

Το ΚΕΜΕΛ παρουσιάζει...

Workshop 2

Business Plan

30 Μαρτίου 2016

Βοηθούμε τους νέους να τολμήσουν το όραμά τους!



- **Ποιοι είμαστε στο ΚΕΜΕΛ**

- ❑ Περίπου 50 ενεργά και πρώην ανώτατα διευθυντικά στελέχη
- ❑ Τουλάχιστον 25 χρόνια εμπειρία ο καθένας και τουλάχιστον 10 χρόνια σε υψηλές θέσεις μεγάλων Ελληνικών και διεθνών εταιριών
- ❑ Εμπειρία και τεχνογνωσία από πολλούς διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας.
- ❑ Εμπειρία από Γενική Διεύθυνση, Marketing, Πωλήσεις, Παραγωγή, Supply Chain Management, Οικονομική Διεύθυνση, Human Resources, Information Management

- **Αποστολή του ΚΕΜΕΛ**

Να συμβάλει εθελοντικά στην ανάπτυξη της νεανικής καινοτόμου επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, αξιοποιώντας την εκτεταμένη πρακτική εμπειρία και τεχνογνωσία των μελών του

- **Οι αρχές του ΚΕΜΕΛ**
 - ❑ Δωρεάν Παροχή Υπηρεσιών
 - ❑ Εμπιστευτικότητα
 - ❑ Αντικειμενικότητα
 - ❑ Διαφάνεια, Αποτελεσματικότητα, Επαγγελματική Δεοντολογία
 - ❑ Το ΚΕΜΕΛ δεν ανταγωνίζεται τους επαγγελματίες συμβούλους. Απευθύνεται όπου δεν υπάρχουν τα μέσα και επαρκείς πόροι.
 - ❑ Μόνο counseling και mentoring (όχι consulting).



ΤΟ ΚΕΜΕΛ

BUSINESS PLAN &
ΛΛΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑΤΑ
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ΝΕΑ- ΕΙΔΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο δρόμος της επιχειρηματικότητας δεν είναι εύκολος.

Γίνεται όμως ευκολότερος αξιοποιώντας τις εμπειρίες και την τεχνογνωσία των μελών του ΚΕΜΕΛ.

[ΔΕΙΤΕ ΠΩΣ >](#)



Επικοινωνήστε με το ΚΕΜΕΛ

Αναζητάς έγκυρες συμβουλές για τα επιχειρηματικά σου σχέδια; Χρειάζεσαι βοήθεια για να βελτιώσεις το επιχειρηματικό σου μοντέλο; Θέλεις μέντορα να παρακολουθήσει τα βήματά σου; [Συμπλήρωσε τη φόρμα επικοινωνίας...](#)

Ακόμη μπορείτε να συναντήσετε το ΚΕΜΕΛ στα γραφεία του που βρίσκεται στο INNOVATHENS, στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων στο Γκάζι. Κάθε **Δευτέρα και Τετάρτη** και ώρα **16.00 έως 18.00** κάποιο μέλος του ΚΕΜΕΛ θα βρίσκεται εκεί να σας υποδεχθεί και να σας ακούσει!



Εργαλειοθήκη Νέου Επιχειρηματία

Ακολουθήστε τον οδηγό ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου, ανακάλυψε έτοιμα business plan, μάθε τη χρησιμότητα του Business Model Canvas, βρες υποδείγματα marketing plan, ενημερώσου για τους τρόπους χρηματοδότησης και κατέβαλε έτοιμα χρηματοοικονομικά templates. Διάβασε πλούσια αρθρογραφία για την επιχειρηματικότητα.

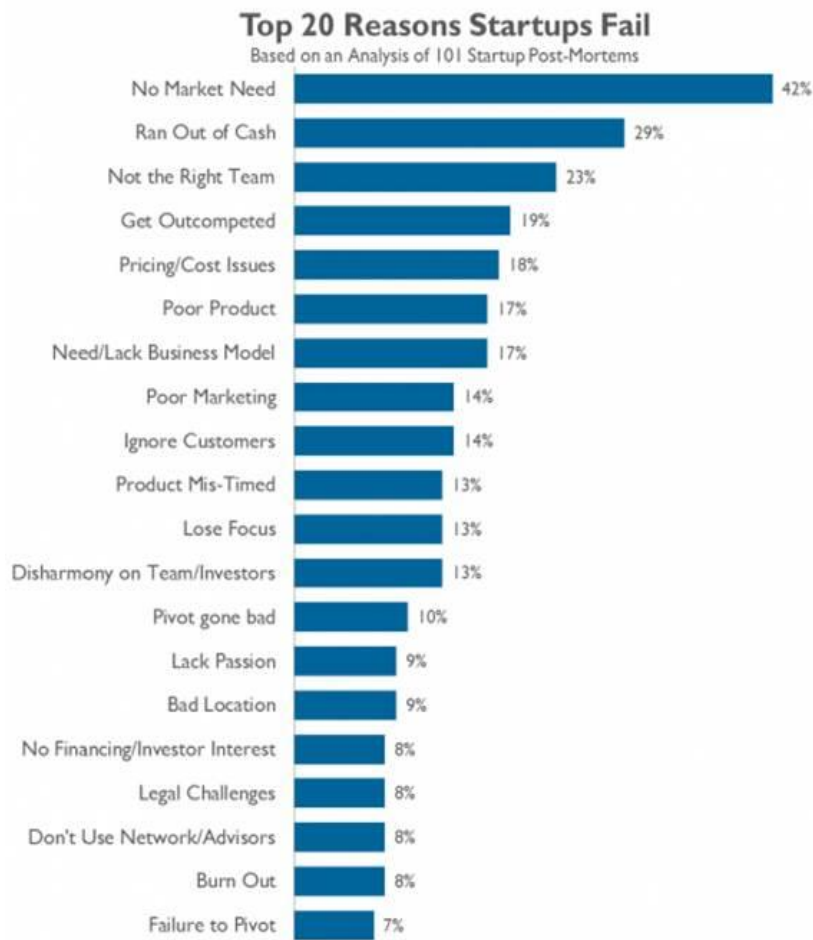


Δείτε Σεμινάρια και Εκδηλώσεις του ΚΕΜΕΛ

Το ΚΕΜΕΛ οργανώνει Σεμινάρια και Διαλέξεις που απευθύνονται σε νέους επιχειρηματίες, σε σπουδαστές και φοιτητές. Αν ενδιαφέρεστε μπορείτε να απευθυνθείτε στο ΚΕΜΕΛ. Θα βρείτε επίσης παρουσιάσεις, εκδηλώσεις, συνεντεύξεις μελών του ΚΕΜΕΛ στα ΜΜΕ. Η θεματολογία είναι πλούσια και αφορά όσους ενδιαφέρονται για την επιχειρηματικότητα.

