



AthensMBA



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Επιχειρηματικό Σχέδιο - Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design, Εταιρία
Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»



Συμεωνίδης Παντελεήμων

Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Αραβώσης Κωνσταντίνος

Ακαδημαϊκό Έτος
2019-2020

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Συμεωνίδης Παντελεήμων

Υπογραφή

Ευχαριστίες

“ Η ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας σηματοδοτεί το τέλος μίας επικοινωνιακής περιόδου, αυτή της αποπεράτωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Για την επίτευξη του στόχου μου πολύτιμη στάθηκε η συνδρομή των καθηγητών μου στο Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – “Athens MBA” που μου παρείχαν υποκίνηση και συνέδραμαν με τις γνώσεις και το ερευνητικό τους έργο.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου εργασίας, Δρ. Αραβώση Κωνσταντίνο. Ο λόγος διττός, αφενός η καθοδήγηση και η πολύτιμη συμβολή του σε κάθε στάδιο της εξέλιξης και ολοκλήρωσης της, αλλά και αφετέρου διότι στο πλαίσιο του μαθήματος “ Νέα Επιχειρηματικότητα” συνέβαλε στην οριοθέτηση του περιεχομένου της έννοιας της επιχειρηματικότητας μέσω των εμπνευσμένων διαλέξεων του καθώς και στη κατάκτηση νέων επιστημονικών κορυφών όπως και στη περαιτέρω επαγγελματική μου σταδιοδρομία”.

Σύνοψη

Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η επιχειρηματικότητα θεωρείται σημαντικός μοχλός ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας. Η επιχειρηματικότητα αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολυάριθμων ερευνητών της οικονομικής θεωρίας υποκινούμενων από τη δήλωση ότι η επιχειρηματικότητα έχει σημαντική οικονομική αξία, όσον αφορά στην παραγωγικότητα και στην ανάπτυξη, στην απασχόληση ή στην καινοτομία (Mirjam van Praag et al., 2006). Απόρροια αυτού αποτελεί το έντονο ενδιαφέρον για το «επιχειρείν» από μεγάλο μέρος του πληθυσμού και καθιστά εντονότερη την ανάγκη ερευνητικής δράσης στο πεδίο της επιχειρηματικότητας. Για την επιτυχή ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν καθοριστεί, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, συγκεκριμένες συνθήκες, μεταξύ αυτών δεσπόζουσα θέση κατέχει η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται να ορισθεί το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο εντάσσεται ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσης, να αποσαφηνιστούν βασικές έννοιες και όροι που διέπουν την επιχειρηματικότητα και να αποτυπωθεί, με τρόπο επιστημονικό και λεπτομερή, η διαδικασία συγγραφής ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στοχεύοντας στην πληρέστερη κατανόηση της μεθοδολογίας που ακολουθείται για την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, παρουσιάζεται πρακτική εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου της νεοσύστατης επιχείρησης Ntelo Design, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο κατασκευής επίπλων και ειδών φωτισμού.

Η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από δύο επιμέρους κεφάλαια. Η δομή της παρούσας εργασίας εμφανίζεται με την μορφή ενότητων. Η σύνοψη ενέχει θέση εισαγωγικής ενότητας και παρουσιάζει το αντικείμενο, τον σκοπό και τη συμβολή της εργασίας στην έρευνα.

Στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας και όλες οι συνιστώσες που την απαρτίζουν από μια πιο θεωρητική σκοπιά. Αποτελεί μία ιστορική αναδρομή της έννοιας της επιχειρηματικότητας και δίδονται ορισμοί που έχουν καταγραφεί έως σήμερα. Αναφέρεται δε η πολύτιμη συμβολή του Cantillon στη διατύπωση της έννοιας της επιχειρηματικότητας, ενώ αφιερώνεται ιδιαίτερη μνεία στις τρεις βασικές δυναμικές θεωρητικές σχολές της επιχειρηματικότητας. Εκτενής αναφορά, γίνεται στη Σουμπετεριανή θεωρία καθώς συσχέτισε την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την επιχείρηση και γίνεται εμβάθυνση στα σημαντικά στοιχεία της.

Στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι απαιτούμενοι οικονομικοί πόροι για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας και δίδεται έμφαση στις σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης. Αναλύονται οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι για εξωτερική χρηματοδότηση όπου είναι ο τραπεζικός Δανεισμός, τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ventures Capitals), η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) ή οι Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels). Ενώ, μέθοδοι όπως οι Θερμοκοιτίδες (Incubators), οι Τεχνοβλαστοί (Spin-Offs), τα Δίκτυα ή Συσπειρώσεις Επιχειρήσεων (Clusters) και το Crowdfunding που χρησιμοποιούνται συνήθως για την χρηματοδότηση νεοσύστατων επιχειρήσεων δεν παραλείπονται από την παρούσα εργασία.

Η ολόπλευρη θεώρηση του ζητήματος της έρευνας συνεχίζεται με την παράθεση, σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση, της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου. Ενώ ακολουθεί η ανάλυση των βασικότερων λόγων για τους οποίους η συγγραφή ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα και την επιτυχή κερδοφορία της επιχείρησης, καταθέτοντας έτσι τη σημασία και το σκοπό του. Εν συνεχεία αποτυπώνεται η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου και αναλύονται όλα τα επιμέρους στοιχεία του.

Έπειτα, η προσοχή στρέφεται στην εξέταση της δομής των επιχειρηματικών μοντέλων και την διατύπωση ενός γενικού θεωρητικού πλαισίου. Μεταξύ αυτών επιλέχθηκε η ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου Canvas ως ένα χρήσιμο οδηγό στη διαμόρφωση μίας επιχειρηματικής πρότασης. Στο πλαίσιο καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου canvas, περιγράφονται λεπτομερώς τα εννέα δομικά στοιχεία του. Τέλος, παρατίθεται συγκριτική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου έναντι του επιχειρηματικού μοντέλου canvas ώστε να αποσαφηνιστούν οι λόγοι και οι περιστάσεις εφαρμογής των δύο εργαλείων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναπτύσσεται και συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης Ntelo Design, μίας ελληνικής εταιρίας κατασκευής ειδών φωτισμού και επίπλων, η οποία ξεκινά τη δράση της το 2020 και αποτελεί το επιχειρηματικό εγχείρημα του συντάκτη της παρούσας εργασίας.

Η συγκρότηση του επιχειρηματικού σχεδίου της προς εξέταση επιχείρησης απεικονίζει αρχικά την υφιστάμενη κατάσταση της, δίδοντας στοιχεία για την επιλεχθείσα επωνυμία, την υπό σύσταση μορφή της, το διαμορφούμενο ιδιοκτησιακό καθεστώς, οι μέτοχοι της αλλά και ένα σύντομο ιστορικό από τη σύλληψη της ιδέας έως την απόφαση υλοποίησης του

συγκεκριμένου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Επιπρόσθετα, στην ίδια ενότητα αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής έδρας εγκαθίδρυσης.

Ο σκοπός και το όραμα της επιχείρησης διατυπώνονται πριν την εκτενή παρουσίαση των προϊόντων και υπηρεσιών της με τα οποία προσβλέπει στην κάλυψη αναγκών niche καταναλωτικού κοινού. Ακολούθως, γίνεται ανάλυση του κλάδου που θα δραστηριοποιηθεί η εταιρία και δίδονται σημαντικά στοιχεία για την διεθνή και εγχώρια αγορά τα οποία αντλήθηκαν από διάφορες κλαδικές μελέτες. Ενώ, τα αποτελέσματα της πρόσφατης έρευνας “Luxury Furniture Market: Global Industry Analysis, Trends, Market Size and Forecasts up to 2024”, της εταιρίας “Research and Markets” επέτρεψαν την ανίχνευση μελλοντικών τάσεων και προοπτικών του κλάδου και οδήγησαν στην καλύτερη κατανόηση των συνθηκών που επικρατούν σε αυτόν.

Στο σημείο αυτό απαραίτητη θεωρήθηκε η λεπτομερής αναφορά στα απαιτούμενα στοιχεία για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η λειτουργικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τις κατάλληλες εγκαταστάσεις, την επιλογή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικών πόρων. Υψίστης σημασίας εμφανίζεται και ο ποιοτικός έλεγχος πιστοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Ακολουθεί η τιμολογιακή πολιτική που υιοθετείται, παρουσιάζονται τα κανάλια διανομής και η στρατηγική marketing & πωλήσεων με καθορισμό ποιοτικών και ποσοτικών στόχων.

Η επόμενη ενότητα είναι αφιερωμένη στην εκτενή εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ως χρήσιμα εργαλεία για την εξαγωγή πολύτιμων αποτελεσμάτων εμφανίστηκαν η ανάλυση PESTEL και η θεωρία των πέντε (5) δυνάμεων του Porter για τη σκιαγράφηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στον αντίποδα, η Ανάλυση SWOT και η μήτρα Εντατικής Ανάπτυξης συνεισέφεραν σημαντικά στην αποτύπωση του εσωτερικού περιβάλλοντος και στη λήψη αποφάσεων.

Έπειτα, αποτυπώνονται όλα τα οικονομικά στοιχεία που θα προκύψουν σε βάθος πενταετίας, με βάση την ανάλυση και τους στόχους που έχουν τεθεί στις προηγούμενες ενότητες. Αναλύονται και επισημαίνονται οι πιο σημαντικοί αριθμοδείκτες που προκύπτουν από τους ισολογισμούς και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης ώστε να εξεταστεί η βιωσιμότητα της επένδυσης της επιχείρησης. Δεδομένου ότι τα στοιχεία προβλέψεων αποτελούν οικονομικές εκτιμήσεις αναγκαίος κρίθηκε ο υπολογισμός του Νεκρού Σημείου, δηλαδή το σημείο στο οποίο η επιχείρηση καλύπτει τα έξοδά της, τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά αρχίζοντας να παρουσιάζει τα προσδοκώμενα κέρδη.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

Για την αποφυγή προβλήματος της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων εφαρμόζεται Ανάλυση Ευαισθησίας, τόσο ως προς τη μεταβολή των πωλήσεων του κύκλου εργασιών $\pm 10\%$ όσο και ως προς τη μεταβολή $\pm 10\%$ του κόστους πωληθέντων.

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με την συγκέντρωση και παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης Ntelo Design.

Abstract

It is a common belief that entrepreneurship is seen as an important driver of the development of the economy and society. Many studies in the entrepreneurship literature are motivated by the statement that entrepreneurship has important economic value, for instance, in terms of productivity and growth, employment generation or, innovation (Mirjam van Praag et al., 2006). As a result, there is an intense interest on entrepreneurship making the need to immerse further in the concept of entrepreneurship and its key ingredients greater. According to international literature, specific conditions have been set for the successful business development. The preparation of a business plan. Business plan, among these conditions, is very important and crucial.

The present thesis attempts to define the theoretical background and to explain the field of entrepreneurship by presenting its main definitions and forms. Moreover, the aim of this study is to describe the importance and the factors which lead nascent entrepreneurs to spend effort writing business plans.

Aiming at a more complete understanding of the methodology followed for the preparation of a business plan, a practical implementation of the business plan of the newly established Ntelo Design business, which operates in the field of furniture and lighting, is presented.

The thesis consists of two chapters. The structure of the present assignment appears in the form of sections. The synopsis takes the position of the introduction and presents the object, the purpose and the contribution of the essay to the scientific research.

On the first chapter, the essential meaning of entrepreneurship is being approached together with all its components from a theoretical approach. It consists of a literature review of the definition of entrepreneurship and the terms that have been recorded since today are given. The precious contribution of Cantillon is also being mentioned in the formulation of the definition of entrepreneurship while crucial importance is also given to the three most fundamental theoretical schools of entrepreneurship. An extended report is given on the Schumpeterian theory since it connected entrepreneurship with innovation. Furthermore, the definitions that have been pre-formulated for entrepreneurship are listed and its most important elements are presented in depth.

On the following chapter, the required financial resources for the commencement of the entrepreneur activity are being presented and emphasis is given on the current forms of financing. The most common methods of external funding which are bank Loaning, Ventures

Capitals, Business Angels, Incubators, Spin-Offs, Clusters and Crowdfunding and which are commonly used for the financing of start-ups are also included in this essay.

Moreover, the research is continued with the presentation of the definition of the business plan according to literature review while the analysis of the most fundamental reasons that make the composition of a business plan consist of a vital matter for the sustainability and profitability in a successful manner are being followed afterwards. This aims to describe its purpose and its importance. Furthermore, the structure of the business plan is being analyzed in its entirety.

In turn, our attention is being guided towards the examination of the structure of the business models together with its theoretical scope. The Canvas model was chosen among others as a useful guide to the creation of a proposal value. In the process of the better understanding of the Canvas model, a thorough description is given concerning its nine structural elements. Finally, there is a comparison between the business plan and the Canvas business model.

On the second part of the essay, the business plan of the Ntelo Design business, a Greek furniture and light accessories manufacturer, is put together. This business begins its work in 2020 and consists of a major business activity of the author of this essay.

The composition of the business plan of this firm, gives a picture of its current state, its brand, its legal form, its ownership, the stakeholders with a short registration of the conception of the idea to its realization. Together with this, the criteria of the placement of the firm are given.

The mission and the vision of this firm are being presented before the thorough presentation of its products and its services which is aiming to the satisfaction of the needs of a niche market. Following is an analysis of the sector where the company will be active and important information about the international and domestic market which is derived from various industry studies. Whereas, the results of the recent research "Luxury Furniture Market: Global Industry Analysis, Trends, Market Size and Forecasts up to 2024" by "Research and Markets" allowed to identify future trends and prospects in the industry and led to a better understanding of the conditions that prevail in it.

In this point, it was deemed essential to reference the essential parts of the smooth function of the firm. The operation of the firm depends on suitable spaces, human resources and the technological resources. Awarding models are also proven to be very important.

The pricing strategy that is adopted by the firm, the contribution channels and marketing and sales strategies are following up for the fixing of quality and quantity goals.

The next section talks about the external and the internal business environment. The PESTEL analysis and the Porter’s 5 forces theory are being shown due to their importance for the description of an external business environment. On the other hand, the SWOT analysis and the Product Market Expansion Grid matrix offered a great contribution to the description of the internal environment and in the decision making.

The financial report of the next five years is also being presented with the analysis and goals that were previously presented in mind. The most important financial ratios that come from the balance sheet and other financial data with the goal to examine the viability of the firm investment are being analyzed. Based on the fact that forecast data consist of financial estimations the inclusion of the Break Even Point, the point where the business covers its costs both fixed and variable while beginning to present the expected profit, was deemed necessary.

In order to avoid the problem of the reliability of the results, sensitivity analysis is applied, both in terms of the change in turnover sales $\pm 10\%$ and the change of the sales cost $\pm 10\%$.

The above diploma thesis is completed by the collection and presentation of the main conclusions arised from the evaluation of Ntelo Design business plan.

