται **επιμονή**. Όμως, συχνά απαιτείται ρινοτ όταν οι υποθέσεις αποδεικνύονται ανεπαρκείς.

⇒ Δυσκολίες στην απόφαση για Pivot

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η αλλαγή κατεύθυνσης είναι δύσκολη γιατί:

- Ο επιχειρηματίας διστάζει να εγκαταλείψει την αρχική ιδέα.
- Αρνείται να αντιμετωπίσει ανατροφοδότηση από πελάτες με κριτική διάθεση.
- Το πάθος και η αυτοπεποίθηση εμποδίζουν την αλλαγή.
- Ο φόβος να θεωρηθεί αποτυχία.
- Όσο περισσότερο χρόνο, χρήμα και επένδυση έχουν γίνει, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η αλλαγή.
- Επηρεάζονται οι σχέσεις με συνεργάτες, επενδυτές και πελάτες.
- Μετάβαση μπορεί να μειώσει την αξιοπιστία προς ενδιαφερόμενα μέρη.
- Ενδεχόμενες πιέσεις από επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές ή stakeholders (Berends, 2021; Hampl, Tracey & Weber, 2020; Zott & Amit, 2008).

⇒ Τύποι Pivot

Σύμφωνα με τον Eric Ries (2011), έχουμε διάφορες μορφές αλλαγής:

Αλλαγή Εστίασης (Zoom-in / Zoom-out Pivot)

Ο επιχειρηματίας επικεντρώνεται σε ένα **υποσύνολο** της αρχικής λύσης, το οποίο αποδεικνύεται πιο χρήσιμο ή λειτουργικό από την πλήρη πρόταση. *Παράδειγμα:* Το Slack προήλθε από εργαλείο επικοινωνίας μέσα σε ένα αποτυχημένο video game.

Αλλαγή Στόχων Πελατών (Customer Segment Pivot)

Η λύση παραμένει ίδια, αλλά αλλάζει η **αγορά-στόχος**, γιατί η αρχική ομάδα πελατών δεν είχε ενδιαφέρον ή δυνατότητα πληρωμής. *Παράδειγμα:* Προϊόν που αρχικά στόχευε σε ιδιώτες αλλά στράφηκε σε επαγγελματίες ή επιχειρήσεις.

Αλλαγή Πελατειακής Ανάγκης (Customer Need Pivot)

Ανακαλύπτεται ότι η **πραγματική ανάγκη** των πελατών είναι διαφορετική από αυτήν που είχε υποθεθεί αρχικά, οδηγώντας σε επαναπροσδιορισμό της λύσης. *Παράδειγμα:* Από "εύκολο ημερολόγιο" σε "εργαλείο παραγωγικότητας".

Αλλαγή Πλατφόρμας (Platform Pivot)

Η επιχείρηση αλλάζει από **προϊόν σε πλατφόρμα** ή αντίστροφα. Αντί να πουλάει ένα εργαλείο, προσφέρει μια βάση πάνω στην οποία άλλοι χτίζουν προϊόντα. *Παράδειγμα:* Το YouTube άρχισε ως dating site, αλλά pivot σε πλατφόρμα video sharing.

Αλλαγή Τεχνολογίας (Technology Pivot)

Η βασική πρόταση αξίας διατηρείται, αλλά αλλάζει η **τεχνολογική υποδομή** για λόγους κόστους, ταχύτητας ή εμπειρίας χρήστη. *Παράδειγμα:* Μετάβαση από desktop app σε cloud ή από blockchain-based υπηρεσία σε απλούστερη web λύση.

Αλλαγή Επιχειρηματικής Αρχιτεκτονικής (Business Architecture Pivot)

Η επιχείρηση μεταβαίνει από **χαμηλού όγκου/υψηλού περιθωρίου** μοντέλο σε **υψηλού όγκου/χαμηλού περιθωρίου** ή το αντίστροφο. *Παράδειγμα:* Από premium software για λίγους πελάτες, σε freemium app με έσοδα από διαφήμιση.

Αλλαγή Καναλιών Διανομής (Channel Pivot)

Αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο φτάνει το προϊόν στον πελάτη: από άμεσο σε μεσολαβημένο ή από φυσικό σε ψηφιακό κανάλι. *Παράδειγμα:* Από πωλήσεις μέσω φυσικών καταστημάτων σε αποκλειστικά online.

Αλλαγή Στρατηγικής Μεγέθυνσης ή Μοντέλου (Growth / Revenue Model Pivot)

Αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση **αναπτύσσεται ή παράγει έσοδα**. *Παράδειγμα:* Από εφάπαξ πωλήσεις σε συνδρομητικό μοντέλο (subscription).

Αλλαγή Κοινής Αξίας (Value Capture / Collective Value Pivot)

Η επιχείρηση αλλάζει το **πώς δημιουργεί και κατανέμει αξία** με συνεργάτες ή κοινότητες. Μπορεί να σημαίνει αλλαγή στον τρόπο συνεργασίας ή στα κίνητρα. *Παράδειγμα:* Από ιδιοκτησιακό μοντέλο σε συνεταιριστικό ή κοινότητας (platform cooperatives).

Αλλαγή Αποκέντρωσης (Decentralization Pivot)

Αλλάζει το μοντέλο λειτουργίας από κεντρικά ελεγχόμενο σε αποκεντρωμένο. *Παράδειγμα:* Μετάβαση από κεντρικό server σε peer-to-peer (όπως με εφαρμογές blockchain ή DAOs)

⇒ Παραδείγματα Επιτυχημένων Pivot

1. Slack

Αρχικά δημιουργήθηκε για ένα online game, όμως όταν το project απέτυχε, η ομάδα χρησιμοποίησε το εσωτερικό εργαλείο επικοινωνίας και το μετασημάτισε στην εφαρμογή Slack ως νέο προϊόν (ένα accumulation of strategic shifts)¹.

2. Groupon

Ξεκίνησε ως κοινωνική καμπάνια για μηνύσεις, απέτυχε, αλλά pivot σε daily-deal site και έγινε μεγάλη επιτυχία.

3. Instagram

Ξεκίνησε ως πλατφόρμα microblogging με δυνατότητα geo-filters. Όταν η αρχική προσέγγιση δεν απέδωσε, πραγματοποιήθηκε pivot σε app φωτογραφιών και έγινε τεράστιο success story.

5.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

4. Aycan, D. (2012, May 25). *Don't let the minimum win over the viable*. *Harvard Business Review*.
5. Berends, H., van Burg, E., & Garud, R. (2021). Pivoting or persevering with venture ideas: Recalibrating temporal commitments. *Journal of Business Venturing*, 36(4), Article 106126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106126>
6. Blank, S., *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. (2020): John Wiley & Sons.
7. Gruber, M., & Tal, S., *Where to Play: 3 Steps for Discovering Your Most Valuable Market Opportunities*. (2017): Pearson Education Limited.
8. Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). *What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot*. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197–230. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
9. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley
10. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business
11. Ries, E. (2013). *Lean Startup: Λιτή επιχειρηματική εκκίνηση: Πώς οι σημερινοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν καινοτομίες για τη δημιουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων* (Α. Αλαβάνου, Μετάφραση). Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Α. Α. Λιβάνη. ISBN 978-960-142-746 1
12. Scot, A. (2012). *The Dangers of the Minimal Viable Product*. *Harvard Business Review*.
13. Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The lean startup framework: Closing the academic–practitioner divide. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), σελ. 970
14. Σαρρή, Κ., & Λασπίτα, Σ. (2022). *Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό σχέδιο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα. ISBN 978-960-418-917-5

¹ https://magazine.wharton.upenn.edu/issues/fall-winter-2019/defining-the-entrepreneurial-pivot/?utm_source=chatgpt.com

Κεφάλαιο 6. Οικονομική Διαχείριση

Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να είναι **οικονομικά βιώσιμη** και να διαθέτει **αποτελεσματικό οικονομικό έλεγχο**. Αυτό σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη:

- Για τους **επενδυτές και τους ιδρυτές**: Η επιχείρηση πρέπει να είναι κερδοφόρα και αποδοτική ώστε να δικαιολογεί την επένδυση των κεφαλαίων τους.
- Για την **επιβίωση της επιχείρησης**: απαιτείται **επαρκής ρευστότητα** ώστε να πληρώνονται έγκαιρα οι λογαριασμοί, οι υποχρεώσεις και οι μισθοί.
- Για τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, εργαζόμενοι, συνεργάτες): πρέπει να υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος κινδύνων, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της δραστηριότητας.

Οι **οικονομικοί στόχοι** μιας εμπορικής επιχείρησης συνήθως περιλαμβάνουν:

1. **Υψηλή κερδοφορία**
2. **Υψηλή αποδοτικότητα** στη χρήση των περιουσιακών στοιχείων
3. **Επαρκή ρευστότητα** για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων
4. **Ελαχιστοποίηση των λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων**

Για μια κοινωνική επιχείρηση, οι στόχοι αυτοί μπορεί να λειτουργούν ως περιορισμοί και όχι ως δείκτες που πρέπει να μεγιστοποιούνται. Ωστόσο οι αρχές της οικονομικής διαχείρισης παραμένουν ίδιες.

6.1 Βασικές Έννοιες Οικονομικής Διαχείρισης

1. Κερδοφορία (Profitability)

Η κερδοφορία εκφράζει τη διαφορά ανάμεσα στις **πωλήσεις** και στα **έξοδα** της επιχείρησης.

- **Κέρδος ≠ Μετρητά**: Είναι δυνατόν να εμφανίζεται κέρδος, αλλά η επιχείρηση να μην έχει εισπράξει ακόμα χρήματα από τους πελάτες της.
- Η κερδοφορία εμφανίζεται στην **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης** και δείχνει την **ικανότητα δημιουργίας αξίας** μέσω της εμπορικής δραστηριότητας.
- Τελικός στόχος: το κέρδος να μετατραπεί σε **ταμειακή ροή**, ώστε να καλύπτονται οι υποχρεώσεις.

2. Αποδοτικότητα (Efficiency)

Η αποδοτικότητα μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει **κέρδος με τη βέλτιστη χρήση των περιουσιακών στοιχείων**.

- Είναι δείκτης **ποιότητας του κέρδους**: υψηλή αποδοτικότητα σημαίνει υψηλή απόδοση για τους επενδυτές.
- Αν η απόδοση είναι χαμηλότερη από το **κόστος κεφαλαίου**, τότε η επένδυση δεν είναι συμφέρουσα.

- Τα περιουσιακά στοιχεία φαίνονται στον **Ισολογισμό** και αξιολογούνται μέσω **δεικτών αποδοτικότητας**.

3. Ρευστότητα (Liquidity)

Η ρευστότητα δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις **βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις** της.

- Το πιο ρευστό στοιχείο είναι τα **διαθέσιμα μετρητά**.
- Η **Κατάσταση Ταμειακών Ροών** παρουσιάζει:
 - ο **Εισροές** από πωλήσεις, δάνεια ή αύξηση κεφαλαίου
 - ο **Εκροές** για δαπάνες λειτουργίας και επενδύσεις
- Χωρίς επαρκή ρευστότητα, η επιχείρηση κινδυνεύει να χρεοκοπήσει ακόμη και αν είναι κερδοφόρα «στα χαρτιά».

4. Κίνδυνος (Risk)

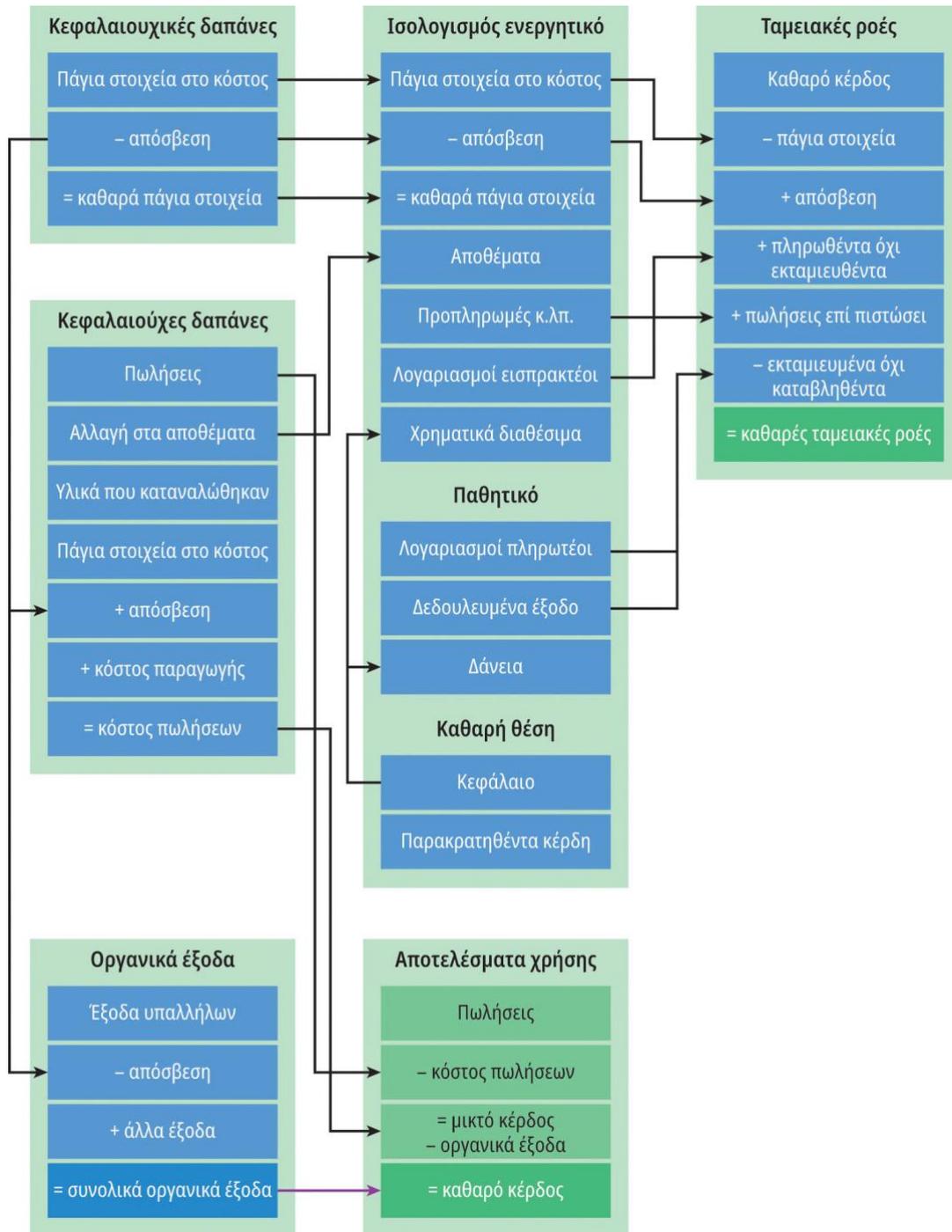
Οι δύο βασικές μορφές οικονομικού κινδύνου είναι:

1. **Λειτουργική μόχλευση (Operating Leverage)**
 - ο Σχετίζεται με το ποσοστό **σταθερών λειτουργικών εξόδων**.
 - ο Μετράται συχνά από το **Νεκρό Σημείο (break-even point)**.
 - ο Όσο υψηλότερη η μόχλευση, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος ζημίας αν πέσουν οι πωλήσεις.
2. **Οικονομική μόχλευση (Financial Leverage)**
 - ο Σχετίζεται με το **ύψος δανεισμού και τόκων** σε σχέση με τα κέρδη.
 - ο Όσο μεγαλύτερη, τόσο πιο ευάλωτη είναι η επιχείρηση σε μείωση του κύκλου εργασιών.

Συμπερασματικά, η **οικονομική διαχείριση** απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση **κερδοφορίας, αποδοτικότητας, ρευστότητας και κινδύνων**, ώστε η επιχείρηση να επιβιώνει, να αναπτύσσεται και να παραμένει ελκυστική για τους επενδυτές και ασφαλής για τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

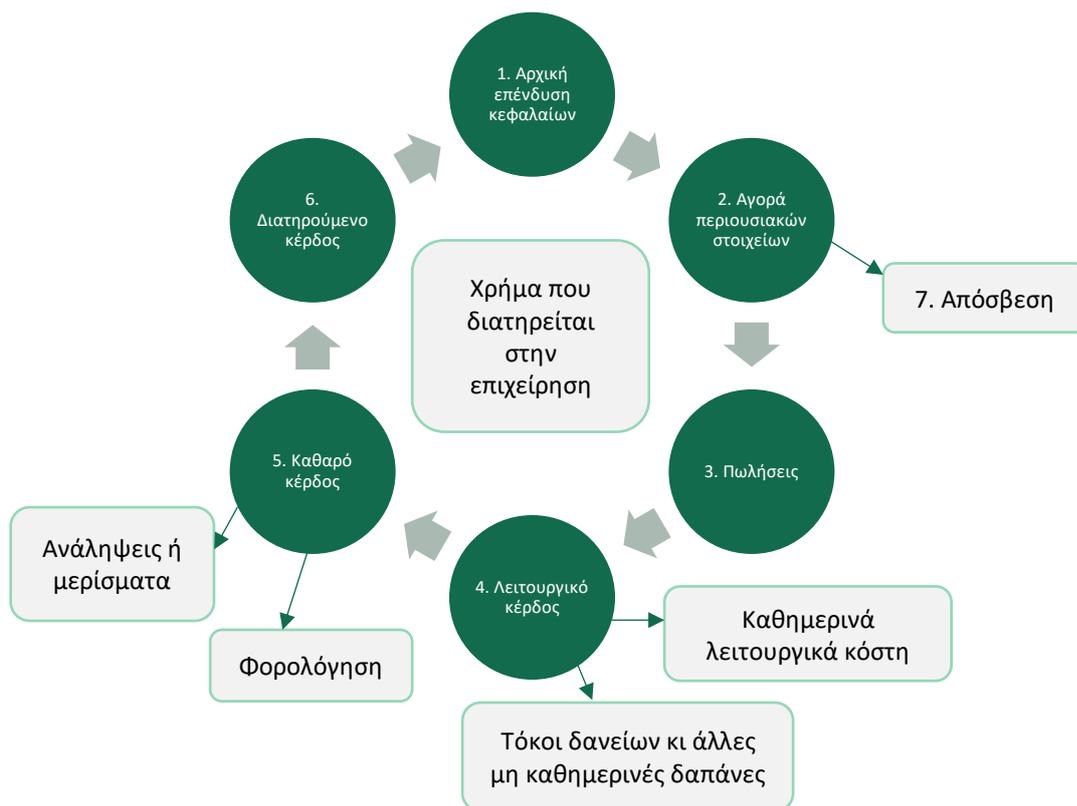
6.2 Κατανόηση του Κέρδους

Η κατανόηση του κέρδους είναι θεμελιώδης για την οικονομική διαχείριση κάθε επιχείρησης. Οι **οικονομικές καταστάσεις** – η **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**, ο **Ισολογισμός** και η **Κατάσταση Ταμειακών Ροών** – παρέχουν διαφορετικές αλλά αλληλένδετες πληροφορίες για την απόδοση και τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.



Εικόνα 15: Συσχετισμός χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Πηγή: Stutely, R. (2003), σελ. 13

Το **κέρδος** δεν ταυτίζεται πάντα με τα **μετρητά**: μια επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει κέρδος αλλά να μην έχει ρευστότητα, εάν οι πελάτες δεν έχουν εξοφλήσει ακόμα ή εάν σημαντικό μέρος των κεφαλαίων έχει επενδυθεί σε περιουσιακά στοιχεία. Η διαδικασία δημιουργίας κέρδους μπορεί να περιγραφεί ως ένας κύκλος:



Εικόνα 16: Ο κύκλος παραγωγής "χρήματος"

Πηγή: Αναπροσαρμογή από Burns, 2020, σελ. 365

- Εισροή κεφαλαίων:** Προσωπικά χρήματα, μετοχικό κεφάλαιο ή τραπεζικά δάνεια εισέρχονται στην επιχείρηση.
- Επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία:** Τα κεφάλαια μετατρέπονται σε εγκαταστάσεις, μηχανήματα, εξοπλισμό και κυκλοφορούν ενεργητικό (αποθέματα, αναλώσιμα, μετρητά).
- Παραγωγή και πωλήσεις:** Τα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται για παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών που πωλούνται με μετρητά ή πίστωση.
- Κάλυψη καθημερινών εξόδων:** Πληρώνονται οι λειτουργικές δαπάνες (πρώτες ύλες, μισθοί, ενοίκια, φόροι, τόκοι δανείων).
- Καθαρό κέρδος:** Το αποτέλεσμα των πωλήσεων μείον το συνολικό κόστος είναι το καθαρό κέρδος, το οποίο αυξάνει την αξία (περιουσία) της επιχείρησης, αν και δεν είναι πάντα διαθέσιμο ως μετρητά.
- Διαχείριση κερδών:** Το κέρδος μπορεί να διανεμηθεί (π.χ. μερίσματα, αναλήψεις), να φορολογηθεί και το υπόλοιπο να παραμείνει ως διατηρούμενα κέρδη για αντικατάσταση παγίων και ανάπτυξη.

Η διαφορά μεταξύ **κέρδους** και **ταμειακής ροής** είναι κρίσιμη: η απόσβεση των μακροπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων μειώνει το λογιστικό κέρδος χωρίς να επηρεάζει άμεσα τα μετρητά, ενώ πωλήσεις επί πιστώσει αυξάνουν το κέρδος χωρίς να δημιουργούν άμεσα ρευστότητα. Συνεπώς,

η παρακολούθηση και των τριών οικονομικών καταστάσεων είναι απαραίτητη για τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων.

6.3 Κατανόηση της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ή Αποτελέσματα Χρήσης) συμπυκνώνει την απόδοση μιας επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο – συνήθως ένα οικονομικό έτος – και καταλήγει στο καθαρό αποτέλεσμα της περιόδου, δηλαδή στο κέρδος ή τη ζημιά.

Η βασική της λογική συνοψίζεται στην εξίσωση:

$$\text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} = \text{Καθαρό Αποτέλεσμα}$$

Η κατάσταση αυτή μεταφράζει τη λειτουργία της επιχείρησης σε αριθμούς και επιτρέπει σε διοίκηση, επενδυτές και ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογήσουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

1 Βασικές αρχές

- Καταγράφουμε έσοδα τη στιγμή παράδοσης προϊόντων υπηρεσιών, όχι όταν εισπράττονται μετρητά.
- Αντιστοιχούμε έξοδα στα έσοδα που βοήθησα να δημιουργηθούν (αρχή του δεδουλευμένου)
- Λογιστικές εκτιμήσεις (π.χ., αποσβέσεις, προβλέψεις) επηρεάζουν το καθαρό αποτέλεσμα.

Η κατάσταση δεν είναι ταμειακή· μια επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει κέρδος χωρίς να έχει ρευστότητα.

2 Δομή Κατάστασης Αποτελεσμάτων

1. Πωλήσεις / Έσοδα
 - ο Έσοδα από διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Κόστος Πωληθέντων (Cost of Goods Sold)
 - ο Κόστος πρώτων υλών, εμπορευμάτων και άμεσης παραγωγής προϊόντων που πωλήθηκαν.
3. Μεικτό Αποτέλεσμα (Gross Profit)

= Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων
4. Λειτουργικά Έξοδα
 - ο Έξοδα Διάθεσης/Πωλήσεων: διαφήμιση, προώθηση, διανομή, ενοίκια.
 - ο Διοικητικά Έξοδα: μισθοδοσία στελεχών, οργανωτικά έξοδα.
5. Λειτουργικό Αποτέλεσμα (Operating Profit)
 - ο Το καθαρό αποτέλεσμα της κύριας δραστηριότητας.
6. Χρηματοοικονομικό Κόστος
 - ο Τόκοι και τραπεζικά έξοδα δανεισμού.
7. Οργανικό Αποτέλεσμα (Net Operating Result)
 - ο Το καθαρό αποτέλεσμα της επιχείρησης χωρίς έκτακτες δραστηριότητες.
8. Ανόργανα / Συμπληρωματικά Αποτελέσματα

- ο Έσοδα από ενοίκια ή επενδύσεις, μη κύρια δραστηριότητα.
9. **Έκτακτα Αποτελέσματα**
- ο Μη επαναλαμβανόμενα έσοδα/έξοδα, π.χ. αποζημιώσεις, πωλήσεις παγίων.
10. **Προβλέψεις για Κινδύνους**
- ο Σχηματισμός αποθεματικού για πιθανές ζημιές.
11. **Καθαρό Αποτέλεσμα προ Φόρων**
- ο Το φορολογητέο κέρδος.
12. **Καθαρό Αποτέλεσμα μετά Φόρων**
- ο Το κέρδος που μπορεί να διανεμηθεί ή να παραμείνει στην επιχείρηση ως διατηρούμενα κέρδη.

3 Επεξήγηση βασικών όρων

- **Προϊόντα:** Όσα κατασκευάζει η επιχείρηση με χρήση πρώτων υλών και διαθέτει στην αγορά.
- **Εμπορεύματα:** Όσα αγοράζει έτοιμα από άλλους και μεταπωλεί χωρίς επεξεργασία.
- **Ανάλωση Αποθεμάτων:** Ο υπολογισμός του κόστους υλικών/εμπορευμάτων που καταναλώθηκαν στην παραγωγή των πωληθέντων.
- **Αποσβέσεις:** Σταδιακή κατανομή του κόστους μακροπρόθεσμων παγίων στη διάρκεια ζωής τους· δεν επηρεάζουν άμεσα τα μετρητά.
- **Κοινό Μέγεθος (Common Size Statement):** Ανάλυση όλων των ποσών σε ποσοστά επί των πωλήσεων για γρήγορη εκτίμηση κόστους και κερδοφορίας.

