

Το ΚΕΜΕΛ παρουσιάζει...



Τα Βασικά της Επιχειρηματικότητας

16 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).

Εισηγητές

□ Δημήτρης Παξιμάδης


- Μέλος του ΚΕΜΕΛ
- π. Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος Ogilvy One
- π. Γενικός Δ/ντής BBDO Athens



□ Δημήτρης Καλογεράς

- Μέλος του ΚΕΜΕΛ
- π. Διευθύνων Σύμβουλος Nexans Hellas
- π. Διευθύνων Σύμβουλος Alcatel Hellas





ΚΕΜΕΛ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΛΛΑΔΟΣ


Εμπειροί manager βοηθούν το επιχειρηματικό σου ξεκίνημα δωρεάν

ΤΟ ΚΕΜΕΛ BUSINESS PLAN & ΑΛΛΑ 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 στο γραφείο 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

Ακαλούθησε 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 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.

Το ΚΕΜΕΛ εστιάζει στην Επιχειρηματικότητα και προσφέρει παρουσιάσεις και εργαστήρια (workshops) πάνω στο θέμα της Επιχειρηματικότητας

- Παρουσίαση: Τα βασικά της επιχειρηματικότητας
 - ◆ 16 Μαρτίου 2016, 17.30
- Workshop 1: Το Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model Canvas)
 - ◆ 23 Μαρτίου 2016, 17.30
- Workshop 2: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)
 - ◆ 30 Μαρτίου 2016, 17.30

- Κατανόηση βασικών εννοιών
 - ◆ Επιχειρηματικότητα/ορισμός
 - ◆ Επιχείρηση και Νεοφυής Επιχείρηση (Start Up)
 - ◆ Χαρακτηριστικά επιχειρηματία
- Διαχρονική εξέλιξη του marketing
- Από την επιχειρηματική ιδέα στο επιχειρηματικό μοντέλο
- Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)
- Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
- Υποδομή, Οργάνωση, Λειτουργία της επιχείρησης.
- ΚΕΜΕΛ: Υπηρεσία «one2one Mentoring» - Οδηγός του Επιχειρηματία
- Συνεργασία Innovathens/ΚΕΜΕΛ

Κατανόηση βασικών ιδεών
Επιχειρηματικότητα (ορισμός)
Επιχείρηση και Νεοφυής Επιχείρηση (Start Up)
Χαρακτηριστικά επιχειρηματία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

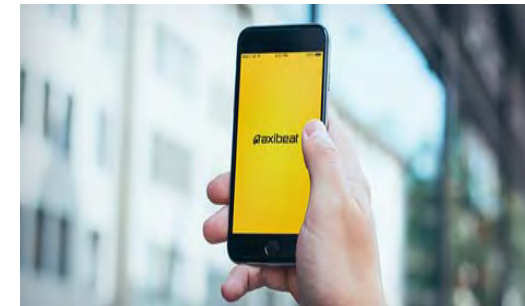
- **Τι είναι;** Οικονομική μονάδα που χαρακτηρίζεται από:
 - Οργάνωση παραγωγικών συντελεστών
 - Διαχείριση συναλλαγών
 - Επιδίωξη κέρδους
 - Χρηματικό κέρδος – κερδοσκοπική επιχείρηση
 - Κοινωνική ωφέλεια – κοινωνική επιχείρηση

Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων

- Ατομική Επιχείρηση
- Εταιρική Επιχείρηση (Εταιρεία)
 - Προσωπική
 - Ομόρρυθμη (ΟΕ)
 - Ετερόρρυθμη (ΕΕ)
 - Αφανής - Συμμετοχική
 - Κεφαλαιουχική (Ανώνυμη - ΑΕ)
 - Μικτή
 - Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
 - Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)

Από παραδοσιακές έως τεχνολογικές εξωστρεφείς startups

- Στην πλειονότητα των επιχειρηματικών κλάδων, υπάρχει ένα ευρύτατο φάσμα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, από παραδοσιακές ατομικές (π.χ. τα ταξί στην πιάτσα) έως μικτές (Ράδιο Ταξί), και τεχνολογικές εξωστρεφείς startups όπως το TaxiBeat.



- Οι τεχνολογικές Startups απαιτούν τελείως διαφορετική προσέγγιση από το πρώτο βήμα, που είναι η γνωριμία με την παγκόσμια αγορά και τις εξελίξεις.
- Μια επίσκεψη γνωριμίας με τις 30 επιτυχέστερες στο [Online Cab Aggregators around the World - Top 30 Players](#) σας πείθει

Online Cab Aggregators around the World



Prepared by
Valoriser Consultants

Tel: +91-11-25546049 | Mobile: +91-9958835533 | Email: info@valoriserconsultants.com | Website: www.valoriserconsultants.com

Όπως αναφέρει και ο επιτυχημένος επιχειρηματίας και ακαδημαϊκός Steve Blank:

“A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model”.

Με άλλα λόγια μας εξηγεί πως βασικός στόχος μιας startup, είναι η αναζήτηση κατάλληλου, επαναλαμβανόμενου και επεκτάσιμου, επιχειρηματικού μοντέλου.

Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά τον ορισμό.



Startup είναι:

- «Προσωρινός» οργανισμός ή επιχείρηση
- Συγκροτείται συνήθως από ολιγομελή ομάδα δυνητικών επιχειρηματιών
- Με επίκεντρο μια ιδανικά καινοτόμο επιχειρηματική ιδέα
- Με στόχο επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο
- Που θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για
 - ◆ Ανάπτυξη πωλήσεων και
 - ◆ Μετασχηματισμό της Start Up σε βιώσιμη κερδοφόρα «κανονική» επιχείρηση
 - ◆ βάσει ολοκληρωμένου Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο νέος Επιχειρηματίας προσπαθεί να ξεκινήσει επιχειρηματική προσπάθειά μέσα σε δύσκολο και πολλές φορές εχθρικό περιβάλλον. Οι απαιτήσεις είναι πολλές. Οφείλει να:

- Κατέχει τεχνογνωσία για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας
- Κάνει αποτελεσματική έρευνα αγοράς και να προσεγγίσει τους πιθανούς πελάτες του
- Να προωθήσει-διαφημίσει το προϊόν του
- Να οργανώσει την επιχείρησή του από πλευράς προσωπικού και εσωτερικής λειτουργίας
- Να παρακολουθεί τα οικονομικά της εταιρείας του
- Να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την κρατική γραφειοκρατία.
- Να χρηματοδοτήσει την επιχείρησή του
- Και πολλά άλλα

Να γίνω επιχειρηματίας ?

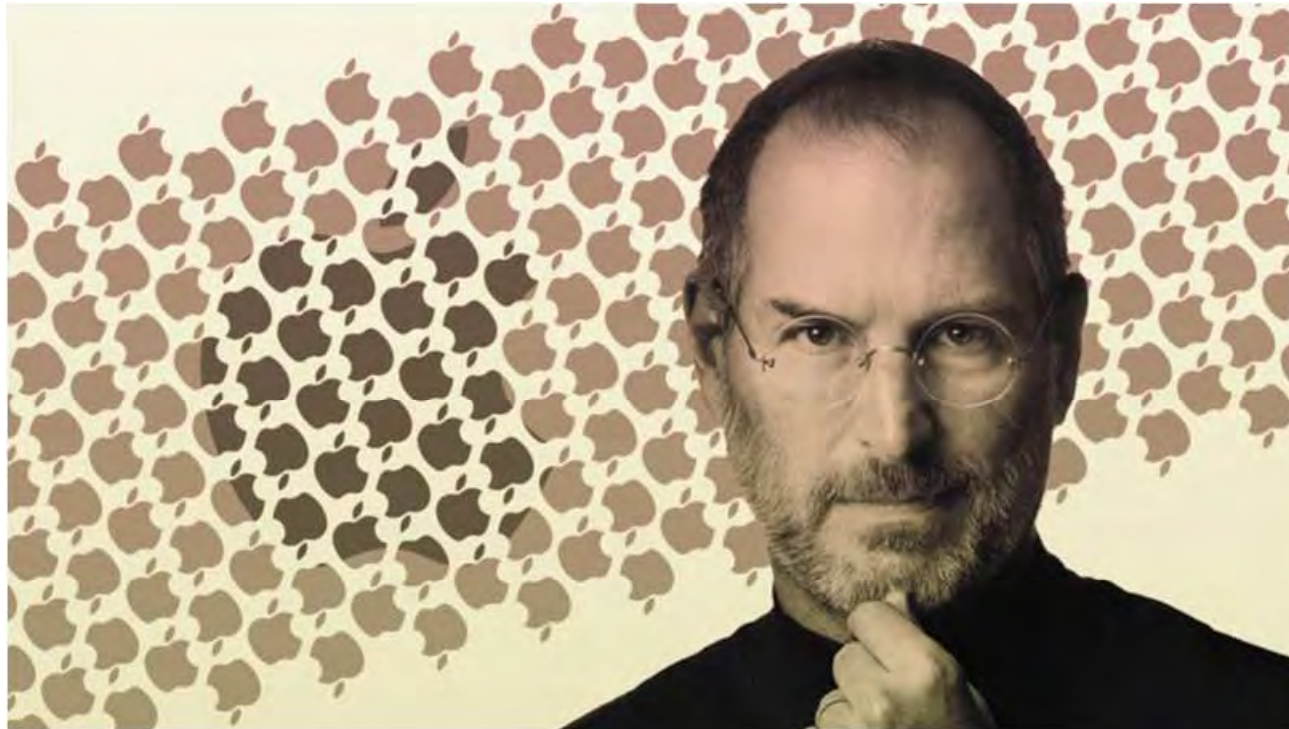


Πιθανόν... υπό προϋποθέσεις

- Έχετε τα χαρακτηριστικά, τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται;
- Έχετε ομάδα συνεργατών που καλύπτουν το φάσμα των δεξιοτήτων;
- Μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από επαγγελματίες συμβούλους;
- Αν όχι, έχετε απευθυνθεί σε εθελοντικές οργανώσεις; (π.χ. ΚΕΜΕΛ ή άλλες οργανώσεις) Δοκιμάστε: kemel.gr «Επικοινωνία»

- Έρευνα αγοράς, μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Πελατοκεντρικά Επιχειρηματικά Μοντέλα
- Τεχνογνωσία παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας
- Χρηματοοικονομικά και Φορολογικά
- Οργάνωση και θέματα προσωπικού
- Αδειοδοτήσεις και νομικά θέματα

Κάνεις για επιχειρηματίας?