Περιεχόμενα

1.	Θεωρητική Ανασκόπηση	16
1.1	Επιχειρηματικότητα	16
1.1.1	Θεωρητική Προσέγγιση της έννοιας της επιχειρηματικότητας	16
1.1.2	Επιχείρηση	19
1.2	Απαιτούμενοι Οικονομικοί Πόροι – Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης....	20
1.2.1	Δανεισμός.....	21
1.2.2	Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).....	23
1.2.3	Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ventures Capitals)	24
1.2.4	Θερμοκοιτίδες (Incubators)	25
1.2.5	Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels)	26
1.2.6	Τεχνοβλαστοί (Spin-Offs)	27
1.2.7	Δίκτυα ή Συσπειρώσεις Επιχειρήσεων (Clusters)	28
1.2.8	Crowdfunding.....	29
1.3	Επιχειρηματικό Σχέδιο	31
1.3.1	Σκοπός και Σημασία	32
1.3.2	Δομή	34
1.3.2.1	Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary)	35
1.3.2.2	Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	35
1.3.2.3	Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	36
1.3.2.4	Χρηματοοικονομικό Πλάνο	37
1.3.2.5	Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι.....	39
1.4	Επιχειρηματικό Μοντέλο	41
1.4.1	Επιχειρηματικό Μοντέλο “Canvas”	42
1.4.1.1	Πελάτες (Customers)	43
1.4.1.2	Προστιθέμενη Αξία (Value Proposition).....	44

1.4.1.3	Υποδομή (Infrastructure)	45
1.4.1.4	Οικονομικά (Finances).....	46
1.4.2	Συγκριτική Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου – Επιχειρηματικού Μοντέλου 47	
2.	Μελέτη Περίπτωσης: Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου της Επιχείρησης “Ntelo Design”.....	49
2.1	Η επιχείρηση	49
2.1.1	Επωνυμία	49
2.1.2	Μέτοχοι	49
2.1.3	Έδρα	49
2.1.4	Ιστορικό	49
2.2	Σκοπός και Όραμα	50
2.3	Παραγόμενα Προϊόντα/ Υπηρεσίες.....	50
2.3.1	Προϊόντα	50
2.3.2	Υπηρεσίες.....	51
2.4	Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση	51
2.4.1	Ανάλυση καταναλωτή	52
2.4.2	Εγχώρια δραστηριότητα κλάδου	53
2.4.3	Εξαγωγική Δραστηριότητα στον κλάδο επίπλου.....	57
2.4.4	Παγκόσμιες τάσεις και προοπτικές του κλάδου.....	58
2.5	Στοιχεία παραγωγής	59
2.5.1	Εγκαταστάσεις-Προσωπικό.....	59
2.5.2	Υλικά.....	60
2.5.3	Ποιοτικός έλεγχος	60
2.6	Τιμολογιακή πολιτική	60
2.7	Μηχανισμοί Διακίνησης Προϊόντων – Δίκτυα Διανομής	61

2.8	Μάρκετινγκ και Πωλήσεις	62
2.8.1	Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ	63
2.9	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	64
2.9.1	Ανάλυση PESTEL.....	64
2.9.2	Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter	65
2.10	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	67
2.10.1	Ανάλυση SWOT	67
2.10.2	Μήτρα Εντατικής Ανάπτυξης	67
2.11	Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.....	69
2.11.1	Πίνακας Βασικών Οικονομικών Μεγεθών	73
2.11.2	Ανάλυση Ταμειακών Ροών.....	74
2.11.3	Ανάλυση Αριθμοδεικτών	75
2.12	Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Brake Even Point)	78
2.13	Ανάλυση Ευαισθησίας.....	79
2.14	Συμπεράσματα.....	83
	Βιβλιογραφία	84
	Παράρτημα Α: Παραδοχές.....	92
	Παράρτημα Β: Παρουσίαση Επιχειρηματικού Μοντέλου “Canvas”	95
	Παράρτημα Γ: Οικονομικές Προσφορές Τεχνολογικού Εξοπλισμού	96
	Παράρτημα Δ: Εκτιμώμενα Κόστη Επιχείρησης.....	110
	Παράρτημα Ε: Κόστος και Πώληση Προϊόντων (Βασικό Σενάριο).....	111
	Παράρτημα Ζ: Παρουσίαση Προϊόντων	113

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2. 1: Κωδικοί Προϊόντων.....	51
Πίνακας 2. 2: Μεριδία Επιχειρήσεων στην Αγορά Οικιακών Επίπλων Βάσει Αξίας (2018) (Πηγή: ICAP).....	55
Πίνακας 2. 3: Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (1998-2018) (Πηγή: ICAP)	56
Πίνακας 2. 4: Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (2000-2018) (Πηγή: ICAP).....	57
Πίνακας 2. 5: Εξαγωγές Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (2008-2018) (Πηγή: ICAP)	58
Πίνακας 2. 6: Ανθρώπινο Δυναμικό Εταιρίας.....	60
Πίνακας 2. 7: Μεταβολή στο Κύκλο Εργασιών (%)	63
Πίνακας 2. 8: Ανάλυση “Pestel”	64
Πίνακας 2. 9: Ανάλυση "SWOT".....	67
Πίνακας 2. 10: Μήτρα Εντατικής Ανάπτυξης (ANSHOF).....	67
Πίνακας 2. 11: Εξέλιξη Ισολογισμού (Ποσά σε €).....	69
Πίνακας 2. 12: Μεταβολή Ισολογισμού (%)	70
Πίνακας 2. 13: Κατάσταση Εξέλιξης Αποτελεσμάτων Χρήσης (Ποσά σε €)	71
Πίνακας 2. 14: Μεταβολή Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (%)	72
Πίνακας 2. 15: Μεταβολή Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (% των Πωλήσεων)	73
Πίνακας 2. 16: Εξέλιξη Τάσεων Βασικών Οικονομικών Μεγεθών (%)	73
Πίνακας 2. 17: Ταμειακές Ροές (Cash Flow) (Ποσά σε €)	74
Πίνακας 2. 18: Δείκτες Ρευστότητας	75
Πίνακας 2. 19: Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας	76
Πίνακας 2. 20: Δείκτες Δομής Κεφαλαίων	77
Πίνακας 2. 21: Δείκτες Αποδοτικότητας.....	77
Πίνακας 2. 23: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – Κύκλος Εργασιών (Ποσά σε €)	80
Πίνακας 2. 24: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – EBITDA (Ποσά σε €).....	80
Πίνακας 2. 25: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – Κόστος Πωλήσεων (Ποσά σε €).....	81

Πίνακας 2. 26: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – EBITDA (Ποσά σε €)	82
--	----

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2. 1: Πωλήσεις Επιχειρήσεων Κλάδου Συστημάτων Φωτισμού (2013) (Πηγή: Grant Thornton)	53
Διάγραμμα 2. 2: Απασχόληση Επιχειρήσεων Κλάδου Συστημάτων Φωτισμού (2013) (Πηγή: Grant Thornton)	54
Διάγραμμα 2. 3: Εύρεση Νεκρού Σημείου (BEP).....	79
Διάγραμμα 2. 4: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – Κύκλος Εργασιών (Ποσά σε €)	80
Διάγραμμα 2. 5: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – EBITDA (Ποσά σε €)	81
Διάγραμμα 2. 6: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – Κόστος Πωλήσεων (Ποσά σε €).....	82
Διάγραμμα 2. 7: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – EBITDA (Ποσά σε €)	82

1. Θεωρητική Ανασκόπηση

1.1 Επιχειρηματικότητα

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά τη σημασία και τη χρησιμότητα της εκπόνησης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, ικανού να συμβάλλει στην επιτυχή έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για την επίτευξη του σκοπού, θεωρείται απαραίτητο να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και να γίνει εκτενής βιβλιογραφική έρευνα για την αποσαφήνιση των όρων, των θεωριών, των προσεγγίσεων και των παραμέτρων που προσδιορίζουν την επιχειρηματική δράση.

Η έννοια και το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας αποτέλεσε πεδίο έρευνας και ανάλυσης τόσο εκπροσώπων της ακαδημαϊκής κοινότητας όσο και επιστημόνων της σύγχρονης οικονομικής θεώρησης. Σύμφωνα με στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας το πεδίο της επιχειρηματικότητας στη θεωρητική του μορφή δεν παρουσιάζει ομοφωνία και τελικά δεν οδηγεί στην ύπαρξη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Οι μελετητές έχουν προτείνει μία πληθώρα ορισμών και μέτρων (Hebert and Link, 1989; Van Praag, 1999;) και η προέλευση της έννοιας της επιχειρηματικότητας καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεωριών και εξηγήσεων (Brock and Evans, 1989; Gavron et al., 1998; Carree et al. 2002). Παρόλο τα παραπάνω, οι μελετητές της επιχειρηματικότητας εμφανίζονται να βρίσκουν κοινό πεδίο διαλόγου και να συμφωνούν ότι το επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας διαφέρει συστηματικά ανά τους αιώνες και την προς εξέταση γεωγραφική περιοχή οπότε δεν είναι εύκολο εγχείρημα η διατύπωση μίας εννοίας επεξηγηματικής περιγραφής που να οριοθετεί την γενική έννοια της επιχειρηματικότητας. (Audretsch et al., 2007)

1.1.1 Θεωρητική Προσέγγιση της έννοιας της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις πιο ενδιαφέρουσες αλλά εξίσου ασαφής έννοιες στα οικονομικά. (Peneder, 2009). Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε τους σημαντικότερους ορισμούς της έννοιας από όλες τις σκοπιές που εξετάστηκαν ανά τις δεκαετίες.

Η απουσία ενός ενιαίου ορισμού, οφείλετε εν μέρει στις πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις στο πεδίο της έρευνας της επιχειρηματικότητας συμπεριλαμβανομένου της ανθρωπολογίας (de Montoya, 2000, Firth, 1967, Fraser, 1937), της κοινωνιολογίας (Swedberg, 1993, Waldringer, Aldrich, & Ward, 1990, Weber, 1898/1990) και της οικονομικής επιστήμης (Casson, 2003, Kirzner, 1973, Knight, 1942, Schumpeter, 1934, Shane, 2003, von Hayek, 1948, von Mises, 1949/1996).

Ο όρος επιχειρηματικότητα και η περιγραφή του φυσικού προσώπου που έχει ως κύρια ενασχόληση του τη δραστηριότητα αυτή, πρωτοεμφανίζεται το 1730 από τον Ιρλανδό γαλλικής καταγωγής οικονομολόγο, Richard Cantillon, ο οποίος διατυπώνει την άποψη ότι η επιχειρηματικότητα είναι οποιαδήποτε μορφή αυτοαπασχόλησης και επιχειρηματίας, το άτομο που λαμβάνει οικονομικά ρίσκα αγοράζοντας, σε ορισμένη στιγμή στο παρόν, καταναλωτικά αγαθά σε συγκεκριμένη τιμή με την προϋπόθεση να τα διαθέσει έναντι οικονομικού ανταλλάγματος στο μέλλον σε αβέβαιη τιμή (Cantillon, 1755). Ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία έπειτα από την έκδοση του συγγράμματος Principles of Political Economy του John Stuart Mill το 1848 ενώ εξαφανίζεται, και όχι χωρίς αιτία, μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα (Casson, 1990).

Η απουσία αναφοράς εύκολα γίνεται κατανοητή καθώς τα μετέπειτα μαθηματικά μοντέλα που υιοθετήθηκαν είχαν στατικό χαρακτήρα. Οι θεωρίες επιχειρηματικότητας μπορεί να έχουν είτε στατικό είτε δυναμικό χαρακτήρα. Ένα στατικό οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την απουσία της αλλαγής και της αβεβαιότητας. Σε συνθήκες στατικότητας ο επιχειρηματίας λαμβάνει το ρόλο ενός παθητικού στοιχείου του συστήματος καθώς οι πράξεις του αποτελούν επανάληψη ήδη γνωστών και εφαρμοσμένων θεωριών και πρακτικών. Μόνο σε ένα δυναμικό περιβάλλον ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει μία εύρωστη και ισχυρή επιχειρηματική φιγούρα.

Η μελέτη μας, βάση της παραπάνω παραδοχής και αφού εξαλείψαμε τις στατικές έννοιες επικεντρώνεται στην παράθεση επιχειρηματικών θεωριών δυναμικής προσέγγισης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε τρεις βασικές δυναμικές θεωρητικές σχολές, που η προέλευση του περιεχομένου τους βασίζεται στη θεωρία του Cantillon. Στο ευρύ ακαδημαϊκό και οικονομικό περιβάλλον αναγνωρίζεται η Γερμανική Σχολή με κύριους εκπροσώπους της τους Thünen και Schumpeter, η Σχολή του Σικάγο που υποστηρίζεται κυρίως από το συγγραφικό έργο των Knight και Schultz ενώ σημαντική είναι και η συμβολή της Αυστριακής Σχολής των Mises, Kirzner και Shackle, στην αποσαφήνιση βασικών εννοιών επιχειρηματικότητας (Hebert and Link, 1989).

Σύμφωνα με τον Schumpeter, η επιχειρηματικότητα «ταυτίζεται» με την καινοτομική δραστηριότητα, τη δημιουργικότητα και τη γνώση και εκφράζεται μέσα από την επιχειρηματική και παραγωγική δραστηριότητα που συμβάλλουν σημαντικά στον εκσυγχρονισμό, στην προώθηση της καινοτόμας δραστηριότητας, στην ανάπτυξη και στην ευημερία της κοινωνίας. Ο Schumpeter με το έργο του εισάγαγε τον όρο καινοτομία στην διεθνή οικονομική σκηνή και την συνέδεσε με αυτό της επιχειρηματικότητας ώστε να

περιγράφει τον σύγχρονο επιχειρηματία της εποχής ως στέλεχος που είχε κάθε συμφέρον να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες, να προωθεί νεωτερισμούς και να θεωρεί ότι η προαγωγή της αποτελεσματικότητας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας αποκόμισης μεγάλων κερδών. Κεντρική θέση του Schumpeter είναι ότι το ίδιο το οικονομικό σύστημα παράγει την αλλαγή και ορίζει την καινοτομία ως αλλαγή του τρόπου διεξαγωγής της παραγωγής είτε μέσω ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος ή σημαντική βελτίωση ποιότητας ενός υφιστάμενου προϊόντος με την οποία ο καταναλωτής δεν είναι εξοικειωμένος, είτε με την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής η οποία δεν έχει δοκιμαστεί στην πράξη στο μεταποιητικό κλάδο, όπου μπορεί να αναπτυχθεί. Ενώ σημαντική θεωρεί την ανακάλυψη και εκμετάλλευση μιας νέας αγοράς στην οποία τα παραγόμενα, από μία μεταποιητική μονάδα αγαθά, μπαίνουν για πρώτη φορά, έστω και αν η συγκεκριμένη αγορά προϋπήρχε. Ταυτόχρονα, ως νεωτεριστική μέθοδο που θα οδηγήσει σε επιτυχή και κερδοφόρα επιχειρηματικότητα αναφέρει την ανακάλυψη και εκμετάλλευση μιας καινούριας πηγής για την προμήθεια πρώτων υλών ανεξαρτήτως αν η πηγή αυτή ήδη υπάρχει ή πρέπει να δημιουργηθεί ή ακόμα και την ανακάλυψη ή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός νέου τρόπου οργάνωσης και στρατηγικής. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η έξοδος από μονοπωλιακές καταστάσεις, με παράλληλη διάρρηση των σχέσεων με μονοπώλια, τα οποία είναι, ως εκ της θέσεως τους, αντικαινοτόμα (Schumpeter,1934/2008).

Κυριότερος εκπρόσωπος της Σχολής του Σικάγο είναι ο Schultz ο οποίος το 1960 εξέθεσε τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου της οικονομικής ανάπτυξης. Ο Schultz στηρίζει την θεωρία του σε τρεις βασικές παραδοχές. Αρχικά, διατυπώνει την άποψη ότι χώρες χωρίς πολύ ανθρώπινο κεφάλαιο δεν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά το φυσικό κεφάλαιο. Δεύτερη σημαντική διαπίστωση, σύμφωνα την θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, είναι η θεώρηση ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να προχωρήσει μόνο εάν το φυσικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο αυξάνονται ταυτόχρονα και τέλος ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και ικανό να ανακάμψει ή ακόμα και να περιορίσει την ανάπτυξη(Breton, 2004). Σε αντίθεση με τον Schumpeter, ο Schultz λαμβάνει την καινοτομία ως δεδομένη και επικεντρώνει την έρευνα στην επιχειρηματικότητα η οποία είναι η δυνατότητα προσαρμογής ή ανακατανομής πόρων ως ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματικότητα είναι μια πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όχι μια μοναδική λειτουργία που εκτελείται από μια μερίδα ειδικών(Schultz, 1975). Ο Schultz αντιλαμβάνεται την επιχειρηματική ικανότητα ως μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου. Όπως και άλλες μορφές ανθρώπινου κεφαλαίου, η

ικανότητα αυτή μπορεί να αυξηθεί μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της εμπειρίας, της υγειονομικής περίθαλψης και άλλων συναφών παραγόντων (Klein and Cook, 2006).

Στον αντίποδα η θεωρία του Kirzner βασίζεται στην θεμελιώδη αρχή ότι η επιχειρηματικότητα προσεγγίζεται από την σκοπιά της ικανότητας του επιχειρηματία για αναγνώριση ευκαιριών στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Έτσι ο επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από εγρήγορση αξιοποίησης επικερδών ευκαιριών συναλλαγής. Τα οφέλη και τα κέρδη προέρχονται από την αναγνώριση του επιχειρηματία ανάγκης πιθανών συναλλαγών και λαμβάνοντας το ρόλο του διαμεσολαβητή και μεσάζοντα για την ολοκλήρωση της συναλλαγής μπορεί να ωφεληθεί. Δηλαδή, η επιχειρηματική δράση την οποία αναλαμβάνει είναι να εντοπίζει τους προμηθευτές και τους πελάτες και να εκτελεί την μεταξύ τους συναλλαγή. Όπως γίνεται εύκολα, αντιληπτό δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση επιχειρείν η κατοχή παραγωγικών πόρων και το κέρδος προκύπτει από τη λειτουργία της μεσολάβησης. Σύμφωνα με την παρούσα θεωρία, πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί η έλλειψη γνώσης και επαρκούς πληροφόρησης ή σχετικής πληροφορίας. Ο επιχειρηματίας ο οποίος διαθέτει τις γνώσεις και τον τρόπο, τις οποίες δεν διαθέτουν εκείνοι που πιθανόν έχουν τα μέσα, εξασφαλίζει τη δυνατότητα εμπλοκής στην παραγωγική διαδικασία και την εκμετάλλευση ευκαιριών. Στο έργο του Kirzner κυρίαρχη θέση για την επιτυχία του επιχειρηματία κατέχει ο ρόλος της πληροφόρησης. Τα κενά στην πληροφόρηση δημιουργούν ευκαιρίες επιχειρηματικότητας και συμπληρώνουν τον κύκλο της συναλλαγής μολονότι καθαυτή η συναλλαγή στην αγορά είναι μία επιχειρηματική διαδικασία. Από αυτή την άποψη ο επιχειρηματίας μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι περισσότερο από έναν συναλλασσόμενο στην αγορά που εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για να κάνει συναλλαγές. Όμως, για τον Kirzner ο επιχειρηματίας είναι κάποιος που συνεχίζει να είναι δημιουργικός. Η κατοχή επιπρόσθετων γνώσεων παρέχει ευκαιρίες για δημιουργικές ανακαλύψεις (Kirzner, 1997).