4 Χρήση στην Επιχειρηματικότητα

Η κατάσταση αποτελεσμάτων επιτρέπει:

- **Αξιολόγηση απόδοσης** της περιόδου.
- **Έλεγχο κόστους** και διαχείριση σπατάλης.
- **Σύγκριση με προηγούμενες περιόδους** ή προϋπολογισμούς.
- **Εξαγωγή δεικτών κερδοφορίας** και υποστήριξη αποφάσεων ανάπτυξης.

Πίνακας 9: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 20XX (σε χιλ. €)			
			% Πωλ.
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)		2000	100,0
μείον	Κόστος Πωληθέντων	1200	60,0
	Μεικτό Αποτέλεσμα	800	40,0
μείον	Λειτουργικές Δαπάνες Πωλήσεων	250	12,5
μείον	Λειτουργικές Διοικητικές Δαπάνες	150	7,5
	Λειτουργικό Αποτέλεσμα	400	20,0
μείον	Χρηματοοικονομικό Κόστος	100	5,0
	Οργανικό Αποτέλεσμα	300	15,0
+/-	Ανόργανα Αποτελέσματα	50	2,5
+/-	Έκτακτα Αποτελέσματα	20	1,0
μείον	Προβλέψεις για Κινδύνους	10	0,5
μείον	Αποσβέσεις εκτός παραγωγής	50	2,5

	Καθαρό Αποτέλεσμα προ Φόρων	210	10,5
μείον	Φόροι Εισοδήματος	60	3,0
	Καθαρό Αποτέλεσμα μετά από Φόρους	150	7,5
μείον	Μερίσματα	100	5,0
μείον	Αμοιβή Μελών Δ.Σ.	20	1,0
	Αυτοχρηματοδότηση - Κέρδη σε νέα χρήση	30	1,5

6.4 Κατανόηση του Ισολογισμού

Ο ισολογισμός αποτελεί μία από τις βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις και παρουσιάζει την οικονομική θέση της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως στο τέλος κάθε οικονομικής χρήσης. Θεωρείται η «φωτογραφία» της επιχείρησης, καθώς απεικονίζει πώς χρησιμοποιήθηκαν τα κεφάλαιά της και πού αυτά επενδύθηκαν.

Ο βασικός σκοπός του ισολογισμού είναι να δείξει από πού προήλθαν τα κεφάλαια (παθητικό και καθαρή θέση) και πώς αξιοποιήθηκαν σε περιουσιακά στοιχεία (ενεργητικό). Η θεμελιώδης λογιστική εξίσωση που τον διέπει είναι:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Καθαρή Θέση} + \text{Παθητικό}$$

Με άλλα λόγια, τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ισούνται με τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί από μετόχους και πιστωτές.

⇒ Δομή του Ισολογισμού

Ο ισολογισμός χωρίζεται σε δύο βασικά σκέλη:

- **Ενεργητικό:** Περιλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση. Αυτά μπορεί να είναι:
 - ο **Μακροπρόθεσμα στοιχεία** (όπως άυλες επενδύσεις, πάγια, συμμετοχές)
 - ο **Κυκλοφορούν ενεργητικό** (όπως αποθέματα, απαιτήσεις, μετρητά)
- **Παθητικό και Καθαρή Θέση:** Αντιπροσωπεύει τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης.
 - ο **Καθαρή θέση:** Τα κεφάλαια που έχουν συνεισφέρει οι μέτοχοι (μετοχικό κεφάλαιο, αποθεματικά, κέρδη εις νέον)
 - ο **Υποχρεώσεις:** Χρηματοδότηση που προέρχεται από τρίτους (π.χ. δάνεια, προμηθευτές)

Η σωστή αναλογία μεταξύ ιδίων και ξένων κεφαλαίων, καθώς και η ορθολογική κατανομή των πόρων, συμβάλλει στη χρηματοοικονομική υγεία της επιχείρησης και διασφαλίζει την ικανότητά της να εξυπηρετεί τις υποχρεώσεις της.

⇒ Επεξήγηση βασικών όρων

ΟΡΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΑΥΛΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	Πνευματικά δικαιώματα, άδειες, ευρεσιτεχνίες
ΠΑΓΙΑ	Φυσικά περιουσιακά στοιχεία (π.χ. μηχανήματα, εξοπλισμός)

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	Η λογιστική καταγραφή της φθοράς των παγίων
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	Αξία στρατηγικών επενδύσεων στην καθαρή θέση άλλων επιχειρήσεων
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	Αξία απαιτήσεων επιχείρησης με χρονικό ορίζοντα εξόφλησης πέραν του έτους
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	Πρώτες ύλες, ημιέτοιμα και έτοιμα προϊόντα προς πώληση
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	Χρήματα που οφείλουν οι πελάτες στην επιχείρηση
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	Αξία επενδύσεων πλεονάσματος μετρητών της επιχείρησης σε
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	χρεόγραφα
ΤΑΜΕΙΑΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	Μετρητά και καταθέσεις τραπεζών
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	Ιδία κεφάλαια της επιχείρησης
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	Αποθεματικό παρακρατηθέντων κερδών για αντιμετώπιση κινδύνων
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	Δάνεια και οφειλές προς τρίτους

Ο ισολογισμός θεωρείται και **δήλωση επιχειρηματικής υγείας**, καθώς επιτρέπει την αξιολόγηση της φερεγγυότητας, της ρευστότητας και της αποτελεσματικότητας αξιοποίησης των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Αποτελεί, τέλος, πολύτιμο εργαλείο για επενδυτές, τράπεζες και επιχειρηματίες για τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων.

Πίνακας 10: Ισολογισμός τέλους χρήσης

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ 20XX (σε χιλ. €)		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		%
Άυλες επενδύσεις	30	1%
Δαπάνες πολυετούς απόσβεσης	20	1%
- Αποσβέσεις	40	
I. Ασώματα πάγια	10	0%
Γήπεδα – οικόπεδα	200	7%
Κτιριακές εγκαταστάσεις	800	28%
Μηχανήματα	300	10%
Μεταφορικά μέσα	50	2%
Λοιπός εξοπλισμός	100	3%
Ακινήτοποιήσεις σε εκτέλεση	0	0%
- Αποσβέσεις παγίων	890	
II. Ενσώματα πάγια	560	19%
Συμμετοχές	290	10%
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	140	5%
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1000	34%
Εμπορεύματα	210	7%
Ημιέτοιμα προϊόντα	120	4%
Έτοιμα προϊόντα	180	6%
Πρώτες ύλες	150	5%
Υλικά συσκευασίας και βοηθητικές ύλες	40	1%

	Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων	0	0%
III.	Αποθέματα	700	24%
	Πελάτες	100	3%
	Απαιτήσεις από πιστωτικές κάρτες	200	7%
	Επιταγές και γραμμάτια εισπρακτέα	350	12%
	Εμπορικές απαιτήσεις από συγγενικές επιχειρήσεις	200	7%
	Επισφαλής και επίδικες απαιτήσεις	100	3%
	- προβλέψεις έναντι επισφαλειών	50	
IVα.	Εμπορικές απαιτήσεις	900	31%
	Λοιπές απαιτήσεις και χρεώστες	100	3%
	Λοιπές απαιτήσεις από συγγενικές επιχειρήσεις	0	0%
IVβ.	Απαιτήσεις	1000	34%
V.	Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις	100	3%
	Ταμείο	50	2%
	Καταθέσεις	50	2%
VI.	Ταμειακά διαθέσιμα	100	3%
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1900	66%
	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2900	100%
	ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
	Μετοχικό κεφάλαιο	300	10%
	Αποθεματικά κεφάλαια	200	7%
	Αναπροσαρμογές παγίων	200	7%
	Επιχορηγήσεις Δημοσίου	0	0%
	Συσσωρευμένα αδιανέμητα κέρδη	100	3%
	- Συσσωρευμένες ζημιές	0	0%
I.	Καθαρή Θέση	800	28%
II.	Προβλέψεις	0	
	Μακροπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός	200	0%
	Ομολογιακά δάνεια	0	7%
	Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε προμηθευτές	100	0%
	Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	100	3%
III.	Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	400	3%
	Προμηθευτές	100	14%
	Επιταγές και γραμματεία πληρωτέα	100	3%
	Εμπορικές υποχρεώσεις σε συγγενικές επιχειρήσεις	0	0%
	Προκαταβολές πελατών	100	3%
IVα.	Εμπορικές υποχρεώσεις	300	10%
	Βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός	1000	34%
	Βραχυπρόθεσμες δόσεις μακροπρόθεσμων δάνειων	100	3%
	Οφειλές στο Δημόσιο	100	3%
	Οφειλές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς	50	2%

Λοιπές υποχρεώσεις σε συγγενικές επιχειρήσεις	0	0%
Μερίσματα πληρωτέα	100	3%
Λοιποί πιστωτές	50	2%
IV. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1700	59%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2100	72%
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ + ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2900	100%

6.5 Κατανόηση της Κατάστασης Ταμειακών Ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρακολουθεί την κίνηση των μετρητών της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου (συνήθως της οικονομικής χρήσης) και καταγράφει με σαφήνεια τις πηγές εισροής και τους τομείς εκροής χρημάτων.

Σε αντίθεση με την κατάσταση αποτελεσμάτων, η οποία αποτυπώνει τα λογιστικά κέρδη, η κατάσταση ταμειακών ροών επικεντρώνεται αποκλειστικά στις πραγματικές ροές μετρητών, υπογραμμίζοντας πόσο σημαντικό είναι να μετατρέπονται τα έσοδα σε διαθέσιμα μετρητά ώστε να εξοφλούνται υποχρεώσεις. Η απλή επίτευξη κερδοφορίας δεν εγγυάται τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί να μην διαθέτει επαρκή ρευστότητα. Γι' αυτό και η κατάσταση ταμειακών ροών χαρακτηρίζεται συχνά ως η γραμμή ζωής της επιχείρησης.

⇒ Οι τρεις τύποι ταμειακών ροών

Οι ταμειακές ροές διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- 1. Λειτουργικές Ροές:** Συνδέονται με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. πωλήσεις, πληρωμές προμηθευτών, λειτουργικά έξοδα).
- 2. Επενδυτικές Ροές:** Αφορούν την απόκτηση ή εκποίηση παγίων και άλλων επενδυτικών στοιχείων (π.χ. αγορά εξοπλισμού ή πώληση συμμετοχών).
- 3. Χρηματοδοτικές Ροές:** Σχετίζονται με τις σχέσεις της επιχείρησης με χρηματοδότες και μετόχους (π.χ. αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, δανεισμός, αποπληρωμή δανείων, καταβολή μερισμάτων).

Η βασική εξίσωση της κατάστασης ταμειακών ροών είναι:

$$\text{Συνολική Ταμειακή Ροή} = \text{Λειτουργική Ροή} + \text{Επενδυτική Ροή} + \text{Χρηματοδοτική Ροή}$$

⇒ Σημαντικές επισημάνσεις

- Η ταμειακή ροή δεν ταυτίζεται με το λογιστικό κέρδος: πολλές συναλλαγές δεν περιλαμβάνουν άμεση ροή μετρητών (π.χ. αποσβέσεις, προβλέψεις).
- Η κατάρτιση της κατάστασης γίνεται με βάση πραγματικές μεταβολές στους λογαριασμούς του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων μεταξύ δύο χρήσεων.
- Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι εμπορικοί λογαριασμοί του ισολογισμού (π.χ. αποθέματα, απαιτήσεις, υποχρεώσεις):

- **Αύξηση αποθεμάτων ή απαιτήσεων** = ταμειακή εκροή
- **Μείωση αποθεμάτων ή απαιτήσεων** = ταμειακή εισροή
- **Αύξηση υποχρεώσεων** = ταμειακή εισροή
- **Μείωση υποχρεώσεων** = ταμειακή εκροή

Η διαχείριση των ταμειακών ροών είναι κρίσιμη, ιδίως στις νεοσύστατες επιχειρήσεις, καθώς απρόβλεπτες καθυστερήσεις (σε εισπράξεις, παραδόσεις, εγκρίσεις) μπορεί να προκαλέσουν **ασφυξία ρευστότητας**, ακόμα και σε κερδοφόρες επιχειρήσεις.

Η σωστή παρακολούθηση της ταμειακής κατάστασης προσφέρει στον επιχειρηματία το αναγκαίο περιθώριο για **προγραμματισμό πληρωμών, έλεγχο επενδύσεων και διασφάλιση βιωσιμότητας**.

6.6 Κατανόηση του Νεκρού Σημείου

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρηματίες χρειάζονται αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα που θα τους επιτρέψουν να τιμολογήσουν ανταγωνιστικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και σημαντική κερδοφορία. Η ανάλυση του **νεκρού σημείου** είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο σε αυτήν την κατεύθυνση. Πρόκειται για μια τεχνική που αξιολογεί την αναμενόμενη κερδοφορία μιας επιχείρησης και υπολογίζει το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων (σε μονάδες ή αξία) που απαιτείται ώστε τα συνολικά έσοδα να ισοσκελίζουν τα συνολικά έξοδα – δηλαδή το σημείο στο οποίο η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημία.

⇒ Μέθοδος του Μεικτού Περιθωρίου

Η πιο διαδεδομένη προσέγγιση για την ανάλυση του νεκρού σημείου είναι η **μέθοδος του μεικτού περιθωρίου (contribution margin method)**. Το μεικτό περιθώριο προκύπτει ως εξής:

Μεικτό Περιθώριο = Τιμή Πώλησης ανά μονάδα – Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα

Αυτό το περιθώριο είναι το ποσό που απομένει για να καλύψει τα σταθερά κόστη της επιχείρησης και εν συνεχεία να δημιουργήσει κέρδη. Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (σε μονάδες) πραγματοποιείται με τον εξής τύπο:

$$\text{Νεκρό σημείο σε μονάδες προϊόντος} = \frac{\text{Συνολικό κόστος παραγωγής}}{\text{Τιμή πώλησης - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα}}$$

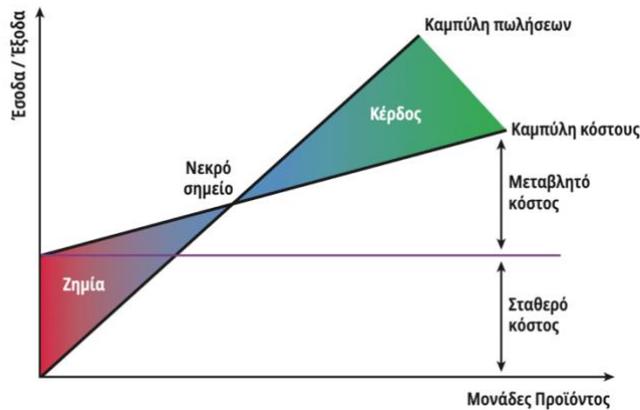
Εάν ο επιχειρηματίας επιθυμεί να ενσωματώσει ένα συγκεκριμένο ποσό επιθυμητού κέρδους, μπορεί να το προσθέσει στο σταθερό κόστος του τύπου, σχεδιάζοντας έτσι το επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται για την επίτευξή του.

⇒ Γραφική Προσέγγιση

Μια δεύτερη μέθοδος είναι η **γραφική προσέγγιση**, κατά την οποία απεικονίζονται δύο βασικές γραμμές:

- Η **γραμμή των συνολικών εσόδων**
- Η **γραμμή του συνολικού κόστους** (σταθερό + μεταβλητό)

Το σημείο τομής των δύο γραμμών είναι το νεκρό σημείο. Ο επιχειρηματίας μπορεί επίσης να σχεδιάσει χωριστά τη γραμμή του **σταθερού κόστους** και του **μεταβλητού κόστους**, αποκτώντας έτσι μια συνολική εικόνα της δομής κόστους της επιχείρησης.



Εικόνα 17: Γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου

⇒ Περιθώριο Συνεισφοράς

Το **περιθώριο συνεισφοράς** είναι ο δείκτης που απεικονίζει το μέρος των εσόδων πωλήσεων το οποίο απομένει μετά την κάλυψη του μεταβλητού κόστους. Αυτό το υπόλοιπο χρησιμοποιείται:

- Πρώτον, για την κάλυψη του σταθερού κόστους
- Και δεύτερον, για την παραγωγή κέρδους

Η κατανόηση του περιθωρίου συνεισφοράς βοηθά τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν καλύτερα τις δυναμικές κερδοφορίας της επιχείρησης και να σχεδιάσουν στρατηγικές ανάπτυξης με βάση πραγματικά δεδομένα.

6.7 Οι αριθμοδείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες είναι εργαλεία που συνδέουν στοιχεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ταμειακές ροές) και παρέχουν πληροφορίες για την **αποδοτικότητα**, **ρευστότητα**, **μόχλευση** και **αποτελεσματικότητα** μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες και οι επενδυτές τους χρησιμοποιούν για:

- **Αξιολόγηση της απόδοσης** της επιχείρησης.
- **Ανίχνευση αδυναμιών ή κινδύνων**.
- **Σύγκριση με ανταγωνιστές** ή με προηγούμενες περιόδους.

- Υποστήριξη αποφάσεων χρηματοδότησης (π.χ., αντέχει η επιχείρηση νέο δανεισμό;).

Για την ολοκληρωμένη χρηματοοικονομική ανάλυση μιας επιχείρησης μελετούμε **έξι βασικές κατηγορίες αριθμοδεικτών**:

1. Αριθμοδείκτες Ισολογισμού
2. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας
3. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας
4. Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας
5. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας (εξειδικευμένοι) και
6. Ειδικοί Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας.

Κάθε κατηγορία δίνει μια διαφορετική οπτική για την **οικονομική υγεία, τη ρευστότητα, την κερδοφορία, την αποδοτικότητα και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα**, ενώ η συνδυαστική τους ανάλυση επιτρέπει **έγκαιρη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων**.

Η **ανάλυση αριθμοδεικτών** πραγματοποιείται:

- **Κάθετα (Vertical Analysis)**: Σε μία περίοδο, για να εντοπιστούν ισορροπίες και δυσανάλογες δαπάνες.
- **Οριζόντια (Horizontal Analysis)**: Διαχρονικά, ώστε να φανεί η **τάση βελτίωσης ή χειροτέρευσης**.

Πίνακας 11: Αριθμοδείκτες

Όνομα Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού	Σημασία
Σημαντικοί Αριθμοδείκτες του Ισολογισμού:		
A. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Τρέχουσες Υποχρεώσεις	Δείχνει τον βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Συνήθως τιμές δείκτη 2:1 θεωρούνται πολύ καλές.
Πραγματική Ρευστότητα ή κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	(Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	Δείχνει τη δυνατότητα εξόφλησης χωρίς αποθέματα. Για να θεωρηθεί ελάχιστα ικανοποιητικός πρέπει να έχει τιμή >1
B. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ		
Δανειακή Κάλυψη	Ξένα Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού	Αξιολογεί το ποσοστό δανειακής χρηματοδότησης.
Δανειακή Επιβάρυνση	Μακροπρόθεσμα Δάνεια / Ίδια Κεφάλαια	Μετρά την εξάρτηση από δανειακά κεφάλαια.
Σημαντικοί Αριθμοδείκτες Ισολογισμού-Αποτελεσμάτων Χρήσης:		

Α. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια	Αξιολογεί την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.
Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου	Μικτά Κέρδη / Σύνολο Ενεργητικού	Δείχνει τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Πολύ χαμηλή τιμή του δείκτη σημαίνει ότι η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει μεγάλες δυσκολίες σε οικονομική ύφεση.
Β. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ		
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	Πωλήσεις / Αποθέματα	Μετρά πόσες φορές ανανεώνονται τα αποθέματα ανά έτος.
Δείκτης Απαιτήσεων προς Πωλήσεις	Απαιτήσεις / Πωλήσεις	Ποσοστό των πωλήσεων που γίνονται με πίστωση.
Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων	(Απαιτήσεις / Πωλήσεις) * Αρ. Ημερών	Δείχνει τον μέσο χρόνο είσπραξης απαιτήσεων.
Δείκτης Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη / Καθαρές Πωλήσεις * 100	Αναδεικνύει την κερδοφορία σε επίπεδο μικτού αποτελέσματος.
Δείκτης Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη / Καθαρές Πωλήσεις * 100	Δείχνει το ποσοστό καθαρού κέρδους ανά πώληση.
Γ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΟΔΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
Δείκτης Εξόδων Λειτουργίας	Λειτουργικά Έξοδα / Καθαρές Πωλήσεις * 100	Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του ελέγχου κόστους.

6.8 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Burns, P. (2020). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις: Εκκίνηση, ανάπτυξη και ωριμότητα* (Π. Καναβός, Μετ.). Εκδόσεις Κλειδάριθμος. ISBN 978-960-645-096-9
2. Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
3. Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2020). *Επιχειρηματικότητα: Νοοτροπία και πρακτική* (Γ. Σταμπουλής & Εφ. Τσίτσκαρη, επιμ.· Ηρ. Νικολάου & Π. Παπαδοπούλου, μετ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. ISBN: 978-960-586-341-8
4. Κέφης, Β. Ν. & Παπαζαχαρίου Π., (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. ISBN: 978-960-218-605-3
5. Σαρρή, Κ., & Λασπίτα, Σ. (2020). *Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Κεφάλαιο 7. Προσέγγιση της Αγοράς & Διάσταση του Μάρκετινγκ

7.1 Ανάλυση Αγοράς-Στόχου

7.1.1 Τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση

Τμηματοποίηση:

Η τμηματοποίηση (segmentation) αφορά την κατάτμηση μιας σχετικά ανομοιογενούς αγοράς σε επιμέρους ομοιογενή τμήματα και στην εξυπηρέτηση κάθε τμήματος με εξατομικευμένα προγράμματα μάρκετινγκ τα οποία βασίζονται σε συγκεκριμένες στρατηγικές. Ο υπεύθυνος του σχεδιασμού μάρκετινγκ πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τα διάφορα τμήματα με τα στοιχεία εκείνο που τα διαφοροποιούν μεταξύ τους και να αναπτύξει τις στρατηγικές που θα ενεργοποιήσουν τους διαύλους επικοινωνίας με το ευρύτερο κοινό των εν δυνάμει πελατών. Τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς μπορεί να είναι δημογραφικά, οικονομικά, γεωγραφικά, κοινωνικά συμπεριφοριστικά. Η ενδελεχής ανάλυσή τους αυξάνει κατακόρυφα τις πιθανότητες οικονομικής βιωσιμότητας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Τα στελέχη μάρκετινγκ της επιχείρησης οφείλουν να καταγράψουν τη στρατηγική που αντιστοιχεί στο κάθε ξεχωριστό τμήμα, αναλόγως του προϊόντος που πρόκειται να βγει στην αγορά. Η σε βάθος έρευνα του είδους της στρατηγικής και η εκτεταμένη μελέτη προηγούμενων αποτελεσμάτων είναι απαραίτητα για τη μεγιστοποίηση της πιθανότητας επιτυχούς προώθησης του προϊόντος. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές οριοθετούν την αγορά και διαμορφώνουν τη μορφή και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθηθεί.

Το μάρκετινγκ υιοθετώντας τις παραπάνω στρατηγικές μπορεί να διακρίνεται σε:

- **Μη διαφοροποιημένο (non differentiated):** Το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ αφορά τις επιχειρήσεις που κυρίως παράγουν ομοειδή προϊόντα, των οποίων η διαφορετικότητα δεν είναι προφανής, δηλαδή είναι δύσκολο να εντοπιστεί από τον καταναλωτή. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι οι εταιρείες καυσίμων για οχήματα, οι εταιρείες εμφιάλωσης νερού, γάλακτος ή λαδιού, κ.α. Οι επιλογές των στελεχών διοίκησης και μάρκετινγκ σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις για επικράτηση στην αγορά είναι περιορισμένες, τουλάχιστον όσον αφορά τα προφανή χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος και τα στελέχη αναζητούν τρόπους προκειμένου να «διαφοροποιήσουν» το προϊόν στα μάτια των καταναλωτών.
- **Διαφοροποιημένο (differentiated):** Το διαφοροποιημένο προϊόν δεν απαιτεί τόση «φαντασία» από πλευράς των στελεχών μάρκετινγκ ως προς τους τρόπους προώθησης προς τους καταναλωτές, καθώς τα άμεσα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος οδηγούν τον καταναλωτή στην αγορά του. Πρόκειται για προϊόντα ελαφρώς ή πλήρως διαφοροποιημένα μεταξύ τους, στοιχείο που προσδίδει μεγαλύτερη ευελιξία στα στελέχη του μάρκετινγκ
- **Συγκεντρωτικό (concentrated):** Το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ διαμορφώνει ένα σχέδιο περιορισμένης δράσης καθώς επικεντρώνεται σε μια μικρότερη μερίδα καταναλωτών,

συνήθως υψηλότερου εισοδηματικού επιπέδου. Μια πολύ ακριβή μάρκα αυτοκινήτων (π.χ. Ferrari, Rolls Royce) ή ρολογιών πολυτελείας (Rolex) έχει ένα πολύ ειδικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, άρα και το σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να είναι εξίσου ειδικό και να απευθύνεται σε αυτό το κοινό

Στόχευση:

Αφού μια επιχείρηση ολοκληρώσει τη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς – δηλαδή τον διαχωρισμό του κοινού σε διακριτές ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά – καλείται να προχωρήσει στο επόμενο καθοριστικό στάδιο: την αξιολόγηση και επιλογή του στόχου. Σε αυτό το σημείο, η επιχείρηση εξετάζει ποιο ή ποια από τα αναγνωρισμένα τμήματα παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία και αξίζει να αποτελέσουν τον άξονα των marketing ενεργειών της. Οι τρεις παρακάτω διαστάσεις της στόχευσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- **Η έννοια της ελκυστικότητας του τμήματος:** Για να επιλεγεί ένα τμήμα ως στόχος, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί η ελκυστικότητά του. Αυτό σημαίνει να εκτιμηθεί αν το συγκεκριμένο κοινό είναι επαρκώς μεγάλο, σταθερό ή αναπτυσσόμενο, προσβάσιμο μέσω των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, και ικανό να φέρει επαρκή απόδοση για την επιχείρηση. Η ελκυστικότητα, ωστόσο, δεν κρίνεται μόνο με βάση το οικονομικό δυναμικό. Παίζει ρόλο και το κατά πόσο η επιχείρηση έχει τα κατάλληλα προϊόντα, την τεχνογνωσία και τους πόρους για να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού (Chikweche, 2013).
- **Εσωτερική συμβατότητα με το brand:** Εξίσου σημαντική είναι και η εσωτερική «συνάφεια» του τμήματος με την ταυτότητα και τις αξίες της επιχείρησης. Ορισμένα τμήματα, ενώ φαινομενικά φέρνουν κέρδος, μπορεί να αλλοιώσουν ή να έρθουν σε σύγκρουση με τη στρατηγική τοποθέτηση (positioning) του brand (Tuten & Solomon, 2020).
- **Το ανταγωνιστικό τοπίο:** Τέλος, η αξιολόγηση του ανταγωνισμού μέσα σε κάθε τμήμα είναι κομβική. Ένα κοινό μπορεί να είναι πολλά υποσχόμενο, αλλά αν ο ανταγωνισμός είναι υπερβολικά έντονος και η επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο διακριτό πλεονέκτημα, ίσως είναι πιο σοφό να στραφεί σε ένα λιγότερο «κορεσμένο» τμήμα.