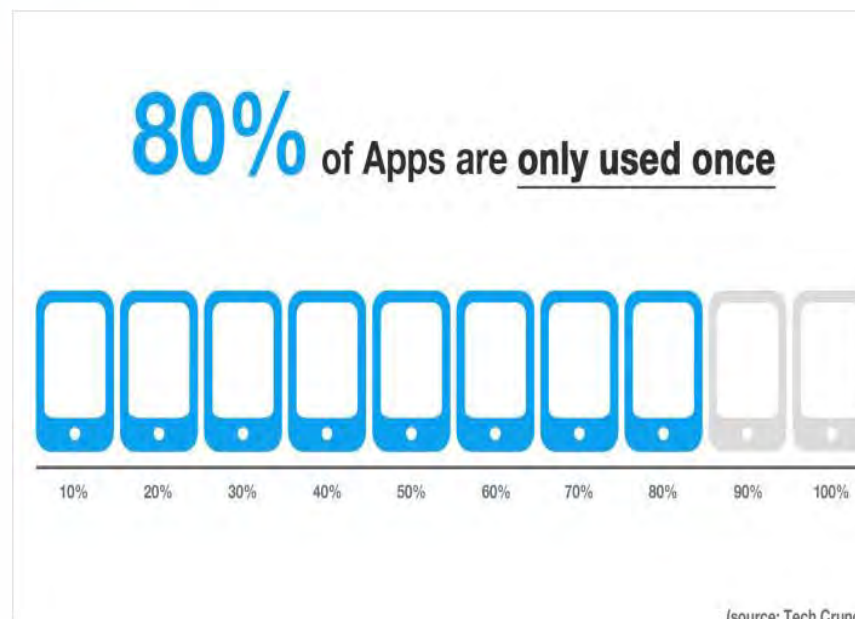
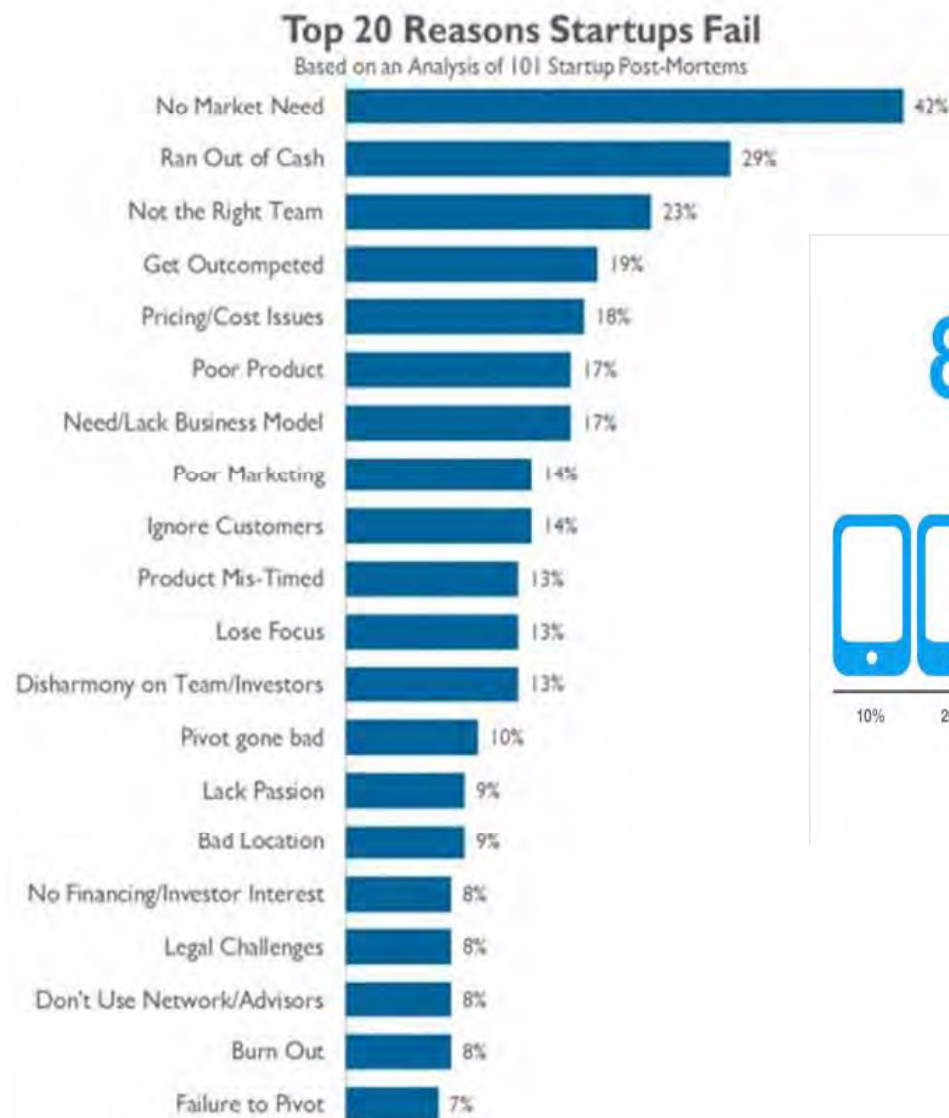


- Στην ιστοσελίδα kemel.gr θα βρείτε «Χρήσιμα Άρθρα» όπου περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία
- Δοκιμάστε να απαντήσετε σε τεστ της Καναδικής Επενδυτικής Τράπεζας BDC



- Δοκιμάστε και το τεστ της ιστοσελίδας entrepreneur.com
- Θα σας διανεμηθεί ένα φύλλο που περιλαμβάνει και ένα τεστ με τίτλο «Do You Have What It Takes to Be an Entrepreneur?». Δοκιμάστε να βαθμολογήσετε μόνοι τον εαυτό σας

Γιατί το 90% των Startups αποτυγχάνουν?



Θέλετε να ελαχιστοποιήσετε τις πιθανότητες να είστε μία από τις “9 στις 10” ?

Αν ναι, τότε θα πρέπει να εντάξετε στην προσπάθεια σας την κατανόηση και σωστή χρήση εργαλείου για την περιγραφή του Επιχειρηματικού Μοντέλου:

Business Model Canvas

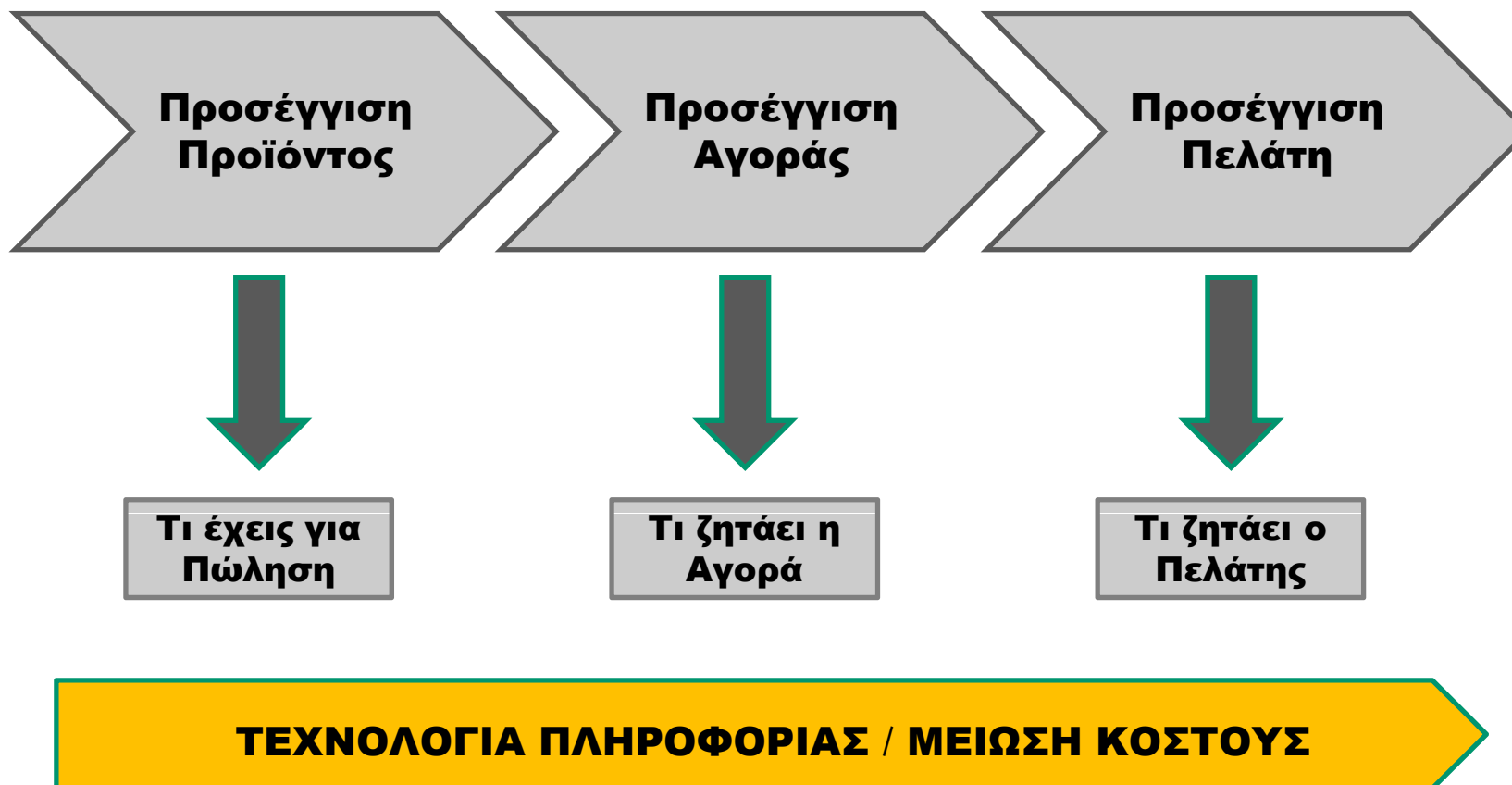
Πρώτα όμως, ελάτε να δούμε την εξέλιξη του marketing που το κατέστησε αναγκαίο.

Η διαχρονική εξέλιξη του marketing

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

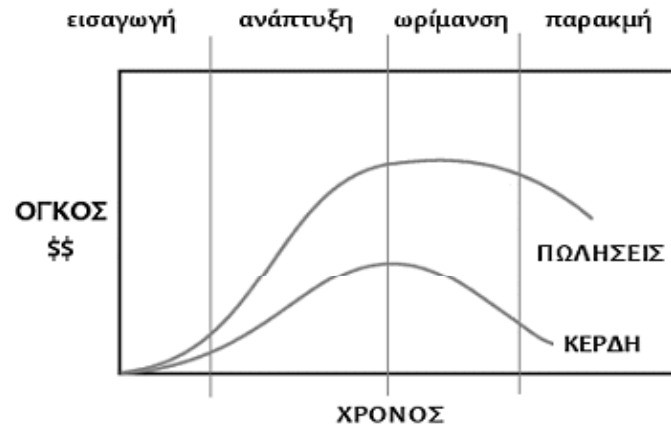
Ο ορισμός του Μάρκετινγκ

Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής αγαθών, υπηρεσιών ή/και ιδεών, για την δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν σκοπούς και ανάγκες ατόμων και οργανισμών.



- Τις προηγούμενες 10ετίες ήταν σε χρήση το σύστημα 4P
 - ◆ Έβγαζες ένα προϊόν (**product**)
 - ◆ Απευθυνόσουν σε όλους από τα μαζικά ή τοπικά μέσα (**promotion**),
 - ◆ Ο πελάτης αγόραζε από τα σημεία διανομής (**place**)
 - ◆ Σε τιμή που ζητούσες (**price**) και η σχέση με τον πελάτη ήταν «ανώνυμη»
- Σήμερα το marketing έχει ως επίκεντρο τον πελάτη
 - ◆ Εντοπίζεις και σε εντοπίζουν οι πελάτες (**customer segments**)
 - ◆ Προτείνεις την προσφερόμενη αξία του προϊόντος (**value proposition**)
 - ◆ Μέσα από πολλαπλά σημεία επαφής, συμβατικά και ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας, πώλησης και διανομής (**channels**)
 - ◆ Δημιουργείς διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους (**customer relationships**), τους κάνεις μόνιμους πελάτες και οι ίδιοι ανταλλάσσουν απόψεις για το προϊόν από τα social media
- Η λογική του σύγχρονου marketing μπορεί να αποτυπωθεί στο δεξιό μέρος του Business Model Canvas όπως θα δούμε στο ειδικό κεφάλαιο

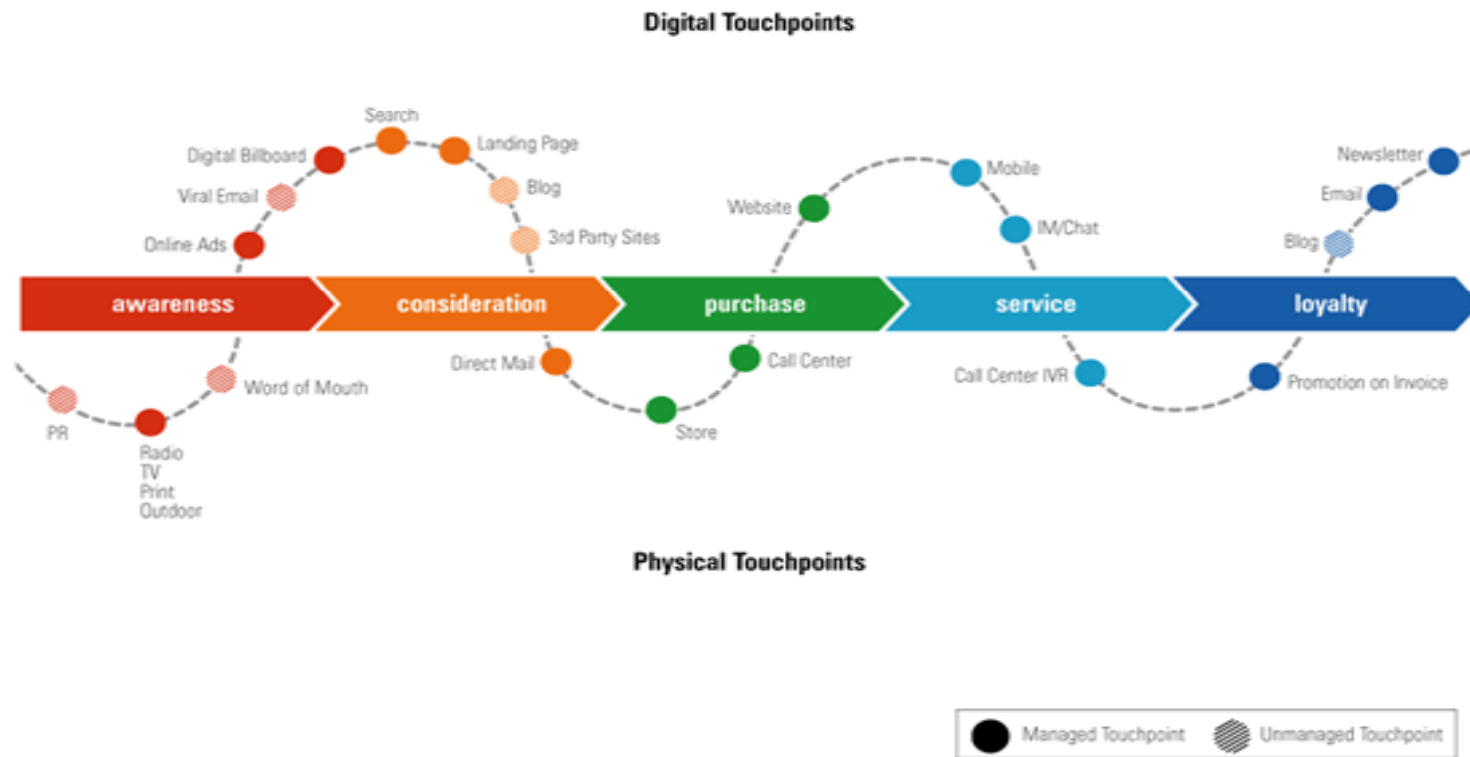
Από το Product στο Customer LifeCycle



Από τον Κύκλο Ζωής Προϊόντος και τα 4P του Μίγματος Marketing (1961, McCarthy), στην πελατοκεντρική προσέγγιση με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη (Customer Life Cycle).