Why 9 out of 10 startups fail? (according to their founders)

Το ΚΕΜΕΛ
προσπαθεί να
αυξήσει τις
πιθανότητες
επιτυχίας των
νέων
επιχειρήσεων.



Στο website του ΚΕΜΕΛ υπάρχουν...

Εργαλειοθήκη Νέου Επιχειρηματία

Ακολούθησε τον οδηγό ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου, ανακάλυψε έτοιμα business plans, μάθε τη χρησιμότητα του Business Model Canvas, βρες υποδείγματα marketing plan, ενημερώσου για τους τρόπους χρηματοδότησης και κατέβασε έτοιμα χρηματοοικονομικά templates. Διάβασε πλούσια αρθρογραφία για την επιχειρηματικότητα.

Δείτε Σεμινάρια και Εκδηλώσεις του ΚΕΜΕΛ

Το ΚΕΜΕΛ οργανώνει Σεμινάρια και Διαλέξεις που απευθύνονται σε νέους επιχειρηματίες, σε σπουδαστές και φοιτητές.

Αν ενδιαφέρεστε μπορείτε να απευθυνθείτε στο ΚΕΜΕΛ.

Θα βρείτε επίσης παρουσιάσεις, εκδηλώσεις, συνεντεύξεις μελών του ΚΕΜΕΛ στα ΜΜΕ.

Η θεματολογία είναι πλούσια και αφορά όσους ενδιαφέρονται για την επιχειρηματικότητα.



Εκτροφή Σαλιγκαριών



Καλλιέργεια Μυρτίλλων



Μέλι και μελισσοκομικά προϊόντα



Μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Συναντήσεις ένας προς ένα one2one mentoring

- Πάνω από 1.400 αιτήματα από μεμονωμένους νέους και υπό εκκώλαψη επιχειρηματίες έχουν απαντηθεί.
- Πάνω από 750 συναντήσεις μαζί τους



Εισηγητές

□ Γιώργος Χρυσικός

- Μέλος του ΚΕΜΕΛ
- π. Γενικός Διευθυντής “ΓΕΝΚΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ”,
- π. Γενικός Διευθυντής “GTE – Sylvania”
- π. Διευθυντής marketing-πωλήσεων “Colgate-Palmolive”,
“Warner-Lambert” & “DRALLE” (Intercosmetics)



□ Κωστής Λαμνάτος

- Μέλος του ΚΕΜΕΛ
- Σύμβουλος Επιχειρήσεων
- π. Ειδικός Σύμβουλος ΥΠΕΚΑ
- π. Γεν. Δντής Ελλ. Διυλιστήρια Ασπροπύργου ΑΕ



Επιχειρηματικό Σχέδιο



Top MeliBee

Διεύθυνση

Τηλέφωνο

Fax

e-mail

www.newideahellas.com



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?



Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο που διατυπώνει καθαρά...

- μία επιχειρηματική ιδέα,
 - τη δυνατότητα εκμετάλλευσής της,
 - τις ευκαιρίες,
 - τις στρατηγικές ανάπτυξης,
 - τις οικονομικές απαιτήσεις και
 - τη διοικητική διαχείριση...
- για να μετεξελιχθεί σε εταιρεία.

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?



- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να καταγράψει/αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.
- Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο.
- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μεν πολυδιάστατο αλλά και σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Χρειάζεται κάποιο χρόνο για να δημιουργηθεί στο ξεκίνημα, αλλά βοηθά να αποφεύγονται δαπανηρά, και ίσως ολέθρια, λάθη αργότερα.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένας Στρατηγικός Οδικός Χάρτης



Γιατί πρέπει να δημιουργήσετε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

- Για να ελέγξετε την επιτευξημότητα/ βιωσιμότητα της ιδέας σας.
- Για να δώσετε στη νέα σας επιχείρηση τις περισσότερες δυνατές ευκαιρίες για να επιτύχει.
- Για να εξασφαλίσετε χρηματοδότηση, αν αυτό είναι αναγκαίο, & να προσελκύσετε επενδυτές.
- Για να βάλετε ρεαλιστικούς στόχους ώστε να κάνετε τον επιχειρησιακό σας προγραμματισμό διαχειρίσιμο και αποτελεσματικό.
- Για να καταλαβαίνετε καλύτερα τι πρέπει να κάνετε, ώστε να βάζετε προτεραιότητες και να κατανέμετε αποδοτικότερα τις "δυνάμεις" σας.
- Γιατί θα ελέγχετε καλύτερα τα οικονομικά δεδομένα & αποτελέσματα.
- Γιατί ο κάθε εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης θα γνωρίζει σε ποιά κατεύθυνση πηγαίνει η επιχείρησή σας.
- Γιατί οι περισσότερες εταιρείες που μακροημερεύουν έχουν ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο που ακολουθούν.



Η σημασία της κατάρτισης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και μία μεσο- μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την επιχειρηματική πορεία της τα προσεχή έτη, και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της.
- Ένα καλό Επιχειρηματικό Σχέδιο (Ε.Σ) δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου.
- Εξυπηρετεί ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και των ανθρώπων που την διοικούν.
- Πάνω από όλα όμως δείχνει το **πώς** θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.



Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

- Η δημιουργία ενός Ε.Σ. είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- Σκοπός του είναι, να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (στην αγορά και στην επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.
- Η αξία της δημιουργίας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου βρίσκεται στη διαδικασία διερευνήσεων και συλλογισμών για την επιχείρηση με ένα συστηματικό τρόπο
- Ένα Ε.Σ. είναι χρήσιμο για κάθε επιχείρηση γιατί συμβάλει στις παρακάτω λειτουργίες:
 - ◆ Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
 - ◆ Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
 - ◆ Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
 - ◆ Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων.



Πως συντάσσεται ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ?

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελείται από αφήγημα και από οικονομικές σελίδες.
Ένα (από πολλά) μοντέλο Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει :

Επιτελική Σύνοψη

- Γιατί θα πετύχει η επιχείρηση?
- Τι χρειάζεστε για να ξεκινήσετε (ή να αλλάξετε, αν λειτουργείτε ήδη)?
- Πόσα χρήματα απαιτούνται?
- Ποιά είναι η απόδοση της επένδυσης?
- Γιατί είναι το τόλμημα ένα καλό ρίσκο?



Περιγραφή της Επιχείρησης

- Τι τύπο επιχείρησης σχεδιάζετε?
- Τι είδους εταιρεία είναι?
(νέα, επέκταση, μερικής/συνεχούς απασχόλησης, εποχική ή ολοχρόνια)?
- Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες θα πουλάει?
- Γιατί υπόσχεται ότι θα είναι επιτυχημένη?
- Τι την κάνει να είναι μοναδική?
- Ποία είναι η δυνατότητα ανάπτυξης?