1.1.2 Επιχείρηση

Η θεσμική οικονομία έχει αναπτύξει τη δική της θεωρία για την έννοια της επιχείρησης. Πολλοί οικονομολόγοι όπως οι Thorstein Veblen, John Commons, και Gardiner Means, επιχείρησαν την αποσαφήνιση του όρου και την διατύπωση σχετικών θεωριών (Tae-Hee, 2018). Κατά τον Veblen, ο οποίος υπήρξε ο κύριος εκφραστής του ρεύματος της θεσμικής οικονομίας, η επιχείρηση αποτελεί μία οικονομική μονάδα με κίνητρο το χρηματικό κέρδος και η μέθοδος επίτευξης του σκοπού είναι η αγορά και η πώληση αγαθών. Ο στόχος και το συνηθισμένο αποτέλεσμα είναι ένα, η συσσώρευση πλούτου. Άτομα που δεν επιδιώκουν

αύξηση των υπαρχόντων τους δεν εμπλέκονται με τη διαδικασία έναρξης επιχείρησης, ειδικά όχι σε ανεξάρτητη βάση (Veblen, 1904).

Μεταγενέστεροι θεσμικοί και θεσμικά ετερόδοξοι οικονομολόγοι, όπως ο John K. Galbraith, ο William Dugger και ο Alfred Eichner, έχουν επεκτείνει ή επεξεργαστεί τη θεωρία αυτή (Tae-Hee, 2018).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η τοποθέτηση του Temin, ο οποίος λαμβάνοντας ως δεδομένο τον ορισμό ότι συχνά η επιχείρηση παρουσιάζεται ως άτομο εντός του οικονομικού συστήματος, αναλύει μία καινούργια θεωρία για την κατάρριψη της σταθεράς αυτής. Υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν πολυσύνθετους οργανισμούς. Η έννοια της επιχείρησης ως απλής μονάδας αποφάσεων έχει ενθαρρυνθεί από την τυπική ομοιότητα μεταξύ της ανάλυσης του ατόμου και της επιχείρησης στη στοιχειώδη οικονομική θεωρία. Παρουσιάζεται, λοιπόν, αναγκαίο να γίνει διαχωρισμός των δύο εννοιών καθώς το άτομο αναζητά να ικανοποιήσει προτιμήσεις και η επιχείρηση κάλυψη κόστους (Temin, 1991).

Στη σύγχρονη οικονομική θεωρία η επιχείρηση καλείται μια αυτοτελή οικονομική μονάδα που συνδυάζει συστηματικά τους συντελεστές της παραγωγής, δηλαδή το έδαφος, την εργασία και το κεφάλαιο, με διαφορετικούς τρόπους, με τελικό στόχο την παραγωγή υλικών αγαθών και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Από τον παραπάνω ορισμό γίνεται φανερό ότι τα στοιχεία που συνιστούν την επιχείρηση είναι οι συντελεστές της παραγωγής (εργασία, έδαφος και κεφάλαιο) ανεξάρτητα του ποσοστού συμμετοχής τους. Επιπρόσθετα, ο συστηματικός και διαρκής συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής, δηλαδή η εφαρμογή της οικονομικής αρχής. Και τέλος, ο σκοπός που επιδιώκει η επιχείρηση, αναφέρεται στην πραγματοποίηση κέρδους με την προμήθεια ή παραγωγή και τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών στην αγορά ικανοποιώντας τις ανθρώπινες ανάγκες (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001).

1.2 Απαιτούμενοι Οικονομικοί Πόροι – Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης

Η επιλογή της σωστής πηγής χρηματοδότησης αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μίας επιχείρησης. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι μία από τις συνεχιζόμενες ανησυχίες των στελεχών των επιχειρήσεων, ειδικά εκείνων που δεν εξαρτώνται από τους κρατικούς πόρους, είναι να παράσχουν επαρκείς πόρους για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες ανάγκες, να επιτύχουν στόχους και να υλοποιήσουν υπάρχοντα, τρέχοντα ή μελλοντικά έργα.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να αποφασίσουν πώς θα εξασφαλίσουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους σύμφωνα με τις εσωτερικές πολιτικές της επιχείρησης, τις συνθήκες

που επικρατούν στη χώρα επιχειρηματικής δραστηριότητας, την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, τον αριθμό και την οικονομική δυνατότητα των μετόχων καθώς και ορισμένες οριακές συνθήκες.

Οπότε σημαντική πτυχή της οικονομικής ευημερίας μίας επιχείρησης είναι και η διαδικασία χρηματοδότησης. Υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι και εργαλεία για τη χρηματοδότηση, καθένα από τα οποία έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Αυτά τα εργαλεία και οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες, την οικονομική ισχύ, τις συνθήκες των οικονομικών επιχειρήσεων και την ποικιλομορφία της επενδυτικής συμπεριφοράς των ατόμων που λαμβάνουν τις οικονομικές αποφάσεις και το επίπεδο επενδυτικού ρίσκου εντός της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική, λοιπόν, στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αντλούν κεφάλαια και τα διαχειρίζονται. Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται και με τις δύο αυτές πτυχές και η κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ζωτικής σημασίας για την εκτίμηση και την επιλογή της μεθόδου εταιρικής χρηματοδότησης (Bender, 2002/2014).

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι για εξωτερική χρηματοδότηση είναι ο τραπεζικός Δανεισμός, τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ventures Capitals), η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) ή οι Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels). Ενώ, μέθοδοι όπως οι Θερμοκοιτίδες (Incubators), οι Τεχνοβλαστοί (Spin-Offs), τα Δίκτυα ή Συσπειρώσεις Επιχειρήσεων (Clusters) και το Crowdfunding χρησιμοποιούνται συνήθως για την χρηματοδότηση νεοσύστατων επιχειρήσεων. Θεωρούμε σημαντική παράλειψη από την ολόπλευρη θεώρηση του ζητήματος της παρούσας εργασίας, την απουσία της αναφοράς στους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την ύπαρξη και ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, οπότε παραθέτουμε τις σύγχρονες πηγές χρηματοδότησης.

1.2.1 Δανεισμός

Η κύρια επίσημη πηγή χρηματοδότησης των περισσότερων εταιριών αποτελεί ο τραπεζικός δανεισμός. Το δάνειο ορίζεται ως μια σύμβαση κατά την οποία ο ένας από τους συμβαλλομένους, ο δανειστής, παραχωρεί στον άλλο, τον οφειλέτη, για ορισμένο χρόνο τη χρήση κεφαλαίου είτε έναντι ανταλλάγματος (έντοκο) είτε και χωρίς αντάλλαγμα (άτοκο).

Ουσιαστικά, το δάνειο αποτελεί μια οικονομική συναλλαγή στην οποία ο δανειστής συμφωνεί να δώσει στον οφειλέτη ένα ορισμένο χρηματικό ποσό με την προσδοκία της συνολικής επιστροφής του. Στον όρο τραπεζικός δανεισμός περιλαμβάνονται και νοούνται όλων των ειδών τα δάνεια και παρεμφερή προϊόντα από τραπεζικά ιδρύματα και

χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Η κύρια διάκριση των τραπεζικών δανείων αναφέρεται σε δάνεια κεφαλαίου κίνησης και μακροπρόθεσμα δάνεια (Mester, 1987).

Τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης λαμβάνουν τη μορφή βραχυχρόνιας πίστωσης μικρής διάρκειας ή ανοιχτών λογαριασμών και εξυπηρετούν την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί την ρευστότητα της. Τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης συχνά αποτελούν χρηματοδοτική επιλογή των επιχειρήσεων αγοράς αποθεμάτων, πρώτων υλών για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων αναγκών και πληρωμές τρεχόντων εξόδων. Με τη λήψη δανείου κεφαλαίου κίνησης η επιχείρηση εξασφαλίζει την δυνατότητα της να ανταπεξέλθει σε εποχιακές παραγωγικές ανάγκες και να διατηρήσει την πιστοληπτική της ικανότητα. Ενώ, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε τραπεζικά προϊόντα βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα ώστε απρόσκοπτα να πραγματοποιηθούν εισαγωγές ή εξαγωγές, να αντιμετωπιστούν άμεσες ανάγκες ή ακόμα και για την αγορά εταιρικών τοκομεριδίων. Σε περιπτώσεις νεοσύστατων επιχειρήσεων τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης απολύουν την βραχυπρόθεσμη οριοθέτηση αποπληρωμής τους και υιοθετούν μονιμότερο χαρακτήρα με δυνατότητα επέκτασης της διάρκειας εξόφλησης τους από μερικούς μήνες μέχρι και μερικά χρόνια, εφόσον εμφανίζει η επιχείρηση βιωσιμότητα προοπτικές ανάπτυξης και βιωσιμότητας.

Τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί αποτελούν χαρακτηριστικά προϊόντα δανεισμού κεφαλαίου κίνησης. Οι όροι των ανοιχτών δανείων επιτρέπουν στην επιχείρηση τον δανεισμό και την εκμετάλλευση χρηματικών ποσών έως του πιστωτικού ορίου που έχει θέσει η τράπεζα. Η επιχείρηση μπορεί να κάνει χρήση του δικαιώματος της εξόφλησης μέρος ή του συνόλου της οφειλής της, ενώ μπορεί να καταφύγει σε νέο δανεισμό όταν προκύπτει ανάγκη ως το όριο που της έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε.

Στον αντίποδα εξετάζουμε την δανειακή χρηματοδότηση της επιχείρησης με τη λήψη μακροπρόθεσμων δανείων, τα οποία αποτελούν κυρίως χρηματική ενίσχυση της επιχείρησης για κάλυψη αναγκών εγκατάστασης (επαγγελματικής στέγης), ήτοι απόκτησης επαγγελματικής στέγης, απόκτησης και ενίσχυσης επαγγελματικού εξοπλισμού (μηχανήματα, μέσα μεταφοράς, κ.λπ.), αγορά ή κατασκευή παγίων περιουσιακών στοιχείων, κτιρίων και μηχανολογικού εξοπλισμού. Τα μακροπρόθεσμα δάνεια είναι άμεσα δάνεια προς τις επιχειρήσεις με διάρκεια από ένα έως και δέκα έτη. Οι προϋποθέσεις για τη λήψη μακροπρόθεσμου δανείου υποχρεώνουν την επιχείρηση σε εξόφληση με τη διαδικασία καταβολής ισόποσων τοκοχρεολυτικών δόσεων ορισμένων εκ των προτέρων από την υπογραφείσα σύμβαση μεταξύ των δύο μερών (επιχείρησης - χρηματοπιστωτικού

ιδρύματος). Λόγω της μακράς διάρκειας δανεισμού ελλοχεύει ο κίνδυνος αλλαγής των οικονομικών δεδομένων που επικρατούν κατά την δανειοληψία, παράγοντας ο οποίος αυξάνει τις πιθανότητες αδυναμίας αποπληρωμής. Για την αποφυγή του ενδεχόμενου ανεκπλήρωτων υποχρεώσεων από πλευράς επιχείρησης, η τράπεζα για την έγκριση ενός τέτοιου δανείου, απαιτεί την ύπαρξη εγγύγων. Η τράπεζα θέτει ως απαίτηση εγγυήσεις όπως ομολογίες, μετοχές, μηχανήματα και εξοπλισμό. Το είδος της εγγύησης αναγράφεται στη σύμβαση του δανείου που υπογράφεται μεταξύ τράπεζας και δανειζόμενου. (Dietrich, Kaplan, 1982)

Εν κατακλείδι, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι με τη χρηματοδότηση μέσω τραπεζών με τη μορφή δανείων, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τον πλήρη έλεγχο τους, δεδομένου ότι η τράπεζα δεν έχει εισροή στις διοικητικές αποφάσεις ή υποθέσεις της επιχείρησης και δεν υπάρχει μεταβολή ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει απώλεια ελέγχου αφήνοντας τους ιδιοκτήτες με πλήρη ιδιοκτησία της επιχείρησης (Bettignies & Brander, 2007).

1.2.2 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Στη διεθνή βιβλιογραφία εμφανίζεται ολοένα και πιο συχνά η έννοια της χρηματοδοτικής μίσθωσης- leasing ως ένας σύγχρονος τρόπος χρηματοδότησης επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών για την επένδυση σε εξοπλισμό και ικανοποίηση κατοχής παγίων στοιχείων. Το leasing ως μορφή χρηματοδότησης έχει τόσο αναπτυξιακό όσο και εκσυγχρονιστικό χαρακτήρα (Δασκάλου, 1999). Αποτελεί μορφή δανεισμού που δεν αναιρεί, δεν υποκαθιστά και δεν απαγορεύει την χρηματοδότηση από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά για την ανάπτυξη της επιχείρησης και συμβάλει στην ικανοποίηση επενδυτικών αναγκών. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζεται ως εκσυγχρονιστική μέθοδος δανεισμού καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να ενισχύει τις εγκαταστάσεις με ενημερωμένο τεχνολογικά εξοπλισμό και να την καθιστά έντονα ανταγωνιστική χωρίς να δαπανά ίδια κεφάλαια ή να αναλαμβάνει υψηλά ρίσκα δανεισμού μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.

Θεωρούμε απαραίτητο για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της μεθόδου χρηματοδότησης μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης να αναφέρουμε τα συμβαλλόμενα μέρη, τη μεταξύ τους ανταλλακτική σχέση και τους όρους που διέπουν την παραπάνω σύμβαση. Ως συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζονται ο εκμισθωτής (lessor) και ο μισθωτής (lessee). Η διαδικασία περιγράφεται με την παραχώρηση εκ μέρους του εκμισθωτή παγίων στοιχείων που βρίσκονται υπό την ιδιοκτησία του και διατηρώντας την κυριότητα των παγίων αυτών, στον μισθωτή για αποκλειστική χρήση έναντι προσυμφωνημένου οικονομικού αντιτίμου, το

οποίο ονομάζεται μίσθωμα, για συγκεκριμένη χρονικά περίοδο. Βασική υποχρέωση του μισθωτή αποτελεί η ανάληψη ευθυνών όσον αφορά στην καλή χρήση και λειτουργία του μισθωμένου αντικειμένου και περιλαμβάνει την συντήρηση, ασφάλιση, αποπληρωμή φόρων και λοιπών απαιτήσεων καθ’ όλη τη διάρκεια της μίσθωσης.

Με την πάροδο του προσυμφωνημένου χρόνου μίσθωσης, ο μισθωτής μπορεί να επιστρέψει το περιουσιακό στοιχείο, να ανανεώσει τη μίσθωση με μίσθωμα χαμηλότερο ή ακόμα και να εξαγοράσει το μισθωμένο περιουσιακό στοιχείο σε προκαθορισμένη τιμή.

Σύμφωνα με την Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων οι βασικές κατηγορίες χρηματοδοτικών μισθώσεων είναι η λειτουργική, η χρηματοοικονομική, η πώληση και επαναμίσθωση, η συμμετοχική ή μοχλευμένη μίσθωση, η μίσθωση Vendor και η χρηματοδοτική μίσθωση με υπομίσθωση, ανάλογα με τη μορφή του μισθίου και τους όρους και προϋποθέσεις του μισθωτηρίου.

Ο θεσμός της χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) εισήχθη στη χώρα μας σε δυο διαφορετικές περιόδους. Με την ψήφιση του νόμου 1665/86 εισήχθη το leasing κινητών αξιών που προορίζονται για την επαγγελματική χρήση του μισθωτή. Ενώ με τους νόμους 2367/95 και 2682/99 ο θεσμός επεκτάθηκε και στο leasing των ακινήτων που προορίζονται επίσης αποκλειστικά για επαγγελματική χρήση του μισθωτή.