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση όλων των παραπάνω παραμέτρων, η επιχείρηση είναι πλέον σε θέση να επιλέξει ένα ή περισσότερα τμήματα στα οποία θα εστιάσει τις ενέργειές της ως προς την εφαρμογή του μάρκετινγκ. Η απόφαση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές στρατηγικές. Σε μια συγκεντρωτική στρατηγική προσέγγιση, η επιχείρηση εστιάζει σε ένα μόνο τμήμα, επενδύοντας πλήρως σε αυτό (π.χ. εταιρείες niche προϊόντων) (Kotler & Keller, 2016).

Η αξιολόγηση και επιλογή στόχου είναι μια από τις πιο κρίσιμες φάσεις στη χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ. Αντί να αντιμετωπίζεται ως απλή τακτική απόφαση, πρέπει να θεωρείται ως η θεμελιώδης βάση πάνω στην οποία θα οικοδομηθεί όλο το οικοσύστημα της επικοινωνίας, της τοποθέτησης και του branding.

Τοποθέτηση:

Ύψιστη προτεραιότητα των στελεχών μάρκετινγκ αποτελεί η θέση (τοποθέτηση – positioning) που θα καταλάβει το προϊόν στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Στοιχείο το οποίο συνδυάζεται άμεσα με την επωνυμία του αλλά και τη συσκευασία του. Η τοποθέτηση αποτελεί μια δημιουργική παράμετρο η οποία βασίζεται κυρίως στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, στην τιμή του, στη γενικότερη εικόνα που παρουσιάζει και σε ευκαιριακές περιστάσεις και καταστάσεις. Ένα προϊόν μπορεί να κατοχυρωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών για πολύ συγκεκριμένους λόγους όπως τα φυσικά χαρακτηριστικά του, η τεχνολογία του, κάποια ειδικά του χαρακτηριστικά, η χαμηλή τιμή του, τα κανάλια διανομής του, η αξιοπιστία του, ακόμα και κάποια διαφήμιση που το αφορούσε (Kotler et al., 2021).

Κάθε μήνυμα τοποθέτησης πρέπει να απαντά στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

- Σε ποιον απευθύνεται το προϊόν;
- Ποιο πρόβλημα ή ανάγκη καλύπτει;
- Τι το διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό;

Στρατηγικές τοποθέτησης:

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές τοποθέτησης ανάλογα με το προϊόν, την αγορά και τους ανταγωνιστές. Ορισμένες από τις πιο συχνές περιλαμβάνουν:

- **Τοποθέτηση με βάση τα οφέλη:** Εστίαση στο βασικό πλεονέκτημα του προϊόντος.
- **Τοποθέτηση ως ηγετικό brand:** Αν είσαι ο πρώτος στην αγορά ή έχεις κυρίαρχη θέση.
- **Τοποθέτηση με βάση την τιμή/ποιότητα:** Είτε υψηλή ποιότητα και υψηλή τιμή (premium) είτε προσιτή τιμή (value for money).
- **Τοποθέτηση με βάση τη χρήση:** Ειδικές χρήσεις ή περιστάσεις (π.χ. «Coca Cola Zero – για αυτούς που θέλουν να αδυνατίσουν»).
- **Τοποθέτηση για συγκεκριμένο κοινό:** Εστίαση σε ένα συγκεκριμένο δημογραφικό ή ψυχογραφικό προφίλ

Δήλωση Τοποθέτησης:

Για να διαμορφωθεί σωστά μια στρατηγική τοποθέτησης, είναι σύνηθες να χρησιμοποιείται ένα **statement** (πλαίσιο θέσης), το οποίο συνοψίζει τη στρατηγική σε μία προτασιακή μορφή:

Παράδειγμα:

*«Για επαγγελματίες που χρειάζονται φορητότητα και ισχύ, το **MacBook Pro** είναι ένας φορητός υπολογιστής υψηλής απόδοσης που προσφέρει κορυφαία τεχνολογία και κομψότητα, επειδή συνδυάζει υλικά υψηλής ποιότητας με το **macOS** οικοσύστημα».*

Αυτό το statement δεν είναι απλώς θεωρητικό. Καθοδηγεί τον σχεδιασμό των προϊόντων, το branding, τη διαφήμιση, ακόμη και τη συσκευασία (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

7.2 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ και Στρατηγική

7.2.1 Το μείγμα μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι το σύνολο από ελεγχόμενες μεταβλητές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει, να επικοινωνήσει και να προσφέρει αξία σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς, στηρίζοντας τη στρατηγική τοποθέτησης (Τμηματοποίηση, Στόχευση, και Τοποθέτηση – Segmentation, Targeting, and Positioning (STP)). Παραδοσιακά συνοψίζεται στα 4P: Product (Προϊόν/Υπηρεσία), Price (Τιμή), Place (Διανομή), Promotion (Επικοινωνία). Στον κλάδο των υπηρεσιών, το πλαίσιο επεκτείνεται στα 7P, προσθέτοντας People, Process και Physical Evidence (Kotler et al., 2021).

Αναλυτικά, τα 4P:

- **Product (Προϊόν/Υπηρεσία):** Σχεδιασμός αξίας: βασικά χαρακτηριστικά, διαφοροποίηση, brand, συσκευασία, εγγύηση και υπηρεσίες υποστήριξης.
- **Price (Τιμή):** Το μόνο P που παράγει απευθείας έσοδο. Αποφάσεις για στρατηγική τιμολόγησης (value-based, competition-based, cost-plus), εκπτώσεις, όροι πληρωμής, δυναμικές/διαβαθμισμένες τιμές, τιμές δέσμης..
- **Place (Διανομή):** Κανάλια (άμεσα/έμμεσα), κάλυψη, logistics, αποθέματα, retail vs. e-commerce.
- **Promotion (Επικοινωνία):** Ολοκληρωμένη επικοινωνία με paid/owned/earned μέσα (διαφήμιση, PR, προώθηση πωλήσεων, direct & content marketing, κοινωνικά δίκτυα, marketing αυτοματισμού).

Επέκταση στα 7P:

Στον **τομέα των υπηρεσιών**, όπου η εμπειρία συν-δημιουργείται με τον πελάτη, τρία επιπλέον στοιχεία καθορίζουν την ποιότητα και την εμπιστοσύνη:

- **People (Άνθρωποι):** Πρόσληψη, εκπαίδευση, κουλτούρα εξυπηρέτησης. Οι
- **Process (Διαδικασία):** Σχεδιασμός ροών εξυπηρέτησης (ταχύτητα, διαφάνεια, αξιοπιστία, αυτοματοποίηση) και ανάκτηση υπηρεσίας.
- **Physical Evidence (Φυσικά στοιχεία):** Τα «χειροπιαστά» ίχνη που μειώνουν την αβεβαιότητα.

Ψηφιακό μείγμα μάρκετινγκ:

Το ψηφιακό μείγμα μάρκετινγκ (Digital Marketing Mix - DMM) αποτελεί την εξέλιξη του «παραδοσιακού» μείγματος μάρκετινγκ. Δεν είναι απλώς τα 4P σε online εκδοχή αλλά ένα πιο δυναμικό, μετρήσιμο και διασυνδεδεμένο πλαίσιο, που ενσωματώνει τεχνολογίες, δεδομένα και εμπειρίες πελατών σε πραγματικό χρόνο.

Η ψηφιοποίηση δεν αντικαθιστά τα P, αλλά τα «εξειδικεύει» ψηφιακά. Ενδεικτικά:

- **(Digital) Product:** Προσθήκη ψηφιακών χαρακτηριστικών (self-service, freemium, APIs), product analytics, συνεχής βελτίωση (release cycles).
- **(Digital) Price:** Δυναμική τιμολόγηση, versioning, συνδρομές, τιμές ανά χρήση.
- **(Digital) Place:** Omnichannel journey (web, app, marketplaces), last-mile logistics, click-and-collect, headless commerce.
- **(Digital) Promotion:** Performance & content engine (SEO/SEM, email/CRM, social, influencer), attribution & marketing automation. Σκελετός POEM (Paid–Owned–Earned Media) με KPI ανά funnel στάδιο.

Παράδειγμα DMM – το μοντέλο POEM + 4P:

Το μοντέλο POEM (Paid Owned Earned Media) αποτελεί μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από ειδικούς του ψηφιακού μάρκετινγκ για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αφορά τη διάσταση της **προώθησης** του μείγματος μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται για την προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και εξετάζει το κατά πόσο ο σωστός συνδυασμός καναλιών μέσω ενημέρωσης μπορεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, να εμβαθύνει και να ενισχύσει τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες και να ωθήσει την επιχείρηση προς τους απώτερους στόχους της ανάπτυξης και της επιτυχίας.

Οι ψηφιακοί έμποροι χρησιμοποιούν το μοντέλο POEM για να αναπτύξουν το βασικό μοντέλο και να εφαρμόσουν στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ. Το παραπάνω συνολικό πλαίσιο βοηθάει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και να επιτύχουν τους στόχους και τις επιδιώξεις τους, περιλαμβάνοντας την απαρίθμηση και την επιλογή των καναλιών για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μάρκετινγκ και τι χρειάζεται για την επιτυχία του σχεδίου.

Σύνδεση μεταξύ μείγματος και στρατηγικής μάρκετινγκ:

Η διασύνδεση μεταξύ μείγματος και στρατηγικής μάρκετινγκ είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση και το μείγμα μεταφράζει αυτή την κατεύθυνση σε πρακτικές ενέργειες. Η στρατηγική μάρκετινγκ απαντά στο **«πού παίζουμε»** και **«πώς κερδίζουμε»**. Ξεκινά από τρεις βασικούς πυλώνες:

1. **Έρευνα αγοράς** – Συλλογή και ανάλυση δεδομένων για καταναλωτές, ανταγωνιστές, τάσεις.
2. **Πλαίσιο STP:**
 - **Segmentation (Τμηματοποίηση):** Διαχωρισμός αγοράς σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες.
 - **Targeting (Στόχευση):** Επιλογή τμήματος/τμημάτων στα οποία θα εστιάσουμε.
 - **Positioning (Τοποθέτηση):** Ορισμός της μοναδικής αξίας που θα προσφέρουμε και πώς θα θέλουμε να μας αντιλαμβάνονται.

Απλούστερα, η στρατηγική μεταφράζεται ως **η πρόθεση**, δηλαδή το **«τι»** κάνουμε και **«για ποιον»**. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι **η εκτέλεση**, το **«πώς»**.

Αφού διαμορφωθεί η στρατηγική, ακολουθεί η μετάφρασή της σε ένα συνεκτικό μείγμα μάρκετινγκ, δηλαδή στις **αποφάσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία, την τιμολόγηση, τη διανομή και την επικοινωνία** (4Ps ή 7Ps για υπηρεσίες). Κάθε στοιχείο του μείγματος πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένο με την **τοποθέτηση** (positioning). Αν, για παράδειγμα, η τοποθέτηση είναι σε επίπεδο premium, προφανώς και το ακόλουθο προϊόν πρέπει να διαθέτει υψηλή ποιότητα και σχεδιασμό, η τιμή να αντικατοπτρίζει την αντιλαμβανόμενη αξία, η διανομή να γίνεται μέσω επιλεγμένων καναλιών που ενισχύουν την εικόνα πολυτέλειας και η επικοινωνία να χρησιμοποιεί τόνους και μέσα που απευθύνονται σε κοινό υψηλού status. Στις υπηρεσίες, η **εμπειρία εξυπηρέτησης, η ταχύτητα και η αξιοπιστία των διαδικασιών**, καθώς και τα **φυσικά στοιχεία** που υποστηρίζουν την παρεχόμενη αξία, πρέπει επίσης **να αντανακλούν την υπόσχεση της επιχείρησης**.

7.2.2 Το μοντέλο SAVE

Το μοντέλο SAVE είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται κυρίως στο μάρκετινγκ και την επιχειρηματική στρατηγική, ως **εναλλακτική προσέγγιση στο παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ που εκφράζεται μέσα από τα 4P**. Αντί να εστιάζει σε αυτό που πουλά η εταιρεία, το SAVE εστιάζει σε αυτό που **χρειάζεται και αντιλαμβάνεται** ο πελάτης. Τα τέσσερα στοιχεία του είναι:

1. **Solution (Λύση)**: Αντί για «Προϊόν» (Product), η έμφαση δίνεται **στη λύση** που προσφέρει η επιχείρηση στο πρόβλημα ή την ανάγκη του πελάτη.
2. **Access (Πρόσβαση)**: Αντί για «Διανομή» (Place), η έμφαση δίνεται στο πώς ο πελάτης έχει **πρόσβαση στη λύση**, είτε φυσικά είτε ψηφιακά, ανάλογα με τις συνήθειες και τις προτιμήσεις του.
3. **Value (Αξία)**: Αντί για «Τιμή» (Price), δίνεται έμφαση **στην αξία που λαμβάνει ο πελάτης** σε σχέση με το κόστος, συμπεριλαμβάνοντας ποιοτικά και συναισθηματικά οφέλη.
4. **Education (Εκπαίδευση)**: Αντί για «Προώθηση» (Promotion), η έμφαση δίνεται στην **εκπαίδευση του πελάτη** για το πώς η λύση τον ωφελεί και γιατί είναι κατάλληλη για αυτόν, αντί για απλή διαφήμιση.

Το μοντέλο SAVE απεικονίζεται στην εικόνα 20:



Εικόνα 18: Το μοντέλο SAVE

7.3 SECTORAL / NATIONAL BRANDING

7.3.1 Στρατηγικές Προώθησης και Branding Κλάδων

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής προώθησης και ταυτότητας “branding” κλάδων ξεκινά με τον καθορισμό μιας **σαφούς και διακριτής «υπόσχεσης αξίας» (value proposition)**, η οποία να απαντά στην ερώτηση «Γιατί να επιλέξει κάποιος τον συγκεκριμένο κλάδο της συγκεκριμένης χώρας ή περιοχής;». Ο όρος «υπόσχεση αξίας» συχνά συνδέεται με την έννοια της προέλευσης — είτε σε εθνικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο, είτε ακόμα σε πιο εξειδικευμένες μορφές, όπως το terroir στην περίπτωση οίνων ή αγροτικών προϊόντων. Οι πρόσφατες μελέτες (Tarabashkina et al., 2024) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της χρήσης προέλευσης εξαρτάται από την **αντίληψη ποιότητας** και την **ψυχολογική απόσταση** που έχουν οι καταναλωτές ή οι επιχειρηματικοί αγοραστές από τον τόπο. Μια χώρα μπορεί να προσφέρει ισχυρό country-of-origin effect σε τεχνολογία, αλλά για εξειδικευμένα προϊόντα πολυτελείας η περιφερειακή ή τοπική αφήγηση μπορεί να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα.

Εξίσου κρίσιμο είναι το στρατηγικό branding να ευθυγραμμίζεται με τους **εθνικούς και περιφερειακούς αναπτυξιακούς στόχους**. Η βιβλιογραφία των τελευταίων ετών αναγνωρίζει το sectoral branding ως μορφή **δημόσιας πολιτικής**, καθώς συχνά λειτουργεί συμπληρωματικά με πολιτικές για την καινοτομία, την ενίσχυση εξαγωγών, την προσέλκυση επενδύσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ένα ακόμη θεμέλιο που αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η βιωσιμότητα. Όταν ο κλάδος ενσωματώνει περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις στην τοποθέτησή του – όχι μόνο σε επίπεδο επικοινωνίας αλλά και μέσω πρακτικών παραγωγής, πιστοποιήσεων και διαφάνειας – η **αξία του brand ενισχύεται και διαφοροποιείται** (Garanti et al., 2024).

Μείγμα Στρατηγικών (Toolkit):

Η πρακτική υλοποίηση του branding ενός κλάδου απαιτεί έναν συνδυασμό εργαλείων και δράσεων που λειτουργούν συμπληρωματικά. Οι γεωγραφικές ενδείξεις και τα σήματα ποιότητας, όπως η πιστοποίηση Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), αποτελούν ένα από τα πιο **ισχυρά μέσα κατοχύρωσης της σύνδεσης μεταξύ προϊόντος και τόπου**, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία και θεμελιώνοντας την premium τιμολόγηση. Αυτά δεν είναι απλώς σήματα τυπικής αναγνώρισης, αλλά λειτουργούν ως αφηγηματικά στοιχεία που μεταφέρουν στον καταναλωτή ιστορία, παράδοση και αξιοπιστία. Εκτός από τις τυπικές πιστοποιήσεις ποιότητας, στη σύγχρονη εποχή, οι **ψηφιακές πλατφόρμες** επίσης παίζουν καθοριστικό ρόλο. Ενοποιημένα ψηφιακά οικοσυστήματα, που συνδυάζουν Business-to-Business (B2B) και Business-to-Customer (B2C) λειτουργίες, επιτρέπουν **την παρουσίαση των επιχειρήσεων του κλάδου σε διεθνές κοινό**, προσφέροντας ψηφιακές εμπειρίες που ενισχύουν την ταυτότητα του brand. Όσον αφορά το παγκόσμιο B2B branding συγκεκριμένα, η επίσημη βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι η συνεκτική ταυτότητα σε όλα τα ψηφιακά σημεία επαφής αυξάνει την εμπιστοσύνη και βελτιώνει τα αποτελέσματα των πωλήσεων (Marvi et al., 2024), ενώ το ίδιο ισχύει και για το B2C branding.

Συνολικά, το μείγμα στρατηγικών δεν πρέπει εσφαλμένα να θεωρείται ως λίστα μεμονωμένων ενεργειών ή εργαλείων, αλλά ένα συνεκτικό σύστημα, όπου το κάθε στοιχείο ενισχύει τα υπόλοιπα. Οι πιστοποιήσεις και η προέλευση δημιουργούν το υπόβαθρο αξιοπιστίας, οι ψηφιακές

πλατφόρμες ενισχύουν την απήχηση και την προσβασιμότητα, τα clusters προσφέρουν συντονισμό και συνέργειες, ενώ το storytelling δίνει υπόσταση και έλεγχο στην αναπτυξιακή πορεία του κλαδικού brand.

7.3.2 Θεωρητικά Μοντέλα και Προσεγγίσεις Sectoral & National Branding

Το **τομεακό branding (sectoral branding)** και το **branding εθνικής εμβέλειας (national branding)** δεν είναι απλώς τεχνικές μάρκετινγκ, αλλά πολυδιάστατες στρατηγικές που συνδυάζουν την οικονομική ανάπτυξη, την πολιτισμική ταυτότητα και τη διεθνή φήμη. Η θεωρία γύρω από αυτές τις έννοιες έχει εξελιχθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία, ενσωματώνοντας στοιχεία από το branding τόπου (place branding), την πολιτική επιστήμη, τη διαχείριση του brand και την κοινωνιολογία. Τα θεωρητικά μοντέλα που ακολουθούν προσφέρουν πλαίσια κατανόησης του πώς διαμορφώνεται, εφαρμόζεται και μετριέται η ταυτότητα ενός κλάδου ή μιας χώρας. Παρακάτω ακολουθεί μια περιγραφή των πλέον γνωστών τεχνικών και μοντέλων sectoral & national branding.

Το Εξάγωνο του Anholt (Anholt's Nation Brand Hexagon):

Ο Anholt (2007) ανέπτυξε ένα από τα πιο επιδραστικά θεωρητικά μοντέλα, το “Nation Brand Hexagon”, το οποίο αναλύει το national branding στις παρακάτω έξι διαστάσεις:

- Τουρισμός
- Εξαγωγές
- Διακυβέρνηση
- Επενδύσεις & Μετανάστευση
- Πολιτισμός & Κληρονομιά
- Άνθρωποι

Στο πλαίσιο του sectoral branding, το μοντέλο μπορεί να προσαρμοστεί, εξετάζοντας πώς κάθε διάσταση αντανακλάται σε συγκεκριμένους κλάδους. Στο παράδειγμα παρακάτω, αποτυπώνεται το πως το Nation Brand Hexagon προσαρμόζεται στον αγροδιατροφικό τομέα.

Παράδειγμα Nation Brand Hexagon – αγροδιατροφικός τομέας:



Εικόνα 19: Nation Brand Hexagon στον αγροδιατροφικό τομέα

Το Μοντέλο Αντίληψης Προέλευσης (Country/Region/Terroir of Origin):

Η θεωρία του **Μοντέλου Αντίληψης Προέλευσης** "Country Of Origin" (COO) έχει επεκταθεί σε πολυ-επίπεδες προσεγγίσεις, όπως το region-of-origin και το terroir branding (Tarabashkina et al., 2024). Οι έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές δεν αντιδρούν μόνο στην εθνική ταυτότητα ενός προϊόντος, αλλά και στην περιφερειακή ή τοπική ταυτότητα, ειδικά σε κλάδους όπου η αυθεντικότητα και η ποιότητα συνδέονται με γεωγραφικά χαρακτηριστικά.

Τα πέντε συστατικά στοιχεία του Μοντέλου Αντίληψης Προέλευσης λειτουργούν ως βασικοί άξονες για να "χτίσει" ένας κλάδος ή ένα προϊόν την αξία της μάρκας του μέσα από τη σύνδεσή του με έναν τόπο.

Αναλυτικά:

1. **Χώρα προέλευσης (Country-of-Origin)** – Η γενική εικόνα και φήμη της χώρας στο εξωτερικό, που επηρεάζει την αντίληψη για την ποιότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος.
2. **Περιοχή προέλευσης (Region-of-Origin)** – Η ειδικότερη ταυτότητα μιας συγκεκριμένης περιοχής μέσα στη χώρα, που μπορεί να έχει ξεχωριστή φήμη (π.χ. Καλαμάτα για ελαιόλαδο).
3. **Ταυτοποίηση terroir (Terroir Branding)** – Η μοναδικότητα που προκύπτει από φυσικούς παράγοντες (κλίμα, έδαφος, υψόμετρο) και πολιτισμικές πρακτικές παραγωγής.
4. **Γεωγραφικές ενδείξεις** – Νομική κατοχύρωση της προέλευσης (ΠΟΠ, ΠΓΕ) που προσφέρει προστασία και πιστοποιεί την αυθεντικότητα.

5. **Αφήγηση τύπου** – Το storytelling που συνδέει το προϊόν με την ιστορία, τους ανθρώπους και τον πολιτισμό του τύπου καταγωγής του.

7.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

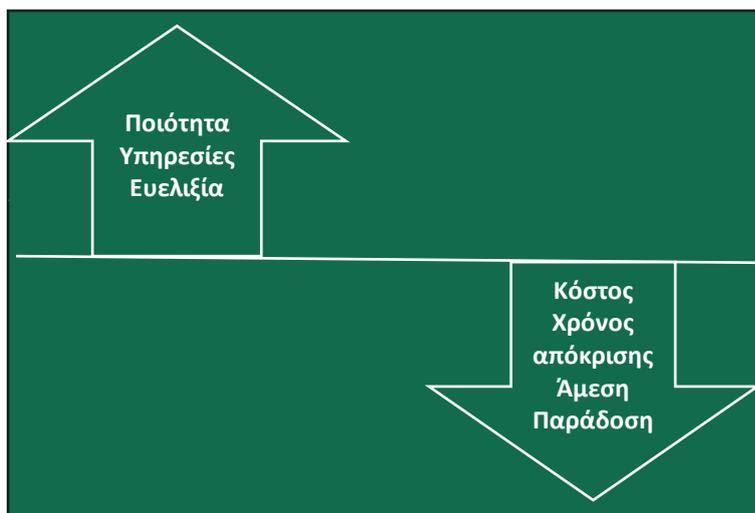
1. Anholt, S. (2007). Competitive Identity and Development. In *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (pp. 113-128). London: Palgrave Macmillan UK.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.
3. Chikweche, T. (2013). Marketing at the bottom of pyramid: market attractiveness and strategic requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(7), 764-787.
4. Garanti, Z., Ilkhanizadeh, S., & Liasidou, S. (2024). Sustainable place branding and visitors' responses: a systematic literature review. *Sustainability*, 16(8), 3312.
5. Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
7. Marvi, R., Zha, D., & Foroudi, P. (2024). Elevating B2B branding in a global context: integrating existing literature and proposing a forward-thinking conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 120, 247-272.
8. Tarabashkina, L., Schepis, D., & Purchase, S. (2024). Country-of-origin, region-of-origin or terroir branding to entice premium Price? The curious case of geographic place origin construal and psychic distance. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(4), 2093-2109.
9. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). *Social Media Marketing* (3rd ed.). Sage Publications.