Στρατηγική - Marketing

- Ποίοι είναι οι δυνητικοί πελάτες?
- Πόσο ευρεία είναι η αγορά?
- Ποίοι είναι οι ανταγωνιστές? Πως είναι τοποθετημένοι? (Business Positioning)
- Σε τι μερίδιο αγοράς προσβλέπετε?
- Πως θα τιμολογήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία?
- Ποιές στρατηγικές για διαφήμιση, προβολή και προώθηση θα χρησιμοποιήσετε?



Έρευνα, Σχεδιασμός, Ανάπτυξη

- Έχετε περιγράψει με προσοχή τον σχεδιασμό ή την ανάπτυξη?
- Τι είδους τεχνική υποστήριξη έχετε πάρει?
- Τι είδους ανάγκες έρευνας προβλέπετε?
- Είναι λογικά τα κόστη που εμπλέκονται σε έρευνα και σχεδιασμό?
- Υπάρχει "πρωτότυπο"/ "δείγμα"? (Minimum Viable product)



Χώρος Λειτουργίας (Γραφεία/Εργαστήριο/Εργοστάσιο)

- Που θα βρίσκονται? Γιατί? Υπάρχουν έργα υποδομής?
- Ποία βήματα χρειάζονται για να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία σας?
- Ποίες είναι οι ανάγκες σας για την παραγωγή (π.χ. εγκαταστάσεις και μηχανήματα)?
- Οι πρώτες ύλες? Ποίοι θα είναι οι προμηθευτές σας?
- Ποίοι τρόποι μεταφοράς υπάρχουν?
- Ποία είναι η προσφορά του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού?
- Πόσο θα κοστίσει η παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας?



Οργανωτική Δομή

- Ποιός θα διευθύνει την επιχείρηση?
- Εσείς? Ποίες ικανότητες έχετε?
- Πόσους υπαλλήλους θα χρειαστείτε? Τι θα κάνουν?
- Πως θα δομήσετε την επιχείρησή σας? Οργανόγραμμα?
- Ποία είναι τα σχέδιά σας για απολαβές, ημερομίσθια και κίνητρα?
- Ποία κατηγορία Συμβούλων ή Ειδικών θα χρειαστείτε? Πως θα τους χρησιμοποιείτε? Ποίο νομικό σχήμα ιδιοκτησίας θα επιλέξετε? Γιατί?
- Τι είδους άδεια και έγγραφα για τη λειτουργία της επιχείρησης θα χρειαστούν?



Κρίσιμοι Κίνδυνοι

- Ποία πιθανά προβλήματα μπορεί να εγερθούν?
- Πόσο είναι πιθανό να συμβούν?
- Πως σχεδιάζετε να διαχειριστείτε αυτά τα προβλήματα?



Οικονομικά Δεδομένα - Χρηματοδότηση

- Ποία είναι τα συνολικώς εκτιμώμενα έσοδα για τον πρώτο χρόνο? (Μηνιαίως για το 1ο έτος - Τριμηνιαίως για τον 2ο και 3ο χρόνο)
- Πόσο θα στοιχίσει το άνοιγμα της επιχείρησης? Ποίες θα είναι οι προσωπικές σας μηνιαίες οικονομικές ανάγκες?
- Ποίος είναι ο όγκος των πωλήσεων για να έχετε κέρδη στα τρία πρώτα έτη?
- Ποίο θα είναι το Νεκρό Σημείο?
- Ποία θα είναι τα προβλεπόμενα κεφάλαιά σας, οι υποχρεώσεις και οι καθαρή σας θέση την προηγούμενη ημέρα από τα εγκαίνια?
- Πόσες είναι οι συνολικές οικονομικές σας ανάγκες?
- Ποίες είναι οι πιθανές πηγές σας για χρηματοδότηση? Πως θα επενδύσετε τα χρήματα?
- Πως θα εξασφαλιστούν τα δάνεια?



Σχεδιασμός Δεικτών Αξιολόγησης - Ορόσημα

- Ποίο το προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα για το εγχείρημα?
- Πως καθορίσατε τους στόχους σας?
- Έχετε βάλει καταληκτικές ημερομηνίες (deadlines) για κάθε στάδιο του εγχειρήματος?
- Υπάρχει συσχετισμός γεγονότων σε αυτό το εγχείρημα?

Παράρτημα

- Έχετε συμπεριλάβει όλα τα σημαντικά έγγραφα, σχέδια, συμφωνίες και παραπομπές?



Πρέπει να κάνετε μόνοι σας το Επιχειρηματικό Σχέδιο...



...γιατί κανένας άλλος δεν γνωρίζει την επιχειρηματική σας ιδέα καλύτερα

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα είναι :

- Η δική σας «ιστορία»
- Τα δικά σας νούμερα
- Τα δικά σας λόγια
- Θα είναι η επιχείρησή σας
- Θα προσδιορίζει το μέλλον σας
- Θα προβλέπει το μέλλον της



Δημιουργήστε ένα επιτυχημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Που θα λείι...

Ποίοι είναι οι πραγματικοί σας στόχοι ?

Πού θέλετε να πάει η επιχείρησή σας ?

Πού θα πρέπει να βρίσκεται σε τρία χρόνια ?

Ποία τα βήματα για να φτάσετε εκεί ?



**Αλλά,
πριν ξεκινήσετε...**



Ελέγξτε αν κάνετε για επιχειρηματίας !!!

Μία πρώτη απάντηση θα βρείτε στο site :

<http://www.canadabusiness.ca/eng/125/107>

Δηλαδή...

Τα ερωτήματα, μεταξύ άλλων, που πρέπει να θέσετε στον εαυτό σας είναι:

- Απολαμβάνεις τις νέες καταστάσεις όπου δεν μπορείς να προβλέψεις;
- Έχεις την ικανότητα να εργαστείς υπό συνθήκες πίεσης και άγχους;
- Είσαι προετοιμασμένος να εργαστείς σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησής σου;
- Για την επίτευξη των στόχων σου ακολουθείς πάντα συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική ή εφαρμόζεις και νέες μεθόδους;
- Έχεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα, την επιμονή και την υπομονή που χρειάζεται για να δημιουργήσεις μια νέα υγιή επιχείρηση;
- Είσαι διατεθειμένος να αναλάβεις τις ευθύνες και τους κινδύνους που ελλοχεύουν κατά τη έναρξη μιας νέας επιχείρησης;
- Παίρνεις μόνος σου αποφάσεις ή συμβουλεύεσαι πάντα τρίτους;
- Είσαι διατεθειμένος να συνεργαστείς με κάποιον που έχει τις ικανότητες που σου λείπουν;
- Είσαι σίγουρος ότι η επιχείρηση που θα ξεκινήσεις θα εξασφαλίσει τις ανάγκες της οικογένειάς σου;
- Είσαι ανταγωνιστικός;