1.2.3 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ventures Capitals)

Θεωρώντας ως δεδομένο την ύπαρξη εταιριών, κυρίως νεοσύστατων τεχνολογικού προσανατολισμού και καινοτομίας, με έντονη αβεβαιότητα απόδοσης καθώς βρίσκονται στο στάδιο εισαγωγής του κύκλου ζωής τους, υψηλές ανάγκες κεφαλαίων για έρευνα και ανάπτυξη αλλά και αρνητικά αποτελέσματα χρήσης κατά τα πρώτα έτη δράσης τους, οφείλουμε να αναλύσουμε χρηματοδοτικές μεθόδους μειωμένου κινδύνου. Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών συνιστούν έναν τρόπο χρηματοδότησης τέτοιου είδους. Ως κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών ορίζεται η επένδυση χρηματικού ποσού ιδίων κεφαλαίων από μία ήδη υπάρχουσα και εύρωστη εταιρία σε μία επιχείρηση που αναζητά πόρους χρηματικούς και τεχνογνωσίας για την ανάπτυξη της με προκαθορισμένους όρους συνεργασίας και συναλλαγής (Dushnitsky, 2012). Στην περίπτωση των Venture Capitals ο επενδυτής αποκτά τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ως αντάλλαγμα για την παροχή χρηματοδότησης ενώ υποχρεούται να παρέχει και συμβουλευτικές υπηρεσίες ικανές να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως σε ζητήματα στρατηγικής, οργάνωσης, χρηματοοικονομικής διοίκησης, αλλά και σε πιο εξειδικευμένα ζητήματα, όπως εισαγωγή στο χρηματιστήριο ή συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, με βάση την εμπειρία που διαθέτει

από παρόμοιες επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο επενδυτής κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών αναλαμβάνει μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου ανάλογο της επένδυσης του ενώ ανάλογο είναι και το προσδοκώμενο ποσό αποδόσεων. Το venture capital αποτελεί μεσοπρόθεσμη επένδυση κεφαλαίων και αποβλέπει στην εξαργύρωση της εντός προσυμφωνημένου χρονικού διαστήματος με τη μορφή απόκτησης μέρους της εταιρικής ιδιοκτησίας με μερίσματα ή ακόμα με την άντληση κερδών από την υπεραξία των μετοχών που δημιουργήθηκε κατά το διάστημα που υπήρξε επενδυτής (Casson et al., 2008).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η χρηματοδότηση επιχειρηματικών κεφαλαίων θα μπορούσε να οδηγήσει στο πρόβλημα του "διπλού ηθικού κινδύνου". Ο διπλός ηθικός κίνδυνος αναφέρεται στην μη επαληθεύσιμη προσπάθεια τόσο του επιχειρηματία όσο και του επενδυτή (Bettignies & Brander, 2007). Σε ορισμένες περιπτώσεις, η προσπάθεια του επιχειρηματία σχετικά με την επιχείρηση αποδυναμώνεται από την απόκτηση μερικής ιδιοκτησία από τον επενδυτή. Εάν ο επενδυτής venture capitalist έχει υψηλό μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, θα προκαλέσει συγκρούσεις που προκύπτουν από την απώλεια ελέγχου του επιχειρηματία. Ωστόσο, αν το μετοχικό μερίδιο που ανήκει στα VCs είναι πολύ χαμηλό, μπορεί να μειώσει τις διαχειριστικές εισροές προς την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, το μερίδιο των μετοχών που ανήκουν στον επενδυτή και η σχέση μεταξύ αυτού και του επιχειρηματία είναι ζωτικής σημασίας.

1.2.4 Θερμοκοιτίδες (Incubators)

Οι επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες αποτελούν μία νέα και δημοφιλή μορφή οργανωτικών δομών που συχνά δημιουργούνται με τη βοήθεια οικονομικών οργανισμών για την υποστήριξη, την επιτάχυνση της ανάπτυξης και την επιτυχία νεοσύστατων επιχειρήσεων, παρέχοντας στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα εκμετάλλευσης πόρων και υποστηρικτικών υπηρεσιών (Hansen et al., 2000; Mian, 1996; Abetti, 2004). Στη διεθνή βιβλιογραφία διατυπώνεται έντονα η άποψη ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν χρηματοδοτικά οφέλη και εντάσσονται σε επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες επιτυγχάνουν με μεγαλύτερη ταχύτητα, από ό, τι οι μη ενταγμένες επιχειρήσεις, αύξηση των πωλήσεων και της απασχόλησης, βαθμό επιβίωσης και μετάβαση στο στάδιο ανάπτυξης του κύκλου ζωής τους, και το σχηματισμό επωφελών εμπορικών σχέσεων συνεργασίας (Scillitoe, 2010).

Οι Smilor and Gill (1986) προσδιόρισαν δύο σημαντικές προσεγγίσεις για να καθορίσουν τις παροχές υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις που μετέχουν στις θερμοκοιτίδες. Η πρώτη προσέγγιση επικεντρώνεται στην παροχή γραφείων και εγκαταστάσεων στις νεοσύστατες επιχειρήσεις σε προσιτές τιμές. Η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στην υποστήριξη των

νέων επιχειρήσεων με ποιο τρόπο, αυτό της ενεργής συμβολής για τη δημιουργία και την ανάπτυξη τους. Μία επιχειρηματική θερμοκοιτίδα μπορεί να επιλέξει να υιοθετήσει τη στρατηγική παροχής κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, τη στρατηγική επιχειρηματικής υποστήριξης ή ένα συνδυασμό και των δύο (Hackett and Dilts 2004; Mcadam and Marlow 2007; Smilor and Gill 1986). Επιθυμώντας να κατηγοριοποιήσουμε τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από τη συμμετοχή της σε μία επιχειρηματική θερμοκοιτίδα υιοθετούμε τις απόψεις των Bruneel et al. (2012) όπου χαρακτηριστικά αναφέρουν στην μελέτη τους τις εξής κατηγορίες: υποδομή, υποστήριξη επιχειρήσεων και υποστήριξη δικτύου. Παρουσιάζεται ως αδήριτη η ανάγκη της αναφοράς και μίας τέταρτης κατηγορίας, η οποία παρουσιάζει ως σημαντικό όφελος της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης τη δημιουργία ισχυρού brand name και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της φήμης της ως μέλος της θερμοκοιτίδας (Schwartz, 2013).

Στο σημείο αυτό της ανάλυσης μας παραθέτουμε και τις απολαβές της επιχειρηματικής θερμοκοιτίδας που περιγράφεται ως ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης ή σε μια πιο ατελή μορφή θερμοκοιτίδας (που συναντάται στη χώρα μας), απλώς κάποιο ενοίκιο από τη νέα επιχείρηση (ΕΚΠΑ, 2008).

1.2.5 Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels)

Μεταξύ των διαφόρων φορέων που είναι σε θέση να παρέχουν εναλλακτική χρηματοδότηση σε νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις (Bruton et al., 2015; Bjørgum and Sørheim 2015; Vismara 2016a; Vismara 2016β), οι επιχειρηματικοί άγγελοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι αποτελούν μια κατηγορία ιδιωτών επενδυτών οι οποίοι παρέχουν κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου σε νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις με τις οποίες δεν έχουν οικογενειακή σύνδεση (Mason και Harrison 1995, 2002; Maula et al. 2005). Αυτοί οι επενδυτές επενδύουν άμεσα ίδια κεφάλαια, χρόνο και τεχνογνωσία σε εταιρίες που δεν έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε οργανωμένες αγορές κεφαλαίου (μία εκ των οποίων είναι η χρηματιστηριακή αγορά) με την ελπίδα των οικονομικών κερδών (Mason 2007).

Η παρουσία ενός επιχειρηματικού αγγέλου στο διοικητικό συμβούλιο μίας νεοσυσταθείσας επιχείρησης θεωρείται ως σημαντικό πλεονέκτημα καθώς συμβάλει στην κάλυψη των υψηλών οικονομικών αναγκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και μη έχοντας τη δυνατότητα να αποταθεί σε επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται για σχετικά μικρές επιχειρήσεις υψηλού επενδυτικού κινδύνου αποτελεί παράγοντα υψίστης σημασίας. Επιπρόσθετα, ένας επιχειρηματικός άγγελος αυξάνει την

πιθανότητα επιβίωσης και διευκολύνει την προσέλκυση επενδυτών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών και άλλων χρηματοπιστωτικών επενδυτών σε μελλοντικό χρόνο (Huang and Knight 2015; Becker-Blease και Sohl 2015).

Οι απολαβές που απολαμβάνουν οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι η συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση κατακτήσει τους αρχικούς στόχους και είναι σε θέση αποσβέσεων των αρχικών επενδυμένων κεφαλαίων και κερδών, ο ανεπίσημος επενδυτής αποχωρεί, εξαργυρώνοντας τη συμμετοχή του με την πώληση του μεριδίου του σε άλλον επενδυτή (ιδιώτη ή εταιρεία) ή στην ίδια την επιχείρηση (ΕΚΠΑ, 2008).

1.2.6 Τεχνοβλαστοί (Spin-Offs)

Η εμπορευματοποίηση των επιστημονικών και τεχνολογικών γνώσεων που παράγονται σε ερευνητικά ιδρύματα που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους, όπως πανεπιστήμια, εργαστήρια, ερευνητικά κέντρα κ.λπ., θεωρείται όλο και περισσότερο από τους φορείς χάραξης πολιτικής ως πρώτη ύλη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης.

Στην παρούσα εργασία οφείλουμε να αναφερθούμε και σε έναν από τους πλέον ελπιδοφόρους τρόπους μεταφοράς των αποτελεσμάτων της έρευνας στην αγορά, δηλαδή στη δημιουργία τεχνοβλαστών (Spin-Offs) (Ndonzuau et al., 2002).

Οι Καραγιάννης και Μπακούρος (2010) όρισαν τους τεχνοβλαστούς ως μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας, ο οποίος εφαρμόζεται ώστε να επιτευχθεί η χρήση μιας τεχνολογίας για εμπορικούς σκοπούς, ενώ αναπτύχθηκε και προέρχεται από κάποιον μητρικό οργανισμό, δηλαδή κάποιο Πανεπιστήμιο, κάποιο κρατικό εργαστήριο Έρευνας & Ανάπτυξης, ή από κάποια ιδιωτική εταιρεία (Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010).

Οι τεχνοβλαστοί αποτελούν επιχειρήσεις, που έχουν ως αντικείμενο την εξαγωγή γνώσης, η οποία είναι αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας που διενεργείται σε εργαστήρια από καταρτισμένα επιστημονικά στελέχη, ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς και επιχορηγούνται με κονδύλια ιδιωτικών κεφαλαίων και χρηματοδοτικών οργανισμών. Κύριο στόχο της δημιουργίας τεχνοβλαστών αποτελεί η εμπορική αξιοποίηση υπαρχόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων, η εντατικοποίηση της έρευνας και των σχετικών δραστηριοτήτων (μεταφορά τεχνολογίας, διάδοση, ενημέρωση, κ.λπ.) στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, οι τεχνοβλαστοί συμβάλλουν ενεργά στην υποστήριξη του παραγωγικού τομέα μέσω της παροχής υπηρεσιών και τεχνολογίας (ΕΚΠΑ, 2008).

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός τεχνοβλαστού, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία συνοψίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα πανεπιστημιακά, ακαδημαϊκά ιδρύματα και τους φορείς παραγωγής γνώσης σε συσχέτιση με το επίπεδο συμμετοχής τους στους τεχνοβλαστούς. Η αναφορά επικεντρώνεται στην αποσαφήνιση του ρόλου των παραπάνω φορέων στις επίσημες επαφές μεταξύ επενδυτών και Spin-Offs, στην οικονομική συμμετοχή του επενδυτή, στο αρμόδιο προσωπικό στα γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας, στην πρόσβαση σε ειδικευμένες επιχειρηματικές δεξιότητες, την κατάρτιση και την εκπαίδευση, τις σχέσεις με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες και την πολιτική πνευματικής ιδιοκτησίας τους. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ιδρυτές των τεχνοβλαστών καθώς η ανάγκη αυτονομίας τους, η ευθύνη τους για ανάληψη κινδύνου, ο προσανατολισμός της καριέρας του εκάστοτε ιδρυτή και τα κίνητρα του είναι παράγοντες που οριοθετούν το εύρος ανάπτυξης του τεχνοβλαστού. Η επίδραση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας τεχνοβλαστός είναι μείζονος σημασίας για την απόδοση του και αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και ευημερίας. Οφείλουμε, λοιπόν, να εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, την περιφερειακή υποδομή, τη διαθεσιμότητα πόρων και κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών αλλά και τη θέση του τεχνοβλαστού. Εξίσου σημαντική κατηγορία προς εξέταση είναι τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης τεχνολογίας. Ο βαθμός καινοτομίας, το στάδιο ανάπτυξης της τεχνολογίας, η ικανότητα κατοχύρωσης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή γενικά η προστασία της τεχνολογίας περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία (Bigliardi et al., 2013).

1.2.7 Δίκτυα ή Συσπειρώσεις Επιχειρήσεων (Clusters)

Ολοένα και συχνότερα την τελευταία δεκαετία συναντάμε τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο την έννοια των Δικτύων ή Συσπειρώσεων Επιχειρήσεων (Clusters), η οποία έχει αναδειχθεί ως κεντρική ιδέα για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη (Porter, 1998).

Πληθώρα ορισμών έχουν διατυπωθεί για την αποσαφήνιση του όρου των επιχειρηματικών συσπειρώσεων, όμως ως ο πλέον αποδεκτός από ακαδημαϊκούς, μελετητές και οικονομικούς αναλυτές είναι αυτός που περιγράφει τις επιχειρηματικές συστάδες ή αλλιώς clusters ως επιχειρήσεις κοινού αντικειμένου δράσης, η οποία λαμβάνει χώρα συγκεντρωτικά σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση και συνδέει τις επιχειρήσεις σε αλυσίδα προστιθέμενης αξίας (Porter, 1998).

Μελετώντας τον δοθέντα ορισμό, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρηματικές συστάδες συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά τα οποία τους εξασφαλίζουν επιτυχία στους επιχειρηματικούς τους στόχους. Ως βασικό χαρακτηριστικό εμφανίζεται η ύπαρξη κοινού στρατηγικού στόχου μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην συνέργεια των clusters επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κοινών κινδύνων αλλά και την αξιοποίηση ευκαιριών σε κατάλληλες συνθήκες αγοράς. Σύμφωνα με τον Porter, η χωρική συγκέντρωση επιχειρήσεων επιτρέπει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας καθώς και τον επιμερισμό των πόρων. Αναμφισβήτητα, διαπιστώνουμε ότι γεωγραφική συγκέντρωση ωφελεί σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις καθώς επιτυγχάνεται η μεταφορά τεχνογνωσίας αλλά και η αξιοποίηση αυτής με τρόπο αποτελεσματικό και παραγωγικό. Ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικό το οποίο διαφαίνεται έντονα έπειτα από ενδελεχή ανάλυση του ορισμού αποτελεί η έννοια της διασύνδεσης μεταξύ των μελών ενός cluster. Αρκετά συχνά συναντάμε φαινόμενα τόσο συνέργειας όσο και θεμιτού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του συνεργατικού σχηματισμού, τα οποία οδηγούν σε επιθυμητές διακλαδικές συνδέσεις. Κυρίως στο στάδιο της ωρίμασης του κύκλου ζωής των clusters οι διασυνδέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων μπορεί να είναι κάθετης ολοκλήρωσης μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και οριζόντιας ολοκλήρωσης, μέσω της παραγωγής και διάθεσης συμπληρωματικών αγαθών και υπηρεσιών, της χρήσης παρόμοιων εξειδικευμένων τεχνολογιών και της συνεργασίας με εξειδικευμένα ινστιτούτα. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω δεν αποτελεί μόνο όφελος για τις επιχειρήσεις αλλά και κοινωνικό όφελος. Η γειτνίαση των εταιριών συμβάλλει στη δημιουργία επαφών μεταξύ των επιχειρήσεων και οδηγεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, απόρροια των δικτύων (Ζυγιάρης, 2014).

Τέλος, τα clusters μειώνουν την ανάγκη χρηματοδότησης των επιχειρήσεων αφού ελαχιστοποιούνται τα κόστη τους λόγω γεωγραφικής εγγύτητας των επιχειρήσεων και αυξάνει την πιστοληπτική τους ικανότητα έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αποτέλεσμα αυτού αποτελεί η είσοδος νέων επιχειρήσεων εντός των γεωγραφικών πλαισίων ενός cluster και την περαιτέρω εξέλιξη των ήδη υπάρχοντων, που αποτελούσε τροχοπέδη για αυτές οι εξεύρεση χρηματικών πόρων για την επίτευξη των στόχων τους (Long and Zhang, 2011).

1.2.8 Crowdfunding

Αν και το crowdfunding εμφανίζεται σαν μορφή χρηματοδότησης στις αρχές του 1700, ως εφαλτήριο έτος χρήσης της παρούσας πρακτικής με τη σύγχρονη μορφή της παρουσιάζεται

το 1997. Από την περίοδο εκείνη έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στη μεθοδολογία που διέπει τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων μέσω του crowdfunding.

Στην προσπάθεια μας να ορίσουμε το εννοιολογικό πλαίσιο του crowdfunding ανατρέξαμε στη διεθνή βιβλιογραφία και η έρευνα μας απέδωσε πολύτιμα αποτελέσματα ικανά να αποσαφηνίσουν τον όρο.