Κεφάλαιο 8. Σχεδιασμός παραγωγής και λειτουργικό σχέδιο

8.1 Εισαγωγή

Η εκπόνηση του λειτουργικού σχεδίου (Operations plan) αφορά την όσο το δυνατόν αποδοτική διαχείριση των επιχειρησιακών λειτουργιών, όπου οι εισροές (τα πάγια στοιχεία του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, το κεφάλαιο, οι πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό) μετατρέπονται σε εκροές (υπηρεσίες ή/και αγαθά) μέσω ενός μετασχηματισμού ο οποίος επηρεάζεται από τον έλεγχο όσον αφορά τη βελτίωση/αναπροσαρμογή των διαδικασιών μιας επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιτυχούς διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η υψηλή ποιότητα, το χαμηλό κόστος, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και η προσήλωση στην εξυπηρέτηση των εξωτερικών και εσωτερικών καταναλωτών (Εικόνα 22).



Εικόνα 20: Απαιτήσεις των καταναλωτών από το Τμήμα Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Το λειτουργικό σχέδιο αποτελεί τον «**κινητήριο τροχό**» της **επιχείρησης** καθώς την ετοιμάζει για την εκπλήρωση των στόχων της, **συνδυάζοντας τις εισροές**, τις οποίες, μέσω μιας αδιάκοπης διαδικασίας, **μετατρέπει σε εκροές**. Με απλά λόγια, τα στελέχη του οργανισμού που εκπονούν το λειτουργικό σχέδιο, καθορίζουν στον μέγιστο βαθμό την παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης μέσω της μετατροπής της πρώτης ύλης σε τελικό προϊόν (καθετοποίηση). Επιπρόσθετα, εφαρμόζουν συγκεκριμένα εργαλεία προγραμματισμού (Gantt Chart, CPM, κ.α.), εφαρμόζουν τις αρχές της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (Total Quality Management), περιγράφουν την εφοδιαστική αλυσίδα και εφαρμόζουν τα σχέδιά τους όσον αφορά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ως προς τη βελτιστοποίηση της παραγωγής.

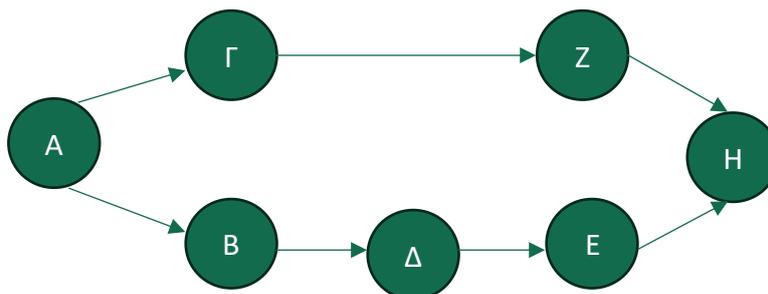
8.2 Τεχνικές προγραμματισμού

Τα στελέχη προγραμματισμού έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής εναλλακτικών εργαλείων στην επιλογή **τεχνικών προγραμματισμού**. Ένα από τα δημοφιλέστερα και απλούστερα εργαλεία είναι το Gantt Chart (Διάγραμμα Gantt), στο οποίο παρουσιάζεται χρονολογικά η ροή των διαδικασιών και ο χρονικός επιμερισμός των δράσεων (Εικόνα 23). Το Gantt Chart δίνει το πλεονέκτημα της άμεσης παρακολούθησης των απαιτούμενων διαδικασιών ανάλογα με τη χρονολογική τους σειρά, τοποθετώντας τις απαιτούμενες εργασίες στον άξονα Υ και τη χρονολογική σειρά στον άξονα Χ.

Πίνακας 12: Gantt Chart

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Ιαν 25	Φεβ 25	Μαρ 25	Απρ 25	Μαι 25	Ιουν 25	Ιουλ 25	Αυγ 25	Σεπ 25	Οκτ 25
Εργασία 1										
Εργασία 2										
Εργασία 3										
Εργασία 4										
Εργασία 5										
Εργασία 6										
Εργασία 7										

Η τεχνική CPM (Critical Path Method – Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής) αποτελεί μια περισσότερο εξειδικευμένη μέθοδο με την οποία οι υπεύθυνοι παραγωγής διαχειρίζονται πολύπλοκα συστήματα παραγωγής, τα οποία απαιτούν συντονισμό πολλών εργασιών. Μέσω της μεθόδου CPM οι υπεύθυνοι παραγωγής μπορούν **να ταξινομήσουν κάθε εργασία κατά συγκεκριμένη χρονική σειρά** και να υπολογίσουν με ακρίβεια τον **χρόνο για την ολοκλήρωση της κάθε εργασίας**. Σύμφωνα με τη CPM, κάθε φορά που ξεκινά ή ολοκληρώνεται μια εργασία έχουμε ένα γεγονός ενώ απεικονίζονται όλα τα γεγονότα ενός σχήματος παραγωγής. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο παραγωγής να εκτιμήσει και να διαχειριστεί τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια εργασία, ενώ έχοντας απεικονίσει όλες τις εργασίες, μπορεί να ανιχνεύσει τις κρίσιμες έναντι των λιγότερο σημαντικών. Κρίσιμες εργασίες θεωρούνται εκείνες που μια καθυστέρηση στην εκτέλεσή τους θα οδηγήσει στην καθυστέρηση ολόκληρου του σχήματος παραγωγής. Έτσι μέσω του CPM μπορούν να αναδειχθούν και να **οργανωθούν όλες οι κρίσιμες εργασίες** ενώ μπορεί να υπολογιστεί με λεπτομέρεια και ο χρόνος εκτέλεσής της **κάθε εργασίας, επιμέρους συνόλων εργασιών, αλλά και ολόκληρου του σχήματος**.



Πίνακας 13: Η μέθοδος CPM για τον σχεδιασμό ενός συστήματος συναγερμού

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Χαρακτηρισμός	Αμέσως προηγούμενος	Χρόνος υλοποίησης της δράσης (σε μήνες)
Σχεδιασμός Αισθητήρων	A	-	3
Κατασκευή Λογισμικού	B	A	5
Κατασκευή Αισθητήρων	Γ	A	2
Κόστος Υλικών	Δ	B	3
Κατασκευή Κεντρικής Μονάδας	Ε	Γ, Δ	4
Ολοκλήρωση τελικού προϊόντος	Z	Γ, Δ	10
Συγγραφή Εγχειριδίου Χρήσης	Η	Ε, Z	4

Η μέθοδος CPM εφαρμόζεται κυρίως σε τομείς όπως ο σχεδιασμός και υλοποίηση τεχνικών έργων και λογισμικού, ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών οργανισμών, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, κ.α.

8.3 Διαχείριση αποθεμάτων

Αν και ο όρος «διαχείριση αποθεμάτων» δεν είναι πλήρως ταυτόσημος με τον τυπικό όσο “logistics” ή με τη φράση “supply chain management”, έχει τελικά υιοθετηθεί ως ο πλέον δόκιμος όρος από τα εμπλεκόμενα στελέχη των επιχειρήσεων. Κατά τη σχετική βιβλιογραφία, ο παλαιότερος όρος logistics management, συνδέεται με την επιστήμη (επιχειρησιακή λειτουργία) η οποία ασχολείται με τον έλεγχο, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων, που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά μέσα από την παραγωγή και καταλήγει στους πελάτες (Σιφνιώτης, 1997). Οι λειτουργίες των logistics, στις οποίες είναι κρίσιμες για τη σύνταξη του λειτουργικού σχεδίου είναι:

- Η αγορά, μεταφορά & αποθήκευση των πρώτων υλών.
- Η διαχείριση των αποθεμάτων των τελικών προϊόντων.
- Η διανομή των τελικών προϊόντων προς τους καταναλωτές.

Η αποδοτική διαχείριση των αποθεμάτων προϋποθέτει την:

- Πίστη και εμπιστοσύνη των πελατών προς την επιχείρηση.
- Μακροχρόνια σχέση και εμπιστοσύνη με τους προμηθευτές της επιχείρησης.
- Συνεχή ροή πληροφοριών προς τους πελάτες της επιχείρησης σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες και τις επιμέρους δραστηριότητες (κινήσεις μάρκετινγκ, προτιμήσεις πελατών, κ.α.).
- Ανάδειξη των δυνατοτήτων της επιχείρησης με σκοπό την προσέλκυση προμηθευτών με απώτερο στόχο την επιλογή των καλύτερων από αυτούς.

8.3.1 Just in Time

Στο λειτουργικό σχέδιο προβλέπεται η στρατηγική που συνεπάγεται την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης με το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος αποθεμάτων. Μια από τις κυριότερες τεχνικές που έχουν υψηλό ποσοστό απόδοσης είναι η τεχνική “Just in Time” (JIT). Η JIT αποτελεί ένα **σύνολο διασυνδεδεμένων δράσεων που οδηγεί στη μείωση των αποθεμάτων** ταυτοχρόνως με τη **βελτίωση της ποιότητας** των παραγόμενων προϊόντων. Ουσιαστικά «προστατεύει» την επιχείρηση από την ύπαρξη υπερβάλλοντος αριθμού αποθεμάτων, εξασφαλίζοντας ότι αυτή θα έχει μόνο όσα αποθέματα χρειάζονται για την απρόσκοπτη παραγωγική διαδικασία της. Η τεχνική JIT αποτελεί ένα σύστημα μακροχρόνιας αποδοχής που απαιτεί λεπτομερή συντονισμό των δράσεων και ταυτόχρονη παρουσία των προμηθευτών κοντά στις παραγωγικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ώστε να διασφαλιστεί η άμεση εξυπηρέτηση της επιχείρησης από τους προμηθευτές της. Ωστόσο μέσω της τεχνικής JIT – όπως κάθε τεχνική που λειτουργεί μέσω διατήρησης χαμηλών αποθεμάτων – τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι μειώνονται τα αποθέματα ασφαλείας, έχοντας όμως ως πλεονεκτήματα ότι μειώνεται δραστικά το κόστος αποθήκευσης, ο χρόνος αναμονής κατασκευής των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών και η επιπλέον επιβάρυνση των εργαζομένων.

8.3.2 Προγραμματισμός των απαιτούμενων υλικών (Material Requirements Planning - MRP)

Ο Προγραμματισμός των απαιτούμενων υλικών (Material Requirements Planning - MRP) αποτελεί μια μέθοδο χρονικού προγραμματισμού και ακριβούς μέτρησης και ελέγχου των αποθεμάτων για μια επιχείρηση. Με απλά λόγια προσδιορίζει τον αριθμό των πρώτων υλών, των υλικών, και του χρόνου (σε ημέρες) που απαιτούνται για την παραγωγή ενός τελικού προϊόντος. Ο κύριος στόχος της μεθόδου MRP είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος των αποθεμάτων. Όπως αναφέρει η σχετική βιβλιογραφία «η ουσία του MRP είναι η διάθεση των σωστών εφοδίων, στο κατάλληλο μέρος τη σωστή στιγμή» (Davis, et al., 2002). Ως κεντρικοί αντικειμενικοί στόχοι ορίζονται οι: α) η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων,, β) η μεγιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης, και γ) η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Παράλληλα η φιλοσοφία της μεθόδου MRP είναι η άμεση τροφοδοσία από πρώτες ύλες ώστε να αποφευχθεί μια ενδεχόμενη καθυστέρηση στην παραγωγή και η δέσμευση και μη παροχή υλικών όταν η οικονομική πορεία της επιχείρησης δεν είναι η αναμενόμενη, συνθήκη που καθιστά τις πρώτες ύλες λιγότερο αναγκαίες και οικονομικά επιβαρυντικές.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία της τεχνικής MRP είναι:

- Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- Η μείωση των χρονικών καθυστερήσεων
- Οι ανταγωνιστικές τιμές
- Η όσο το δυνατόν πιο άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς
- Το όσο το δυνατόν χαμηλότερο επίπεδο αποθεμάτων χωρίς να διαταραχθεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης

- Η μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη αποφάσεων

Η μέθοδος MRP ενδείκνυται για επιχειρήσεις που παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και οι οποίες στηρίζονται στην Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) και στην τεχνολογία. Αντιθέτως δεν αποτελεί τόσο χρήσιμη τεχνική για επιχειρήσεις με χαμηλή ετήσια παραγωγική ικανότητα και μικρή γκάμα προϊόντων (Johnston, 2017).

8.3.3 Ποσότητα οικονομικής παραγγελίας (EOQ)

Η Ποσότητα Οικονομικής Παραγγελίας (Economic Order Quantity – EOQ) βοηθά τα στελέχη παραγωγής **στον υπολογισμό του επιπέδου της άριστης ποιότητας των αποθεμάτων** με στόχο την ελαχιστοποίηση του χρόνου αποθήκευσης των πρώτων υλών και των ολοκληρωμένων τελικών προϊόντων. Δίνεται από τον μαθηματικό τύπο:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}}$$

Όπου:

Q = η άριστη ποσότητα παραγγελίας

D = η ετήσια ζήτηση σε αριθμό μονάδων αποθέματος

S = το κόστος παραγγελίας

H = το κόστος διατήρησης μιας μονάδας αποθέματος σε συγκριμένη χρονική περίοδο

Η Ποσότητα Οικονομικής Παραγγελίας πρέπει να εφαρμόζεται στην περίπτωση που η ζήτηση για αγαθά είναι σταθερή. Σε συνθήκες μεταβαλλόμενης ζήτησης υπάρχουν τεχνικές που προσαρμόζουν την EOQ στις διακυμάνσεις της ζήτησης.

8.4 Ο στρατηγικός ρόλος της ολικής ποιότητας

Οι συνθήκες τις παγκόσμιας οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες έχουν διαμορφωθεί κατά τέτοιο τρόπο, που επέβαλλαν στις επιχειρήσεις νέα δεδομένα όσον αφορά την ποιότητα. Οι οικονομίες της Ασίας με προεξέχουσα την Κίνα, έχουν μεταβάλλει το παλαιότερο οικονομικό τους μοντέλο που βασίζονταν στην παραγωγή φθηνών αλλά μειωμένης ποιότητας προϊόντων, στην παραγωγή κορυφαίας ποιότητας και κορυφαίας τεχνολογίας προϊόντων σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Η ποιότητα αποτελεί σύστημα ένα συνονθύλευμα αρχών, αξιών, διαδικασιών και προτύπων τα οποία έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων, την ικανοποίηση των πελατών και την πλήρη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού (Κέφης, 2014).

Ο διακεκριμένος θεωρητικός της ποιότητας Garvin (1987), έθεσε τις οχτώ διαστάσεις της ποιότητας:

- Η ικανοποίηση που προσφέρει στον καταναλωτή
- Η αξιοπιστία του

- Η λειτουργικότητά του
- Η διάρκεια ζωής του
- Η τοποθέτηση υψηλών προτύπων κατασκευής (quality standards)
- Η ευκολία επισκευής & συντήρησης
- Η φήμη της εταιρείας
- Η αισθητική του

8.5 Εργαλεία ποιοτικού ελέγχου

Τα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου αφορούν επιχειρηματικά σχέδια που περιέχουν μια λεπτομερή περιγραφή όλων των κινήσεων της επιχείρησης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αναφέρονται σε ποσοτικές τεχνικές που συνδράμουν στην αποτελεσματική υλοποίηση του αρχικού σχεδιασμού όσον αφορά την ποιότητα, και χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό πιθανών παρεκκλίσεων και λαθών. Τα σημαντικότερα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου είναι η ανάλυση Pareto (Pareto Analysis), το διάγραμμα ροής (flow chart), το μοντέλο μέτρησης των αποτυχιών – λαθών και η ανάλυση αποτελεσμάτων (failure model and effect analysis), το διάγραμμα δικτυωτής ανάλυσης (activity network), ο έλεγχος εργασιών (check sheet), το διάγραμμα ομαδοποίησης (bar chart), το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (cause – effect diagram), ο έλεγχος εργασιών (check sheet), τα γραμμικά διαγράμματα (line charts), το εργαλείο επισκόπησης (survey), οι χάρτες επιχειρησιακών ενεργειών (business activity maps – BAM), η επώνυμη ομαδική τεχνική (nominal group technique) και η λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας (quality function deployment – QFD).

Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας

Επιπλέον των ανωτέρω, ένα ισχυρό στατιστικό εργαλείο αποτελεί ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (Statistical Process Control – SPC). Κατά τη σχετική βιβλιογραφία, «*μια εναλλακτική πρόταση δίνεται από την τεχνική του Στατιστικού Ελέγχου Διεργασίας, ο στόχος του οποίου είναι να εμποδίσει την παραγωγή ελαττωματικής δουλειάς, εστιάζοντας στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και όχι στο ίδιο το τελικό προϊόν*» (Λογοθέτης, 2015). Η παραπάνω ιδιότητα δίνει στο SPC ένα σαφές προβάδισμα επί του τυπικού **σχεδιασμού επιθεώρησης δειγμάτων** της παραγωγής, ο μόνος σκοπός του οποίου είναι να εντοπίσει τα όποια ελαττώματα **μετά τη δημιουργία τους**, κάτι που κάνει τον συγκεκριμένο τύπο ποιοτικού ελέγχου μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης και όχι μια προσπάθεια για πραγματική βελτίωση της ποιότητας. Με απλά λόγια το SPC είναι μια στατιστική μέθοδος που εντοπίζει αν μια διαδικασία είναι εντός ή εκτός ελέγχου και **προλαμβάνει** τη δημιουργία ελαττωμάτων από το να τα εντοπίζει αφού δημιουργηθούν.

Όσον αφορά τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, το SPC καταμετρά και αναλύει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (δηλαδή αυτά που είναι εφικτό να ποσοτικοποιηθούν) που κυρίως προέρχονται από τον δευτερογενή τομέα της οικονομίας (κατασκευαστική βιομηχανία, βιομηχανία συσκευών – τροφίμων – φαρμάκων, παραγωγή ενέργειας, χημικά, κ.α.). Πρακτικά αποτελεί μια **διαδικασία βελτιστοποίησης της παραγωγής μέσω της χρήσης στατιστικών εργαλείων**, ενώ η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθά:

- Στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων
- Στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης
- Στην ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών μονάδων (defective units)
- Στη μείωση των καθυστερήσεων κατά τη διάρκεια της παραγωγής
- Στον εκσυγχρονισμό και στη βελτιστοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών
- Στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά

Ένα βασικό συνοδευτικό εργαλείο του SPC είναι το p-chart (γράφημα ποσοστού ελαττωματικών μονάδων). Το p-chart χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της σταθερότητας μιας διεργασίας όταν το χαρακτηριστικό ποιότητας είναι δυαδικό (δηλαδή: "ελαττωματικό" ή "μη ελαττωματικό"). **Μετράει το ποσοστό των ελαττωματικών μονάδων σε διαδοχικά δείγματα** από τη γραμμή παραγωγής. Χρησιμοποιείται όταν:

- Όταν κάθε μονάδα είτε περνάει είτε αποτυγχάνει στον ποιοτικό έλεγχο.
- Όταν τα μεγέθη των δειγμάτων μπορεί να διαφέρουν (π.χ. άλλοτε 100 μονάδες, άλλοτε 80).
- Όταν μας ενδιαφέρει η αναλογία ελαττωματικών και όχι ο αριθμός των ελαττωματικών σε σχέση με πλήθος ελέγχων (όπως στο np-chart).

Η δομή ενός p-chart αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

- **Άξονας Χ:** Ακολουθία δειγμάτων (χρονική σειρά).
- **Άξονας Υ:** Ποσοστό ελαττωματικών (p) σε κάθε δείγμα.
- **Κεντρική Γραμμή (Central Line – CL):** $\bar{p} = \frac{\sum \rho_i}{k}$ όπου ρ_i είναι το ποσοστό ελαττωματικών στο i -ο δείγμα και k το πλήθος των δειγμάτων.
- **Άνω Όριο Ελέγχου (Upper Control Limit – UCL):** $UCL = \bar{p} + 3 * \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$
- **Κάτω Όριο Ελέγχου (Lower Control Limit – LCL):** $LCL = \bar{p} - 3 * \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$

Παράδειγμα – Διαδικασία ελέγχου SPC στην παραγωγή συστήματος συναγερμού:

Έστω ότι ο υπεύθυνος ποιότητας μιας βιομηχανίας κατασκευής συστημάτων συναγερμού θέλει να υπολογίσει το ποσοστό ελαττωματικών αισθητήρων σε καθημερινή βάση, ώστε να εντοπιστούν αποκλίσεις ή τάσεις που δείχνουν εκτροπή της διεργασίας. Σύμφωνα με την περιγραφή παραγωγής, η βιομηχανία α) πρέπει να παράγει **100 συναγερμούς την ημέρα**, β) κάθε συναγερμός περιλαμβάνει **έναν ή περισσότερους αισθητήρες** και γ) η βασική μέτρηση είναι **αν ο αισθητήρας λειτουργεί εντός προδιαγραφών (90–110 dB)**, ενώ ο τύπος ελέγχου που θα χρησιμοποιηθεί είναι το **p-chart**. Η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

⇒ **Βήμα 1: Καθημερινή Δειγματοληψία**

- Ελέγχονται όλες οι μονάδες (100) ή ένα τυχαίο δείγμα, π.χ. 50 συναγερμοί.
- Καταγράφεται πόσοι αισθητήρες είναι εκτός προδιαγραφών (π.χ. <90 ή >110 dB).

⇒ **Βήμα 2: Υπολογισμός Ημερήσιου Ποσοστού Ελαττωματικών**

Π.χ. Αν σε μια μέρα βρεθούν 4 ελαττωματικοί σε 100 μονάδες:

$$\rho = \frac{4}{100} = 0,04 \text{ ή } 4\%$$

⇒ **Βήμα 3: Δημιουργία p-chart**

Με βάση ιστορικά δεδομένα **10 ημερών**:

- Μέσο ποσοστό ελαττωματικών: $\bar{\rho} = \frac{\sum \rho_i}{10}$
- Όρια ελέγχου (για κάθε ημέρα με δείγμα μεγέθους $n = 100$):

$$UCL = \bar{\rho} + 3 * \sqrt{\frac{\bar{\rho} (1 - \bar{\rho})}{100}}$$

$$LCL = \bar{\rho} - 3 * \sqrt{\frac{\bar{\rho} (1 - \bar{\rho})}{100}}$$

(Αν το LCL είναι < 0, το θέτουμε 0.)