...και απαντήστε στο

Ερωτηματολόγιο για τον νέο επιχειρηματία

1. Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία?
2. Σε τι συνίσταται το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρετε?
3. Καλύπτει κάποιο «κενό» της αγοράς?
4. Σε ποιους απευθύνεται?
5. Θα αλλάξει το προϊόν ή η υπηρεσία σας κάποιες καταναλωτικές ή χρηστικές συνήθειες? Είναι κάτι διαφορετικό από ό,τι υπάρχει σήμερα?
6. Υπάρχει άμεσος ή έμμεσος ανταγωνισμός, και ποιας μορφής και έντασης?
7. Υπάρχει κάποιου είδους μοναδικότητα στο προϊόν σας, και ποια?
8. Ποίοι και πόσοι περίπου πιστεύετε πως είναι οι δυνητικοί αγοραστές του?
9. Πώς σκοπεύετε να τους προσεγγίσετε?
10. Γιατί πιστεύετε ότι θα σας προτιμήσουν?
11. Τι πωλήσεις εκτιμάτε ότι θα πραγματοποιήσετε τον πρώτο χρόνο λειτουργίας σας?
12. Πού βασίζετε την εκτίμησή σας, έχετε κάνει κάποιας μορφής έρευνα αγοράς?

Οι κύριες αιτίες **αποτυχίας** μίας επιχειρηματικής προσπάθειας

- Άγνοια της αγοράς & των αναγκών της
- Ανεπαρκές Κεφάλαιο
- Συνεργάτες χωρίς τις απαιτούμενες ικανότητες
- Προβλήματα με την τιμή πώλησης ή το κόστος
- **Έλλειψη Επιχειρηματικού Σχεδίου**
- Κακό τελικό προϊόν
- Λάθη στο Marketing
- Απερίσκεπτη, αναιτιολόγητη, γρήγορη ανάπτυξη
- Αναίτια έξοδα και σπατάλες
- Το "πόστο" της επιχειρηματικής δραστηριότητας (location)



Να θυμάστε :
τα πλάνα αλλάζουν συνεχώς...
γιατί κανείς δεν γνωρίζει τι θα συμβεί ακριβώς,
σε 6,9,12 μήνες από σήμερα



Έτσι, η χρησιμότητα του επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η βοήθεια που δίνει για να ελέγχουμε τις αποκλίσεις και να κάνουμε τις αναγκαίες διορθώσεις ώστε να είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο που θα διασφαλίζει ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι στη σωστή κατεύθυνση



1. Εισαγωγή
2. Business Summary
3. Η επιχειρηματική ιδέα
4. Σύντομη περιγραφή της Εταιρείας
5. Το όραμα της εταιρείας
6. Η Μελισσοκομία και τα προϊόντα της
7. Η Παγκόσμια και η Ευρωπαϊκή αγορά
8. Η Ελληνική αγορά
 - Δομή του κλάδου
 - Προϊόντα
 - Συσκευασίες
 - Τιμές / Τιμολογιακή Πολιτική
 - Προώθηση / Διαφήμιση
 - Η τυπική οικογενειακή
 - Μελισσοκομική μονάδα
 - SWOT Analysis του κλάδου
9. Κύρια θέματα και απορρέουσες στρατηγικές κατευθύνσεις (BMC)
10. Η επιχειρηματική ευκαιρία
11. Στόχοι Μάρκετινγκ
12. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
13. Πλάνο Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
 - Customer segments
 - Γενική Στρατηγική επικοινωνίας
 - Βασική Τοποθέτηση (positioning)
 - Επιθυμητή αντίδραση του κοινού
 - Προτεινόμενες Προσεγγίσεις
14. Η σημασία και ο ρόλος του Ιντερνετ.
15. Ετήσιοι μελισσοκομικοί χειρισμοί
16. Τεχνοοικονομικά στοιχεία
17. Παραδοχές
18. Οικονομικά αποτελέσματα



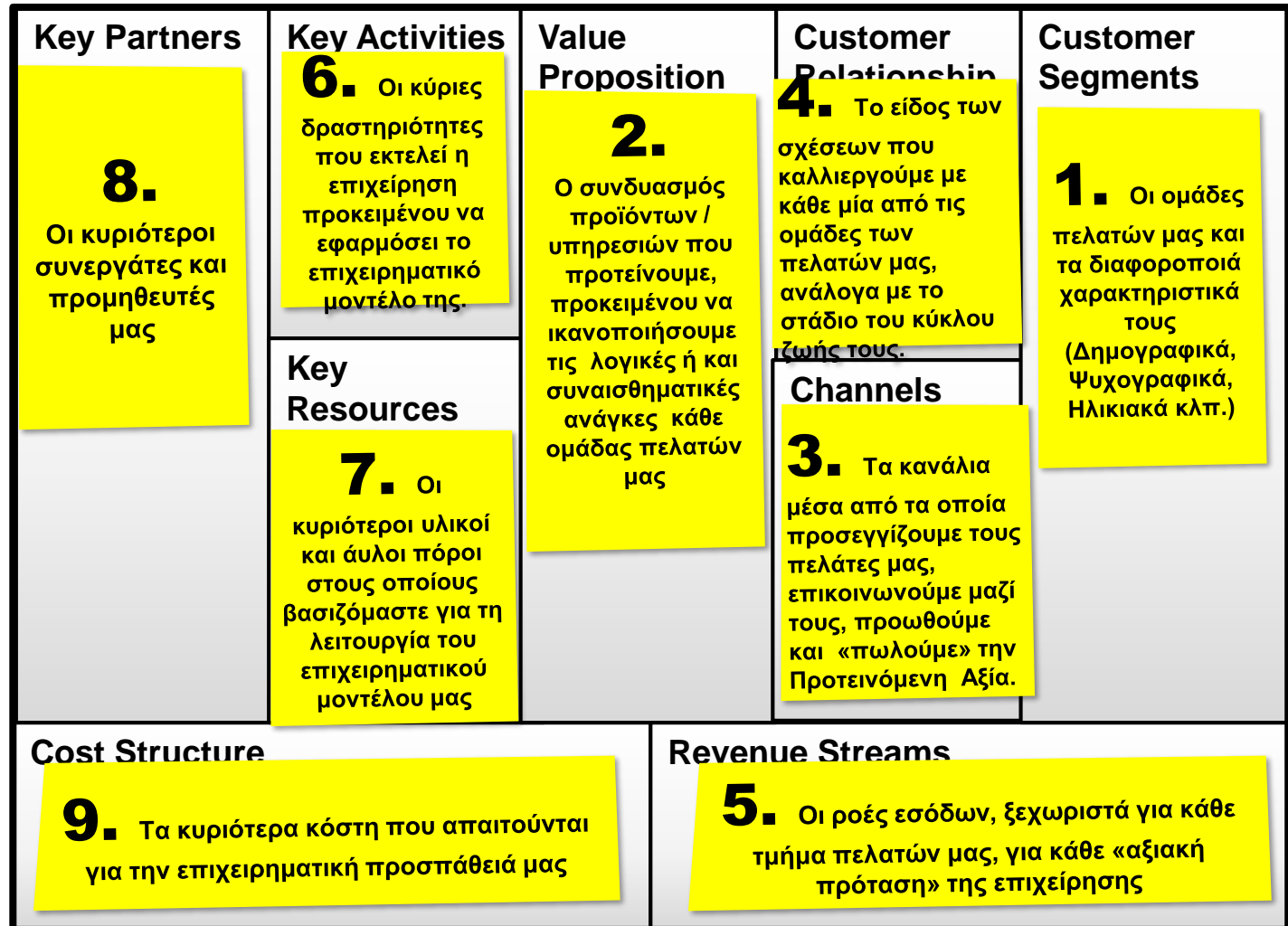
Βασικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων

3

Έλεγχος Παραδοχών
Επιχειρηματικού Μοντέλου

SCREEN-
LEARN-
ADJUST

- Έλεγχος Παραδοχών, υποθέσεων
- Έρευνα MVP (Minimum Viable Product)
- Επιτυχία/Αποτυχία
- Μαθήματα
- Προσαρμογή
- Iteration
- Pivoting
- Αξιολόγηση/Βελτίωση
- Ολοκλήρωση



4

Επιχειρηματικό Μοντέλο

LAUNCH

- Ξεκάθαρη Επιβεβαίωση Επιχειρηματικού Μοντέλου
- Δυνατότητα Παρουσίασης Ανάπτυξης Χρηστών & Εσόδων
- Αρχική Προσέλκυση Επενδύσεων

<p>KEY PARTNERS</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?</p>
	<p>KEY RESOURCES</p> <p>What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>		<p>CHANNELS</p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>	
<p>COST STRUCTURE</p> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?</p>		

Η ανάπτυξη του Ε.Σ χωρίζεται σε τρία στάδια :



• Η σημερινή κατάσταση

• Στρατηγική

• Σχέδιο Υλοποίησης

Γνωρίστε την Αγορά σας
(και τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ξανακοιτάξτε τα δεδομένα της αγοράς που απευθύνεστε !!)

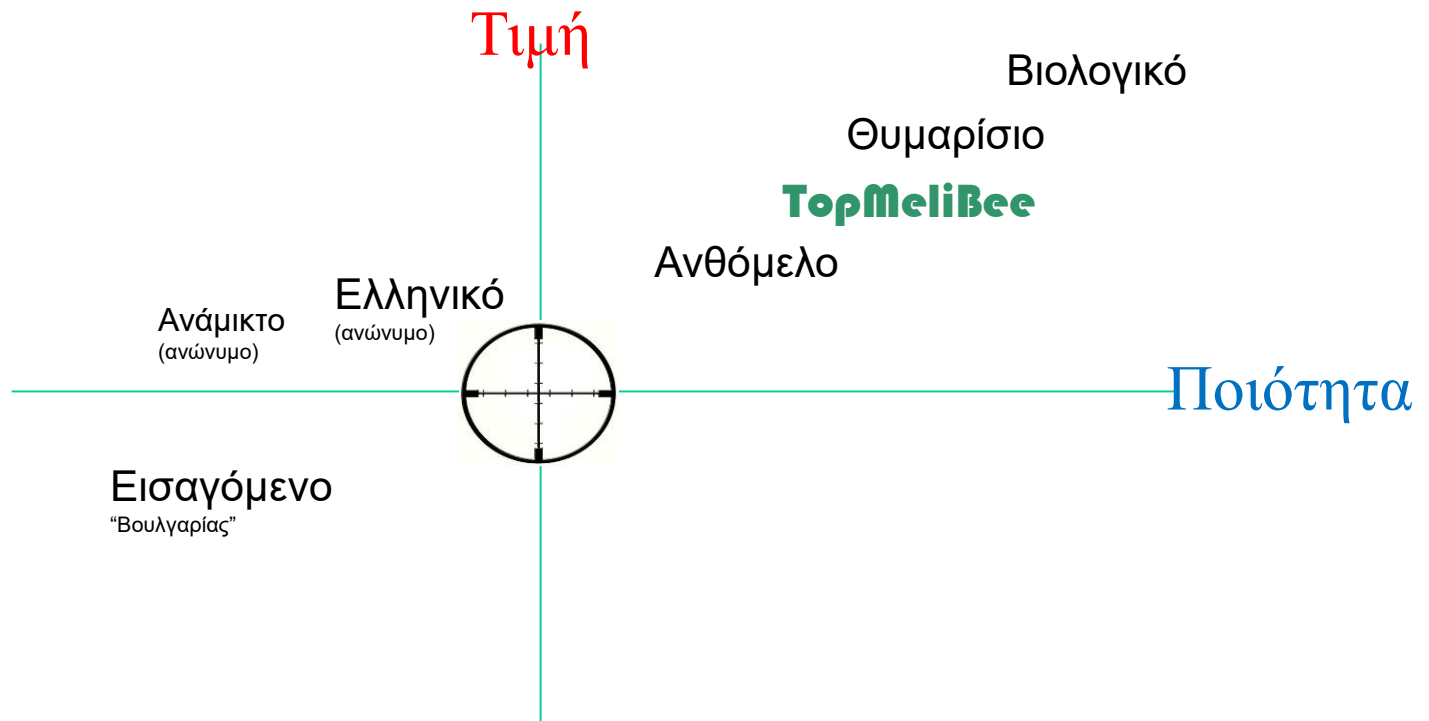




Η ανάλυση της Αγοράς : Κατηγοριοποίηση (Segmentation)

Καταναλωτής	Αγορά	Ανταγωνισμός
* Ανάγκες	* Πόσοι είναι οι πελάτες ?	* Ποίοι είναι ήδη μέσα?
* Ιδιαιτερότητες	* Που βρίσκονται ?	* Τι προσφέρουν ?
* Λύσεις	* Πως προσεγγίζονται?	* Κερδίζουν ?
* Συμπεριφορές	* Μηνύματα	* Τα δυνατά & αδύνατα σημεία τους
* Ωφέλη		

Η ανάλυση της Αγοράς : Καθορισμός Θέσης (Positioning) Ανάλυση του ανταγωνισμού



- Η σημερινή κατάσταση

SWOT ANALYSIS



Η ανάλυση S.W.O.T : (π.χ για την ελληνική μελισσοκομία)

Strengths – Δυνατά Σημεία

1. Υψηλή ποιότητα προϊόντων–Παγκόσμια αναγνωρισιμότητα.
2. Επιστημονική και τεχνική στήριξη υψηλού επιπέδου.
3. Υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία των μελισσοκόμων.
4. Πλούσια μελισσοκομική χλωρίδα τεράστια βιοποικιλότητα.
5. Αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή – μεγάλες προοπτικές στην αγορά.