Από το Product στο Customer Life Cycle

Και από τον επικοινωνιακό μονόδρομο, στην συμβίωση παραδοσιακών και διαδραστικών ψηφιακών Μέσων σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του πελάτη

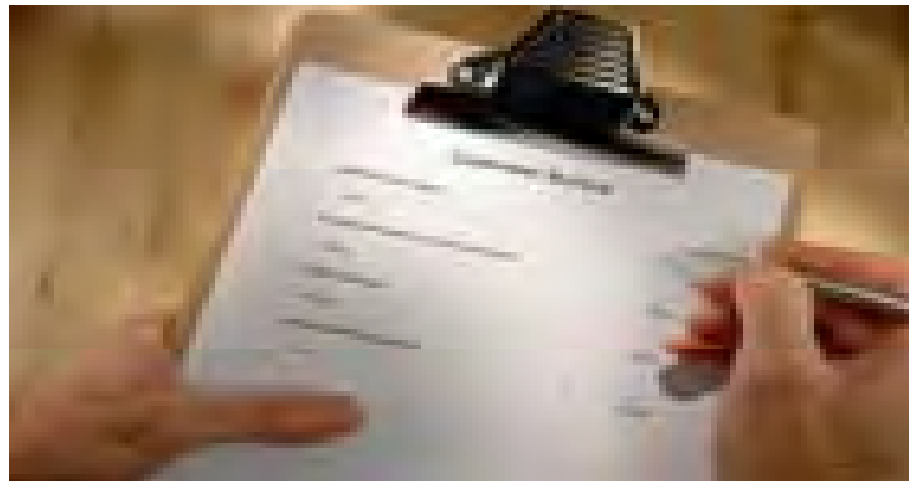


Ας δούμε όλες αυτές τις αλλαγές σε ένα παράδειγμα αγοραστικής εμπειρίας

Customer Journey/Life Cycle Mapping	Before Purchase		Purchase	After Purchase	
	Awareness	Evaluation	Purchase	Usage	Loyalty
Website					
E-Shop					
Face to Face					
In-Store					
Call Center					
Facebook					
Reviews					
Web Forums					
Email					
Post					
Print/TV κλπ.					

Τι είναι έρευνα Αγοράς

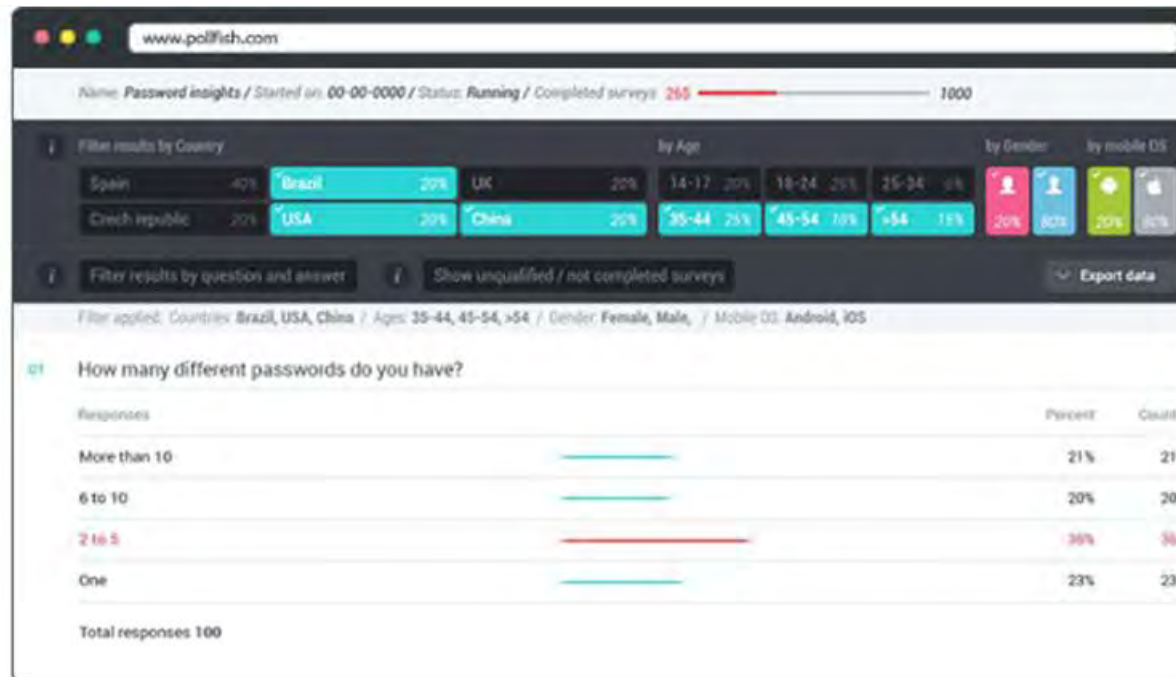
Έρευνα αγοράς (*Market research*) θεωρείται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά και τους καταναλωτές



- Γιατί;
 - ◆ Δεν αρκεί το καλό προϊόν ή υπηρεσία
 - ◆ Γνωρίζετε εξ αρχής την αγορά που θέλετε να κατακτήσετε;
 - ◆ Η επιβεβαίωση έρχεται με την έρευνα αγοράς.

- Πως;
 - ◆ Πρωτογενής έρευνα
 - Διαδίκτυο – search engines
 - Επαγγελματικοί/τηλεφωνικοί κατάλογοι
 - ◆ Δευτερογενής έρευνα
 - Δημοσιευμένες πληροφορίες σε επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, βιβλιοθήκες
 - στατιστική υπηρεσία – κρατικές πηγές
 - Εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, επαγγελματικοί σύνδεσμοι
 - Εταιρείες ερευνών

Ένας εύκολος, γρήγορος, οικονομικός τρόπος online συλλογής πληροφοριών σχετικά με την δυνητική αποδοχή του concept (και σε μορφή εικόνας), παρέχεται από την ελληνική startup Pollfish.



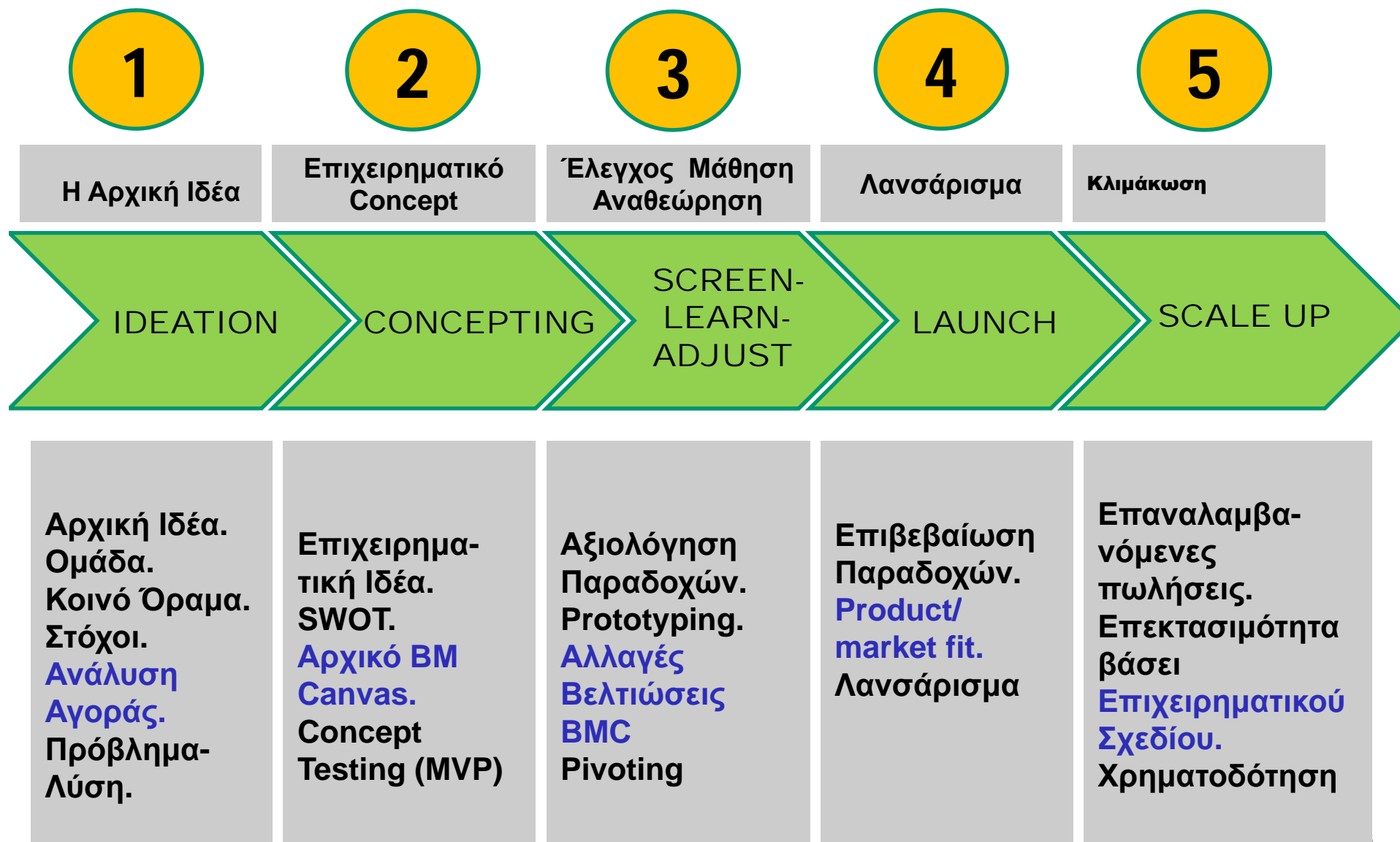
Ποιες είναι οι προϋποθέσεις σωστής επικοινωνίας

- Να γνωρίζουμε σε ποιο πρωταρχικό κοινό απευθυνόμαστε (δημογραφικά, ψυχογραφικά)
- Να γνωρίζουμε ποια είναι η κυρίαρχη θέση και στάση του, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία μας
- Να γνωρίζουμε ποιο είναι το κύριο πρόβλημα που καλείται να λύσει το προϊόν που του προσφέρουμε
- Να «τοποθετήσουμε» (position) σωστά το προϊόν μας σαν λύση στο πρόβλημά του.