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τον αριθμό και το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων ανά ημέρα:

Πίνακας 14: Αρχικά Δεδομένα Ημερησίου Ελέγχου p-chart

Ημέρα	Ελαττωματικά (d)	Δείγμα (n)	Ποσοστό Ελαττωματικών (ρ)
1	4	100	0,04
2	3	100	0,03
3	7	100	0,07
4	5	100	0,05
5	6	100	0,06
6	4	100	0,04
7	8	100	0,08
8	3	100	0,03
9	2	100	0,02
10	6	100	0,06

Στη συνέχεια υπολογίζουμε το μέσο ποσοστό ελαττωματικών (για ολόκληρο το διάστημα ελέγχου των 10 ημερών):

$$\bar{p} = \frac{0,04 + 0,03 + 0,07 + 0,05 + 0,06 + 0,04 + 0,08 + 0,03 + 0,02 + 0,06}{10} = \frac{0,48}{10} = 0,048$$

Στη συνέχεια προχωρούμε στον υπολογισμό των μέσων ορίων ελέγχου (για $n = 100$):

$$UCL = \bar{p} + 3 * \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}} = 0,048 + 3 * \sqrt{\frac{0,048 * 0,952}{100}} = 0,048 + 3 * \sqrt{\frac{0,045696}{100}} =$$

$$\Rightarrow UCL = 0,048 + 3 \cdot 0,0214 = 0,048 + 0,0642 \approx 0,112$$

Αντίστοιχα:

$$LCL = \bar{p} - 3 * \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}} = 0,048 - 3 * \sqrt{\frac{0,048 * 0,952}{100}} = 0,048 - 3 * \sqrt{\frac{0,045696}{100}}$$

$\Rightarrow LCL = 0,048 - 3 \cdot 0,0214 = 0,048 - 0,0642 \approx -0,016$ (επειδή είναι < 0 , το θέτουμε = 0)

Άρα τα τελικά σημεία του γραφήματος p-chart είναι:

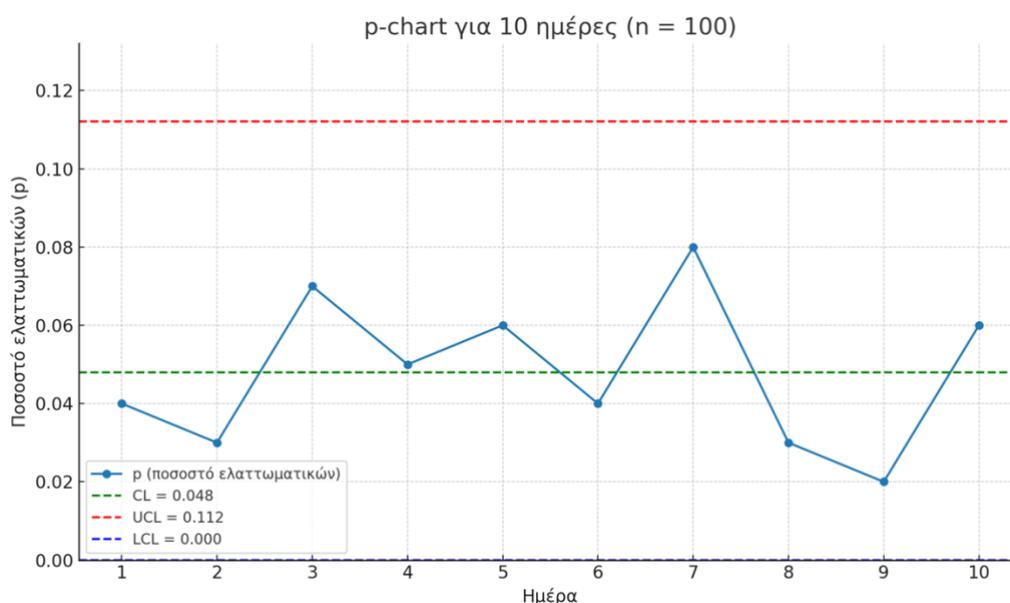
- Κεντρική Γραμμή (CL): 0,048
- Άνω Όριο Ελέγχου (UCL): 0,112
- Κάτω Όριο Ελέγχου (LCL): 0,000

Στον πίνακα 13 αποδίδεται ο τελικός πίνακας ελέγχου με συμπεράσματα:

Πίνακας 15: Τελικός Πίνακας Ελέγχου p-chart

Ημέρα	Ποσοστό Ελαττωματικών (p)	Εντός ορίων;
1	0,04	Ναι
2	0,03	Ναι
3	0,07	Ναι
4	0,05	Ναι
5	0,06	Ναι
6	0,04	Ναι
7	0,08	Ναι
8	0,03	Ναι
9	0,02	Ναι
10	0,06	Ναι

Στην εικόνα 37 αποδίδεται το τελικό p-chart:



Εικόνα 21: Τελικό διάγραμμα p-chart

Άρα τα τελικά συμπεράσματα στη διαδικασία ελέγχου είναι:

- Όλα τα σημεία είναι **εντός των ορίων ελέγχου**
- Η διαδικασία είναι **στατιστικά σταθερή**
- **Δεν** υπάρχουν σημάδια **εκτροπής** ή **τάσης**

8.6 Πρότυπα ποιότητας

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν ως προτεραιότητα το «όνομα», δηλαδή τη γενική παραδοχή ότι προσφέρουν ποιοτικά & αξιόπιστα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ακόμα και για τις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους, η ποιότητα είναι αδιαπραγμάτευτο προαπαιτούμενο, ειδικά όταν συνδέεται με τη λειτουργικότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος. Κανένας υποψήφιος πελάτης, δεν πρόκειται ποτέ να πληρώσει καμιά τιμή, για ένα προϊόν που δεν δουλεύει. Για αυτόν το λόγο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια επικέντρωση των επιχειρήσεων τόσο σε επίπεδο ουσιαστικής βελτίωσης της ποιότητάς τους, όσο και σε επίπεδο προώθησης του «ονοματός» τους στην αγορά, δηλαδή του τεκμηρίου τους όσον αφορά τα ποιοτικά προϊόντα / υπηρεσίες που παράγουν.

Ένας από τους πλέον αποδοτικούς τρόπους απόκτησης υψηλού επιπέδου ποιότητας δηλαδή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις αποτελεί η απόκτηση ενός προτύπου ποιότητας. Ταυτόχρονα αποτελεί και έναν από τους πλέον προσφιλείς τρόπους ανάδειξης της ποιότητας της επιχείρησης μέσω του έμμεσου μάρκετινγκ που συνοδεύει ένα πρότυπο ποιότητας. Παράλληλα η απόκτηση ενός προτύπου ποιότητας θέτει τις βάσεις για την

εξασφάλιση ουσιαστικότητας παραμέτρων που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως η προστασία της ανθρώπινης υγείας, η ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας εργαζομένων και πελατών, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η προστασία προσωπικών δεδομένων κ.α. Τα πρότυπα ποιότητας συνεισφέρουν **στη διάδοση της τεχνολογίας και στην προστασία των καταναλωτών από χαμηλής ποιότητας & αξίας αγαθά και υπηρεσίες.**

Ένα ορθά σχεδιασμένο επιχειρηματικό **σχέδιο πρέπει να περιγράφει λεπτομερώς τις διαδικασίες που πρέπει να υλοποιήσει μια επιχείρησή** προκειμένου να αποκτήσει ένα πρότυπο ποιότητας. Υπάρχει μια σειρά διαδεδομένων αλλά και λιγότερο γνωστών προτύπων ποιότητας προς διάθεση για κάθε είδος επιχείρηση. Τα πλέον συνηθισμένα είναι το ISO 9000, ISO 14000, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) κ.α. Η πλέον διαδεδομένη σειρά προτύπων ποιότητας ISO 9000 του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) περιέχει τα παρακάτω επιμέρους πρότυπα:

- **ISO 9000 (2015):** Καθορίζει τα κριτήρια (βασική ορολογία και αρχές της διαχείρισης ποιότητας) για την επιλογή και τη χρήση προτύπων διασφάλισης ποιότητας. Αποτελεί την ομπρέλα κάτω από την οποία υπάγονται όλα τα υπόλοιπα πρότυπα της σειράς ISO.
- **ISO 9001 (2018):** Αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας, τον σχεδιασμό του προϊόντος, την ανάπτυξη, κατασκευή των επιμέρους εξαρτημάτων, και τη συναρμογή του, καθώς και τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης γύρω από αυτό. Ουσιαστικά πιστοποιεί τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) μιας επιχείρησης ως προς τα προϊόντα που παράγει.
- **ISO 9004 (2018):** Δίνει τις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες για τα κριτήρια που πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση ώστε να οδηγηθεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας.
- **ISO 19001 (2018):** Παρέχει οδηγίες για τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων (audits) συστημάτων διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του ISO 9001.

Τα παραπάνω πρότυπα αποτελούν την πλειοψηφία των προτύπων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας των βασικών παραγωγικών διαδικασιών. Ωστόσο υπάρχει μια πλειάδα προτύπων ISO που αφορούν κάθε άμεση και έμμεση δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η σειρά προτύπων ποιότητας ISO αποτελεί αναμφίβολα την πλέον διαδεδομένη σε διεθνές επίπεδο, τουλάχιστον όσον αφορά τις γενικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Ωστόσο υπάρχει μια πλειάδα άλλων διεθνών φορέων που εκδίδουν πρότυπα ποιότητας για εξειδικευμένες λειτουργίες (IEC, IEEE, ITU, ASTM International, ANSI, BSI, κ.α.), όπως και ο αντίστοιχος ελληνικός ΕΛΟΤ.

8.7 Τόπος εγκατάστασης

Μια από τις βασικές πληροφορίες που θέλουν να γνωρίζουν οι υποψήφιοι επενδυτές ως προς την επιχείρηση στην οποία θα καταθέσουν τα κεφάλαιά τους, είναι το που ακριβώς βρίσκεται. Η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, απαιτεί συνεχή και υψηλού επιπέδου χρηματοδότηση καθόλη τη διάρκεια λειτουργίας. Αυτή η χρηματοδότηση είναι με τη σειρά της συνάρτηση με ένα άλλο εξίσου σημαντικό παράγοντα: τον χώρο εγκατάστασης & λειτουργίας. Εδώ και δεκαετίες η

σχετική βιβλιογραφία έχει υποδείξει τη σημαντικότητα της τοποθεσίας της κάθε επιχείρησης, γιατί έχει επιπτώσεις όχι μόνο στην οικονομική βιωσιμότητα του σχεδίου επένδυσης αλλά και στο φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον (Θεοφανίδης, 1987), ενώ και σήμερα, η τοποθεσία μιας επιχείρησης παραμένει πιο σημαντική από ποτέ, καθώς συμβάλλει στην εδραίωσή της στην αγορά και παράλληλα, στην οικονομική ανάπτυξη μιας πόλης (Manika et al., 2021).

Ο ρόλος της άριστης επιλογής του τόπου εγκατάστασης είναι υψίστης σημασίας για την επιχείρηση. Τα στελέχη που τους έχει ανατεθεί αυτή η επιλογή, πρέπει να ακολουθήσουν τα παρακάτω συγκεκριμένα βήματα που περιέχονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο:

1. Τεχνική ανάλυση για την εύρεση των λεπτομερών αναγκών της επιχείρησης σε χώρους.
2. Εύρεση εναλλακτικών περιοχών και επιλογή της περιοχής για την εγκατάσταση του επενδυτικού σχεδίου.
3. Εύρεση λεπτομερών εναλλακτικών τοποθεσιών και επιλογή της βέλτιστης τοποθεσίας του χώρου (οικοπέδου, αγροτεμαχίου) για την εγκατάσταση της επένδυσης.
4. Αναλυτική περιγραφή των τοπικών συνθηκών που διέπουν τον χώρο (κλιματολογικές συνθήκες, υποδομές μεταφορών & αποθήκευσης, σεισμικότητα, συνθήκες διαβίωσης, κ.α.).

Τα παραπάνω βήματα προσδιορίζουν δώδεκα παραδεκτά κριτήρια τα οποία εφόσον ικανοποιηθούν, οδηγούν στην επιλογή του πλέον αποδοτικού τόπου εγκατάστασης για την επιχείρηση, σε όρους κερδοφορίας και ανάπτυξης.

8.8 Σχεδιασμός διοίκησης

8.8.1 Σκοπός και αρχές

Ο σχεδιασμός διοίκησης αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς ορίζει τον **τρόπο με τον οποίο θα καθοδηγηθεί, θα εναρμονιστεί και θα ελεγχθεί ο οργανισμός**, ώστε να επιτύχει τους στόχους που θέτει το συνολικό λειτουργικό σχέδιο και το σχέδιο παραγωγής (Drucker, 2007). Αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα **στη στρατηγική κατεύθυνση** – δηλαδή στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση – και **την καθημερινή εκτέλεση των λειτουργιών**, δηλαδή στο πώς θα το πετύχει. Μέσα από αυτόν τον σχεδιασμό αποτυπώνονται με σαφήνεια οι επιδιώξεις, οι προτεραιότητες, οι αρμοδιότητες και τα εργαλεία μέτρησης απόδοσης, ώστε κάθε λειτουργία να γνωρίζει τον ρόλο της και τη συμβολή της στην επίτευξη του συνολικού σκοπού.

Το **πεδίο εφαρμογής του σχεδιασμού διοίκησης** εκτείνεται σε όλο το εύρος των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων: από την **παραγωγή** και την **εφοδιαστική αλυσίδα**, έως τη **διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**, την **ποιότητα**, την **τεχνολογία** και την **εταιρική διακυβέρνηση** (Slack et al., 2022). Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον κλάδο δραστηριοποίησης, η αποτελεσματική εφαρμογή του προϋποθέτει ότι η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης θα μεταφραστεί σε **συγκεκριμένους, μετρήσιμους και χρονικά προσδιορισμένους στόχους**, οι οποίοι θα

υποστηρίζονται από μια ξεκάθαρη οργανωτική δομή, διακριτές διαδικασίες και αξιόπιστα συστήματα παρακολούθησης και ελέγχου.

Τέλος, ο σύγχρονος σχεδιασμός διοίκησης ενσωματώνει την **ανάγκη για διαχείριση κινδύνου και ενίσχυση της ανθεκτικότητας**, καθώς οι αγορές και τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από αυξημένη αβεβαιότητα (Sheffi, 2015). Η συστηματική αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων, η θέσπιση σχεδίων απόκρισης και η συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα ποιότητας, ασφάλειας και περιβάλλοντος, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Με την τήρηση αυτών των αρχών, ο σχεδιασμός διοίκησης μετατρέπεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα καθοδήγησης και ελέγχου, το οποίο όχι μόνο συντονίζει τις καθημερινές λειτουργίες, αλλά και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

8.8.2 Ροή σχεδιασμού διοίκησης

Η μεθοδολογική ροή σχεδιασμού διοίκησης περιγράφει τα **βήματα** μέσω των οποίων η στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης μετατρέπεται σε ένα λειτουργικό, συντονισμένο και μετρήσιμο **σχέδιο δράσης**. Η διαδικασία αυτή δεν είναι στατική αλλά κυκλική, ώστε να μπορεί να ενσωματώνει αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, νέες προτεραιότητες ή διορθωτικές κινήσεις.

Η αφετηρία βρίσκεται στη μετάφραση της στρατηγικής σε **συγκεκριμένους στόχους λειτουργιών**. Οι γενικές κατευθύνσεις της διοίκησης – όπως η διείσδυση σε νέες αγορές ή η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας – αποσαφηνίζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα για κάθε τμήμα ή μονάδα. Η προσέγγιση αυτή συνήθως βασίζεται σε μεθοδολογίες όπως η **Διοίκηση μέσω Στόχων** (Management by Objectives – MBO) ή η **μεθοδολογία Στόχων και Κρίσιμων Αποτελεσμάτων** (Objectives and Key Results – OKRs), οι οποίες εξασφαλίζουν ευθυγράμμιση και κοινή κατανόηση σε όλα τα επίπεδα (Doerr, 2018).

Ακολουθεί ο σχεδιασμός της **οργανωτικής δομής**, όπου επιλέγεται η μορφή που εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους – λειτουργική, κατά προϊόν, κατά διεργασία ή μήτρα (matrix) – και καθορίζονται οι αρμοδιότητες και οι γραμμές επικοινωνίας. Η σαφής αποτύπωση των ρόλων και της λογοδοσίας αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων και συγκρούσεων (Mintzberg, 1993).

Η μεθοδολογική ροή ενσωματώνει επίσης τον **συντονισμό ζήτησης – προσφοράς** μέσω διαδικασιών όπως η μέθοδος του **Σχεδιασμού Πωλήσεων & Λειτουργιών** (Sales & Operations Planning (S&OP)) ή η μέθοδος του **Ολοκληρωμένου Επιχειρηματικού Σχεδιασμού** (Integrated Business Planning – IBP), όπου οι προβλέψεις ζήτησης ευθυγραμμίζονται με τη διαθέσιμη δυναμικότητα, τους πόρους και τις οικονομικές προβλέψεις (Wallace, 2004). Αυτή η ολιστική προσέγγιση βοηθά στη βελτιστοποίηση των αποθεμάτων, στη μείωση του χρόνου παράδοσης και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Τέλος, η μεθοδολογική ροή ολοκληρώνεται με τον **κύκλο ανατροφοδότησης και βελτίωσης**. Τα αποτελέσματα από τους δείκτες, οι εμπειρίες από την καθημερινή λειτουργία και τα δεδομένα από

τις αγορές τροφοδοτούν μια διαδικασία συνεχούς αναθεώρησης και προσαρμογής. Με αυτόν τον τρόπο, ο σχεδιασμός διοίκησης δεν αποτελεί ένα στατικό έγγραφο, αλλά έναν ζωντανό μηχανισμό που διασφαλίζει την προσαρμοστικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Womack & Jones, 2003).

8.8.3 Εφαρμογή σχεδίου διοίκησης

Η επιτυχία ενός σχεδίου διοίκησης δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα του αρχικού σχεδιασμού, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο αυτός υλοποιείται στην πράξη. Η μετάβαση από τη θεωρητική σύλληψη στην επιχειρησιακή εφαρμογή απαιτεί συγκεκριμένα δομικά στοιχεία που λειτουργούν ως «γέφυρες» μεταξύ στρατηγικής και καθημερινών ενεργειών.

- Πρώτο δομικό στοιχείο είναι η **σαφής ιεράρχηση και κατανομή στόχων** σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή, γνωστή και ως cascading, εξασφαλίζει ότι οι εταιρικοί στόχοι μετατρέπονται σε επιμέρους επιδιώξεις για κάθε τμήμα, ομάδα ή άτομο, ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση δράσεων (Doerr, 2018).
- Δεύτερο στοιχείο είναι η **διασάφηση ρόλων και ευθυνών**, η οποία απαιτεί καθορισμό ποιος είναι Υπεύθυνος (Responsible), ποιος Λογοδοτεί (Accountable), ποιος Συμβουλευτείται (Consulted) και ποιος Ενημερώνεται (Informed) για κάθε κρίσιμη απόφαση ή διεργασία (Mintzberg, 1983).
- Τρίτο δομικό στοιχείο αποτελεί ο **σχεδιασμός και η τυποποίηση των κρίσιμων διαδικασιών**. Η αποτύπωση των ροών εργασίας μέσω χαρτογράφησης αξιακής ροής (Value Stream Mapping) ή SIPOC επιτρέπει τον εντοπισμό σημείων σπατάλης και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων με την προστιθέμενη αξία προς τον πελάτη (Rother & Shook, 2003).
- Τέταρτο κρίσιμο στοιχείο είναι η **διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωσης**. Σε κάθε στάδιο υλοποίησης, η **αναγνώριση πιθανών κινδύνων**, η **αξιολόγηση της σοβαρότητάς τους** και η **θέσπιση μέτρων μετριασμού** τους συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα του οργανισμού (Sheffi, 2015).
- Τέλος, η **συνεχής βελτίωση** ολοκληρώνει την εφαρμογή. Μέσα από εφαρμογές μεθόδων μάνατζμεντ βελτίωσης όπως η **μέθοδος Plan-Do-Check-Act (PDCA)**, αναλύονται τα αποτελέσματα, εντοπίζονται οι αιτίες αποκλίσεων και εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες, (Womack & Jones, 2003).

8.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Θεοφανίδης, Σ. (1987). *Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων*, ETBA. Εκδόσεις Παπαζήση.
2. Κέφης, Β. Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η εκδ.). Εκδόσεις Κριτική.
3. Λογοθέτης, Ν. (2015). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το στατιστικό έλεγχο των διεργασιών (SPC)* (3η εκδ.). Εκδόσεις Interbooks.
4. Σιφνιώτης, Κ. (1997). *Logistics Management: Θεωρία και πράξη*. Εκδόσεις Παπαζήση.
5. Davis, M. M., Aquilano, N. J., & Chase, R. B. (2002). *Fundamentals of Operations Management* (4th ed.). McGraw-Hill.

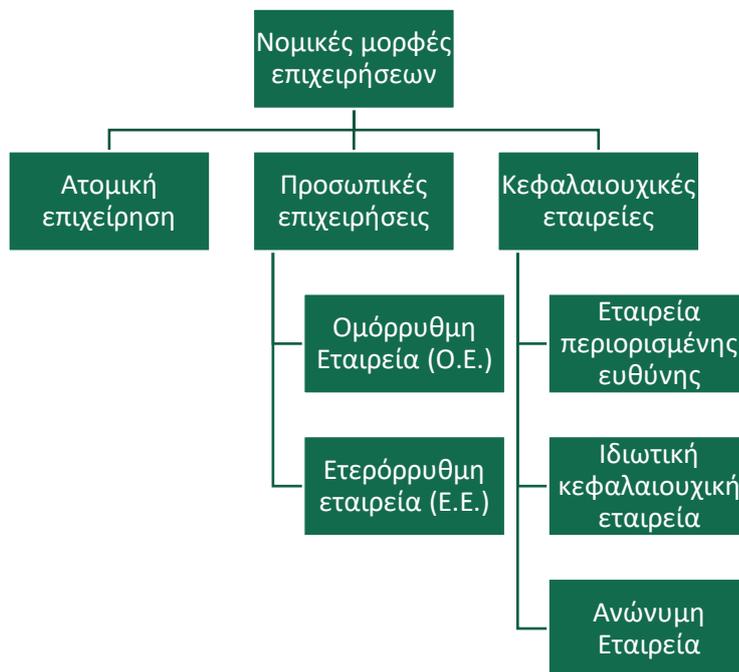
6. Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: Online Tools for Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships*. Portfolio Penguin.
7. Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
8. Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 101-109.
9. Johnston, G. (2017). *Making MRP Work: A Practical Guide To Improve Your System's Performance* (The Productivity Improvement Series). Independently published.
10. Manika, S., Karalidis, K., & Gospodini, A. (2021). Mechanism for the Optimal Location of a Business as a Lever for the Development of the Economic Strength and Resilience of a City. *Urban Science*, 5(4), 70.
11. Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
12. Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean enterprise institute.
13. Sheffi, Y. (2015). *The power of resilience: How the best companies manage the unexpected*. MIT Press.
14. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
15. Wallace, T. F. (2004). *Sales and operations planning: the how-to handbook*. TF Wallace & Co.
16. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Κεφάλαιο 9. Επιλέξτε τη νομική σας μορφή

9.1 Σύσταση Επιχείρησης

9.1.1 Νομικές μορφές, διαδικασίες ίδρυσης, κόστος

Κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο επιχειρηματίας καλείται να επιλέξει τη νομική μορφή που εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του εγχειρήματος. Η επιλογή αυτή εξαρτάται από παράγοντες όπως: το ύψος του αρχικού κεφαλαίου, το επίπεδο ευθύνης των εταίρων ή μετόχων, η πολυπλοκότητα της σύστασης και λειτουργίας, η φορολογική επιβάρυνση, καθώς και η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Οι βασικές νομικές μορφές επιχειρήσεων διακρίνονται σε:



Εικόνα 22: Νομικές μορφές επιχειρήσεων

Ατομική Επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση είναι η απλούστερη και πιο διαδεδομένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς ανήκει και λειτουργεί από ένα μόνο άτομο. Ο ιδιοκτήτης απολαμβάνει όλα τα κέρδη της επιχείρησης αλλά φέρει επίσης πλήρη ευθύνη για όλες τις υποχρεώσεις και τα χρέη της. Η **απεριόριστη ευθύνη** είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ατομικής επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι σε περίπτωση αδυναμίας πληρωμής των χρεών, ο ιδιοκτήτης μπορεί να υποχρεωθεί να ρευστοποιήσει προσωπικά περιουσιακά στοιχεία (όπως το σπίτι ή το αυτοκίνητό του) για την κάλυψη των υποχρεώσεων.

Η ίδρυση μιας ατομικής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα εύκολη. Συνήθως απαιτείται μόνο η απόκτηση των απαραίτητων τοπικών ή περιφερειακών αδειών. Σε περίπτωση χρήσης πλασματικού ή υποθετικού ονόματος, ο επιχειρηματίας οφείλει να καταθέσει **πιστοποιητικό εικαζόμενης επωνυμίας** στην αρμόδια περιφερειακή αρχή.

Πλεονεκτήματα της Ατομικής Επιχείρησης

- Ευκολία και χαμηλό κόστος σχηματισμού.
- Ο ιδιοκτήτης διατηρεί **αποκλειστικό δικαίωμα στα κέρδη**.
- **Αυτονομία στις αποφάσεις** και πλήρης έλεγχος της επιχείρησης.
- Ευελιξία στη διαχείριση και προσαρμογή.
- Σχετικά περιορισμένος κρατικός έλεγχος και ελευθερία από εταιρικούς φόρους.

Μειονεκτήματα της Ατομικής Επιχείρησης

- **Απεριόριστη ευθύνη** του ιδιοκτήτη για τα χρέη.
- **Έλλειψη συνέχειας**: η επιχείρηση συνήθως παύει να υπάρχει με τον θάνατο ή τη συνταξιοδότηση του ιδιοκτήτη.
- Περιορισμένη δυνατότητα εξεύρεσης **κεφαλαίου** και δυσκολία στη λήψη μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης.
- Περιορισμένη οπτική και εμπειρία λόγω του ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα μόνο άτομο.

Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)

Η **Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)** είναι μία μορφή προσωπικής εταιρείας που ιδρύεται από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία αποφασίζουν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων. Οι εταίροι μοιράζονται τόσο τα κέρδη όσο και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης και έχουν απεριόριστη προσωπική ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι **οι εταίροι ευθύνονται με όλη τους την προσωπική περιουσία** για τα χρέη της εταιρείας, ακόμη και σε περιπτώσεις που αυτά δημιουργήθηκαν από άλλον εταίρο.

Η ίδρυση μιας ομόρρυθμης εταιρείας είναι **απλή και χαμηλού κόστους** διαδικασία, καθώς δεν απαιτείται συμβολαιογραφική πράξη – αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η **φορολόγηση είναι διαμπερής** (pass-through taxation), δηλαδή τα κέρδη και οι ζημίες μεταφέρονται στις προσωπικές φορολογικές δηλώσεις των εταίρων.

Παρότι η λειτουργία της εταιρείας είναι ευέλικτη, είναι **εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει γραπτή εταιρική συμφωνία**, την οποία θα καταρτίσει νομικός. Η συμφωνία αυτή πρέπει να καθορίζει:

- τα ποσοστά συμμετοχής και διανομής κερδών/ζημιών,
- τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε εταίρου,
- τη διαδικασία αποχώρησης ή προσχώρησης νέου εταίρου,
- την επίλυση διαφορών.

Ένα βασικό **πλεονέκτημα** της Ο.Ε. είναι ο **επιμερισμός των αρμοδιοτήτων** και της διοικητικής ευθύνης, κάτι που μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητα μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Ωστόσο, το μεγάλο **μειονέκτημα** είναι η **απεριόριστη και αλληλέγγυα ευθύνη**: σε περίπτωση χρεοκοπίας, ένας εταίρος μπορεί να επιβαρυνθεί οικονομικά για λάθη ή υποχρεώσεις άλλου εταίρου.

Για τον λόγο αυτό, η επιλογή του κατάλληλου εταίρου και η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης είναι **καθοριστικής σημασίας** για τη λειτουργία μιας ομόρρυθμης εταιρείας.