Weaknesses – Αδύνατα Σημεία

1. Διακίνηση φθηνών αμφιβόλου ποιότητας εισαγόμενων προϊόντων.
2. Ελλείψεις, υποδομών και Marketing.
3. Ανεπαρκής πολιτική προώθησης του μελιού στη διεθνή αγορά.
4. Υψηλό κόστος παραγωγής

Opportunities - Ευκαιρίες

1. Αύξηση της κατανάλωσης του μελιού μέσα από την προβολή ενός προτύπου υγιεινής διατροφής.
2. Δράσεις για την αύξηση των εξαγωγών και κατάκτηση νέων αγορών.
3. Συστηματική παραγωγή και άλλων προϊόντων κυψέλης.
4. Υποστήριξη της επιχειρηματικότητας των νέων μελισσοκόμων.
5. Βελτίωση της τυποποίησης, συσκευασίας – Επενδύσεις εκσυγχρονισμού των μελισσοκομικών εκμεταλλεύσεων.
6. Προώθηση πιστοποίησης.
7. Ενίσχυση της μελισσοκομικής χλωρίδας.
8. Προώθηση συνεταιριστικής οργάνωση

Threats - Απειλές

1. Αλλαγή του κλίματος και ακραία καιρικά φαινόμενα
2. Έλλειψη κουλτούρας συλλογικών επιχειρηματικών συμμαχιών
3. Περαιτέρω μείωση διαθέσιμου εισοδήματος.
4. Περαιτέρω επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος.
5. Δηλητηριάσεις μελισσών από ψεκασμούς
6. Εσωστρέφεια – αδράνεια, στασιμότητα.



Προσδιορίστε τα «κλειδιά» της επιτυχίας

Αυτά θα βοηθήσουν στην «εστίαση του στόχου» και στον καθορισμό «προτεραιοτήτων»



Δύο το πολύ τρία σημεία


Π.χ Μοναδική ποιότητα & γεύση σε «προσωπική» συσκευασία
ή... Απόλαυση & ευεργετική δράση στον οργανισμό
ή... Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα

Δηλαδή, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δίνει ώθηση στη δουλειά σας και την κάνει επιτυχημένη

Ποία είναι η δική σας «κύρια ικανότητα» ?? (core competency)



= Σχεδιαστική πρωτοπορεία

 = Πωλήσεις στο Διαδίκτυο



= Εξυπηρέτηση του πελάτη

Ποίο είναι το κύριο ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα ??

Ευεργετική δράση ?



Ποιότητα
& Γεύση ?

Τιμή ?

• Η σημερινή κατάσταση - Checklist

- PESTEL
- Ανάλυση της Αγοράς
 - Κατηγοριοποίηση (Segmentation)
 - Ανταγωνισμός
 - Προσδιορισμός Θέσης (Positioning)
- SWOT
- Τα κλειδιά για την επιτυχία
- Η «κύρια ικανότητα»
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



• Στρατηγική

- Η Ανάπτυξη Στρατηγικής ξεκινάει με την «εστίαση» (focus)
- «Εστίαση» σε τμήματα-κλειδιά της Αγοράς και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρονται.
- «Εστίαση» σημαίνει σχετικά λίγες προτεραιότητες.
 - Όσο περισσότερες προτεραιότητες και "key points" περιλαμβάνει, τόσο λιγότερες οι πιθανότητες να υλοποιηθούν.
- 3 - 4 το πολύ "ουσιαστικά σημεία" θα προβληθούν για υλοποίηση.



• Στρατηγική



Η στρατηγική πρέπει να είναι “κομμένη και ραμμένη” στα μέτρα της δικής σας Επιχείρησης.

• Στρατηγική

- Η Στρατηγική θα " ραφτεί ειδικά", στα μέτρα της δικής σας επιχείρησης
- Δεν υπάρχει «Στρατηγική Γενικής Χρήσεως».
(που να εφαρμόζεται η ίδια για κάθε επιχείρηση, προϊόν ή υπηρεσία)
- Σχεδιάζεται για τη δική σας επιχείρηση, το δικό σας προϊόν, τη δική σας ανάγκη για ανάπτυξη, το δικό σας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , το δικό σας positioning, τη δική σας πραγματικότητα.
- Η Στρατηγική θα πρέπει να εφαρμόζεται συστηματικά μακροχρονίως
- 3, 4, 6 χρόνια συστηματικής εφαρμογής μίας μέτριας Στρατηγικής , είναι προτιμότερη από συχνά εναλλασσόμενες «λαμπερές» Στρατηγικές



• Στρατηγική

- Η Στρατηγική πρέπει να είναι «ρεαλιστική», δηλαδή να είναι προσαρμοσμένη στις δυνατότητες που υπάρχουν. Όταν οδηγείτε αυτοκίνητο μπορείτε να στρίψετε αριστερά-δεξιά, να πάτε πιο γρήγορα ή πιο αργά. Δεν μπορείτε όμως να απογειωθείτε...
- Βεβαίως και θα υπάρχουν πράγματα που θα θέλετε να κάνετε αλλά δεν θα μπορείτε να τα κάνετε με τα "μέσα" (resources) που έχετε στη διάθεσή σας.



• Στρατηγική

- Η Στρατηγική κτίζεται πάνω στη ζήτηση, τις ανάγκες της Αγοράς.
- Δεν συζητάμε για το πώς θα πουλήσω κάτι που ήδη έχω, ή ποίος θα το αγοράσει, αλλά τι ο καταναλωτής έχει ανάγκη, πώς εγώ θα καλύψω αυτές τις ανάγκες, τι πραγματικά έχει ανάγκη η Αγορά. Αυτές είναι οι βάσεις των πιό ισχυρών Στρατηγικών.
- Τελικώς, οι καλύτερες Στρατηγικές "προλαβαίνουν" τις ανάγκες της Αγοράς... Η ζήτηση οδηγεί την ανάπτυξη
- Η Στρατηγική «αναγνωρίζει & αποδέχεται» τις αντικαταστάσεις.
Δεν μπορείς να τα κάνεις όλα στο Σχέδιό σου. Αν κάνεις κάτι, δεν θα κάνεις κάτι άλλο. Λίγες επιχειρήσεις μπορούν να τα κάνουν όλα !!
Γι αυτό, επιλέγεις τί, τελικώς, θα πράξεις.



• Στρατηγική – Checklist

- Είναι «εστιασμένη» ?
- Είναι ρεαλιστική ?
 - Έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ?
 - Έχει «κύρια ικανότητα» που ξεχωρίζει ?
 - Έχει «εργαλεία» για να δουλέψουμε ?
- Μπορούμε να προσκολληθούμε σ' αυτήν ?
- Είναι "κτισμένη" σε ανάγκες της Αγοράς ?
- Καταλαβαίνει τις «αντικαταστάσεις» ?