- Να επιλέξουμε ποιο είναι το ένα, σημαντικότερο πράγμα στο οποίο θα πρέπει να δοθεί έμφαση
- Να «αποφασίσουμε» μέσω έρευνας, ποια θα πρέπει να είναι η επιθυμητή αντίδραση του κοινού μας στην επικοινωνία μας (τι θέλουμε να προσέξουν, να αισθανθούν, να πράξουν)
- Να υλοποιήσουμε και στην συνέχεια να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα της δημιουργικής προσέγγισης.

**Από την Επιχειρηματική ιδέα στο Επιχειρηματικό
Μοντέλο**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3



1

Η Επιχειρηματική
Ιδέα

IDEATION



- **Επιχειρηματική Ομάδα**
- **Αξίες**
- **Κοινό όραμα**
- **Σύνθεση**
- **Προφίλ μελών**
- **Δεξιότητες**
- **Επιχειρηματική ευκαιρία**

2

Προεργασία
Επιχειρηματικού Μοντέλου

CONCEPTING



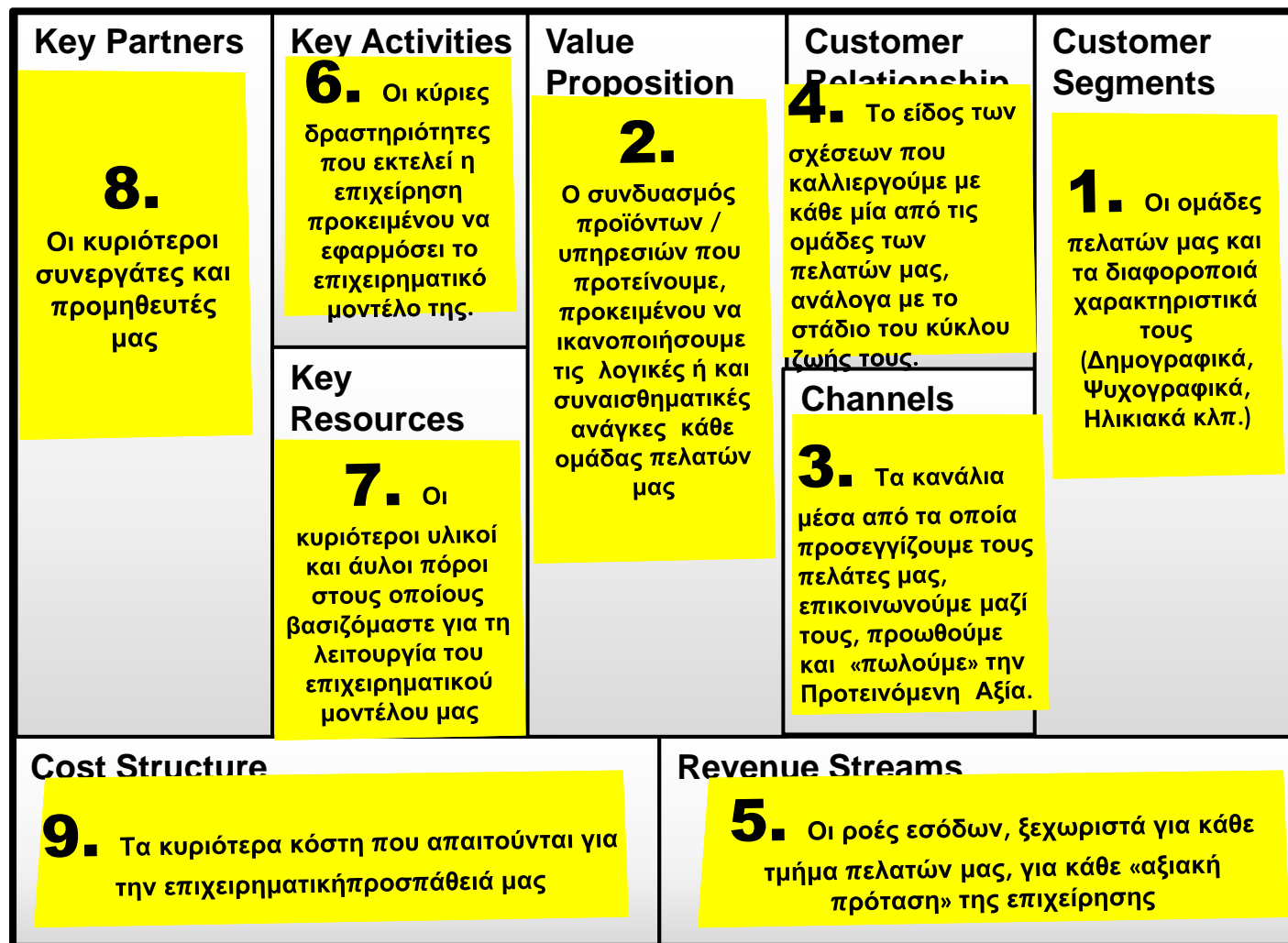
Βασικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων

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>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>		

Εσωστρέφεια - Έσοδα

Εξωστρέφεια - Έσοδα

<p>Key Partners</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Key Activities</p> <p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί:</p> <p>..η προτεινόμενη αξία?</p> <p>..τα κανάλια επικοινωνίας-διανομής?</p> <p>..Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Value Proposition</p> <p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιο πρόβλημα/τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί?</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε?</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν /MVP?</p>	<p>Customer Relationship</p> <p>Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση, αύξηση και πιστότητα των πελατών?</p> <p>Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model?</p> <p>Πόσο δαπανηρά είναι?</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία?</p> <p>Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες?</p> <p>Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές?</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν?</p> <p>Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα?</p> <p>Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν?</p> <p>Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?</p>		

5



Επιχειρηματικό Σχέδιο

SCALE UP

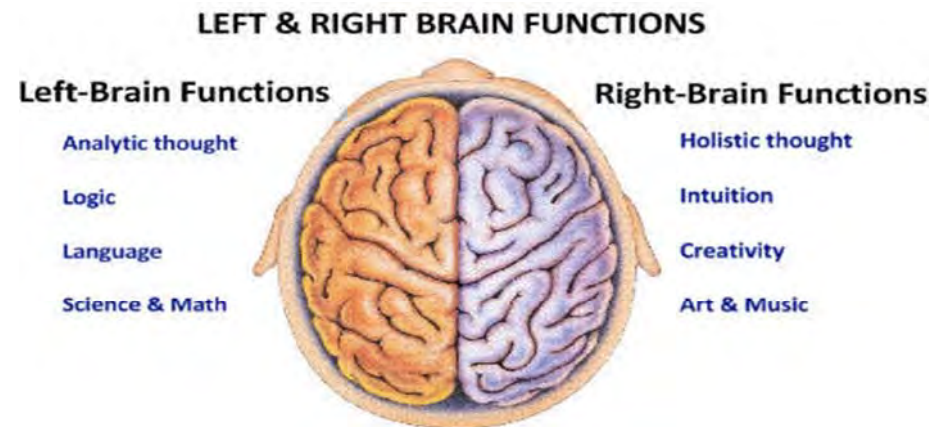
- I. **Επιτελική Σύνοψη**
- II. **Η Ομάδα**
- III. **Το Επιχειρηματικό Μοντέλο**
- IV. **Σχέδιο Πωλήσεων/Μάρκετινγκ**
- V. **Σχέδιο Υποδομής/Οργάνωσης/Λειτουργίας**
- VI. **Χρηματοοικονομικό Σχέδιο**
- VII. **Ανάλυση Κινδύνων**

- Αρχική ιδέα-ομάδα-κοινό όραμα-στόχοι
- Ανάλυση αγοράς-επιχειρηματική ιδέα-αρχικός μοντέλο-concept test
- Αξιολόγηση παραδοχών-prototyping-αλλαγές-βελτιώσεις-pivoting
- Λανσάρισμα-επιβεβαίωση παραδοχών-product-market fit
- Κλιμάκωση- Επαναληπτικότητα- Επεκτασιμότητα- Επιχειρηματικό Σχέδιο- Χρηματοδότηση

Startups και οι διαφορετικές εγκεφαλικές λειτουργίες

Οι βασικές φάσεις εξέλιξης μιας startup (Ideation, Concepting, Screen-learn-adjust, Launch, Scale up), απαιτούν διαφορετικές εγκεφαλικές λειτουργίες.

Η πρώτη αφορά δημιουργικές ιδέες και λύσεις που σχετίζονται με right brain thinking (συναίσθημα), και η δεύτερη αφορά κανόνες και testing/validation, που απαιτεί κυρίως left brain thinking (λογική).



Καλό είναι η ομάδα των founders να καλύπτει και τις δύο ανάγκες.

Κάπως έτσι λειτουργεί και ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου όπου το δεξιό τμήμα αφορά στην αξία και το αριστερό στην αποδοτικότητα

Επιχειρηματικό Μοντέλο

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το τρόπο με το οποίο ένας οργανισμός κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, δημιουργεί, προσφέρει και αποκομίζει αξία.