⇒ Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)

Η **Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)** αποτελεί μια **προσωπική εταιρεία** η οποία, όπως και η Ο.Ε., συστήνεται από τουλάχιστον δύο άτομα με σκοπό την άσκηση κοινής επιχειρηματικής

δραστηριότητας. Το βασικό χαρακτηριστικό της Ε.Ε. είναι ότι οι εταίροι **διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες:**

1. **Ομόρρυθμοι εταίροι** – έχουν **απεριόριστη και αλληλέγγυα ευθύνη**, δηλαδή ευθύνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρείας με όλη την προσωπική τους περιουσία.
2. **Ετερόρρυθμοι εταίροι** – η ευθύνη τους είναι **περιορισμένη** στο ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία, δηλαδή **δεν διακινδυνεύουν την προσωπική τους περιουσία**, πέραν της οικονομικής συμμετοχής τους.

Αυτός ο διαχωρισμός παρέχει **ευελιξία στην προσέλκυση κεφαλαίων**, καθώς επενδυτές μπορούν να συμμετάσχουν ως ετερόρρυθμοι εταίροι, χωρίς να εμπλέκονται στη διοίκηση και χωρίς να αναλαμβάνουν απεριόριστη ευθύνη.

Σύσταση και λειτουργία

Η σύσταση της Ε.Ε. είναι **απλή** και γίνεται μέσω **ιδιωτικού συμφωνητικού** χωρίς την ανάγκη συμβολαιογραφικού εγγράφου. Το καταστατικό πρέπει να αναφέρει σαφώς:

- ποιοι εταίροι είναι ομόρρυθμοι και ποιοι ετερόρρυθμοι,
- τα ποσοστά συμμετοχής στα κέρδη/ζημιές,
- τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας (συνήθως από τους ομόρρυθμους εταίρους),
- τον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Η εταιρεία **δεν διαθέτει νομική προσωπικότητα ανεξάρτητη από τους ομόρρυθμους εταίρους**, ενώ φορολογικά λειτουργεί όπως η Ο.Ε., δηλαδή με **διαμπερή φορολόγηση** των κερδών στους εταίρους.

Πλεονεκτήματα Ε.Ε.

- Ευκολία στη σύσταση και χαμηλό κόστος λειτουργίας.
- Δυνατότητα συμμετοχής εταίρων χωρίς προσωπική ευθύνη.
- Ευελιξία στη διαμόρφωση της εταιρικής σχέσης.
- Κατάλληλη για επιχειρήσεις με ανάγκη για **παθητικούς επενδυτές**.

Μειονεκτήματα Ε.Ε.

- Οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν **απεριόριστη ευθύνη**, όπως και στην Ο.Ε.
- Περιορισμένη πρόσβαση σε τραπεζική ή θεσμική χρηματοδότηση.
- Η εταιρεία **διαλύεται** σε περίπτωση αποχώρησης ή θανάτου ομόρρυθμου εταίρου, εκτός αν προβλέπεται αλλιώς στο καταστατικό.

Η Ε.Ε. αποτελεί ιδανική επιλογή για μικρές ή οικογενειακές επιχειρήσεις, όταν συνδυάζεται **επιχειρηματική δραστηριότητα με συμμετοχή επενδυτών**, οι οποίοι δεν επιθυμούν να αναλάβουν διοικητικό ρόλο ή επιχειρηματικό ρίσκο.

⇒ Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Η **Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)** αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης, η οποία **συνδυάζει τα φορολογικά πλεονεκτήματα** μιας προσωπικής εταιρείας με την **περιορισμένη ευθύνη** που παρέχουν οι κεφαλαιουχικές εταιρείες. Θεωρείται ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών και των κεφαλαιουχικών εταιρειών, ενώ είναι ιδιαίτερα **δημοφιλής μεταξύ επαγγελματιών** (όπως λογιστές, μηχανικοί, νομικοί) που επιθυμούν να προστατεύσουν τα προσωπικά τους περιουσιακά στοιχεία, διατηρώντας παράλληλα ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας.

Κύρια χαρακτηριστικά

1. Η Ε.Π.Ε. αποτελεί **νομικό πρόσωπο** με εμπορική ιδιότητα, ανεξαρτήτως του σκοπού της.

2. Το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε μερίδες συμμετοχής, οι οποίες αντιστοιχούν σε εταιρικά μερίδια και προσδιορίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εταίρων.
3. Η ευθύνη των εταίρων είναι περιορισμένη, δηλαδή περιορίζεται στο ύψος της εισφοράς τους – δεν επεκτείνεται στην προσωπική τους περιουσία.
4. Διαθέτει δύο βασικά όργανα:
 1. Γενική Συνέλευση των Εταίρων
 2. Διαχειριστής (ή περισσότεροι διαχειριστές), που δεν απαιτείται να είναι εταίροι.
5. Η διάρκειά της είναι ορισμένη, χωρίς όμως η παράλειψη σχετικής πρόβλεψης στο καταστατικό να καθιστά την εταιρεία άκυρη.
6. Υπάρχουν αυστηρές διατάξεις δημοσιότητας, τόσο κατά την ίδρυση όσο και καθ' όλη τη λειτουργία της.
7. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με πλειοψηφία αριθμού και εταιρικού κεφαλαίου, όπως ορίζεται στον Κώδικα.

Πλεονεκτήματα

- Περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, γεγονός που προστατεύει την ατομική τους περιουσία.
- Αποφυγή διπλής φορολόγησης, καθώς τα κέρδη καταχωρούνται απευθείας στις φορολογικές δηλώσεις των εταίρων (σε απλογραφικά βιβλία).
- Ευκολία μετατροπής προσωπικών εταιρειών (π.χ. Ο.Ε.) σε Ε.Π.Ε., λόγω της παρόμοιας οργανωσιακής δομής και συμβατότητας με τις διατάξεις του Αστικού και Εμπορικού Δικαίου.
- Ευελιξία λειτουργίας, συγκριτικά με Α.Ε., λόγω λιγότερων διοικητικών απαιτήσεων.

Μειονεκτήματα

- Περιορισμένη πρόσβαση σε επενδυτές, καθώς δεν εκδίδονται μετοχές όπως στις Ανώνυμες Εταιρείες.
- Αυξημένες υποχρεώσεις δημοσιότητας και τήρησης βιβλίων σε σύγκριση με τις προσωπικές εταιρείες.
- Ενδέχεται να θεωρηθεί λιγότερο ελκυστική σε μεγάλες επενδυτικές συνεργασίες, συγκριτικά με την Α.Ε.

Η Ε.Π.Ε. αποτελεί κατάλληλη μορφή για μεσαίες επιχειρήσεις ή ομάδες επαγγελματιών που επιθυμούν να συνδυάσουν τη νομική προστασία με την απλούστερη διαχείριση και φορολογική ευελιξία.

⇒ Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι η πλέον οργανωμένη και σύνθετη μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας στο ελληνικό νομικό σύστημα, με νομική προσωπικότητα και σαφώς προσδιορισμένο κεφαλαιακό χαρακτήρα. Αποτελεί τον κατάλληλο τύπο εταιρικής μορφής για μεγάλες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ανάγκη για άντληση κεφαλαίων από επενδυτές ή όταν σχεδιάζεται εισαγωγή στο χρηματιστήριο.

Νομική υπόσταση και σύσταση

Η Α.Ε. συστήνεται από τουλάχιστον δύο πρόσωπα (φυσικά ή νομικά), τα οποία αναλαμβάνουν το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Το ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο για τη σύσταση ανέρχεται

σε **25.000 ευρώ** (άρθρο 15, ν. 4548/2018), το οποίο μπορεί να καταβληθεί είτε ολόκληρο είτε τμηματικά (σε ποσοστό 50% τουλάχιστον κατά την ίδρυση). Το κεφάλαιο διαιρείται σε **μετοχές**, που ενσωματώνουν τα δικαιώματα των μετόχων.

Η εταιρεία αποκτά νομική προσωπικότητα με την **εγγραφή της στο Γ.Ε.ΜΗ.** (Γενικό Εμπορικό Μητρώο) και απαιτείται **συμβολαιογραφικό καταστατικό**, καθώς και η τήρηση αυστηρών όρων δημοσιότητας, ιδίως για την ίδρυση, τις τροποποιήσεις του καταστατικού, τις οικονομικές καταστάσεις και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης.

Κύρια χαρακτηριστικά

- **Νομική προσωπικότητα και κεφαλαιακός χαρακτήρας:** Η Α.Ε. είναι ανεξάρτητη νομική οντότητα. Οι **μέτοχοι δεν ευθύνονται προσωπικά** για τα χρέη της εταιρείας, παρά μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.
- **Διοικητική δομή:** Αποτελείται υποχρεωτικά από:
 1. **Γενική Συνέλευση των Μετόχων**
 2. **Διοικητικό Συμβούλιο**, που είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο.
- **Διάρκεια:** Μπορεί να είναι **αορίστου** ή ορισμένου χρόνου.
- **Διαφάνεια και δημοσιότητα:** η Α.Ε. υπόκειται σε αυστηρούς κανόνες λογιστικής και φορολογικής διαφάνειας, με υποχρεωτική δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων και ετήσια κατοχύρωση στο ΓΕΜΗ.

Πλεονεκτήματα

- **Περιορισμένη ευθύνη** των μετόχων, προστατεύοντας την προσωπική περιουσία.
- **Δυνατότητα ευρείας άντλησης κεφαλαίων** μέσω έκδοσης μετοχών.
- **Ευελιξία στη μεταβίβαση μετοχών**, διευκολύνοντας την είσοδο/έξοδο επενδυτών.
- Κατάλληλη μορφή για **μεγάλες και εξωστρεφείς επιχειρήσεις**, με προοπτική επέκτασης σε διεθνείς αγορές.
- Μπορούν να συμμετέχουν ως μετοχή νομικά πρόσωπα, αλλοδαποί επενδυτές και εταιρείες, χωρίς περιορισμό στον αριθμό των μετοχών.

Μειονεκτήματα

- **Υψηλό αρχικό κεφάλαιο** (25.000 €), που μπορεί να αποτελεί εμπόδιο για νεοφυείς επιχειρήσεις.
- **Αυξημένο διοικητικό και λογιστικό κόστος** (π.χ. αμοιβές μελών Δ.Σ., τήρηση διπλογραφικών βιβλίων).
- **Πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων**, καθώς απαιτείται σύγκληση Γενικών Συνελεύσεων και συνεδριάσεις του Δ.Σ.
- **Αυστηρό θεσμικό πλαίσιο** και αυξημένες υποχρεώσεις συμμόρφωσης (π.χ. έλεγχος από ορκωτούς λογιστές, ετήσιο κόστος Γ.Ε.ΜΗ. ~320 €).

Η Ανώνυμη Εταιρεία αποτελεί την καταλληλότερη νομική μορφή για **επιχειρήσεις που σκοπεύουν να αναπτυχθούν σημαντικά**, να προσελκύσουν επενδυτικά κεφάλαια ή να κινηθούν στο πεδίο των μεγάλων έργων και διεθνών συναλλαγών.

⇒ **Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)**

Η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.) αποτελεί τη νεότερη και πλέον ευέλικτη μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας στο ελληνικό δίκαιο, εισάγοντας ένα μοντέρνο σχήμα οργάνωσης επιχειρήσεων με στόχο τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δράσης, ιδιαίτερα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Καθιερώθηκε με τον Ν. 4072/2012 και συνδυάζει στοιχεία εταιρειών περιορισμένης ευθύνης και ανωνύμων εταιρειών.

Η Ι.Κ.Ε. μπορεί να συσταθεί από ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα και απαιτεί **ελάχιστο κεφάλαιο μόλις 1 ευρώ**. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η **ευελιξία στη μορφή εισφορών**, οι οποίες μπορούν να είναι:

- **Κεφαλαιακές** (χρηματικές/είδος),
- **Εξωκεφαλαιακές** (π.χ. παροχή υπηρεσιών),
- **Εγγυητικές** (δέσμευση εγγύησης υπέρ της εταιρείας).

Η ευθύνη των εταίρων περιορίζεται στο ύψος των εισφορών τους και **η εταιρεία ευθύνεται μόνο με την περιουσία της**. Η διαχείριση της εταιρείας ασκείται από έναν ή περισσότερους διαχειριστές, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε εταίροι είτε εξωτερικά πρόσωπα.

Η διάρκεια ζωής της Ι.Κ.Ε. είναι κατά τεκμήριο **ορισμένη (12 έτη)**, ωστόσο μπορεί να ανανεώνεται ή να παρατείνεται. Η σύστασή της γίνεται με **ιδιωτικό συμφωνητικό** και η δημοσιότητα της εταιρείας πραγματοποιείται **μέσω Γ.Ε.ΜΗ. ή της ιστοσελίδας της**.

Πλεονεκτήματα:

- Πολύ **χαμηλό κόστος σύστασης** (από 1 ευρώ),
- **Ευελιξία στην οργάνωση και στις εισφορές**,
- **Περιορισμένη ευθύνη** των εταίρων,
- **Απλοποιημένες διαδικασίες** διαχείρισης και λειτουργίας,
- Ιδανική για startups και επιχειρηματίες που επιθυμούν ελαστικότητα χωρίς μεγάλο κόστος.

Μειονεκτήματα:

- **Δημοσιονομικές υποχρεώσεις** παρόμοιες με άλλες κεφαλαιουχικές εταιρείες (τήρηση διπλογραφικών βιβλίων, δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων),
- **Περιορισμοί στις εγγυητικές εισφορές** (επιφυλάξεις από δανειστές),
- **Υποχρέωση εγγραφής στο Γ.Ε.ΜΗ. και τακτικής ενημέρωσης στοιχείων**.

Η Ι.Κ.Ε. έχει εξελιχθεί σε μία από τις πιο δημοφιλείς μορφές εταιρείας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ιδιαίτερα στον χώρο της καινοτομίας, της τεχνολογίας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προσφέροντας το κατάλληλο νομικό πλαίσιο για ευέλικτη, ασφαλή και αναπτυξιακή επιχειρηματικότητα.

Πίνακας 16: Βασικά Χαρακτηριστικά, Φορολογική Επιβάρυνση & Υποχρεώσεις ανά Νομική Μορφή Επιχείρησης

ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
	ΑΤΟΜΙΚΗ	Ο.Ε. ΚΑΙ Ε.Ε.	Ι.Κ.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΦΟΡΟΥ	0 — 10.000	9%	22%	22%	22%

	10.001 -20.000	22%				
	20.001 -30.000	28%				
	30.001 -40.000	36%				
	40.001 και άνω	44%				
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΦΟΡΟΥ ΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ	Δεν υπάρχει φόρος μερισμάτων		Σε απλογραφικό δεν υπάρχει - Σε διπλογραφικά 5%	5%	5%	5%
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ	Ανάλογο με το ύψος των κερδών		Σε απλογραφικό 22% - Σε διπλογραφικά 27,8%	27,80%	27,80%	27,80%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ	Το κέρδη ανήκουν στον ιδιοκτήτη		Απλογραφικά - Διπλογραφικά υποχρεωτική διανομή στους εταίρους / Εξαιρέση τα διπλογραφικά όπου ο τρόπος διανομής αναφέρεται στο καταστατικό	Οι εταίροι αποφασίζουν για τα κέρδη που θα διανεμηθούν	Οι εταίροι αποφασίζουν για τα κέρδη που θα διανεμηθούν	Οι μέτοχοι αποφασίζουν για τα κέρδη που θα διανεμηθούν
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ ΦΟΡΟΥ	100%		100%	100%	100%	100%
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ ΦΟΡΟΥ ΚΑΤΑ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	50% για το 1 ^ο έτος		50% για τα 3 πρώτα έτη	50% για τα 3 πρώτα έτη	50% για τα 3 πρώτα έτη	50% για τα 3 πρώτα έτη
ΤΕΛΟΣ ΕΠΙΤΗΔΕΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΕΔΡΑ ΣΕ ΠΟΛΕΙΣ <200.000	650 €		800 €	800 €	800 €	800 €
ΤΕΛΟΣ ΕΠΙΤΗΔΕΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΕΔΡΑ ΣΕ ΠΟΛΕΙΣ >200.000	650 €		1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΛΟΓΩ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	Ναι		Ναι	Όχι (εκτός του μονοπρόσωπου εταίρου)	Ναι	Όχι (εκτός αν έχει ποσοστό από 3% και άνω και συμμετέχει στο Δ.Σ.)
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	—		Ναι εφόσον λαμβάνει αμοιβές	Ναι ανεξαρτήτως αν λαμβάνει αμοιβές	Ναι εφόσον λαμβάνει αμοιβές	Ναι εφόσον λαμβάνει αμοιβές μελών Δ.Σ.
ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΓΑΝΟ	Επιχειρηματίας		Εταίροι	Συνέλευση των εταίρων	Συνέλευση των εταίρων	Γενική συνέλευση των μετόχων
ΕΥΘΥΝΗ ΕΤΑΙΡΩΝ / ΜΕΤΟΧΩΝ	Με την προσωπική του περιουσία		Ο ομόρρυθμος με την προσωπική του περιουσία/Ο ετερόρρυθμος μέχρι το ύψος των εισφορών του	Μέχρι το ύψος των εισφορών του	Μέχρι το ύψος των εισφορών του	Μέχρι το ύψος των εισφορών του
ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Δεν απαιτείται συγκεκριμένο ύψος κεφαλαίου		Δεν απαιτείται συγκεκριμένο ύψος κεφαλαίου	1 €	1 €	25.000,00 €
ΤΕΚΜΗΡΙΟ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	Ναι		Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Αόριστη		Αόριστη	Ορισμένου χρόνου. Αν δεν ορίζεται η διάρκεια, 12 έτη από τη σύσταση	Ορισμένη	Αόριστη
ΦΟΡΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (κατά τη σύσταση)	Όχι		Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
ΦΟΡΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (κατά την αύξηση)	Όχι		1%	1%	1%	1%

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΓΕΜΗ	30 €	80 €	100 €	150 €	320 €

Πηγή: <https://www.foveraprostasia.gr>

9.1.2 Συνηθισμένα Νομικά Σφάλματα Κατά την Ίδρυση Επιχείρησης

Η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης συνοδεύεται από πολυάριθμες νομικές αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της. Είναι ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο οι νέοι επιχειρηματίες —ακόμη και οι πιο φιλόδοξοι και καλά προετοιμασμένοι— να διαπράττουν σφάλματα νομικής φύσης κατά τα πρώτα βήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Α. Μη ορθή επιλογή νομικής μορφής

Η επιλογή της κατάλληλης νομικής δομής (π.χ. ΙΚΕ, ΕΠΕ, ΑΕ, ΟΕ) δεν είναι απλώς γραφειοκρατικό θέμα, αλλά επηρεάζει τη φορολογία, την ευθύνη των μετόχων/εταίρων, την πρόσβαση σε χρηματοδότηση, ακόμη και τη δυνατότητα εξόδου ενός ιδρυτή. Η λανθασμένη επιλογή μπορεί να επιβαρύνει την επιχείρηση φορολογικά ή να θέσει σε κίνδυνο την προσωπική περιουσία των μετόχων. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση στοχεύει σε εξωτερική χρηματοδότηση από επενδυτές, είναι προτιμότερο να επιλέξει μορφή Ανώνυμης Εταιρείας (ΑΕ), καθώς είναι η πιο «επενδυτικά φιλική» δομή στην Ελλάδα.

Β. Έλλειψη επαγγελματικής νομικής καθοδήγησης

Η καθοδήγηση από εξειδικευμένο νομικό σύμβουλο με εμπειρία σε startups και επιχειρηματικό δίκαιο είναι κρίσιμη. Οι συμβουλές φίλων ή συγγενών, ακόμη και αν έχουν νομικές γνώσεις, δεν επαρκούν και ενδέχεται να οδηγήσουν σε δαπανηρές παραλείψεις. Ο νομικός θα διασφαλίσει τη νομιμότητα στις ιδρυτικές πράξεις, τις συμφωνίες μεταξύ εταίρων και τις προβλέψεις σε περίπτωση διαφορών ή διάλυσης.

Γ. Απουσία συμφωνίας μεταξύ συνιδρυτών

Η σύνταξη σαφούς συμφωνίας μεταξύ των ιδρυτών —είτε πρόκειται για εταιρικό συμφωνητικό ΟΕ/ΕΕ, για «σύμφωνο λειτουργίας» ΙΚΕ ή για Καταστατικό ΑΕ— είναι απολύτως αναγκαία. Η συμφωνία αυτή πρέπει να καθορίζει ρόλους, ποσοστά συμμετοχής, διαδικασίες εξόδου, μεταβίβασης μεριδίων ή μετοχών, και επίλυσης διαφορών. Η παράλειψη τέτοιων όρων έχει οδηγήσει σε δεκάδες δικαστικές διαμάχες στην ελληνική πραγματικότητα.

Δ. Παράλειψη εφαρμογής «χρονοδιαγράμματος κατοχύρωσης»

Ειδικά σε περιπτώσεις ΙΚΕ ή ΑΕ με πολλούς συνιδρυτές, είναι καλό να συμφωνείται ένα **χρονοδιάγραμμα κατοχύρωσης** (vesting schedule) για το ποσοστό συμμετοχής κάθε ιδρυτή. Αυτό προστατεύει την εταιρεία στην περίπτωση που ένας ιδρυτής αποχωρήσει πρόωρα, διατηρώντας μερίδιο χωρίς να συνεχίζει να προσφέρει εργασία ή κεφάλαιο.

Ε. Παραβίαση νομοθεσίας περί μετοχών/μεριδίων και χρηματοδότησης

Η διάθεση μεριδίων ή μετοχών σε τρίτους —ιδίως φίλους, συγγενείς ή επενδυτές— πρέπει να γίνεται με **αυστηρή συμμόρφωση στους κανόνες του εταιρικού και χρηματοοικονομικού**

δικαίου. Παραλείψεις μπορεί να θεωρηθούν παραβάσεις της νομοθεσίας για τις κινητές αξίες, ενώ η καταγραφή και δημοσιοποίηση αλλαγών συμμετοχής είναι απαραίτητη (ιδίως σε ΑΕ και ΙΚΕ).

9.2 Διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας

9.2.1 Διανοητική ιδιοκτησία

Η διανοητική ιδιοκτησία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς σχετίζεται με την καινοτομία, τη φήμη, την τεχνογνωσία και την εμπορική ταυτότητα. Διαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. **Βιομηχανική Ιδιοκτησία**, η οποία περιλαμβάνει:
 - ο **Ευρεσιτεχνίες (ΔΕ)**: Αφορούν τεχνικές καινοτομίες που πληρούν τις προϋποθέσεις νεωτερικότητας, εφευρετικότητας και βιομηχανικής εφαρμογής. Χορηγούνται από τον **ΟΒΙ** και παρέχουν 20ετή προστασία.
 - ο **Εμπορικά Σήματα**: Χρησιμοποιούνται για την ταυτοποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών και καταχωρούνται στον ΟΒΙ ή στη **Γενική Γραμματεία Εμπορίου (ΓΓΕ)**. Προστατεύονται για 10 χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης.
 - ο **Βιομηχανικά Σχέδια**: Προστατεύουν την εξωτερική εμφάνιση προϊόντων (σχήμα, μορφή, χρώμα). Καταχωρούνται στον ΟΒΙ και προστατεύονται έως 25 έτη.
 - ο **Γεωγραφικές Ενδείξεις και Ονομασίες Προέλευσης**: Κατοχυρώνονται μέσω του **Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων**, και προστατεύουν παραδοσιακά και τοπικά προϊόντα.
 - ο **Ποικιλίες φυτών**: Ειδικά κατοχυρωμένες ποικιλίες, προστατεύονται επίσης μέσω του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης.
 - ο **Χρήσιμα υποδείγματα (ΠΥΧ)**: Απλουστευμένες ευρεσιτεχνίες με ευκολότερη διαδικασία προστασίας για εφευρέσεις χαμηλότερης πολυπλοκότητας.
2. **Πνευματική Ιδιοκτησία**, η οποία αφορά έργα της διάνοιας όπως:
 - ο **Λογοτεχνικά, μουσικά, καλλιτεχνικά έργα, λογισμικό**, τα οποία προστατεύονται από τον **Οργανισμό Πνευματικής Ιδιοκτησίας (ΟΠΙ)**.
 - ο Συγγενικά δικαιώματα καλλιτεχνών, ερμηνευτών και παραγωγών.

Επιπλέον, οι **Εμπιστευτικές Πληροφορίες και τα Εμπορικά Μυστικά**, όπως οι λίστες πελατών, συνταγές, αλγόριθμοι και διαδικασίες, προστατεύονται μέσω συμφωνιών εμπιστευτικότητας και βάσει του **Ν. 4605/2019**, που ενσωματώνει την **Οδηγία (ΕΕ) 2016/943** για την προστασία των εμπορικών απορρήτων.

Διανοητική Ιδιοκτησία	Βιομηχανική Ιδιοκτησία	Εφευρέσεις	ΔΕ ΠΥΧ Ποικιλίες φυτών <i>OBI</i>
		Διακριτικά Σήματα	Εμπορικά σήματα <i>OBI</i>
			Γεωγραφικοί προσδιορισμοί, Ονομασίες προέλευσης <i>Υπ. Αγροτ. Ανάπτυξης</i>
	Εξωτερική εικόνα ενός προϊόντος	Βιομηχανικά Σχέδια <i>OBI</i>	
	Πνευματική Ιδιοκτησία	Λογοτεχνία Τέχνη Πολιτιστικά έργα Λογισμικό	Πνευματικά και συγγενικά δικαιώματα <i>Οργ. Πνευματικής Ιδιοκ.</i>
Εμπιστευτικές Επιχειρηματικές Πληροφορίες		Εμπορικά μυστικά, Συμφωνίες εμπιστευτικότητας	

Εικόνα 23: Ορισμός Διανοητικής Ιδιοκτησίας

Ορισμός Δι: Ν. 2557/1997 (ΦΕΚ 271 Α', 24.12.1997), Άρθρο 8 παρ. 18.