• Σχέδιο – Πείτε την “ιστορία” σας

Η Τρίτη φάση περιλαμβάνει την δημιουργία του Σχεδίου, στη βάση της Σημερινής Κατάστασης και της Στρατηγικής που έχει ήδη αναπτυχθεί.

Στο κείμενο του Σχεδίου :

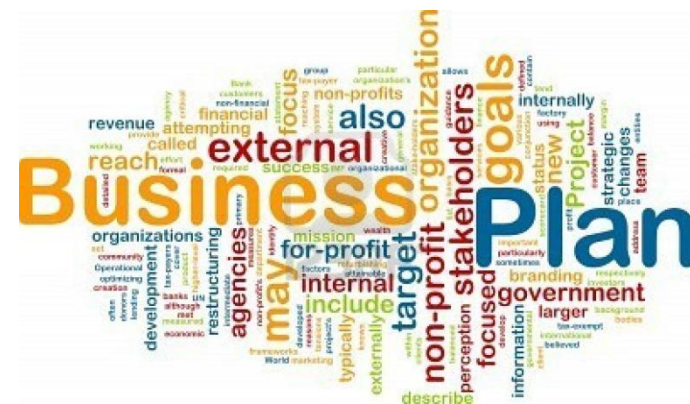
- Να είστε απλοί
- Χρησιμοποιείτε δικά σας λόγια
- Πείτε την «ιστορία» σας
- Εξηγείστε τι επιχειρείτε να κάνετε...το γνωρίζετε καλά
- Ο αναγνώστης ψάχνει για απλές εκφράσεις & δεδομένα που θα τα βρεί και θα τα διαβάσει εύκολα.



• Σχέδιο – “Παίξτε με τα περιεχόμενα”

Περιεχόμενα :

- Περίληψη - Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή της εταιρείας
- Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Ανάλυση της αγοράς
- Στρατηγική Marketing & Υλοποίηση
- Διοικητική Ομάδα - Υποδομή
- Οικονομικό πλάνο



Σημ : Δεν γράφουμε το Σχέδιο με την ίδια σειρά που κάποιος το διαβάζει.

Μπορείτε να ξεκινήσετε με το α, να συνεχίσετε με το ε, να πάτε μετά στο δ...κλπ

Δώστε προσοχή στο στυλ που γράφετε. Θα κριθείτε τόσο για την ποιότητα και την εμφάνιση του έργου σας, όσο και για τις ιδέες σας. Βεβαιωθείτε ότι έχετε λεπτομερώς σημειώσει τις πηγές των πληροφοριών σας και τις υποθέσεις σας που βρίσκονται κάτω από τα οικονομικά δεδομένα.

- **Σχέδιο** – “Προσαρμόστε το κείμενο ανάλογα με τον αναγνώστη”

Για παράδειγμα , αν στοχεύετε σε τραπεζικό δανεισμό, τότε θα πρέπει να αναλυθούν & εξηγηθούν π.χ:

- **Οικονομικό πλάνο**
 - Πως θα χρησιμοποιηθεί η χρηματοδότηση
 - Σχέδιο αποπληρωμής του δανείου
 - Προτεινόμενος Ισολογισμός
 - Λεπτομέρειες για το Ιδιοκτησιακό καθεστώς
 - Τα οικονομικά δεδομένα των μετόχων

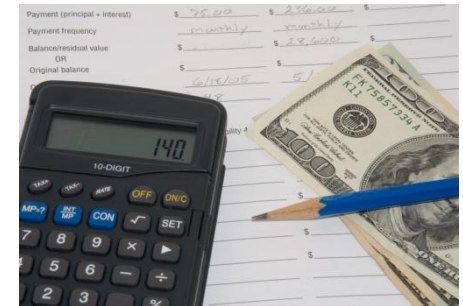


• Σχέδιο — “Προσαρμόστε το κείμενο ανάλογα με τον αναγνώστη”

Ή αν ο στόχος είναι η συμμετοχή κάποιου επενδυτή, τότε θα πρέπει να αναλυθούν & εξηγηθούν π.χ:

• Οικονομικό πλάνο

- Ποία η πρόταση στον επενδυτή
- Η στρατηγική «εξόδου» από την επένδυση
- Πως θα χρησιμοποιηθούν τα κεφάλαια
- Η διαμόρφωση των Ιδίων Κεφαλαίων (πως δηλαδή θα διανεμηθεί η ιδιοκτησία μεταξύ ιδρυτών & επενδυτή)
- Η εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης



Ένα επενδυτικό πλάνο δίνει έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί αυτό είναι βαθιά συνδεδεμένο με το πώς ο επενδυτής θα «βγάλει» χρήματα. Επίσης ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι πολύ πιο ενδιαφέρον στοιχείο για ένα επενδυτή παρά για κάποιους άλλους.

• Σχέδιο

- * Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το δικό σας πλάνο.
- * Λέει την δική σας «ιστορία»
- * Το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν χρειάζεται να προσαρμόζεται σε κάποια μαγική συνταγή.
- * Πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της δικής σας επιχείρησης



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Η περιγραφή της εταιρείας

- Ιστορικό
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Το σχέδιο έναρξης (αν είναι start-up)
- Τα κόστη για το ξεκίνημα (αν είναι start-up ή τα προηγούμενα στοιχεία αν είναι σε λειτουργία)
- Ο τόπος εγκατάστασης, ή έδρα της επιχείρησης
- Υποδομή, εγκαταστάσεις



- **Σχέδιο** : Τα συνήθη περιεχόμενα

- **Η περιγραφή του προϊόντος / υπηρεσίας**

- Τι πουλάμε
- Περιγραφή
- Πλεονεκτήματα
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα
- Πηγές προμήθειας πρώτων υλών
- Τεχνολογία



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Η ανάλυση της αγοράς

- Η αγορά που στοχεύουμε
- Το πώς αναπτύσσεται
- Κατηγοριοποίηση
- Οι τάσεις της αγοράς
- Οι προβλέψεις για την αγορά



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Στρατηγική - Marketing - Υλοποίηση

- Η στρατηγική μάρκετινγκ
- Η πρόβλεψη των πωλήσεων
- Ορόσημα (ημερομηνίες, διορίες, προϋπολογισμοί, αρμοδιότητες, ποιός κάνει τι, κλπ)
- Δραστηριότητες που θα είναι μέρος του σχεδίου



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Υποδομή - Διοικητική Ομάδα

- Οργανόγραμμα
- Οι «παίκτες κλειδιά» της ομάδας
- Ενδεχόμενες μελλοντικές ανάγκες στη στελέχωση
- Η σύνθεση του προσωπικού και τα προβλεπόμενα σχετικά κόστη



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Το Οικονομικό Πλάνο

- Η στρατηγική χρηματοδότησης
- Τα αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως (P&L)
- Οι ταμειακές ροές
- Ο ισολογισμός