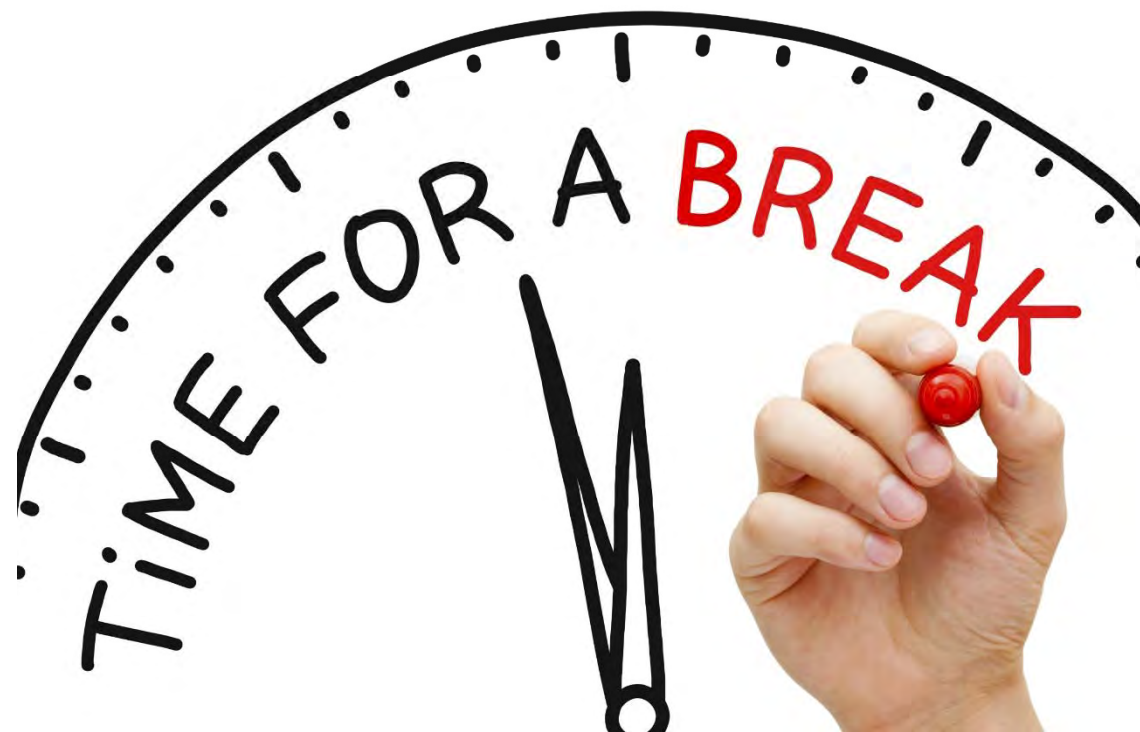
Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει μια επίσημη καταγραφή των στόχων, στρατηγικών και προγραμμάτων δράσεων ενός οργανισμού, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει επιλεγεί.



- Αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Μοντέλου και στη συνέχεια του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- Ξεκινά από τους πελάτες προχωρά στους συνεργάτες και τους πόρους και φθάνει μέχρι την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης
- Πολλά άρθρα και παραδείγματα στο www.kemel.gr
- Υπάρχουν και 5 μικρά βίντεο με πολλές εξηγήσεις (αγγλικά)

Το Business Model Canvas αναπτύσσεται με λεπτομέρειες, παραδείγματα και ασκήσεις σε ξεχωριστό εργαστήριο (work-shop) του ΚΕΜΕΛ



Διάλειμμα 10 λεπτών

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο ?



- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο - “ντοκουμέντο” που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη
 - ◆ να καταγράψει/αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του και
 - ◆ να επιλέξει κατάλληλες πολιτικές για την υλοποίηση των ιδεών αυτών
- Κάθε επιχείρηση, είτε μικρή είτε μεγάλη, πρέπει να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο
- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μεν πολυδιάστατο αλλά και σχετικά απλό στην εκπόνησή του

Στρατηγικός Οδικός Χάρτης



Γιατί να φτιάξετε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο?



- Για να ελέγξετε την βιωσιμότητα της ιδέας σας
- Για να δώσετε στη επιχείρηση περισσότερες ευκαιρίες να επιτύχει
- Για να εξασφαλίσετε χρηματοδότηση & να προσελκύσετε επενδυτές
- Για να βάλετε ρεαλιστικούς στόχους
- Για να βάζετε προτεραιότητες και να κατανέμετε αποδοτικότερα τις “δυνάμεις” σας
- Γιατί θα ελέγχετε καλύτερα τα οικονομικά δεδομένα & αποτελέσματα.
- Γιατί ο κάθε πελάτης σας θα γνωρίζει την κατεύθυνση της επιχείρησή σας.
- Γιατί οι περισσότερες εταιρείες που μακροημερεύουν έχουν ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο που ακολουθούν.



...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





- Θα λέει
 - ◆ Ποιο είναι το όραμα και οι στόχοι σας?
 - ◆ Πού θέλετε να πάει η επιχείρησή σας ?
 - ◆ Πού θα πρέπει να βρίσκεται σε τρία χρόνια ?
 - ◆ Ποια τα βήματα για να φτάσετε εκεί ?

- Συνοδεύει απαραίτητα αιτήσεις χρηματοδότησης
 - ◆ Τράπεζες για δάνεια
 - ◆ Κρατικούς φορείς για επιδοτήσεις
 - ◆ Ιδιώτες επενδυτές

- Εργαλείο Διοίκησης, Προγραμματισμού και Ελέγχου

Πολλά στοιχεία αυτής της παρουσίασης έχουν αντληθεί από τον «Οδηγό για τη σύνταξη ενός επιτυχημένου Business Plan» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Φροντίστε να περιλάβετε στο κείμενό σας:

- Ελκυστικές προοπτικές της επιχείρησης
- Σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων και απροόπτων
- Ποσό του δανείου
- Σκοπός του δανείου
- Τρόπος αποπληρωμής
- Εναλλακτικές επιλογές σε περίπτωση απρόσμενης στενότητας
- Διαθέσιμες εγγυήσεις (αν υπάρχουν)
- Η Ομάδα των ανθρώπων που θα διοικήσουν

- Κεφάλαια που θα επενδυθούν και τον σκοπό τους
- Προσδοκώμενο κέρδος σε ποσοστό επί των ιδίων κεφαλαίων (>25% ετησίως – ανάλογα με τον κίνδυνο)
- Περίοδος «εξόδου» (χρόνος επιστροφής κεφαλαίου: 3-7 χρόνια)
- Προσδοκώμενη αντίδραση της αγοράς στο προϊόν
- Αν οι προβλέψεις είναι ρεαλιστικές
- Αν υπάρχει «Σχέδιο Β» σε περίπτωση δυσμενών συνθηκών
- Η ομάδα των ανθρώπων που θα διοικήσουν



- Βοηθάει την διοίκηση να προγραμματίσει την ανάπτυξη της εταιρείας
- Να προβλέψει τις αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν
- Προσδιορίζει συγκεκριμένα σημεία αναφοράς αξιολόγησης (benchmark) έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί η εξέλιξη της επιχείρησης
- Φανερώνει τις εξής ανάγκες της επιχείρησης:
 - ◆ Χρηματοοικονομικές
 - ◆ Διοικητικές
 - ◆ για ειδικευμένο προσωπικό
 - ◆ για όγκο παραγωγής
 - ◆ για ανάπτυξη και αξιοποίηση του προϊόντος
 - ◆ μάρκετινγκ

1. Σύνοψη
2. Ιστορικό της επιχείρησης
3. Προϊόν
4. Διοίκηση και προσωπικό
5. Αγορά και μάρκετινγκ
6. Παραγωγική διαδικασία
7. Χρηματοοικονομικές πληροφορίες
8. Ρίσκα και αναμενόμενες ανταμοιβές
9. Χρονοδιαγράμματα και σημεία αναφοράς μετρήσεων
10. Παραρτήματα

Το Business Plan αναπτύσσεται με λεπτομέρειες, παραδείγματα και ασκήσεις σε ξεχωριστό εργαστήριο (work-shop) του ΚΕΜΕΛ

Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

- Πρόκειται για παραδοχές και υποθέσεις για μελλοντικά γεγονότα
- Οι προβλέψεις που πρέπει να γίνονται αφορούν:
 - Τον Λογαριασμό κερδών ή ζημιών
 - ✓ Έσοδα και Δαπάνες
 - ✓ Κόστος προϊόντων
 - Χρηματοροές (cash flow)
 - Υπολογισμός Νεκρού Σημείου
 - Ισολογισμούς
 - Χρονικό διάστημα προβλέψεων 3 έως 5 έτη ανάλογα με την σπουδαιότητα των σχεδίων και το ύψος των κεφαλαίων