Σύμφωνα με τους Kleemann et al. (2008) το crowdfunding λαμβάνει χώρα όταν μια εταιρία προσανατολισμένη στη δημιουργία κερδών και στη συγκέντρωση οικονομικών πόρων αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες συγκεκριμένα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία ή την πώληση του προϊόντος του στο ευρύ κοινό. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει τη μορφή ανοιχτής πρόσκλησης μέσω του διαδικτύου, με την πρόθεση να ενθαρρύνει άτομα να συνεισφέρουν εθελοντικά στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Οι Belleflamme et al. (2013) επεκτείνουν τον ορισμό του crowdfunding που διατυπώθηκε από τους Kleemann et al. (2008), περιγράφοντας το crowdfunding ως μια ανοιχτή πρόσκληση, κυρίως μέσω του διαδικτύου, για την παροχή οικονομικών πόρων είτε με τη μορφή δωρεάς είτε με αντάλλαγμα οικονομικής φύσεως δηλαδή ανταμοιβή ή ακόμα και με την προσφορά δικαιώματος ψήφου προκειμένου να υποστηριχθούν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων και σκοπών.

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου συγκέντρωσης χρηματικών κεφαλαίων με την μεθοδολογία του crowdfunding, οφείλουμε να αναλύσουμε τα κίνητρα που ωθούν μεμονωμένους επενδυτές να ανταποκριθούν στην διαδικτυακή πρόσκληση επιχειρήσεων και οργανισμών για την συγκέντρωση κεφαλαίων και να παρουσιάσουμε τα υφιστάμενα, στον επιχειρηματικό κόσμο, μοντέλα συμμετοχικής χρηματοδότησης.

Με γνώμονα την παραπάνω παραδοχή συσχέτισης κινήτρου και μοντέλου οι κυριότεροι τύποι crowdfunding είναι το crowdfunding μέσω δωρεάς (donation crowdfunding), μέσω συμβολικής ανταμοιβής (reward crowdfunding), μέσω ιδιωτικού δανεισμού (lending crowdfunding) και τέλος μέσω απόκτησης μεριδίου (equity crowdfunding).

Η κοινωνική προσφορά και το αλτρουιστικό στοιχείο βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επενδυτών-δωρητών του μοντέλου συμμετοχικής χρηματοδότησης μέσω δωρεών (donation crowdfunding). Στο παρόν μοντέλο το ευρύ κοινό διαθέτει μέρος των οικονομικών του πόρων για την υποστήριξη ενός κοινωφελούς σκοπού, του οποίου αρκετά συχνά, την υλοποίηση έχει αναλάβει ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Τα άτομα δεν

επιζητούν και δεν λαμβάνουν, ανταποδοτικά για την συνεισφορά τους, οποιαδήποτε ανταμοιβή ούτε και αποκτούν ιδιοκτησία επί του συγκεκριμένου έργου.

Ενώ και στο μοντέλο συμμετοχικής χρηματοδότησης μέσω συμβολικής ανταμοιβής (reward crowdfunding) η μεθοδολογία της λήψης πολλών διαφορετικών χρηματικών ροών από το ευρύ κοινό παραμένει η ίδια, η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι επενδυτές αποζημιώνονται για το ενδιαφέρον που έχουν επιδείξει. Στην υπό εξέταση περίπτωση οι επενδυτές-υποστηρικτές ως ανταμοιβή για την προσφορά τους απολαμβάνουν μη οικονομικά, συμβολικής σημασίας ανταλλάγματα για την επικρότηση της ευάρεστης πράξης στην οποία προέβησαν. Η ανταμοιβή είναι ανάλογη σε συναισθηματική αξία με το επίπεδο της οικονομικής προσφοράς τους.

Ως κύριοι επενδυτές και χρηματοδότες στο μοντέλο συμμετοχικής χρηματοδότησης μέσω ιδιωτικού δανεισμού (lending crowdfunding), λογίζονται κατά κανόνα ιδιώτες και συνήθως αποκλείονται χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα ίδια κεφάλαια, τα οποία χορηγούνται, με την διαδικασία του lending crowdfunding χαρακτηρίζονται από χαμηλό επιτόκιο ή ακόμα και χωρίς την επιβάρυνση τοκισμού. Οι πλατφόρμες που η λειτουργία τους διέπεται από τους κανονισμούς του συγκεκριμένου μοντέλου λαμβάνουν το ρόλο του επενδυτικού ενδιάμεσου και δεν εμπλέκονται στην λήψη αποφάσεων και επιβολής ποσοστού επιτοκίου δανεισμού. Οι αποφάσεις αυτές επιβαρύνουν τους συμβαλλόμενους (Baeck and Collins , 2013).

Τέλος, η συμμετοχική χρηματοδότηση μέσω απόκτησης μεριδίου (equity crowdfunding), είναι το μοντέλο εκείνο που σε αντίθεση με τα δύο πρώτα οι επενδυτές επιβραβεύονται με οικονομικά οφέλη τα οποία μεταφράζονται σε απόκτηση μεριδίων της επιχείρησης. Οι επενδυτές που συνδράμουν με επενδυτικά κεφάλαια στους σκοπούς της επιχείρησης πέρα της απόκτησης μεριδίων, έχουν επιπλέον τη δυνατότητα απόκτησης μερισμάτων και δικαίωμα ψήφου στις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση.

1.3 Επιχειρηματικό Σχέδιο

“Το όραμα χωρίς δράση είναι απλώς ένα όνειρο. Η δράση χωρίς όραμα είναι απλώς μια δραστηριότητα. Ο συνδυασμός του οράματος και της δράσης μπορεί να αλλάξει τον κόσμο”(Barker, 1993). Από την εύστοχη ρήση του Barker εύκολα γίνεται αντιληπτή η σημασία χάραξης στρατηγικής για την βιωσιμότητα και την επιτυχία μίας επιχείρησης. Η στρατηγική είναι η ικανότητα να βλέπει πού θέλει κανείς να πάει και η επιδεξιότητα εκτέλεσης των κατάλληλων ενεργειών για να φτάσει στον τελικό του στόχο. Επιπρόσθετα, η στρατηγική μεταφράζεται σε ανάληψη δράσης ικανής να μετουσιώσει το όνειρο σε πραγματοποιήσιμο εταιρικό όραμα. Η εφαρμογή στρατηγικής στην επιχείρηση συμβάλει στη σύνδεση των

πλεονεκτημάτων της και των δυνατών της σημείων με τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη της αποστολής της και των προς κατάκτηση στόχων της. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αφορά στη διενέργεια επιχειρηματικών διαδικασιών, μεθόδων και στρατηγικών για την επίτευξη αλλαγής και στόχευσης με αποτελεσματικό, ακριβή και επιτυχή τρόπο.

Εμφανίζεται, λοιπόν, ως κρίσιμης σημασίας η χάραξη στρατηγικής για μία επιχείρηση και η ύπαρξη ενός ξεκάθਾਰου πλάνου για την πορεία της. Σημαντικό εργαλείο, στο οποίο αποτυπώνεται λεπτομερώς η στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο, γνωστό και ως business plan.

Ανασκόπηση δοκιμίων οικονομικών μελετητών και ακαδημαϊκών μας επιτρέπει να παραθέσουμε πληθώρα ορισμών της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου.

Μία αρχική προσέγγιση του όρου αναφέρει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο ως διάταξη πρόθεσης ενεργειών και χάραξης στρατηγικής δεν διαφέρει από οποιοδήποτε άλλο έργο. Η κύρια διάκριση μεταξύ επιχειρηματικού σχεδίου και οποιοδήποτε άλλου πλάνου είναι το που εστιάζεται το ενδιαφέρον της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί επίσημη δήλωση οικονομικής δραστηριότητας (Kuratko 2013).

Ενώ έχει διατυπωθεί και η άποψη ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα έγγραφο που σκιαγραφεί τη βασική ιδέα πάνω στην οποία βασίζεται η έναρξη ή ανάπτυξη μιας επιχείρησης και περιγράφει τα συναφή θέματα εκκίνησης της δραστηριότητας της (Rhonda, 2010).

Σύμφωνα με τον ορισμό του McPherson (1996) το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα έγγραφο που αποτυπώνει τις ενέργειες με τις οποίες η εταιρεία πρόκειται να διαχειριστεί τις οικονομικές της υποχρεώσεις και την απόδοση των επενδύσεων της σύμφωνα με ένα ορισμένο χρονοδιάγραμμα. Ενώ, ο ίδιος στην προσπάθεια του να ενισχύσει την παραπάνω δήλωση για το περίγραμμα του επιχειρηματικού σχεδίου συμπληρώνει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί ένα έγγραφο που αποδεικνύει βάση έγκυρων δεδομένων ότι η εταιρεία μπορεί να πουλήσει αρκετά από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της για να επιτύχει ικανοποιητικά κέρδη και ελκυστικά για τους πιθανούς επενδυτές.

1.3.1 Σκοπός και Σημασία

Ο Gumpert (1997) στο σύγγραμμά του, το οποίο αποτελεί πολύτιμο οδηγό για την κατανόηση της σπουδαιότητας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, παραθέτει τους βασικότερους λόγους για τους οποίους η συγγραφή ενός ολοκληρωμένου business plan αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα και την επιτυχή κερδοφορία της επιχείρησης. Με την

παραπάνω άποψη συνηγορούν και οι Barrow et al. (2008) επισημαίνοντας ότι η μη ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου οδηγεί σε καταποντισμό επιχειρηματικών εγχειρημάτων κυρίως νεοσύστατων επιχειρήσεων ή ακόμα και εταιριών που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης τους.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί κατά κύριο λόγο, καθώς διαδραματίζει ρόλο εστιασμένης μελέτης, στην εις βάθος εξέταση της επιχειρηματικής ιδέας και των μεθόδων που υιοθετούνται για την πραγμάτωση της. Κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου προκύπτουν απροσπέλαστα εμπόδια που προκύπτουν από την αδυναμία υλοποίησης αρχικών σχεδίων ή χρήσης πρακτικών μη κατάλληλων οπότε παρουσιάζεται η δυνατότητα αναπροσανατολισμού και επανεξέτασης της επιχειρηματικής σύλληψης αλλά και των απαραίτητων μεθόδων για την υλοποίηση της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την αναγνώριση αδύναμων στοιχείων και την μετατροπή τους σε πλεονεκτήματα πριν την έναρξη των εργασιών της επιχείρησης. Στην παρούσα φάση ελλοχεύει ο κίνδυνος έκφρασης διαφωνιών και δυσαρέσκειας, οι οποίες θα λειτουργήσουν ευεργετικά προς όφελος της εταιρίας καθώς θα σφυγμομετρήσει το βαθμό αποδοχής των προς εκπόνηση δράσεων της και θα προβεί άμεσα σε διορθωτικές κινήσεις. Για την περιγραφή της παραπάνω διαδικασίας, ο Gumpert χαρακτηριστικά αναφέρει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί «έλεγχο υγείας» εσωτερικής και εξωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης.

Ιδιαίτερης σημασίας λόγος εκπόνησης εμπειριστατωμένου επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί η αποτύπωση του ποσού της απαιτούμενης χρηματοδότησης. Η ακριβής αναφορά του απαραίτητου κεφαλαίου μέσω προϋπολογιστικών μεθόδων ορίζει αρχικά την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης αλλά και υποδεικνύει τις μεθόδους χρηματοδότησης στις οποίες θα καταφύγει. Μία λεπτομερής περιγραφή των οικονομικών πόρων που θα χρειαστούν για της δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και η αποτίμηση της απόδοσης καθιστά πιο ελκυστική την επένδυση και ευκολότερη την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών. Η απόκτηση επενδυτικών κεφαλαίων οδηγεί στη διασφάλιση και επιβεβαίωση της επιτυχίας της επιχείρησης.

Η επιτυχία της πορείας μιας επιχείρησης εξαρτάται και από εξωγενείς παράγοντες όπως οι συνθήκες του κλάδου στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί ή ήδη εντάσσεται οπότε καθίσταται απαραίτητο και συμβάλλει παράλληλα αποφασιστικά στη χάραξη στρατηγικής, η εξέταση του ανταγωνισμού. Μία ενδελεχή ανάλυση της αγοράς επιτρέπει στην επιχείρηση την αποτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου που καλείται να αναλάβει ενώ αποκτά πλήρη συνείδηση για το μερίδιο της αγοράς που δύναται να διεκδικήσει.

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο σκοπεύει στην αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Προετοιμάζοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο, δίδεται μια ολοκληρωμένη άποψη για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Επιτρέπει στη διοίκηση της εταιρίας να εντοπίσει το πελατειακό κοινό στο οποίο απευθύνεται, να ορίσει τιμολογιακή πολιτική, να εδραιώσει την οργανωσιακή κουλτούρα της ώστε όλα τα μέλη του οικονομικού αυτού οργανισμού να δρουν με σύμπνοια και συνεργασία για την επίτευξη ενός κοινού και κοινά αποδεκτού στόχου. Επίσης, η διαδικασία σχεδιασμού της επιχείρησης συχνά οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος δίνοντας υπεραξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και τελικά στην ίδια την επιχείρηση.

1.3.2 Δομή

Η αποτύπωση του σκοπού ενός business plan, όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, είναι η περιγραφή των στόχων μιας επιχείρησης, η πρόγνωση της πορείας της και ο προσδιορισμός των ενεργειών στις οποίες θα προβεί σε συνδυασμό με τις μεταβολές στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η συγγραφή ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί τυποποιημένη διαδικασία, με την προϋπόθεση της γνώσης της δομής που οφείλει να ακολουθηθεί.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, για να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της επιχείρησης δομείται βάση πληροφοριών που αντλούνται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιμερίζεται η ανάλυση των δεδομένων αυτών σε τμήματα ορισθέντα από την οικονομική θεωρία. Μια τυπική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαρτίζεται από τα ακόλουθα:

- ✓ Εισαγωγικά Στοιχεία
- ✓ Διοικητική Σύνοψη (executive summary)
- ✓ Πίνακας Περιεχομένων
- ✓ Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- ✓ Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης/Αγορά
- ✓ Χρηματοοικονομικό Πλάνο
- ✓ Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι
- ✓ Συμπέρασμα
- ✓ Παράρτημα

1.3.2.1 Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary)

Το executive summary αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων πληροφοριών που περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο. Οφείλουμε να τονίσουμε ότι δεν ενέχει θέση περίληψης αλλά παρουσιάζει επιχειρηματική δράση της επιχείρησης δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες για τα στοιχεία διαφοροποίησης του προϊόντος ή της εταιρίας που προσφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Γίνεται, λοιπόν κατανοητό ότι ενώ εμφανίζεται στην αρχή του επιχειρηματικού σχεδίου, η πληροφόρηση που παρουσιάζεται στην διοικητική σύνοψη είναι αποτέλεσμα της μελέτης και της σύνταξης των μετέπειτα κεφαλαίων του επιχειρηματικού σχεδίου.

1.3.2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η επόμενη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, την οποία καλούμαστε να αναλύσουμε είναι η Δήλωση αποστολής της επιχείρησης. Η ενότητα αυτή αποτελεί τμήμα της εσωτερικής ανάλυσης της επιχείρησης και καλούμαστε να συμπεριλάβουμε τρία βασικά στοιχεία:

1. Περιγραφή της Επιχείρησης/ Δήλωση Αποστολής και Σύνομο Ιστορικό της επιχείρησης
2. Προϊόντα ή υπηρεσίες
3. Τοποθεσία επιχείρησης

Αρχικά στην ενότητα αυτή δίδεται περιγραφή της επιχείρησης και ο τρόπος οργάνωσής της. Γίνεται η περιγραφή του οράματος της επιχείρησης, παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία του προς υλοποίηση εγχειρήματος και καταλήγει στη διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, δίδεται η οργανωτική και νομική μορφή της επιχείρησης και η παρουσία των εταίρων αυτής. Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζει τις προϊοντικές γραμμές και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Η περιγραφή οφείλει να είναι λεπτομερής όσον αφορά στο είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών, τη ζήτηση και τις αποδόσεις στην αγορά. Αρκετά συχνά διαπιστώνουμε ότι στην ενότητα αυτή περιγράφεται η διαδικασία παραγωγής και ο τρόπος προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Δεσπόζουσα θέση στην ανάλυση μας κατέχει και η επιλογή τόπου εγκαθίδρυσης της επιχείρησης. Για την επιλογή της τοποθεσίας δράσης της εταιρίας πρέπει να ληφθούν υπόψη οι χωρικές ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά στις κτιριακές εγκαταστάσεις της, την προσπελασιμότητα και την ύπαρξη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή.

Χρήσιμο εργαλείο εξαγωγής των παραπάνω στοιχείων αποτελεί η SWOT Ανάλυση, δηλαδή την Ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών & Απειλών. παραθέτει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής θεώρησης των δεδομένων της επιχείρησης με την ανάλυση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της

επιχείρησης, την αναγνώριση των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, συγκεκριμενοποιεί τις ανάγκες που πιθανά να μην είναι αντιληπτές και προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν. Ενώ, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η συμβολή της μήτρας Ansoff όπως άλλωστε και της VRIO Analysis και η Αλυσίδα Αξίας του Porter. Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μπορούμε να παρουσιάσουμε την εσωτερική δομή και τη διάρθρωση της επιχείρησης για να μας διευκολύνει στην λήψη των αποφάσεων.

Ο Jay Barney προτείνει τη VRIO Analysis. (Valuable, Rare, Imitable, Organization Analysis).