• Σχέδιο : Τα συνήθη περιεχόμενα

• Η Επιτελική Σύνοψη (Executive Summary)



- **Η αποστολή**
 - τι κάνει η επιχείρηση για τους πελάτες, τους υπαλλήλους & τους μετόχους
- **Το όραμα**
 - τι η επιχείρηση θα κάνει, που στοχεύει να βρισκεται και πως προβλέπει να είναι σε 3 με 5 χρόνια από σήμερα
- **Οι αντικειμενικοί στόχοι**
 - Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χειροπιαστοί και μετρήσιμοι ώστε να ελέγξουμε αργότερα αν επετεύχθησαν και εκπληρώθηκαν
- **Τα «κλειδιά» για την επιτυχία**
 - Εστιασμός στα κύρια σημεία που θα φέρουν την επιτυχία

• Σχέδιο : Η σαφήνεια είναι υψίστης σημασίας

- Ημερομηνίες έναρξης ενεργειών
- Καταληκτικές ημερομηνίες
- Υπευθυνότητες, Ποιός κάνει τι ;
- Προϋπολογισμοί
- Αποτελέσματα ενεργειών
- Μετρήσεις



- **Σχέδιο** : Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι είτε είναι είτε δεν είναι χρηματικοί...

- Τα ποσά (€) για τις πωλήσεις, τα κόστη...
- Οι μονάδες για τα προϊόντα που πωλούνται
- Τα ποσοστά για το περιθώριο κέρδους
- Οι επισκέψεις
- Οι παρουσιάσεις
- Τα παράπονα
- Οι εμπορικές πράξεις, οι συναλλαγές
- Η διεκπεραίωση
- Οι επαφές
- Τα μηνύματα
- Οι όγκοι



Όλα αυτά βοηθούν στο να παρακολουθούμε την υλοποίηση να κάνουμε τις διορθωτικές κινήσεις και να είναι το Πλάνο ένα χρήσιμο εργαλείο αποτελεσματικής Διοίκησης

Οι “αριθμοί” – Τα “νούμερα” του Σχεδίου

(προσοχή στις παραμέτρους, στις υποθέσεις που θα κάνουμε...)

- Πρόβλεψη πωλήσεων
- Κόστος πωλήσεων
- Μικτό κέρδος
- Μισθοδοσία
- Έξοδα Διοικήσεως
- Έξοδα Διαθέσεως
- Αποσβέσεις
- Έξοδα τόκων
- Φόροι & τέλη
- Κέρδη & Ζημίες



Οι “αριθμοί” – Τα “νούμερα” του Σχεδίου

- Ισολογισμός
- Ενεργητικό
- Έξοδα ιδρύσεως
- Αποθέματα
- Πελάτες
- Λογαριασμοί εισπρακτέοι
- Ταμείο - Διαθέσιμα
- Παθητικό
- Ίδια κεφάλαια
- Προμηθευτές
- Πιστωτές
- Λογαριασμοί πληρωτέοι
- Καθαρή θέση
- Αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2003
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ ΕΩΣ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2003)
ΑΡ.Μ.Α.Ε. 49563/01ΑΤ/Β/01/287 Α.Φ.Μ. : 999932739

12/31/03	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/02			ΠΑΘΗΤΙΚΟ
	Ανεπίρρονη Δόξη	Δόξη Χρήσης	Ανεπίρρονη Δόξη	
				Α. ΊΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ
€	94.302,76	157.321,96	31.404,20	1.Κεφάλαιο
€	487.823,34	813.035,56	182.807,11	(7.896.000 Μετοχές x 1,00
€	582.126,10	970.357,52	194.211,31	1.Καταβληθέν
€	31.632.000,00	6.494.546,77	0,00	2. Διαφορές αναπροσάρτι
€	31.632.000,00		6.494.546,77	2. Διαφορές από υπεραξία λοιπών πνευματικών σι
	3.047,65		0,00	3. Αποτελέσματα ες νέο
	2.664,12		29.580,83	Υπόλοιπο Σχημίων χρήσει
	874,67		874,67	Υπόλοιπο Σχημίων προχρήσει
	6.506,64		30.455,50	
	1.841,35		3.104,21	Σύνολο όλων κεφαλαίων (Α)
	617.418,49		654.392,21	
	619.259,75		657.576,42	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ
	625.866,39		888.031,92	1. Βραχυπρόθεσμες υποχρ
	0,00		347,00	1. Προμηθευτές
	32.840.000,49		7.859.211,10	3. Τραπεζικές λογισμύ βραχυπ
				5. Υποχρεώσεις από φόρου
				Σύνολο βραχυπρόθεσμων
				ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤ
				ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΣΕΩΣ ΠΙ
				2. Πιστωτικοί Λογαριασμοί ε
				4. εμπίστευτων ασφαλεία

Οι “αριθμοί” – Τα “νούμερα” του Σχεδίου

(προσοχή στις παραμέτρους, στις υποθέσεις που θα κάνουμε...)

Ταμειακό πρόγραμμα /
Ταμειακές ροές (cash flow)

Χρήματα που θα εισπραχθούν
- Χρήματα που θα πληρωθούν =
Χρήματα διαθέσιμα) =

Ρευστό : Ζωτικής σημασίας για τη
βιοσημότητα της επιχείρησης

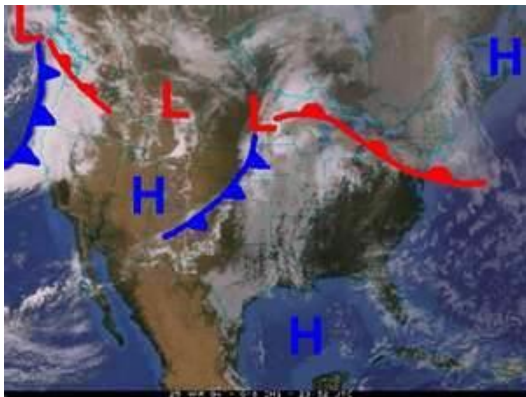
Τα κέρδη δεν είναι ρευστό !!



Πρόβλεψη = Περισσότερο Τέχνη, παρά Επιστήμη

Πρόβλεψη = Καλά οργανωμένη, εκπαιδευμένη εικασία

- Παρατήρηση
- Ιστορικά δεδομένα
- Έρευνα



Η Εφαρμογή του Σχεδίου ως Εργαλείο Διοίκησης



Διατηρείστε το Σχέδιο “ζωντανό” !!
με συστηματικές αναθεωρήσεις !!



Κάντε το Επιχειρηματικό Σχέδιο Μία Ολοκληρωμένη Διαδικασία Σχεδιασμού προς την Επιτυχία !!!



Καλή Επιτυχία στα Σχέδιά σας !!!



Σας ευχαριστούμε

ΚΟΜΒΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΠΟΛΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

INNOVATHENS
powered by 