- Προτιμήστε να αρχίσετε με τις προβλέψεις των πωλήσεων
 - ◆ Ποσότητες πωλήσεων ανά χρονική περίοδο
 - ◆ Τιμή πώλησης του προϊόντος
 - ◆ Χρονικοί όροι πληρωμής από πελάτες (μετρητά, πίστωση)
 - ◆ Κόστος παραγωγής
 - ◆ Χρονοδιάγραμμα δαπανών
- Οι προβλέψεις γίνονται σε μηνιαία βάση τον πρώτο χρόνο, μετά ανά τρίμηνο ή και εξάμηνο
- Συντηρητικός – Αισιόδοξος;
 - ◆ Μην παρουσιάζετε την επιχείρηση κατώτερη από ότι είναι
 - ◆ Μην είστε πολύ αισιόδοξοι γιατί το Business Plan θα απορριφθεί
 - ◆ Εκπονείστε δύο σενάρια: το «συντηρητικό» και το «αισιόδοξο»
 - ◆ Κάντε ανάλυση ευαισθησίας (π.χ. μείωση πωλήσεων 10% τι επίδραση θα έχει στα αποτελέσματα της επιχείρησης)

Τα κρίσιμα σημεία της Οικονομικής Διαχείρισης

- Σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση
- Αποτελεσματική διαχείριση ρευστότητας
- Λογιστική ευταξία

Η Επιχείρηση οφείλει να είναι συνεπής στις πληρωμές με

- Εφορία
- Ασφαλιστικούς Οργανισμούς
- Τράπεζες
- Προμηθευτές
- Προσωπικό



Χαρακτηριστικές κατηγορίες δαπανών μιας επιχείρησης

- Αμοιβές Προσωπικού & Εργοδοτικές Εισφορές
- Πρώτες & Βοηθητικές Ύλες
- Ενέργεια (ηλεκτρισμός, καύσιμα)
- Επισκευές, Συντήρηση
- Αμοιβές & έξοδα Τρίτων
- Αποσβέσεις Παγίων
- Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων
- Έξοδα Μεταφορών, Αυτοκινήτων
- Τηλεπικοινωνίες, Ταχυδρομικά
- Ενοίκια, Συνδρομές, Ασφάλιστρα, Τέλη
- Έξοδα γραφείου, αναλώσιμα
- Τόκοι

Κατάσταση Αποτελεσμάτων

(αναφέρεται σε μια περίοδο – συνήθως ένα έτος. Συνιστάται όμως να καταρτίζεται σε μηνιαία βάση!)

- Καθαρές Πωλήσεις (αφαιρούνται οι εκπτώσεις)
 - Μείον Κόστος Πωληθέντων (Άμεσο κόστος + ΓΒΕ + Αποσβέσεις)
- Μικτό Κέρδος
 - Μείον Λειτουργικά Έξοδα (Διάθεσης, Διοίκησης, Χρηματοδότησης)
- Κέρδος προ Φόρων
 - Μείον Φόροι
- Καθαρά κέρδη (Ζημία)

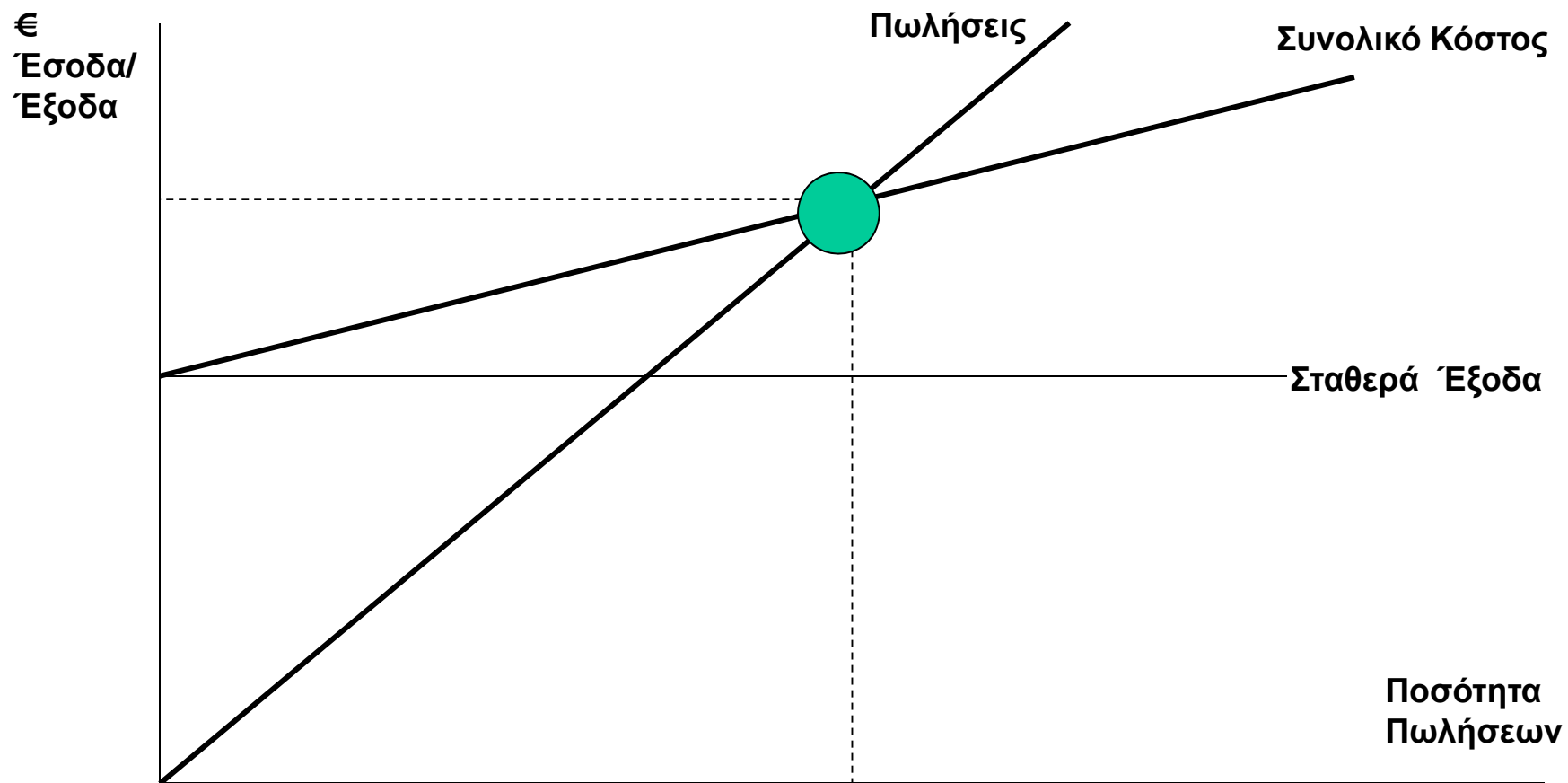
Δύο Κατηγορίες Δαπανών:

- Σταθερές Δαπάνες: Παραμένουν αμετάβλητες ανεξάρτητα από τον όγκο Παραγωγής/Πωλήσεων
- Μεταβλητές Δαπάνες: Μεταβάλλονται ανάλογα με τον όγκο Παραγωγής/Πωλήσεων

Συμπεπώς:

- Συνολικό Κόστος = Μεταβλητές Δαπάνες + Σταθερές Δαπάνες

Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου



$$\text{Νεκρό Σημείο} = \frac{\text{Σταθερά Έξοδα}}{\text{Τιμή} - \text{Μεταβλ.Κόστος}}$$

Ισολογισμός

(απεικονίζει την περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης σε μια χρονική στιγμή – συνήθως την 31^η Δεκεμβρίου κάθε έτους). Έχει δύο σκέλη:

- **Ενεργητικό** (απεικονίζει την περιουσία της επιχείρησης)
 - Πάγια (κτίρια, οικόπεδα, μηχανήματα, συμμετοχές)
 - Κυκλοφορούν ενεργητικό (απαιτήσεις, αποθέματα, ταμείο)

- **Παθητικό** (υποδηλώνει σε ποιον ανήκει η επιχείρηση)
 - Ίδια Κεφάλαια (μετοχικό κεφάλαιο, κέρδη μη διανεμηθέντα, ζημίες)
 - Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (μακροπρόθεσμα δάνεια, προβλέψεις)
 - Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (προμηθευτές, τράπεζες, δημόσιο, μέτοχοι)

Ο ισολογισμός είναι πάντα ισοσκελισμένος

Ταμειακή Ρευστότητα (Cash Flow)

12 μήνες (rolling forecast)

- Ταμείο Έναρξης Περιόδου
 - Εισροές
 - Εκροές
- Ταμείο Λήξης Περιόδου

Δείτε το
λογιστικό φύλλο
Excel στο
kemel.gr
“Business Plan
& άλλα
εργαλεία»