- Valuable – Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία των πόρων είναι συνάρτηση της μεγιστοποίησης των πωλήσεων, του μεριδίου της αγοράς, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Rare-Σπάνιοι: Η σπανιότητα των πόρων οδηγεί στην αναζήτηση των πηγών που προέρχονται και εξασφαλίζουν μακροχρόνια κέρδη και υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας.
- Imitable –Μίμηση: Λόγω της ανταγωνιστικότητας και της υψηλής κερδοφορία της επιχείρησης θα πρέπει να ελαχιστοποιείται η χρήση του benchmarking εκ μέρους των ανταγωνιστών.
- Organization-Οργάνωση: Οι προηγούμενες προϋποθέσεις απαιτούν άριστη οργάνωση των λειτουργιών, συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, στιβαρή και αποφασιστική διοίκηση.

1.3.2.3 Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί διαδικασία διάγνωσης και αξιολόγησης, του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να προσδιορίσει όσο το δυνατόν ακριβέστερα τις προοπτικές και τους όρους ανάπτυξης της, σε συσχέτιση με το περιβάλλον δραστηριοποίησης της.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου γίνεται λεπτομερής περιγραφή της αγοράς. Ξεκινώντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλουμε να προβούμε σε τμηματοποίηση της αγοράς, αναγνώριση και ανίχνευση των καταναλωτικών αναγκών. Κύριος στόχος της ανάλυσης αυτής είναι ο εντοπισμός του κατάλληλου πελατειακού κοινού και τη στόχευση αυτού για την καλύτερη προώθηση και αποδοχή των προς πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος απαραίτητη θεωρείται η ανάλυση του ανταγωνισμού, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα πρόγνωσης του βαθμού δυσκολίας

εισόδου στην αγορά. Επίσης, γίνεται καταγραφή των πιέσεων που μπορεί να γίνει αποδέκτης αυτών η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές, ενώ περιγράφονται και τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής που επικρατεί στην αγορά. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται και αφορούν στην απόδοση των ανταγωνιστών είναι ιδιαιτέρως χρήσιμες για την πρόγνωση βιωσιμότητάς της ίδιας της επιχείρησης. Τέλος, προσδιορίζεται με βάση τα παραπάνω στοιχεία και η μοναδικότητα του προϊόντος που θα μπορούσε να υπάρξει για την επιχείρηση. Η Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επιτρέπει την αναγνώριση ευκαιριών και κενών στην αγορά που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση την εκμετάλλευσή τους για επέκταση και εδραίωση ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ως αναγνωριστικός έλεγχος για την υιοθέτηση της καταλληλότερης στρατηγικής. Οι παράμετροι οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη για την χάραξη σχεδίου είναι οι ακόλουθοι:

- Μέγεθος της αγοράς
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους
- Κανάλια διανομής

Εν συνεχεία, η παρούσα ανάλυση εντρυφεί στους οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς παράγοντες του γενικότερου περιβάλλοντος που δρα η επιχείρηση αλλά δίνει και πληροφορίες σχετικά με την τεχνολογική εξέλιξη και τη νομοθεσία. Για την καταγραφή και την σωστή και λεπτομερή ανάλυση όλων τα παραπάνω στοιχείων που αναφέρθηκαν, οι οικονομολόγοι και οι αναλυτές έχουν κατάλληλα εργαλεία για να βασιστούν. Όσον αφορά το εξωτερικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης που μελετάται στο κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η ανάλυση PEST και η θεωρία των πέντε (5) Δυνάμεων όπως αυτή ορίστηκε από τον Porter.

1.3.2.4 Χρηματοοικονομικό Πλάνο

Το πλέον σημαντικό τμήμα της καταγραφής και της ανάλυσης του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί το χρηματοοικονομικό πλάνο της επιχείρησης. Το χρηματοοικονομικό πλάνο αποτελεί ενδελεχή αναφορά των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα αποτυπώνει τις προβλέψεις αποδόσεων μεταγενέστερων ετών. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποσκοπεί στον προσδιορισμό του απαιτούμενου ποσού της επένδυσης, της δυνατότητας χρηματοδότησης αλλά και τη λήψη της τελικής απόφασης για την υλοποίηση ή μη της επιχειρηματικής δραστηριότητας βάση των οικονομικών στοιχείων που αποτυπώνονται στην ανάλυση αυτή. Για να θεωρηθεί πλήρες το χρηματοοικονομικό πλάνο της επιχείρησης απαραίτητο είναι να εμφανίζονται:

- Πληροφορίες κόστους της επένδυσης και χρηματοδότησης
- Πρόβλεψη για κεφάλαια
- Προβλέψεις ταμειακών ροών
- Προβλέψεις ισολογισμών
- Ανάλυση νεκρού σημείου (Break-Even Analysis)

Για την επιτυχή υλοποίηση ενός επιχειρηματικού έργου πρέπει να αποσαφηνιστεί εάν υπάρχει η αναγκαιότητα συγκέντρωσης κεφαλαίων από επενδυτές όπως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ιδιώτες business Angels ή οποιαδήποτε άλλη πρόσφορη μορφή χρηματοδότησης ή επιχείρηση θα επενδύσει ίδια κεφάλαια. Εάν επιλεγθεί μέθοδος εξωτερικής χρηματοδότησης για την έναρξη των εργασιών της επιχείρησης προσδιορίζεται και η επιλεγθείσα μέθοδος.

Στο χρηματοοικονομικό πλάνο παρουσιάζονται οι πηγές των επιχειρηματικών κεφαλαίων και πως θα γίνει η διάθεση τους. Ενώ με την ανάλυση ταμειακών ροών εμφανίζεται η ύπαρξη ταμειακού ελλείματος ή πλεονάσματος για την επιχείρηση, ούτως ώστε να διαπιστωθούν δυνατότητες αξιοποίησης για την πραγματοποίηση επενδύσεων ή αν προκύπτουν ανάγκες για χρηματοδότηση.

Οι ισολογισμοί καταδεικνύουν την πιθανότητα κερδοφορίας της επιχείρησης καθώς εμφανίζουν προγνωστικά στοιχεία για την διαμόρφωση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.

Για να θεωρηθεί έγκυρη η χρηματοοικονομική ανάλυση απαραίτητο είναι να περιλαμβάνεται στο επιχειρηματικό σχέδιο ανάλυση Νεκρού Σημείου. Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τις ελάχιστες πωλήσεις που πρέπει να σημειώσει η επιχείρηση, ώστε να ανταπεξέλθει στις συνολικές της δαπάνες. Είναι το σημείο εκείνο, στο οποίο τα έσοδα της επιχείρησης είναι ίσα με τα συνολικά της έξοδα. Στο Νεκρό Σημείο δεν εμφανίζονται ούτε κέρδη ούτε ζημιές για την επιχείρηση και χαρακτηρίζεται ως σημείο οριακής επιβίωσης. Για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου χρειάζονται οι προβλέψεις των πωλήσεων για την αναλυτική πρόβλεψη των δαπανών, όπως και το να κατανεμηθούν οι δαπάνες σε σταθερά και μεταβλητά κόστη. Συμπερασματικά, αναφέρουμε ότι στο χρηματοοικονομικό πλάνο περιλαμβάνονται οι προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης όπως, ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, οι πηγές και χρήσεις πόρων και εντοπίζονται οι κρίσιμες παράμετροι, οι οποίες εάν μεταβληθούν, θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα. Απαραίτητη είναι η εφαρμογή ανάλυσης ευαισθησίας προκειμένου να αξιολογήσουμε την επένδυση μας.

1.3.2.5 Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι

Έχοντας ήδη αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σύμφωνα με τα δοθέντα στοιχεία που απορρέουν από τις προηγούμενες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου οφείλουμε να αναφερθούμε στην επιλογή και χάραξη στρατηγικής ικανής να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η ικανότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και μεγιστοποίησης της απόδοσης αποτελεί θεμελιώδη αναγκαιότητα για τα βιωσιμότητα της επιχείρησης. Από την έρευνα, τη συλλογή πληροφοριακών στοιχείων και την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι δυνατή η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Στην ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου παρατίθενται οι εναλλακτικές στρατηγικές δράσης που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση. Με βάση τα παραπάνω, προχωράμε στην ενότητα αυτή στην ανάλυση τεσσάρων κατηγοριών, οι οποίες είναι:

Στρατηγική προϊόντων:

Η στρατηγική προϊόντων περιγράφει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση καθώς εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς από τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, προσδιορίζει το εύρος, το βάθος και το μήκος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση (Jain, 1999).

Η στρατηγική προϊόντων επισημαίνει το κατά πόσο υπάρχει διαφοροποίηση και μοναδικότητα στην συνείδηση των καταναλωτών για το προϊόν στην αγορά. Επιπλέον, στο πλαίσιο της στρατηγικής προϊόντων χαράσσεται τιμολογιακή πολιτική διανομής για την προώθηση των προϊόντων.

Σχέδιο Μάρκετινγκ:

Σύμφωνα με τον Kotler (2003), ο οποίος θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστήμης του μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ σχέδιο θα πρέπει να περιέχει στοιχεία και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με όσα στοχεύει η εταιρεία. (Kotler P., 2003, 112-113). Αποτελεί οδηγό που θα κατευθύνει την επιχείρηση να κατακτήσει τον στόχο που έχει θέσει. Ένα λεπτομερές σχέδιο μάρκετινγκ ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία όπως αυτή εμφανίζεται παρακάτω:

Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης

Παρουσιάζονται οι μακροοικονομικοί παράγοντες (οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί, κοινωνικοί), περιγράφεται η εταιρεία, οι ανταγωνιστές, οι καταναλωτές και οι προμηθευτές σε σχέση με το περιβάλλον. Γίνεται χρήση του εργαλείου της ανάλυσης SWOT για την αναγνώριση δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης αλλά και των απειλών και των ευκαιριών καθώς και στα ισχυρά της

Στόχοι

Εμφανίζονται ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι και το χρονικό πλαίσιο υλοποίησής τους.

Στρατηγική

Κάθε στόχος μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικούς τρόπους, για αυτό θα πρέπει να επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη αυτών.

Τακτικές

Η στρατηγική θα πρέπει να διατυπωθεί λεπτομερειακά σχετικά με τα 4Π και τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν. Το σχεδιασμό της προβολής με τον καθορισμό των στόχων επικοινωνίας, την επιλογή των μέσων και των τρόπων διαφήμισης, καθώς επίσης και την επιλογή συμπληρωματικών προωθητικών ενεργειών και τη δημιουργία δημοσίων σχέσεων.

Προϋπολογισμός

Η εταιρεία δημιουργεί οικονομικό προγραμματισμό σύμφωνα με τη στρατηγική και τις τακτικές που θα ακολουθήσει ώστε να κατακτήσει τους οριοθετημένους στόχους της.

Έλεγχοι

Για την επίτευξη των τελικών στόχων της επιχείρησης απαραίτητο θεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα να προβαίνει σε εξέταση της πορείας της στρατηγικής. Σε περίπτωση απόκλισης να γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

Πωλήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη μεγέθη κόστους παραγωγής, διάθεσης, προώθησης, έρευνας και ανάπτυξης προσδιορίζεται η στρατηγική πωλήσεων. Η ανάλυση αυτή αναφέρεται τόσο στην ποσότητα των προς πώληση προϊόντων όσο και στην μέθοδο πώλησης που θα υιοθετήσει η επιχείρηση.

Πλάνο Διοίκησης

Ός ιδιαίτερα σημαντικής σημασίας προβάλλει η έννοια του διοικητικού σχεδιασμού όπου διατυπώνονται με σαφήνεια οι ανάγκες της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τον απαραίτητο εξοπλισμό, ενώ παράλληλα προσδιορίζεται η μέθοδος συντονισμού των διάφορων λειτουργιών. Συνολικά, ο διοικητικός σχεδιασμός προσδιορίζει ένα σχέδιο δράσης, με βάση το οποίο οργανώνονται και εκτελούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.

1.4 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Τα τελευταία χρόνια, τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν αναδειχθεί σε ένα ιδιαιτέρως ελκυστικό και δημοφιλές θέμα έρευνας και πρακτικής (Zott et al., 2011). Η αναγνώριση αυτή και η ενασχόληση των ερευνητών με την μελέτη των επιχειρησιακών μοντέλων πηγάζει από την πολλαπλή εφαρμογή τους ως εργαλείο ανάλυσης και σχεδιασμού δημιουργίας αξίας και διατήρησης της αξίας αυτής στις επιχειρήσεις (Osterwalder, 2004). Αποτέλεσμα του έντονου ενδιαφέροντος για την εξέταση της δομής των επιχειρηματικών μοντέλων και την διατύπωση ενός γενικού θεωρητικού πλαισίου αποτέλεσε ο αυξανόμενος αριθμός δημοσιεύσεων στον τομέα αυτό και ποικιλομορφία απόψεων στην προσπάθεια κατανόησης των επιχειρηματικών μοντέλων. Όπως αποδεικνύουν διάφορες παραθέσεις στη διεθνή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ακόμα σύγκλιση στην έρευνα σχετικά με τη διατύπωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού των επιχειρηματικών μοντέλων. Επιλεγμένες εννοιολογίες του επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να βρεθούν στις διατριβές διαφόρων επιστημών. Σύμφωνα με την Magretta (2002), το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί μία σειρά ιστοριών που περιγράφουν πώς δουλεύουν οι επιχειρήσεις. Συμπληρώνει την εννοιολογική της προσέγγιση αναφέροντας ότι ένα καλό επιχειρησιακό μοντέλο απαντά στα θεμελιώδη ερωτήματα του Peter Drucker: Ποιος είναι ο πελάτης; Και τι αξία έχει ο πελάτης; Απαντά επίσης στις θεμελιώδεις ερωτήσεις που κάθε διευθυντής πρέπει να ρωτήσει: Πώς θα κερδίσουμε χρήματα σε αυτή την επιχείρηση; Ποια είναι η υποκείμενη οικονομική λογική που εξηγεί πώς μπορούμε να προσφέρουμε αξία στους πελάτες με το κατάλληλο κόστος;

Ένας άλλος ορισμός περιγράφει το επιχειρηματικό μοντέλο ως μια αρχιτεκτονική των ροών προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών, περιλαμβανομένης της περιγραφής των διαφόρων επιχειρηματικών παραγόντων και των ρόλων τους. Επίσης, ο ίδιος ορισμός το χαρακτηρίζει ως περιγραφή των δυνητικών ωφελειών για τους διάφορους επιχειρηματικούς παράγοντες και μέσο αποτύπωσης των πηγών εσόδων (Timmers, 1998). Επιπρόσθετα, έχει διατυπωθεί ότι το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται από τρία βασικά στοιχεία: την πρόταση αξίας, τη δημιουργία και την παράδοση αξίας αλλά και τη δέσμευση αξίας. Η δημιουργία αξίας αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιχειρηματικού μοντέλου. Ενώ η πρόταση για αξία αφορά συνήθως την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία οικονομικής απόδοσης, σε μια βιώσιμη επιχείρηση, η πρόταση αξίας θα προσφέρει μετρήσιμη οικολογική ή / και κοινωνική αξία σε ανάλογη σχέση με την οικονομική αξία (Bocken et al., 2014).

Όσον αφορά στην εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, ο πλέον αποδεκτός ορισμός μεταξύ των ερευνητών συμφωνεί ότι η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμοποιείται για την αποσαφήνιση τριών επιχειρηματικών φαινομένων: του

ηλεκτρονικού επιχειρείν και τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών σε οργανισμούς, των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης, όπως η δημιουργία αξίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η σταθερή απόδοση και τέλος τη διαχείριση της καινοτομίας και της τεχνολογίας (Zott et al., 2011).

Εκτός από τις πολυάριθμες θεωρητικές προσεγγίσεις για την αποσαφήνιση του όρου του επιχειρηματικού μοντέλου, στη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνουμε διάφορες ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων. Ανάλογα με τον στόχο της ανάπτυξης της επιχείρησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών μοντέλων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες ερευνητικές τοποθετήσεις για τους διαφορετικούς τύπους επιχειρηματικών μοντέλων, στην παρούσα εργασία ακολουθείται μια ολιστική επισκόπηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης συμβατή με τη λιτή επιχειρηματική εκκίνηση (lean startup) υφιστάμενων αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων όσο και νεοϊδρυθέντων. Στα πλαίσια της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία ανάπτυξης. Ένα από αυτά αποτελεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (business model canvas).

1.4.1 Επιχειρηματικό Μοντέλο “Canvas”

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση αυτής, γίνεται πλέον κατανοητό ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης αποτυπώνει τις αρχές με τις οποίες δημιουργεί, προσφέρει και διατηρεί αξία (Osterwalder et al., 2010).

Οι Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010) αναγνωρίζοντας την ανάγκη για την ύπαρξη ενός εργαλείου ικανού να καταγράψει και να συνοψίσει μία σειρά από ανεξακρίβωτες υποθέσεις που συστήνουν μία επιχειρηματική ιδέα μίας νεοσύστατης ή αναπτυσσόμενης εταιρίας, δημιούργησαν ένα πρότυπο επιχειρηματικό μοντέλο, το Επιχειρηματικό Μοντέλο Canvas (Αραβώσης, 2015).