Η διανοητική ιδιοκτησία αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της καινοτομίας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Από τις **τεχνολογικές πατέντες** μέχρι τα **λογότυπα** και τις **εμπορικές επωνυμίες**, η σωστή διαχείριση των άυλων περιουσιακών στοιχείων όχι μόνο **προστατεύει την επιχείρηση** από αθέμιτο ανταγωνισμό, αλλά αποτελεί και **αντικείμενο επένδυσης, εμπορικής αξιοποίησης και διεθνούς επέκτασης**.

9.2.2 Βιομηχανική ιδιοκτησία

Η **Βιομηχανική Ιδιοκτησία** αφορά δικαιώματα που κατοχυρώνουν τεχνικές και εμπορικές καινοτομίες. Κεντρικός φορέας διαχείρισης στην Ελλάδα είναι ο **Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ)**². Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους βασικούς τίτλους προστασίας βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αναγνωρίζονται από το ελληνικό νομικό πλαίσιο, όπως αυτό εφαρμόζεται από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ). Οι τίτλοι αυτοί περιλαμβάνουν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα υποδείγματα χρησιμότητας, τα βιομηχανικά σχέδια και τα εμπορικά σήματα, και αποτελούν τα κύρια μέσα κατοχύρωσης της καινοτομίας, της τεχνικής δημιουργικότητας και της εμπορικής ταυτότητας των επιχειρήσεων. Ο πίνακας συνοψίζει το αντικείμενο προστασίας, τη διάρκεια ισχύος, τις δυνατότητες ανανέωσης και τον αρμόδιο φορέα.

1. Ευρεσιτεχνίες (ΔΕ)

² <https://www.obι.gr>

Αφορούν νέες επινοήσεις που περιλαμβάνουν εφευρετική δραστηριότητα και είναι βιομηχανικά εφαρμόσιμες.

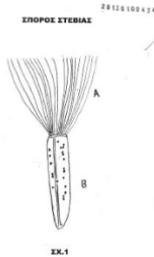
- Μπορούν να αφορούν **προϊόν, μέθοδο ή χρήση**.
- Χορηγούνται από τον **ΟΒΙ**, ισχύουν για **20 έτη**.
- Απαιτείται **έλεγχος νεωτερικότητας**.

Η αίτηση για Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας μπορεί να είναι:

- Εθνική (μέσω ΟΒΙ)
- Ευρωπαϊκή (στο ΕΡΟ³)
- Διεθνής (στο WΙΡΟ⁴)

Η διαδικασία χορήγησης περιλαμβάνει:

- Την κατάθεση της αίτησης
- Προθεσμία 4 μηνών για τυχόν διορθώσεις ή συμπλήρωση ελλείψεων
- Έλεγχος για το «νέο» και την εφευρετική δραστηριότητα, σύνταξη έκθεσης έρευνας ή έκθεσης έρευνας με αιτιολογημένη γνώμη
- Προθεσμία 3 μηνών για παρατηρήσεις του καταθέτη στην έκθεση έρευνας
- Σύνταξη τελικής έκθεσης έρευνας ή τελικής έκθεσης έρευνας με αιτιολογημένη γνώμη
- Έκδοση ΔΕ



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΣ

Αριθμός **1008362**

Έχοντας υπόψη :

α) το άρθρο 8 παρ. 11 του νόμου 1733/87 "Μεταφορά τεχνολογίας, εφευρέσεις, τεχνολογική καινοτομία και σύσταση Επιτροπής Ατομικής Ενέργειας",
 β) την υπ' αριθ. 15028/ΕΦΑ/1253 απόφαση του Υπουργού Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας "Κατάσταση αίτησης για χορήγηση διπλώματος Ευρεσιτεχνίας ή Πιστοποιητικού Υποδείκτους Χρησιμότητας στον ΟΒΙ και τήρηση βιβλίων"
 γ) την αίτηση που κατέθεσε ο ενδιαφερόμενος στον Ο.Β.Ι. στις **22-7-2013** με αριθμό **20130100434** και την κατοχή στις **20-11-2014** του τίτλου χορήγησης.

Απονέμουμε

Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας με θεωρημένα όλα τα κατά νόμον επισυνάπτομα σχετικά έγγραφα, στον:

ΣΤΑΜΠΑΡΔΟΥΚΑ ΗΛΙΑ του Θεοδώρου
 Κροκό Αλμυρού Μανητικής
 37100 ΑΛΜΥΡΟΣ (ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ)

ΤΙΤΛΟΣ : "ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΠΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΑΧΑΙΝΙΑ ΤΩΝ ΣΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΣΤΕΒΙΑΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΥΤΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΚΟΥΦΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ"

ΕΦΕΥΡΕΤΗΣ(ΕΣ): ΣΤΑΜΠΑΡΔΟΥΚΑΣ ΗΛΙΑΣ του Θεοδώρου

ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ (INT.Λ.): A01C 1/00.

Το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας αυτό, ισχύει μέχρι: **23-7-2033**

Αθήνα 28/11/2014
 Ο Γενικός Διευθυντής
 ΙΩΑΝΝΗΣ ΖΩΡΑΝΙΔΗΣ

Τα δικαιώματα που παρέχονται με το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας αποκτώνται και διατηρούνται σε ισχύ με την καταβολή αντίστοιχων τελών στον ΟΒΙ (από τη σχετική νομοθεσία προβλέπονται περιπτώσεις εκπτώσεων επί των οφειλόμενων τελών).

³ ΕΡΟ: European Patent Office, www.epo.org

⁴ WΙΡΟ: World Intellectual Property Organisation, www.wipo.int

ή

Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ)

- Αφορά **νέα τεχνικά αντικείμενα** με σταθερό σχήμα και μορφή.
- Δεν απαιτείται έλεγχος εφευρετικότητας.
- Ισχύει για **7 έτη**.
- Προτιμάται από ΜΜΕ λόγω απλοποιημένης διαδικασίας.



2. Βιομηχανικά Σχέδια

- Προστατεύουν την **εξωτερική εικόνα** προϊόντος (π.χ. σχήμα, χρώμα, διακόσμηση).
- Καταχωρούνται από τον ΟΒΙ.
- Ισχύουν για **5 έτη**, με δυνατότητα ανανέωσης **έως 25 έτη** συνολικά.



3. ® Εμπορικά Σήματα

- Προστατεύουν **ονόματα, λογότυπα, ήχους, χρώματα** που ταυτοποιούν επιχειρήσεις.
- Χορηγούνται από τον ΟΒΙ (εθνικά) ή από το **ΕUIPO** για ενωσιακό σήμα.
- Ισχύουν για **10 έτη**, με δυνατότητα **απεριόριστης ανανέωσης**.
- **Απαιτήσεις κατάθεσης:**



- **ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΣ:** απουσία από την αγορά αγαθών και υπηρεσιών με ίδιο ακριβώς ή παρόμοιο σήμα
- **ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ:** η δυνατότητα να διακρίνεται ένα προϊόν ή υπηρεσία κάποιου από εκείνο των άλλων
- **ΔΗΜΟΣΙΑ ΤΑΞΗ:** συμμόρφωση με τη δημόσια τάξη και ηθική

4. Τεχνολογική Πληροφόρηση

Ο ΟΒΙ προσφέρει **υπηρεσία τεχνολογικής πληροφόρησης**, η οποία παρέχει:

- **Τεχνικά δεδομένα** από παγκόσμιες βάσεις δεδομένων διπλωμάτων
- **Νομικά στοιχεία** (διάρκεια, ισχύ, μεταβιβάσεις)
- **Οικονομική πληροφόρηση** για κινήσεις ανταγωνιστών

Κύριες πηγές:

- Το **έντυπο αρχείο ΔΕ** του ΟΒΙ (από το 1920)
- Το **espacenet** (δωρεάν πρόσβαση στις ευρωπαϊκές βάσεις ΕΡΟ)
- Η βάση **ΕΡΟQUE** του ΕΡΟ
- Ειδικές εμπορικές βάσεις δεδομένων

Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη κατόπιν **αίτησης** και καταβολής **τέλους προ έρευνας**.

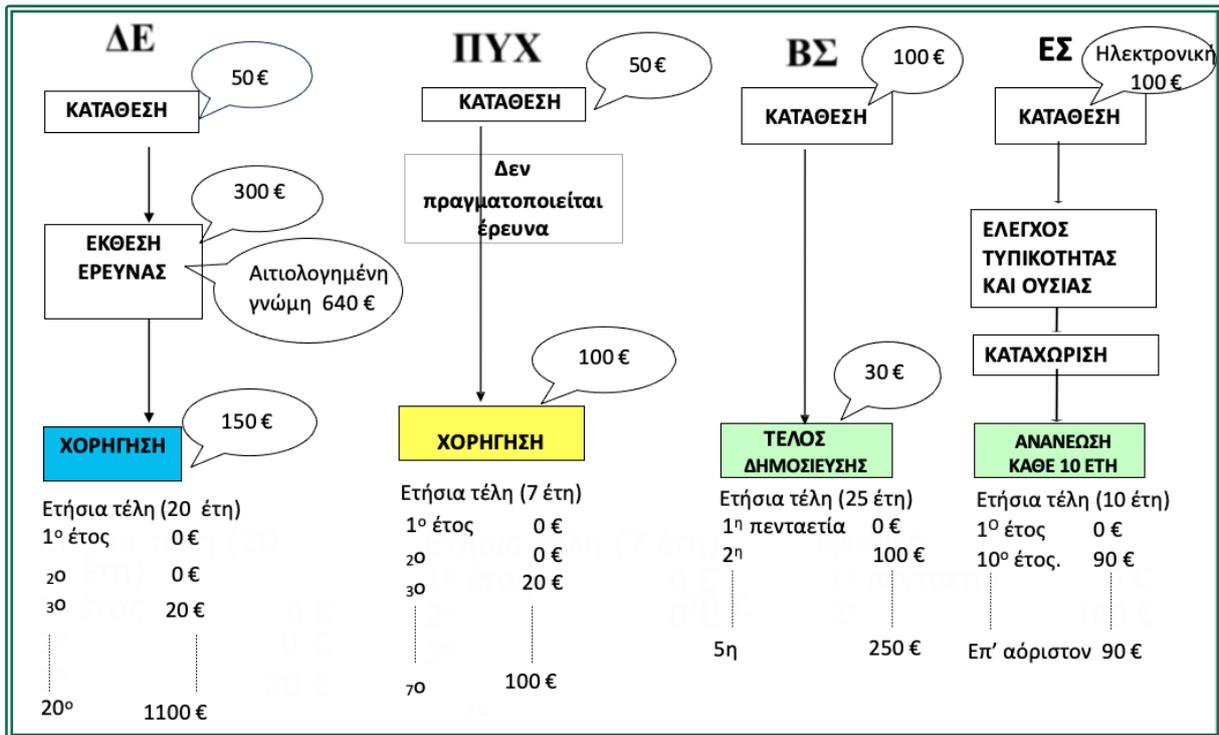
5. Μονάδα Υποστήριξης Καινοτομίας (Innovation Agency - nova)

Η **Μονάδα Καινοτομίας του ΟΒΙ**, μέσω της πλατφόρμας **nova.obi.gr**, υποστηρίζει:

- **Αξιολόγηση καινοτομικής επίδοσης** επιχειρήσεων
- **Αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων** από επιχειρήσεις
- **Διασύνδεση με την ερευνητική κοινότητα** και συμμετοχή στη Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης (ΔΕΑ)
- **Στρατηγική καινοτομίας**, διεθνή δικτύωση και ενίσχυση εξαγωγών

Στόχος της είναι να **γεφυρώσει την έρευνα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα** στη χώρα.

Η κατοχύρωση δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ), τα Πιστοποιητικά Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ), τα Βιομηχανικά Σχέδια (ΒΣ) και τα Εμπορικά Σήματα (ΕΣ), προϋποθέτει την καταβολή συγκεκριμένων τελών τόσο κατά την κατάθεση όσο και κατά τη διάρκεια ισχύος τους. Η έγκαιρη ανανέωση και η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο εξασφαλίζουν τη διατήρηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων για το εκάστοτε δικαίωμα. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει αναλυτικά τα τέλη κατάθεσης, χορήγησης και ετήσιας ανανέωσης για κάθε μορφή προστασίας, σύμφωνα με τον ισχύοντα Κανονισμό Τελών του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ).



Εικόνα 24: Τέλη προστασίας και ανανέωσης

9.3 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Φοβερά Προστασία. Νομικές μορφές επιχειρήσεων – Σύγκριση. Ανακτήθηκε από <https://www.foveraprostasia.gr>
2. Ελληνική Δημοκρατία. (2018). Ν. 4548/2018 – Αναμόρφωση του δικαίου των ανωνύμων εταιρειών. ΦΕΚ Α' 104/13-06-2018.
3. Ελληνική Δημοκρατία. (2012). Ν. 4072/2012 – Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος – Νέα εταιρική μορφή Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία. ΦΕΚ Α' 86/11-04-2012.
4. Ελληνική Δημοκρατία. (2021). Ν. 4808/2021 – Για την Προστασία της Εργασίας. ΦΕΚ Α' 101/19-06-2021.
5. Ελληνική Δημοκρατία. (2016). Ν. 4443/2016 – Ίση μεταχείριση προσώπων ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής. ΦΕΚ Α' 232/09-12-2016.
6. Ελληνική Δημοκρατία. (2019). Ν. 4605/2019 – Προστασία πρώτης κατοικίας και ρύθμιση εμπορικών απορρήτων. ΦΕΚ Α' 52/01-04-2019.
7. Ελληνική Δημοκρατία. (2007). Ν. 3557/2007 – Εμπορικοί αντιπρόσωποι. ΦΕΚ Α' 100/14-05-2007.
8. Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ). Υπηρεσίες και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Ανακτήθηκε από <https://www.obi.gr>
9. European Union Intellectual Property Office (EUIPO). Trademarks and designs. Ανακτήθηκε από <https://euipo.europa>.

Κεφάλαιο 10. Πηγές κεφαλαίου για επιχειρηματίες

10.1 Η σημασία της χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις

Η χρηματοδότηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση, τη σταθεροποίηση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης — είτε πρόκειται για έναν νέο επιχειρηματία που ξεκινά την πορεία του, είτε για μία καινοτόμο επιχείρηση που αναζητά επέκταση, είτε για μία ώριμη εταιρεία που επιδιώκει είσοδο σε νέες αγορές. Η πρόσβαση σε κεφάλαια υπό ευνοϊκούς όρους είναι κρίσιμη, ιδίως στα αρχικά στάδια ανάπτυξης, όπου συχνά απουσιάζουν σταθερά έσοδα, πωλήσεις, πλήρης διοικητική ομάδα και καθιερωμένο επιχειρηματικό μοντέλο.

Για τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), η πρόσβαση σε παραδοσιακές μορφές χρηματοδότησης — όπως ο τραπεζικός δανεισμός — είναι συχνά περιορισμένη. Αυτό οφείλεται στην υψηλή αβεβαιότητα, την έλλειψη εμπράγματων εγγυήσεων και την απροθυμία των τραπεζών να αναλάβουν επενδυτικό ρίσκο.

Πριν αναζητήσει χρηματοδότηση, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει σε κρίσιμα ερωτήματα:

- Τί ποσό προτίθεται να χρεωθεί προσωπικά;
- Ποιες εγγυήσεις είναι πρόθυμος να δεχτεί και να προτείνει;
- Σε ποια φάση ανάπτυξης βρίσκεται η επιχείρηση;
- Πόσα κεφάλαια απαιτούνται και για πόσο χρονικό διάστημα;
- Είναι διατεθειμένος να παραχωρήσει ποσοστό συμμετοχής (equity);
- Υπάρχουν περιουσιακά στοιχεία για εγγυήσεις ή εξασφαλίσεις;
- Υπάρχουν διαθέσιμα δίκτυα επενδυτών ή γνωριμίες που θα μπορούσαν να διευκολύνουν τη χρηματοδότηση;

Ένα βασικό δίλημμα αφορά τη **μέθοδο χρηματοδότησης**: μέσω **δανεισμού** ή μέσω **συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο (equity financing)**.

1. Δανεισμός (Debt Financing)

Περιλαμβάνει τραπεζικά ή ιδιωτικά δάνεια που πρέπει να αποπληρωθούν με τόκους. Συνήθως απαιτείται η ύπαρξη εγγυήσεων (π.χ. ακίνητα ή προσωπικές εξασφαλίσεις).

Πλεονέκτημα: Ο επιχειρηματίας διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης.

Μειονέκτημα: Η αποπληρωμή του δανείου είναι υποχρεωτική ανεξαρτήτως κερδοφορίας.

2. Χρηματοδότηση μέσω συμμετοχής (Equity Financing)

Ο επιχειρηματίας αντλεί κεφάλαια από **επενδυτές** όπως επιχειρηματικούς αγγέλους (angel investors), venture capital funds, ή στρατηγικούς εταίρους, με αντάλλαγμα την παραχώρηση μετοχικού ποσοστού.

Πλεονέκτημα: Δεν υπάρχει υποχρέωση αποπληρωμής. Οι επενδυτές επωμίζονται τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Μειονέκτημα: Μειώνεται το ποσοστό συμμετοχής του ιδρυτή και ενδέχεται να περιοριστεί η αυτονομία του στη λήψη αποφάσεων.

Στην Ελλάδα, η κουλτούρα ανάληψης επενδυτικού κινδύνου είναι περιορισμένη, γεγονός που καθιστά τη συγκέντρωση κεφαλαίων από ιδιώτες επενδυτές πιο δύσκολη σε σύγκριση με άλλες χώρες. Ωστόσο, η καλή προετοιμασία και η στρατηγική προσέγγιση μπορούν να ενισχύσουν τις πιθανότητες εξεύρεσης κατάλληλης χρηματοδότησης.

Τελικά, η σωστή επιλογή χρηματοδότησης εξαρτάται από τους **χρηματοδοτικούς στόχους**, τον **χρονικό ορίζοντα**, τη **διάθεση ανάληψης ρίσκου**, αλλά και από τη **φιλοσοφία του επιχειρηματία** σχετικά με την ανεξαρτησία και τον έλεγχο της επιχείρησης. Ένας επιχειρηματίας που έχει εξετάσει σε βάθος τα παραπάνω ερωτήματα είναι σε καλύτερη θέση να επιλέξει την κατάλληλη χρηματοδοτική στρατηγική.

10.2 Πηγές χρηματοδότησης

Κατά την κατάρτιση ενός επενδυτικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καλείται να εντοπίσει τους κατάλληλους χρηματοδότες, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης, τις ανάγκες και τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι πηγές χρηματοδότησης διακρίνονται κυρίως σε δύο μεγάλες κατηγορίες: **Ίδια Κεφάλαια** και **Ξένα Κεφάλαια**.

1. Ίδια Κεφάλαια

α) Αυτοχρηματοδότηση

- Χρήση προσωπικών αποταμιεύσεων
- Προσωπικές πιστωτικές κάρτες (με εξόφληση ή ανακύκλωση υπολοίπων)
- Δανεισμός από φίλους και συγγενείς (με άτυπες ή επίσημες συμφωνίες)
- Χρήση συσσωρευμένων κερδών και αποθεματικών
- Απο-επένδυση, αναδιάρθρωση και περιορισμός μερισμάτων

β) Συμμετοχική Χρηματοδότηση

- Crowdfunding (συλλογική διαδικτυακή χρηματοδότηση)
- Επιχειρηματικοί άγγελοι
- Επενδυτικά κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital)

γ) Δημόσιες Επιχορηγήσεις

- Εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα στήριξης
- Ειδικές επιχορηγήσεις για νεοφυείς, κοινωνικές επιχειρήσεις ή νέους επιχειρηματίες

2. Ξένα Κεφάλαια

α) Έκδοση Μετοχών

- Συμμετοχή στελεχών της επιχείρησης
- Στρατηγικοί συνέταιροι
- Επενδυτές μετοχικών κεφαλαιαγορών (δημόσια προσφορά ή ιδιωτική τοποθέτηση)

β) Δανεισμός

- **Τραπεζικά Δάνεια** (βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα, με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο)
- **Μίσθωση (Leasing)** – Χρήση περιουσιακών στοιχείων με τακτικές πληρωμές χωρίς ιδιοκτησία
- **Ενοικιαγορά (Hire Purchase)** – Απόκτηση περιουσιακού στοιχείου με δόσεις, με το ίδιο ως εξασφάλιση
- **Εμπορική Πίστωση** – Πίστωση από προμηθευτές αγαθών/υπηρεσιών
- **Πρακτορεία Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring)** – Προεξόφληση τιμολογίων από factoring εταιρεία

γ) Ομολογιακός Δανεισμός

- Έκδοση εταιρικών ομολόγων σε επενδυτές με πιθανά δικαιώματα ελέγχου

10.2.1 Δανειακή χρηματοδότηση

Οι τράπεζες αποτελούν παραδοσιακή πηγή δανειακής χρηματοδότησης, αλλά συχνά εμφανίζονται απρόθυμες να δανείσουν σε μικρές ή νεοσύστατες επιχειρήσεις λόγω αυξημένου κινδύνου επισφάλειας.

- Δανείζουν συγκεκριμένο ποσό έναντι τακτικών πληρωμών τόκων και αποπληρωμής κεφαλαίου.
- Δεν συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης, αλλά υφίστανται ολόκληρη τη ζημία σε περίπτωση αποτυχίας.
- Η απόσβεση επισφαλών δανείων είναι δαπανηρή, και τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των νεοφυών εταιρειών κάνουν τις τράπεζες επιφυλακτικές.

Για να εξασφαλίσουν δάνειο ή δυνατότητα υπερανάλληψης, οι επιχειρηματίες πρέπει να πείσουν την τράπεζα για τη βιωσιμότητα του σχεδίου τους, παρέχοντας ρεαλιστικά οικονομικά στοιχεία και αξιόπιστες εγγυήσεις.

Γιατί οι τράπεζες διστάζουν να δανείσουν

- **Υψηλό ρίσκο επισφαλειών:** Τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας νεοφυών επιχειρήσεων και το ιστορικά αυξημένο επίπεδο Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων (ΜΕΔ) μειώνουν την όρεξη για νέα δάνεια.
- **Απαιτήσεις εξασφαλίσεων:** Συχνά ζητούν εμπράγματα εγγυήσεις, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες σε μικρές εταιρείες.
- **Κόστος απόσβεσης επισφαλειών:** Η διαγραφή δανείων είναι δαπανηρή για τις τράπεζες.
- **Έλλειψη ιστορικού συναλλαγών:** Νέες επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη αποδείξει τη βιωσιμότητά τους.

Προκλήσεις στον τραπεζικό δανεισμό στην Ελλάδα (2025)

1. **Περιθώρια δανεισμού & κόστος χρήματος:** Παρά τη μείωση των επιτοκίων (π.χ. επιχειρηματικά δάνεια από 4,33% σε 4,11% την άνοιξη του 2025), το κόστος παραμένει υψηλό για νέες εταιρείες.
2. **Χρηματοδοτικό κενό (financing gap):** Η προσφορά πιστώσεων δεν καλύπτει πλήρως την αυξημένη ζήτηση των ΜμΕ.
3. **Αυστηροί όροι και εξασφαλίσεις:** Οι τράπεζες ζητούν αυξημένες εγγυήσεις και εφαρμόζουν αυστηρότερους όρους για μικρές επιχειρήσεις.

4. **Υψηλά ΜΕΔ:** Η Ελλάδα εξακολουθεί να έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ΜΕΔ στην ΕΕ, παρά τις βελτιώσεις.
5. **Περιορισμένη χρηματοδότηση καινοτομίας:** Δυσκολία στη στήριξη έργων υψηλού ρίσκου, όπως νεοφυείς τεχνολογικές επιχειρήσεις.

Εναλλακτικά / Συμπληρωματικά εργαλεία

- **Εγγυοδοτικά προγράμματα** (π.χ. Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα, Ταμείο Εγγυοδοσίας, GGF, RRF) που μειώνουν τον κίνδυνο για τις τράπεζες.
- **Μίσθωση (leasing) και ενοικιαγορά (hire purchase)** για χρηματοδότηση εξοπλισμού χωρίς πλήρη εκταμίευση κεφαλαίου.
- **Factoring και προεξόφληση τιμολογίων** για ενίσχυση ρευστότητας.

10.2.2 Επιχειρηματικοί άγγελοι

Οι **επιχειρηματικοί άγγελοι** (business angels) είναι φυσικά πρόσωπα που επενδύουν σε μια επιχείρηση, είτε ατομικά είτε μέσω συλλόγων. Ο όρος προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου αρχικά αναφερόταν σε άτομα που επένδυαν στην παραγωγή ταινιών ή θεατρικών έργων, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα μετοχές ή συμμετοχή στα κέρδη των παραστάσεων (Ali et al., 2017). Σήμερα, πολλές επιτυχημένες εταιρείες, όπως η **Bell Telephone Company** και η **The Body Shop**, έχουν ωφεληθεί από τέτοιες επενδύσεις (Ali et al., 2017).

Η επένδυση ενός επιχειρηματικού αγγέλου έχει τρεις κύριες διαστάσεις (Ali et al., 2017):

1. **Οικονομική** – Παροχή κεφαλαίου προετοιμασίας.
2. **Συναισθηματική** – Το έργο πρέπει να ευχαριστεί και να εμπνέει τον επενδυτή.
3. **Ρίσκο** – Πιθανότητα απώλειας του συνόλου της επένδυσης.