Προβλεπόμενη Ταμειακή Ροή (12 μηνών) – Projected Cash Flow														
	Ταμείο στην	Ιαν-09	Φεβ-09	Μαρ-09	Απρ-09	Μαϊ-09	Ιουν-09	Ιουλ-09	Αυγ-09	Σεπ-09	Οκτ-09	Νοε-09	Δεκ-09	Ιαν-09 Ταμείο στη Λήξη
Διαθέσιμα μετρητά (αρχή του μήνα)	25	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ														
Από πωλήσεις των μετρητών	10													
Από πωλήσεις επί πιστώσει	20													
Από δόσεις η άλλες πηγές	30													
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών (πριν γίνουν πληρωμές)	85	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ														
Για προμήθειες	12													
Για προμήθειες επί πιστώσει	10													
Μισθοί	0													
Φόροι/Φόροι επί έξοδα	7													
μισθοδοσία	7													
Για υπηρεσίες τρίτων	2													
Αναλώσιμα υλικά γραφείου	2													
Επισκευές & Συντήρηση	0													
Διαφήμιση	0													
Αυτοκίνητο/ταξί/αεροπορικά	3													
Λογιστήριο/δικηγόρος	1													
Ενοίκια	2													
Τηλέφωνο/Internet	2													
Παρόμοια κινήματα	2													
Ασφάλια	0													
Σύνολο λοιπών φόρων	2													
Τόκοι	5													
Άλλα έξοδα (δικαιρέτητα)	4													
Άλλα έξοδα (δικαιρέτητα)	0													
Άλλα έξοδα (δικαιρέτητα)	0													
Άλλα έξοδα	0													
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΕΩΝ	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Από πληρωμή δανασκού κεφαλ	6													
Αγορά παγίων στοιχείων (δικαιρέτητα)	5													
Άλλα έξοδα start up	2													
Από δόσεις σε μετρητά	2													
Ανάληψη από τραπεζική επί χέρι	2													
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΕΩΝ	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ	25	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (δεν περιλαμβάνονται στο cash flow)														
Πωλήσεις (σε ευρώ)														
Λογιστριομοιροσστασεις (τέλος μηνός)														
Επισφάλια (τέλος μήνα)														
Αποθέματα (τέλος μηνός)														
Λογιστριομοιροσστασεις (τέλος μηνός)														
Απόσβεση παγίων στοιχείων														

Υποδομή, Οργάνωση, Λειτουργία της Επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

- Διαδικασία Πρόσληψης & Απόλυσης (ΟΑΕΔ)
- Σχέσεις με Επιθεώρηση Εργασίας
- Μισθοί και μισθολογική εξέλιξη
- Κρατήσεις και εργοδοτικές εισφορές (ΙΚΑ)
- Συλλογικές συμβάσεις εργασίας
- Ειδικότητες, υπάλληλοι, εργάτες
- Ωράριο εργασίας – Ανακοίνωση στην Επιθεώρηση
- Υπερωρίες – Εργασία σε αργίες
- Συνδικαλιστικά σωματεία – Εργατικό Κέντρο

- Όροι περιβαλλοντικής συμμόρφωσης
- Έκθεση εκτίμησης επαγγελματικού κινδύνου
- Ιατρός εργασίας – Τεχνικός Ασφαλείας
- Εργατικό ατύχημα
 - Ανακοίνωση σε Επιθεώρηση, ασφαλιστικό φορέα, αστυνομία

- Άδεια λειτουργίας
- Καταστατικό εταιρείας
- Κανονισμός εργασίας
- Συμβάσεις εργασίας
- Συμβάσεις εμπορικές (πωλήσεις-αγορές)
- Πνευματικά δικαιώματα – πατέντες
- Θέματα ανταγωνισμού
 - Εναρμονισμένες πρακτικές
 - Κατάχρηση δεσποζούσης θέσεως
- Εταιρική διακυβέρνηση – Δικαιώματα μειοψηφίας

- Προδιαγραφές προϊόντος & ποσότητα (ανοχές αν υπάρχουν)
- Συσκευασία
- Τιμή μονάδας και συνολική αξία (καθαρή & με ΦΠΑ)
- Χρόνος παράδοσης
- Τρόπος πληρωμής (μετρητοίς, με πίστωση κλπ)
- Τόπος παράδοσης & τρόπος μεταφοράς
- Περίοδος & περιεχόμενο εγγύησης
- Ενδεχόμενες ρήτρες για καθυστερημένη παράδοση ή πληρωμή
- Τροποποίηση όρων σύμβασης
- Περιπτώσεις καταγγελίας σύμβασης
- Ανωτέρα βία
- Δωσιδικία (αρμόδια δικαστήρια και εφαρμοστέο δίκαιο)

Περιγράψετε τον τύπο του επαγγελματικού χώρου που έχετε επιλέξει και τα απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά:

- Χώρος
- Τύπος κτιρίου
- Πολεοδομική ζώνη
- Ηλεκτρικό και άλλες παροχές
- Πρόσβαση, Συγκοινωνίες, ευχέρεια φόρτωσης-εκφόρτωσης
- Επικοινωνίες



Περιγράψετε τις μεθόδους σας σχετικά με:

- Τις τεχνικές παραγωγής και το κόστος
- Τον ποιοτικό έλεγχο
- Την εξυπηρέτηση πελατών
- Τον έλεγχο αποθεμάτων
- Την ανάπτυξη του/των προϊόντος/ων



Εντοπίστε τους βασικούς προμηθευτές σας:

- Ονόματα και διευθύνσεις
- Τύπος και ποσότητα αποθεμάτων που θα σας προμηθεύσουν
- Πολιτική αναφορικά με προμήθειες με πίστωση και την παραδότηση των προϊόντων
- Ιστορικό και αξιοπιστία προμηθευτών



Logistics

- Αποθήκευση
- Λήψη παραγγελιών
- Τιμολόγηση
- Συσκευασία & Αποστολή
- Εισπράξεις
- Επιστροφές-Αντικαταστάσεις
- Επιστροφές χρημάτων
- Ερωτήσεις-Παράπονα
- Reporting



- Η Επιχείρηση έχει κοινωνικό ρόλο και οφείλει να ακολουθεί αυστηρό κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας, ενώ ο επιχειρηματίας και τα στελέχη οφείλουν να επιδεικνύουν ηθική επαγγελματική συμπεριφορά
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας της επιχείρησης είναι εθελοντικός και αποτελεί αυτοδέσμευση της Επιχείρησης προς το κοινωνικό σύνολο
- Υπόδειγμα Κώδικα Δεοντολογίας αποτελεί το «Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών» (United Nations Global Compact). Αποτελείται από 4 ενότητες και περιλαμβάνει 10 αρχές. Οι ενότητες:
 - ❑ Ανθρώπινα δικαιώματα
 - ❑ Εργασιακές συνθήκες
 - ❑ Περιβάλλον
 - ❑ Καταπολέμηση Διαφθοράς (λεπτομέρειες: www.unglobalcompact.org)
- Άλλο υπόδειγμα είναι η «Χάρτα Δικαιωμάτων & Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων» από τον ΣΕΒ

**ΚΕΜΕΛ: Υπηρεσία One2one Mentoring
Οδηγός του Νέου Επιχειρηματία
Έτοιμα Business Plan**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Πως θα επικοινωνήσω με το ΚΕΜΕΛ?



- Μενού: Επικοινωνία
 - ◆ Για την επικοινωνία σας με το ΚΕΜΕΛ, παρακαλούμε συμπληρώστε την παρακάτω φόρμα: Ονοματεπώνυμο, E-Mail, Τηλέφωνο
- Σκοπός Επικοινωνίας
 - ◆ Θέλω βοήθεια ή συμβουλή σχετικά με την επιχειρηματική μου ιδέα.
 - ◆ Θέλω βοήθεια ή συμβουλή σχετικά με την ήδη υπάρχουσα επιχείρησή μου.
 - ◆ Θέλω να γίνω μέλος του ΚΕΜΕΛ.
 - ◆ Άλλο.

- Τομέας που κατά κύριο λόγο χρειαζομαι βοήθεια:
 - ◆ Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)
 - ◆ Marketing & Πωλήσεις
 - ◆ Λογιστικά & Φορολογικά Θέματα
 - ◆ Νομικά & Εργασιακά Θέματα
 - ◆ Υποδομή & Λειτουργία της Επιχείρησης
 - ◆ Χρηματοδότηση & Επιδοτήσεις
 - ◆ Άλλο
- Μήνυμα



- Business Plan & Άλλα Εργαλεία
- Μικρές Επιχειρήσεις - Start Ups
- Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων
- Χρήσιμα Άρθρα για Νέους Επιχειρηματίες
- Marketing & Πωλήσεις
- Χρηματοδότηση, Επιδοτήσεις, Αναπτυξιακοί Νόμοι
- Λογιστικά & Φορολογικά
- Περιβάλλον, Υγιεινή και Ασφάλεια
- Ανθρώπινο Δυναμικό & Εργασιακά
- Και άλλα



Εκτροφή Σαλιγκαριών



Καλλιέργεια Μυρτίλλων



Μέλι και μελισσοκομικά προϊόντα



Μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση

- Το Innovathens έχει σημαντικότερο ρόλο στην διευκόλυνση και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας από νέους επιχειρηματίες
- Αποτελεί φιλόξενο καταφύγιο για πολλές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες
- Υποδεικνύει τον δρόμο που πρέπει να ακολουθεί η Ελλάδα στον 21^ο αιώνα μέσα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό
- Η συνεργασία του Innovathens με το ΚΕΜΕΛ αποδείχθηκε καρποφόρα

ΚΟΜΒΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΠΟΛΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ



Παρακαλούμε να υποβάλλετε (εάν δεν το έχετε ήδη κάνει) On Line Δήλωση Συμμετοχής για το Workshop της 23 Μαρτίου:

Business Model Canvas

Είναι απαραίτητη για την διευθέτηση του χώρου της εκδήλωσης.

**Ευχαριστούμε για την
προσοχή σας!**