Το επιχειρηματικό μοντέλο canvas αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στη διαμόρφωση μίας επιχειρηματικής πρότασης και περιγράφεται διεξοδικά με την βοήθεια εννέα δομικών στοιχείων τα οποία απεικονίζονται ως διακριτά κουτιά και λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό basic building blocks. Η δισδιάστατη απεικόνιση των εννέα συστατικών στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι οργανωμένα σε τέσσερις βασικές ενότητες: Τους Πελάτες (Customers), Την Προστιθέμενη Αξία (Value Proposition), Την Υποδομή (Infrastructure) και Τα Οικονομικά (Finances).

Στο πλαίσιο καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου canvas, θεωρούμε σκόπιμο να περιγράψουμε λεπτομερώς κάθε ενότητα έτσι ώστε να αποτυπώσουμε τη μεθοδολογία που ακολουθείται από την επιχείρηση για την συμπλήρωση του περιεχομένου των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου.

1.4.1.1 Πελάτες (Customers)

Η ενότητα αυτή αναφέρει ζητήματα που αφορούν στους πελάτες μιας επιχείρησης, και την διαδραστική της σχέση με αυτούς και περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

Τμήματα Πελατών (Customer Segments): Τα Τμήματα Πελατών ορίζουν τις διάφορες πελατειακές ομάδες ανθρώπων τις οποίες ένας οργανισμός σκοπεύει να προσεγγίσει, να δημιουργήσει αξία και να ικανοποιήσει ανάγκες με την προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας της σύμφωνα με δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια.

Η συνολική πελατειακή πίτα χωρίζεται σε τμήματα με βάση τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης αντιμετωπίζουν μια συγκεκριμένη ανάγκη του τμήματος της αγοράς στόχου. Τα τμήματα των πελατών είναι ένα ουσιαστικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου ενός οργανισμού και είναι το κλειδί για να διασφαλιστεί ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ευθυγραμμισμένα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των τμημάτων.

Για την αποτελεσματική κατάκτηση των πελατών, μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να γνωρίζει τους πελάτες της, τόσο από τις τρέχουσες όσο και από τις μελλοντικές ανάγκες τους. Στη συνέχεια, ο οργανισμός πρέπει να τμηματοποιήσει τους πελάτες του κατά προτεραιότητα, συμπεριλαμβανομένου ενός καταλόγου δυνητικών μελλοντικών πελατών. Τέλος, η εταιρεία θα πρέπει να κάνει μια εμπειριστατωμένη αξιολόγηση των πελατών της, κατανοώντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και εξερευνώντας άλλα είδη πελατών που μπορεί να ωφεληθούν περισσότερο από την εταιρεία και να επικεντρωθούν σε αυτούς.

Στα διαφορετικά είδη των τμημάτων πελατών περιλαμβάνονται:

Μαζική αγορά (Mass Market): Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος διαχωρισμός για μια εταιρεία που ακολουθεί τη μαζική αγορά, καθώς η επιχείρηση απευθύνεται σε μεγάλο εύρος υποψήφιων πελατών

Εξειδικευμένη αγορά (Niche Market): Διαχωρισμός πελατών με βάση τις εξειδικευμένες ανάγκες και χαρακτηριστικά των πελατών της

Τμηματική αγορά (Segmented): Μια εταιρεία εφαρμόζει επιπρόσθετο διαχωρισμό στο υπάρχον τμήμα πελατών. Σε κατάσταση διαχωρισμού, η επιχείρηση μπορεί να διαχωρίσει περαιτέρω τους πελάτες της με βάση το φύλο, την ηλικία και/ή το εισόδημα.

Ποικιλομορφία (Diversity): Μια επιχείρηση εξυπηρετεί πολλαπλά τμήματα πελατών με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά.

Πολύπλευρο σύστημα/Αγορά (Multi-Sided Platform/Market): Για την ομαλή καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, μερικές εταιρείες εξυπηρετούν αλληλεξαρτώμενα τμήματα πελατών.

Κανάλια Πωλήσεων (Channels): Τα Κανάλια Πωλήσεων περιγράφουν πώς ένας οργανισμός προσεγγίζει τα Τμήματα Πελατών για να τους παράσχει την Προστιθέμενη Αξία. Υπάρχουν διάφορες επιλογές για κανάλια διαθέσιμα σε έναν οργανισμό και η επιλογή βασίζεται στο κανάλι που είναι το ταχύτερο και το πιο αποδοτικό με τη μικρότερη δυνατή επένδυση. Υπάρχουν δύο βασικά είδη καναλιών. Τα κανάλια που ανήκουν στην εταιρεία, όπως τα καταστήματα της ή τα κανάλια συνεργατών, όπως οι διανομείς. Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει είτε ένα εκ των δύο είτε να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό και των δύο.

Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships): Οι Σχέσεις με Πελάτες περιγράφουν τα είδη των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους πελάτες της. Ένας οργανισμός πρέπει να επιλέξει το είδος της σχέσης που θα έχει με το τμήμα πελατών του προκειμένου να δημιουργήσει οικονομική επιτυχία και βιωσιμότητα. Ο τύπος σχέσεων κυμαίνεται από προσωπικές έως πλήρως αυτοματοποιημένες. Οι σχέσεις που δημιουργεί μία επιχείρηση με τους πελάτες της παρακινείται από την επιθυμία της για απόκτηση νέων πελατών, διατήρηση των ήδη υπάρχοντων και την ενίσχυση των πωλήσεων. Οι εν λόγω σχέσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συνολική εμπειρία των πελατών σχετικά με την επιχείρηση (Αραβώσης, 2015).

Για την επιχείρηση, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα ο προσδιορισμός του τύπου σχέσης που έχει με τον πελάτη. Στη συνέχεια, η αξία του πελάτη πρέπει να αξιολογείται με βάση τη συχνότητα των δαπανών του για το προϊόν και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Οι πιστοί πελάτες είναι σχέσεις στις οποίες η εταιρεία πρέπει να επενδύει, καθώς θα αποφέρουν σταθερά έσοδα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

1.4.1.2 Προστιθέμενη Αξία (Value Proposition)

Η Προστιθέμενη Αξία περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούν αξία ικανοποιώντας τις ανάγκες και επιλύοντας προβλήματα για τα διάφορα Τμήματα Πελατών. Περιγράφει τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα προτιμήσουν μια επιχείρηση έναντι μιας

άλλης. Αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δημιουργήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Η πρόταση αξίας ενός οργανισμού είναι ο συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του. Ο Osterwalder (2010) δήλωσε ότι αυτές οι προσφορές πρέπει να είναι μοναδικές και να διαφοροποιούνται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Οι προτάσεις αξίας μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

Ποσοτική: υπογραμμίζει την τιμή ή την απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Ποιοτική: αυτή η πρόταση αξίας υπογραμμίζει την εμπειρία και τα οφέλη που παράγονται από το ίδιο το προϊόν και τη χρήση του.

1.4.1.3 Υποδομή (Infrastructure)

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει πληροφορίες για τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να προβεί η επιχείρηση και τις υποδομές που χρειάζονται για την απρόσκοπτη λειτουργία της.

Βασικοί Πόροι (Key Resources): Οι Βασικοί Πόροι περιγράφουν τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, τα οποία θεωρούνται θεμελιώδη για το πώς προσφέρει αξία στους πελάτες του, τη διατήρηση των καναλιών αλλά και της επικοινωνίας με τους πελάτες. Οι πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί και πνευματικοί. Οι Βασικοί Πόροι στο σύνολό τους μπορεί να διατίθενται είτε από τον ίδιο τον οργανισμό είτε από τους Βασικούς Συνεργάτες.

Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities): Οι Βασικές Δραστηριότητες αναφέρονται στα σημαντικές ενέργειες που μια επιχείρηση οφείλει να προβεί ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά η επιχειρηματική της δραστηριότητα. Δραστηριότητες που είναι καθοριστικές για την παραγωγή της αξίας της εταιρείας. Ένας επιχειρηματίας πρέπει να ξεκινήσει με την απαρίθμηση των βασικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την επιχείρησή του. Αυτές οι δραστηριότητες είναι οι πιο σημαντικές διαδικασίες που πρέπει να προκύψουν για να είναι αποτελεσματικό το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι βασικές δραστηριότητες συμπίπτουν με τις ροές εσόδων. Είναι σημαντικό να αξιολογηθούν ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες προσθέτοντας ή αφαιρώντας κάποιες και αξιολογώντας τον αντίκτυπό τους.

Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners): Πρόκειται για το δίκτυο των προμηθευτών και των συνεργατών της επιχείρησης. Για να δημιουργηθούν αποδοτικές, ισχυρές λειτουργίες και να μειωθούν οι κίνδυνοι που συνδέονται με οποιοδήποτε επιχειρηματικό μοντέλο, ένας οργανισμός συνεργάζεται με προμηθευτές υψηλής ποιότητας. Οι βασικές συνεργασίες είναι

το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών που αλληλοσυμπληρώνονται βοηθώντας την εταιρεία να δημιουργήσει την προστιθέμενη αξία της. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Στρατηγική συμμαχία μεταξύ ανταγωνιστών,
- Κοινοπραξίες και
- Σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών

Η επιχείρηση επιλέγει τους βασικούς συνεργάτες της, χαράζοντας μελλοντικά σχέδια εταιρικής σχέσης. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω αξιολόγησης της σχέσης συνεργασίας για να κρίνει ποια χαρακτηριστικά της σχέσης χρειάζονται βελτίωση και τι είδους μελλοντικές εταιρικές σχέσεις θα απαιτηθούν.

1.4.1.4 Οικονομικά (Finances)

Τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή οι πηγές κερδών της και τα έξοδά της.

Ροές Κερδών (Revenue Streams): Οι Ροές Κερδών αντιπροσωπεύουν τα κέρδη που η επιχείρηση αποκτά από κάθε Τμήμα Πελατών. Άρα αντιπροσωπεύει τις εισροές μίας επιχείρησης που προέρχονται από τους πελάτες της. Μία επιχείρηση μπορεί να έχει μία ή και περισσότερες ροές εσόδων από κάθε κατηγορία πελατών και κάθε ροή μπορεί να αποτελείται από έναν ή και περισσότερους μηχανισμούς τιμολόγησης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους ροών εσόδων. Ο πρώτος τύπος είναι έσοδα συναλλαγής που προκύπτουν από τις εφάπαξ πληρωμές πελατών και ο δεύτερος είναι επαναλαμβανόμενα έσοδα που προκύπτουν από τις τρέχουσες πληρωμές για την παράδοση της προσφερόμενης αξίας ή την υποστήριξη του πελάτη μετά την αγορά της προσφερόμενης αξίας (Αραβώσης, 2015).

Κόστη (Cost Structure): Τα Κόστη ενός οργανισμού αναφέρονται σε όλα όσα πρέπει να δαπανήσει για την ολοκλήρωση των υπόλοιπων οκτώ σημείων.

Στο στοιχείο αυτό ορίζεται το κόστος λειτουργίας μιας επιχείρησης σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο μοντέλο. Η επιχείρηση μπορεί είτε να είναι προσανατολισμένη στο κόστος, δηλαδή να επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση των επενδύσεων στην επιχείρηση ή στην καθοριζόμενη αξία, δηλαδή να εστιάζει στην παροχή μέγιστης αξίας στον πελάτη.

Ακολουθούν ορισμένα χαρακτηριστικά μοντέλα κόστους.

- Σταθερά έξοδα: κόστος που παραμένει το ίδιο για μια χρονική περίοδο

- Μεταβλητές δαπάνες: το κόστος αυτό ποικίλλει ανάλογα με τη διακύμανση της παραγωγής
- Οικονομίες κλίμακας: το μακροπρόθεσμο μέσο κόστος μειώνεται στο μέτρο που αυξάνεται η παραγωγή του προϊόντος.
- Οικονομίες φάσματος: αύξηση στη σειρά των παραγομένων προϊόντων επάγεται μείωση του μέσου συνολικού κόστους.

1.4.2 Συγκριτική Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου – Επιχειρηματικού Μοντέλου

Από την παραπάνω ανάλυση γεννάται το εύλογο ερώτημα γιατί μία επιχείρηση να εκπονήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο ενώ έχει τη δυνατότητα χρήσης ενός επιχειρηματικού μοντέλου ικανού να περιγράψει και να αποτυπώσει την προς υλοποίηση επιχειρηματική της ιδέα. Παρόλο που συχνά συναντάται ταύτιση τον όρων επιχειρηματικό σχέδιο, επιχειρηματικό μοντέλο και επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να γίνει διάκριση αυτών και να αναφερθούν οι διαφορές του, οι λόγοι χρήσεις τους και οι σκοποί που εξυπηρετούν το καθένα ξεχωριστά. Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου δεν πρέπει να συγχέεται με τον όρο του επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει μια επίσημη περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου ενός έργου ή μίας επιχείρησης και το περιεχόμενό του είναι πολύ ευρύτερο από το να περιγράψει την πρόταση αξίας. (Mcgrath, 2010, Klang et al., 2014) Ένα επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί μία λεπτομερή ανάλυση ζητημάτων όπως η ταμειακή ροή, τα στρατηγικά σχέδια για βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, την κεφαλαιακή διάρθρωση, το διοικητικό κόστος και άλλα απαραίτητα δεδομένα που συνθέτουν ένα πολύτιμο εγχειρίδιο για την μακροπρόθεσμη πορεία και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, υπάρχει μια σημαντική φιλοσοφική και πρακτική διαφορά μεταξύ ενός επιχειρηματικού σχεδίου και ενός επιχειρηματικού καμβά, ο πρώτος είναι στατικός, ο τελευταίος, δυναμικός. Αρχικά, ο προσδιορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου ως στατικός αναφέρεται στο χρόνο εκπόνησης του καθώς οι υποθέσεις που παρουσιάζονται σε αυτό ανταποκρίνονται σε πενταετή σχεδιασμό. Ενώ, το επιχειρηματικό Μοντέλο canvas είναι ένα δυναμικό εργαλείο καθώς συμπληρώνεται με βάση τα όσα γνωρίζουμε μια δεδομένη στιγμή. Έτσι ελέγχεται συνεχώς καθώς έχουμε περισσότερες πληροφορίες δεδομένων των υποθέσεων που έχουμε κάνει κατά τη συμπλήρωσή του. Επομένως και η ολοκλήρωσή του δεν είναι μια διαδικασία με πεπερασμένη διάρκεια αλλά μετασχηματίζεται συνεχώς και με ευκολία.

Στον αντίποδα το επιχειρηματικό πλάνο ενός οργανισμού αναφέρεται και στη στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση. Αναφέρονται η αποστολή, το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι μιας

επιχείρησης κάτι που δεν αποτυπώνεται στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για την ακρίβεια στο επιχειρηματικό μοντέλο canvas συνιστάτε ως προϋπόθεση ότι βασικός στόχος είναι η επίτευξη κέρδους μέσω της προσέγγισης και ικανοποίησης των πελατών ενώ δεν εξετάζεται η έννοια του ανταγωνισμού και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι ο επιχειρηματικό μοντέλο canvas αποτελεί αναμφίβολα ένα ιδιαίτερος χρήσιμο εργαλείο το οποίο όμως δεν μπορεί να υποκαταστήσει το επιχειρηματικό σχέδιο καθώς δεν καλύπτει όλες τις παραμέτρους για πλήρη μοντελοποίηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Λειτουργεί υποστηρικτικά στο επιχειρηματικό σχέδιο αφού προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις και δημιουργεί μια φιλοσοφία άμεσων διορθωτικών κινήσεων. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ολοκληρωμένο έγγραφο, ένας επιχειρηματικός καμβάς είναι το πρώτο βήμα στην τελειοποίηση της επιχείρησης.

Βέβαια, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τη ρήση του Steve Blank (2013) , ο οποίος προς υποστήριξη της σπουδαιότητας του επιχειρηματικού μοντέλου canvas αναφέρει χαρακτηριστικά ότι αν δεν έχουν δοκιμαστεί οι παραδοχές στο επιχειρηματικό μοντέλο, το επιχειρησιακό σχέδιο δεν είναι τίποτε άλλο παρά δημιουργική γραφή.