Όταν συμμετέχουν, δεν περιορίζονται μόνο στην παροχή χρημάτων αλλά προσφέρουν γνώσεις, γνωριμίες, χρόνο, συμβουλές και ενθουσιασμό, στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι συνήθως πλούσιοι ιδιώτες που επενδύουν προσωπικά τους κεφάλαια σε μικρό αριθμό νεοσύστατων επιχειρήσεων. Σε σχέση με τα επενδυτικά κεφάλαια, παρεμβαίνουν συχνά πιο ενεργά (Ali et al., 2017).

Η αξία τους έγκειται στην ικανότητα να παρέχουν τεχνογνωσία, στρατηγική καθοδήγηση και δίκτυο επαφών πέραν της χρηματοδότησης. Η αποζημίωσή τους γίνεται κατά την **έξοδο** από την επένδυση, μέσω πώλησης ή εισαγωγής στο χρηματιστήριο, και οι συμμετοχές τους είναι **μειοψηφικές**.

Εκτός από την ατομική επένδυση, υπάρχει και η **κοινοπραξία (syndication)**, στην οποία τουλάχιστον τρεις επενδυτές επενδύουν από κοινού, εκπροσωπούμενοι από έναν κύριο επενδυτή, μειώνοντας τον κίνδυνο και συνδυάζοντας διαφορετικές γνώσεις (Ali et al., 2017).

⇒ **Τύποι Επενδυτικών Αγγέλων**

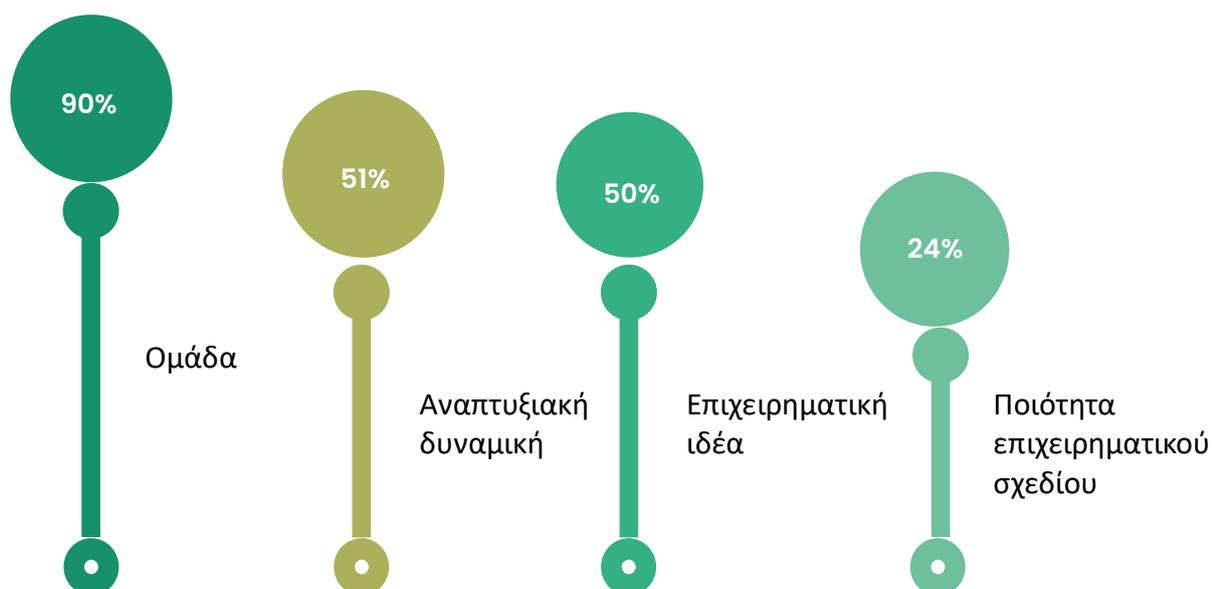
Σύμφωνα με τους Van Osnabrugge και Robinson (2015), υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες επενδυτικών αγγέλων:

Πίνακας 17: Κατηγορίες επενδυτικών αγγέλων

Κατηγορία	Περιγραφή	Συμμετοχή στο Δ.Σ.	Εύρος Επένδυσης
Εταιρικοί Άγγελοι	Ανώτατα στελέχη μεγάλων εταιρειών που έχουν αποχωρήσει με αποζημιώσεις. Μπορεί να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.	Συχνά	Υψηλή
Επιχειρηματικοί Άγγελοι	Επιτυχημένοι επιχειρηματίες με σημαντικό πλούτο, πρόθυμοι για μεγαλύτερα ρίσκα.	Συχνά	Υψηλή και αυξανόμενη
Ενθουσιώδεις Άγγελοι	Άνω των 65 ετών, επενδύουν ως χόμπι, μικρά ποσά σε πολλές εταιρείες.	Σπάνια	Μικρή
Άγγελοι μικρο-διαχείρισης (micromanagers)	Επιχειρηματίες που εφαρμόζουν δικές τους τακτικές στις εταιρείες-στόχους.	Συχνά	Μεσαία
Επαγγελματίες Άγγελοι	Γιατροί, δικηγόροι, λογιστές που επενδύουν σε κλάδους εμπειρίας τους.	Σπάνια	25.000–200.000 €

Κριτήρια Επιλογής

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ali et al., 2017) τα κριτήρια επιλογής για τις επιχειρήσεις στις οποίες θα επενδύσουν οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι:



Εικόνα 25: Κριτήρια επένδυσης των επιχειρηματικών αγγέλων

Διαδικασία Επένδυσης

Η διαδικασία ενός επιχειρηματικού αγγέλου (Etula et al., 2016) περιλαμβάνει:



Εικόνα 26: Διαδικασία επένδυσης επιχειρηματικού αγγέλου

Δίκτυα Επιχειρηματικών Αγγέλων:

- Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων (EBAN): <https://www.eban.org>
- Ελληνικό Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων: <https://heban.gr/>
- Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων Ελλάδος (Business Angels Network Greece – BANG), μια υπηρεσία του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.): Σύνδεση επενδυτών-μελών με επιχειρήσεις για χρηματοδότηση: <https://businessangelsgreece.gr/>

10.2.3 Επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου

⇒ Ορισμός & Χαρακτηριστικά

Με τον όρο **Venture Capital (VC)** ή επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου, χαρακτηρίζεται η συμμετοχή ενός εξειδικευμένου χρηματοδοτικού φορέα στο μετοχικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, είτε μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου είτε με εξαγορά μετοχών, είτε μέσω μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου, με αντάλλαγμα την παροχή χρηματοδότησης και στρατηγικής υποστήριξης. Πρόκειται για μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και κινδύνου, οι οποίες ρευστοποιούνται με προκαθορισμένο τρόπο και χρόνο (συνήθως 5–7 έτη).

Τα VC δεν προσφέρουν μόνο κεφάλαια, αλλά και:

- Συμβουλευτική και τεχνογνωσία
- Δικτύωση με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες
- Συμμετοχή σε στρατηγικές αποφάσεις

⇒ Επιχειρήσεις–Στόχοι

Συνήθως απευθύνονται σε:

- Νέες ή ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις
- Καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
- Επιχειρήσεις με σαφή αναπτυξιακή προοπτική

Αποφεύγουν πολύ πρώιμα στάδια (υψηλή αβεβαιότητα) και πολύ ώριμα στάδια (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης).

⇒ Κριτήρια Αξιολόγησης Επενδύσεων

Σύμφωνα με τον **Dean Shepherd (1999)** υπάρχουν οκτώ κρίσιμη παράγοντες που οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων χρησιμοποιούν κατά την αξιολόγηση των νέων εγχειρημάτων:

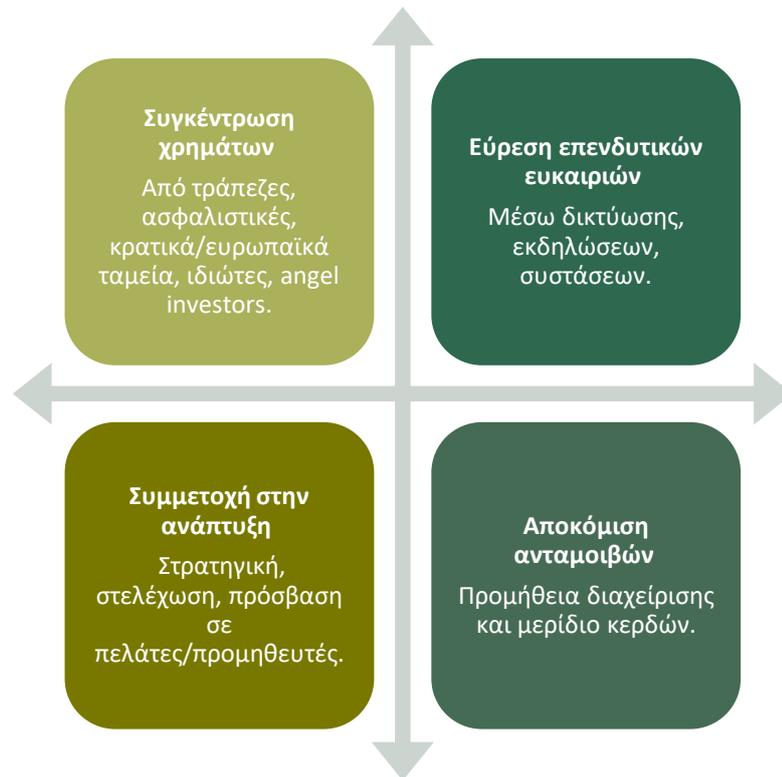
1. Χρόνος εισόδου
2. Σταθερότητα βασικών παραγόντων επιτυχίας
3. Εκπαιδευτική δυνατότητα
4. Χρόνος προβαδίσματος
5. Ανταγωνισμός στην αγορά
6. Μίμηση ως στρατηγική εισόδου
7. Εύρος δραστηριοτήτων
8. Ικανότητες σχετικές με τον κλάδο

Μια άλλη ομάδα ερευνητών ανέπτυξε 28 τέτοια κριτήρια ομαδοποιημένα σε έξι μεγάλες κατηγορίες (MacMillan, Siegel & Narasimha, 1985):

1. Προσωπικότητα επιχειρηματία
2. Εμπειρία επιχειρηματία
3. Χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας
4. Χαρακτηριστικά αγοράς
5. Χρηματοοικονομικά ζητήματα
6. Φύση της ομάδας έργου

⇒ Λειτουργίες Venture Capital

Σύμφωνα με τον Hairlip (2010), οι δραστηριότητες κατανέμονται σε 4 στάδια:



Εικόνα 27: Λειτουργίες Venture Capital

⇒ Διαδικασία Δέουσας Επιμέλειας (Due Diligence)

Η “δέουσα επιμέλεια” είναι λεπτομερής αξιολόγηση της επιχείρησης πριν την επένδυση:

- Ανάλυση οικονομικών στοιχείων
- Νομικός και φορολογικός έλεγχος
- Αξιολόγηση ομάδας, αγοράς και προϊόντος

Στόχος: να εντοπιστούν κίνδυνοι και να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα.

⇒ Στρατηγικές Εξόδου (Exit Strategies)

Συνηθεις μέθοδοι:

1. **Αρχική Δημόσια Προσφορά (IPO)** – Εισαγωγή στο χρηματιστήριο.
2. **Συγχώνευση/Εξαγορά** – Από μεγαλύτερη εταιρεία.
3. **Επαναγορά** – Από τον ίδιο τον επιχειρηματία (λιγότερο συχνή).

⇒ Οδηγίες Επιλογής Εταιρείας VC (Timmons & Spinelly, 2008)

Αναζητήστε VC που επενδύουν στο στάδιο και στον κλάδο σας

Ελέγξτε ιστορικό επιτυχημένων εξόδων

Προτιμήστε VC με δίκτυο και τεχνογνωσία

Διασφαλίστε ότι έχουν χρόνο και δέσμευση

Εξετάστε τη φήμη και τις σχέσεις τους στην αγορά

10.2.4 Χρηματοδότηση από το πλήθος – Crowdfunding

Η πληθοχρηματοδότηση, ή αλλιώς *crowdfunding*, αποτελεί μία σύγχρονη μορφή άντλησης κεφαλαίων, κατά την οποία χρηματοδοτείται ένα επιχειρηματικό εγχείρημα μέσω ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων – το «πλήθος» – κυρίως μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Η πρακτική αυτή έχει καταστεί ιδιαίτερα χρήσιμη για νεοφυείς επιχειρήσεις και καινοτόμα πρότζεκτ που δεν έχουν εύκολη πρόσβαση σε τραπεζική ή θεσμική χρηματοδότηση.

Ο επιχειρηματίας δημοσιεύει το πρότζεκτ του σε μία ψηφιακή πλατφόρμα και καθορίζει το ποσό που απαιτείται για την υλοποίησή του. Οι πιθανοί υποστηρικτές (backers) παρακολουθούν την παρουσίαση της ιδέας, που συχνά περιλαμβάνει βίντεο, ιστορικό, επιβραβεύσεις, στόχους και διάρκεια της εκστρατείας, και αποφασίζουν εάν θα συνεισφέρουν.

Σύμφωνα με το σχεδιασμό του εγχειρήματος και τις προσδοκίες των χρηματοδοτών, έχουν διαμορφωθεί τέσσερα βασικά μοντέλα πληθοχρηματοδότησης:

1. **Μοντέλο Πατρωνίας:** Οι υποστηρικτές προσφέρουν χρήματα χωρίς να αναμένουν άμεσο αντάλλαγμα.
2. **Μοντέλο Δανεισμού:** Οι χρηματοδότες προσφέρουν ένα δάνειο και αναμένουν την επιστροφή του με ή χωρίς τόκους.
3. **Μοντέλο Επιβράβευσης:** Οι υποστηρικτές λαμβάνουν ένα δώρο ή ανταμοιβή (όπως ένα προϊόν ή εμπειρία).
4. **Μοντέλο Επενδυτή:** Οι χρηματοδότες λαμβάνουν μερίδιο ιδιοκτησίας ή μελλοντικών εσόδων της επιχείρησης.

Η επιτυχία μιας εκστρατείας πληθοχρηματοδότησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προετοιμασία, τη στρατηγική επικοινωνίας και την ποιότητα του περιεχομένου της καμπάνιας. Η ύπαρξη προωθητικού βίντεο είναι καθοριστική: έρευνες δείχνουν ότι αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας έως και τετραπλάσια.



Εικόνα 28: Τέσσερις τύποι πληθοχρηματοδότησης

Πηγή: Σταμπουλής, Ν. & Τσίτσαρη, Ε. «Επιχειρηματικότητα: Νοοτροπία και πρακτική». (2020). Εκδόσεις Κριτική. Μετάφραση από Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2018). *Entrepreneurship: The practice and mindset (2nd ed.)*. Sage Publications

⇒ Διαδικασία Πληθοχρηματοδότησης (Crowdfunding)

Η διαδικασία πληθοχρηματοδότησης ξεκινά με τη **δημιουργία και δημοσίευση ενός project** σε μία ψηφιακή πλατφόρμα. Ο δημιουργός (επιχειρηματίας ή ομάδα) καθορίζει το ζητούμενο χρηματικό ποσό για την υλοποίηση της ιδέας και παρουσιάζει δημόσια το έργο του με σκοπό να πείσει το κοινό να το υποστηρίξει οικονομικά.

Τα βασικά στοιχεία μιας εκστρατείας περιλαμβάνουν:

- Έναν **τίτλο** που αποτυπώνει ξεκάθαρα το εγχείρημα.
- Μία **εικόνα** ή οπτική ταυτότητα που προσελκύει.
- Τον **τύπο χρηματοδότησης** (ανταμοιβής, επένδυσης, δωρεάς ή δανείου).
- Την **ημερομηνία λήξης** της εκστρατείας.
- Ένα **προωθητικό βίντεο** (προαιρετικό αλλά καθοριστικό για την επιτυχία).
- Την **ιστορία πίσω από το project**, που εξηγεί το πρόβλημα που επιλύει και γιατί είναι σημαντικό.
- Τις **ανταμοιβές ή προνόμια** που θα λάβουν οι υποστηρικτές.

Το προωθητικό βίντεο παίζει κρίσιμο ρόλο στην καμπάνια. Έρευνα της πλατφόρμας *Indiegogo*⁵ δείχνει ότι οι καμπάνιες που περιλαμβάνουν βίντεο έχουν ως και τέσσερις φορές περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες χωρίς. Το βίντεο λειτουργεί ως εργαλείο συναισθηματική σύνδεση με το κοινό και ενισχύει τη δυναμική της ιδέας.

⁵<https://learn.indiegogo.com/creating-your-campaign-essential-guide/>

Στις περισσότερες πλατφόρμες, εμφανίζονται δημόσια:

- Ο χρηματοδοτικός στόχος της καμπάνιας,
- Το ποσό που έχει συγκεντρωθεί έως τη στιγμή,
- Ο αριθμός υποστηρικτών, και
- Ο υπολειπόμενος χρόνος.

Η επιλογή ενός **ρεαλιστικού στόχου** είναι κομβική: ένας υπερβολικά χαμηλός στόχος ενδέχεται να μην καλύψει το κόστος υλοποίησης, ενώ ένας πολύ υψηλός στόχος μπορεί να αποθαρρύνει πιθανούς υποστηρικτές. Εάν η καμπάνια χρηματοδοτηθεί με επιτυχία, ο επιχειρηματίας έχει ηθική υποχρέωση να ολοκληρώσει το έργο και να προσφέρει τις υποσχεθείσες ανταμοιβές. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, **δεν υφίσταται νομικά δεσμευτική υποχρέωση επιστροφής χρημάτων** σε περίπτωση αποτυχίας του project – γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο κακής χρήσης ή ακόμα και απάτης.

⇒ Έλεγχος Ετοιμότητας Εκστρατείας Crowdfunding – Πίνακας Ελέγχου

Παρακάτω παρουσιάζονται 10 βασικά βήματα για τη σωστή προετοιμασία και εκτέλεση μιας εκστρατείας πληθοχρηματοδότησης. Δίπλα σε κάθε σημείο μπορεί να συμπληρωθεί στάδιο ετοιμότητας (1 έως 5):

Πίνακας 18: Λίστα σημείων ελέγχου για πληθοχρηματοδότηση

Βήμα	Περιγραφή	Στάδιο Ολοκλήρωσης (1–5), 5= έχει εφαρμοστεί πλήρως
1	Επαλήθευση ότι το προϊόν/υπηρεσία λύνει υπαρκτό πρόβλημα	
2	Δοκιμή και βελτίωση της επιχειρηματικής ιδέας	
3	Προετοιμασία όλων των απαιτούμενων υλικών	
4	Αναζήτηση και αποδοχή συμβουλών από ειδικούς	
5	Άμεση έναρξη της εκστρατείας	
6	Κατάλληλος καθορισμός χρηματικού στόχου	
7	Εστίαση στην ελκυστική παρουσίαση και αφήγηση	
8	Αξιοποίηση κάθε διαθέσιμης ευκαιρίας crowdfunding	
9	Πλήρης αφοσίωση κατά την εκστρατεία	
10	Προετοιμασία για τις δυσκολίες ή αποτυχίες της εκστρατείας	

⇒ Δημοφιλείς διεθνείς και ελληνικές πλατφόρμες crowdfunding είναι οι εξής:

Πίνακας 19: Δημοφιλείς διεθνείς και ελληνικές πλατφόρμες crowdfunding

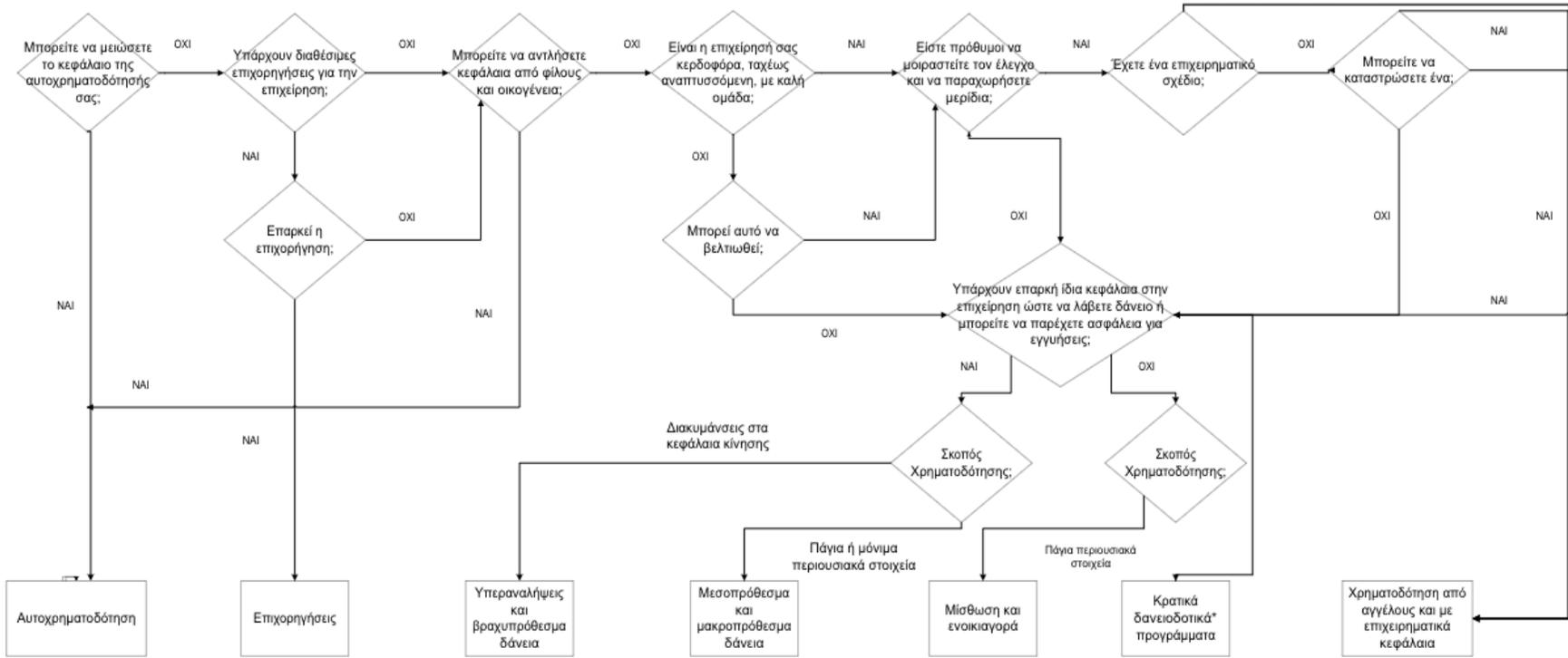
Πλατφόρμα	Ιστοσελίδα	Περιγραφή
 Kickstarter	https://www.kickstarter.com	Διεθνής πλατφόρμα με έμφαση σε δημιουργικά έργα και τεχνολογικές καινοτομίες

Indiegogo INDIEGOGO	https://www.indiegogo.com	Πλατφόρμα για ποικιλία έργων με επιλογές ευέλικτης ή σταθερής χρηματοδότησης
GoFundMe 	https://www.gofundme.com	Εστιάζει κυρίως σε κοινωνικά και προσωπικά ζητήματα
SeedInvest	https://www.seedinvest.com	Πλατφόρμα επενδυτικής πληθοχρηματοδότησης με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο
StartEngine 	https://www.startengine.com	Επενδυτικό crowdfunding στις ΗΠΑ για νεοφυείς επιχειρήσεις
Give & Fund GIVE & FUND	https://www.giveandfund.com	Ελληνική πλατφόρμα για κοινωνικά και επιχειρηματικά έργα
Act4Greece	https://www.act4greece.gr	Πλατφόρμα Εθνικής Τράπεζας με φιλανθρωπική και εκπαιδευτική στόχευση

10.3 Επιλογή πηγών χρηματοδότησης

Χρησιμοποιώντας το διάγραμμα ροής της εικόνας 28 θα μπορούσατε να αποφασίσετε ποια μορφή χρηματοδότησης είναι καταλληλότερη και διαθέσιμη για την περίπτωσή σας.

ΕΝΙΑΙΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



* Διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Εικόνα 29: Επιλογή του κατάλληλου είδους χρηματοδότησης για μια νέα επιχείρηση



10.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ali, S., Berger, M., Botelho, T., Duvy, J. N., Frenchia, C., Gluntz, P., Delater, A., Licht, G., Losso, J., & Pellens, M. (2017). *Understanding the nature and impact of the business angels in funding research and innovation* (Final Report). European Commission. <https://doi.org/10.2777/060512>
2. EBAN. (2019). *EBAN Statistics Compendium 2019*. European Business Angels Network. <https://www.eban.org>
3. Etula, J., Ketikidis, P., & Barrel-Bofinger, R. (2016). *Οδηγός Εύρεσης Επενδυτικού Αγγέλου*. Ελληνικό Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων. <https://hellenicangels.org>
4. European Commission. (n.d.). *Criteria for investment by business angels*. Publications Office of the European Union.
5. Hairlip, *Essentials of Venture Capital*, Vol. 52, John Wiley & Sons, 2010.
6. MacMillan, I., Siegel, R., & Narasimha, S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119–128.
7. Shepherd, D. A. (1999). Venture capitalists' introspection: A comparison of "in use" and "espoused" decision policies. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 76–87.
8. Timmons, J., & Spinelli, S. (2008). *New Venture Creation* (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
9. Van Osnabrugge, M., & Robinson, R. J. (2015). *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies—The Guide for Entrepreneurs and Individual Investors*. Jossey-Bass.
10. Σταμπουλής, Ν. & Τσίτσαρη, Ε. «Επιχειρηματικότητα: Νοοτροπία και πρακτική». (2020). Εκδόσεις Κριτική. Μετάφραση από Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2018). *Entrepreneurship: The practice and mindset* (2nd ed.). Sage Publications