2. Μελέτη Περίπτωσης: Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου της Επιχείρησης “Ntelo Design”

Η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου της συγγραφής ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου και η γνώση που αποκτήθηκε από την μεθοδολογία, η οποία παρατέθηκε στις προηγούμενες ενότητες επιτρέπουν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης Ntelo Design. Η επιχείρηση στοχεύει στην δραστηριοποίηση στην αγορά προσωποποιημένων προϊόντων πολυτελείας στον κλάδο επίπλων και ειδών φωτισμού. Η απόφαση εξέτασης της παρούσας επιχείρησης λήφθηκε βάση του γεγονότος ότι αποτελεί μία νεοσύστατη εταιρία η οποία αναγνώρισε περιθώρια κερδοφορίας και υιοθέτησε την έννοια της καινοτομίας βάση της θεωρίας του Schumpeter. Σύμφωνα με τη θεωρία της Γενικής Ισορροπίας η καινοτομία απορρέει και από την εισαγωγή της επιχείρησης σε αναδυόμενες αγορές με τον επιχειρηματία να είναι πρόθυμος να αναλάβει νέους επιχειρηματικούς κινδύνους που θα τον οδηγήσουν σε επαναστατικές αλλαγές στη διάρθρωση της παραγωγικής βάσης. Ο ιδρυτής της επιχείρησης Ntelo Design συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά και με την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου καταγράφονται οι στρατηγικοί στόχοι και αξιολογείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

2.1 Η επιχείρηση

2.1.1 Επωνυμία

Η επωνυμία της εταιρίας θα είναι Ntelo Design και στο αρχικό στάδιο θα έχει τη μορφή ΙΚΕ.

2.1.2 Μέτοχοι

Ο ιδρυτής της εταιρίας αποτελεί και το μοναδικό μέτοχο της με ποσοστό 100%.

2.1.3 Έδρα

Η έδρα της εταιρίας θα επιλεγεί με γνώμονα τη προσβασιμότητα και την εύκολη διανομή των εμπορευμάτων και πρώτων υλών και την απρόσκοπτη προσέγγιση από την πλευρά των πελατών στον εκθεσιακό χώρο.

2.1.4 Ιστορικό

Η εταιρία Ntelo Design είναι μία ελληνική εταιρία κατασκευής ειδών φωτισμού και επίπλων, η οποία ξεκίνησε ερασιτεχνικά τη δράση της το 2017 από τον κ. Παντελή Συμεωνίδη, με σκοπό την κατασκευή φωτιστικών και επίπλων καινοτόμου σχεδιασμού και εργονομικής χρήσης. Αφορμή για την ίδρυση της εταιρίας στάθηκε η αναζήτηση του ίδιου του ιδρυτή για προϊόντα τα οποία θα κάλυπταν την ανάγκη του για εξοπλισμό και διακόσμηση του προσωπικού του χώρου με τρόπο μοναδικό και συμβατό με την προσωπικότητα του. Τα

αποτελέσματα της αναζήτησης αυτής δεν καρποφόρησαν όμως γεννήθηκε η ιδέα κατασκευής προσωποποιημένων ειδών εξοπλισμού και φωτιστικών από τον ίδιο. Η υλοποίηση και εφαρμογή του παραπάνω σχεδίου ξεκίνησε όπως ήδη αναφέρθηκε σε ερασιτεχνικό επίπεδο όμως δεν άργησε να μετατραπεί σε επαγγελματική δραστηριότητα αφού η αποδοχή και η ζήτηση των προϊόντων- αρχικά από το στενό φιλικό και κοινωνικό κύκλο- παρουσίασε αύξηση σε ολόένα και μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό. Εμφανίζεται, λοιπόν, έντονη η ανάγκη για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου ικανού να απεικονίζει τις προοπτικές της εταιρείας και να αφορά στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων – αποτελεσμάτων που επιθυμεί να επιτύχει σε συγκεκριμένες μελλοντικές χρονικές περιόδους.

2.2 Σκοπός και Όραμα

Σκοπός της εταιρίας Ntelo Design είναι η παραγωγή και διανομή καινοτόμων φωτιστικών και επίπλων μοναδικού σχεδιασμού για κάθε πελάτη με χαρακτηριστικό γνώρισμα την υψηλή αισθητική, την ποιότητα, την λειτουργικότητα, την αξιοπιστία και την ευκολία στην εγκατάσταση. Παράλληλα, η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού και διαδραστικού χαρακτήρα αποτελεί βασικό μέλημα της επιχείρησης.

Όραμα της Ntelo Design είναι να φωτίσει και να εξοπλίσει το μέλλον του κάθε πελάτη της μοναδικά και αποκλειστικά.

Η επιχείρηση Ntelo Design, με απόλυτο σεβασμό στην διαφορετικότητα και με έντονη διάθεση ενθάρρυνσης της εξωτερίκευσης της μοναδικότητας θεωρεί αποστολή της την προσφορά προϊόντων ξεχωριστών και εξατομικευμένων, ειδικά σχεδιασμένα για τον κάθε πελάτη.

2.3 Παραγόμενα Προϊόντα/ Υπηρεσίες

Η Ntelo Design καινοτομεί στον κλάδο του φωτισμού και του επίπλου παρέχοντας τόσο τελικά προϊόντα όσο και εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες της.

2.3.1 Προϊόντα

Παράγει προϊόντα φωτισμού και επίπλου προσωποποιημένα (το κάθε κομμάτι παραγωγής είναι μοναδικό είτε ως προς το σχέδιο είτε ως προς στις διαστάσεις) για τον κάθε πελάτη που κατόπιν συνεννόησης μπορούν να φέρουν τα διακριτικά του ονόματος του ως ένδειξη μοναδικότητας αυτού.

Οι διαφορετικοί κωδικοί σε κάθε ομάδα προϊόντων αναφέρονται σε διαφορετικά παραγόμενα είδη, προκειμένου να μας διευκολύνουν σε επόμενο στάδιο της μελέτης όσο

αφορά στη κοστολόγηση και στη τιμή πώλησης των προϊόντων, αφού όπως έχουμε ήδη προαναφέρει το κάθε τελικό προϊόν θα είναι και μοναδικό.

Φωτιστικά	Φωτιστικά Επιδαπέδια	Έπιπλα Εσωτερικού Χώρου	Τραπέζια Καθιστικού	Έπιπλα Εξωτερικού Χώρου	Τραπέζια
	Κωδικός		Κωδικός		Κωδικός
	100.10.1		200.10.1		300.10.1
	100.10.2		200.10.2		300.10.2
	100.10.3		200.10.3		300.10.3
	100.10.4		200.10.4		300.10.4
	Φωτιστικά Επίτοιχα		200.10.5		Βοηθητικά Τραπέζια
	Κωδικός		Βοηθητικά Τραπέζια		Κωδικός
	100.20.1		Κωδικός		300.20.1
	100.20.2		200.20.1		300.20.2
	100.20.3		200.20.2		300.20.3
	100.20.4		200.20.3		Πάγκοι
	100.20.5		200.20.4		Κωδικός
	Φωτιστικά Οροφής		Συνθέσεις		300.30.1
	Κωδικός		Κωδικός		300.30.2
	100.30.1		200.30.1		300.30.3
100.30.2	200.30.2	Συνθέσεις			
100.30.3	200.30.3	Κωδικός			
100.30.4	200.30.4	300.40.1			
100.30.5	200.30.5	300.40.2			
100.30.6	200.30.6	300.40.3			

Πίνακας 2. 1: Κωδικοί Προϊόντων

2.3.2 Υπηρεσίες

Η προς εξέταση επιχείρηση παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες διακόσμησης χώρου και εναρμόνισης του προϊόντος στο χώρο του αλλά και συμβολική συμμετοχή του πελάτη, εφόσον το επιθυμεί σε κάποιο στάδιο της παραγωγής του προϊόντος που προορίζεται για αυτόν, προσδίδοντας υπεραξία στο προς πώληση αντικείμενο αφού θα αποτελεί προέκταση της προσωπικότητας του ιδιοκτήτη του με την εμπλοκή του στη δημιουργία του. Ενώ παράλληλα στη γκάμα των υπηρεσιών περιλαμβάνονται Φωτομετρικές μελέτες και 3D απεικονίσεις.

2.4 Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Η Ntelo Design θα δραστηριοποιείται τόσο στην παραγωγή και διάθεση επίπλων όσο και στο σχεδιασμό και την πώληση φωτιστικών ειδών, οπότε κρίνεται συνετό να εξετάσουμε την

πορεία του κλάδου των επίπλων οικιακής και επαγγελματικής χρήσης αλλά και τον κλάδο ηλεκτρολογικού υλικού και φωτισμού.

2.4.1 Ανάλυση καταναλωτή

Η Ntelo Design αποτελεί ένα brand το οποίο θα παράγει είδη πολυτελείας. Η πολυτέλεια αφορά σε μια έννοια με τέσσερις διαστάσεις, τη λειτουργική, τη συμβολική, τη διαδραστική και την εμπειρική. Ιδιαίτερα στα πλαίσια μιας «εγωκεντρικής κοινωνίας» (ego society), όπου ο καθένας αναζητά τη σύνδεση με τη μάρκα, το στάτους, την κοινωνική προβολή και αναγνώριση (ανάγκη για μοναδικότητα του «είναι» και του «φαίνεστε») και με τις προϋποθέσεις του αυξανόμενου ατομικού εισοδήματος και της υπερέκθεσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η ανάγκη εύρεσης της πολυτελείας διαρκώς μεγαλώνει.

Η μαζικοποίηση και η εντατική παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της σε πολλαπλά σημεία πώλησης δεν αποτελεί στρατηγική που θα ακολουθήσει στο άμεσο μέλλον η Ntelo Design. Στην περίπτωση της μαζικής διάθεσης πιστεύουμε ότι η αρχή της σπανιότητας θα καταπατηθεί όταν προϊόντα της μάρκας μας θα κατέχονται από πολλά άτομα, επομένως, θα χάσει μέρος της αντιλαμβανόμενης αξίας της. Επίσης, αμφισβητούνται μερικά από τα χαρακτηριστικά της όπως η αυθεντικότητα. Συνεπώς, η υπερπροσφορά των προϊόντων Ntelo Design, είτε μέσω φθηνότερων τιμών είτε μέσω νέων, διαφορετικών προϊόντων δύναται να κλονίσει τόσο τα διαμορφωμένα συναισθήματα των καταναλωτών, όσο και τον εγωισμό των υπόλοιπων. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, η μάρκα θα θεωρούνταν σπάνια και επομένως αποκλειστικό προνόμιο της ελίτ, που θα είναι έτοιμη, προκειμένου να διαφοροποιηθεί, να καταβάλει τεράστια ποσά για να νιώσουν και να δείξουν ανώτεροι.

Στον αντίποδα, κύριος στόχος της εταιρίας θα είναι η εδραίωση σε τμήματα του εγχώριου πληθυσμού με έντονη την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μέσω αντικειμένων υψηλής κοινωνικής, συναισθηματικής και υλικής αξίας αλλά και η επέκταση στις αναδυόμενες αγορές. Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της Deloitte “Παγκόσμιες Δυνάμεις των Ειδών Πολυτελείας”, αγορές που έχουν χαρακτηριστεί ως αναδυόμενες ειδών πολυτελείας όπως η Κίνα, η Ρωσία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, έχουν παρουσιάσει αύξηση του ποσοστού των καταναλωτών που δηλώνουν ότι έχουν αυξήσει τις δαπάνες τους. Τα τελευταία πέντε έτη η αύξηση αυτή είναι 70%, σε σύγκριση με το 53% στις αναπτυγμένες αγορές (ΕΕ, ΗΠΑ και Ιαπωνία) (Deloitte, 2017).

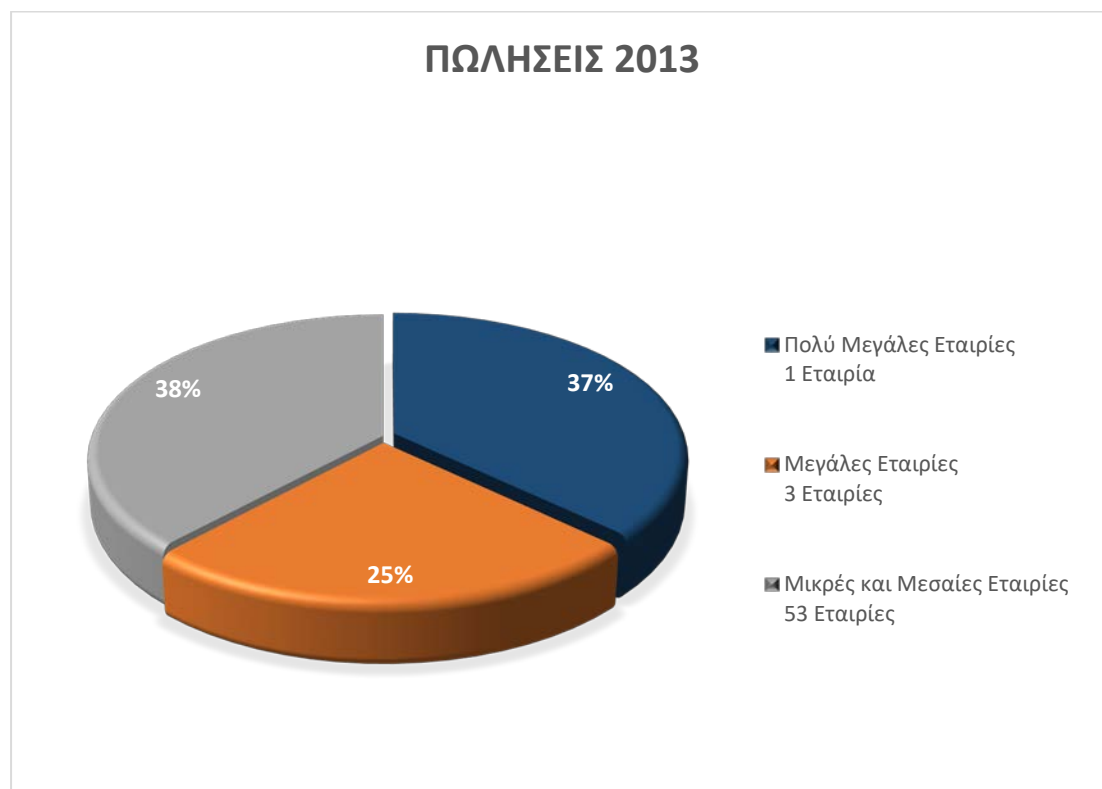
Η εμπειρία και η αίσθηση που τους δημιουργεί αποκτούν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα, ενώ η υλική απόλαυση έρχεται δεύτερη. Βέβαια, η κορυφαία ποιότητα εξακολουθεί να αποτελεί

προτεραιότητα για τους καταναλωτές, των οποίων το ενδιαφέρον παραμένει αμείωτο για τα χειροποίητα προϊόντα και την υψηλή δεξιοτεχνία.

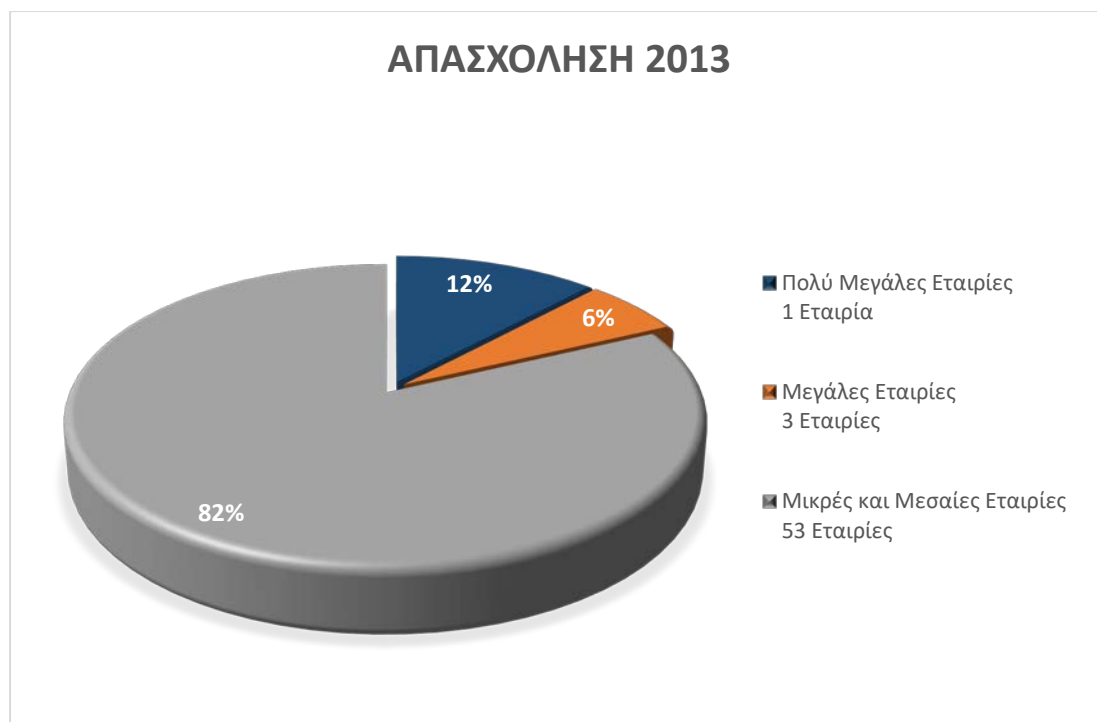
2.4.2 Εγχώρια δραστηριότητα κλάδου

Σύμφωνα με τα τελευταία δημοσιευμένα στοιχεία του 2013 βάση κλαδικής μελέτης της εταιρίας Grant Thornton, η πορεία των επιχειρήσεων που έχουν ως κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή και το εμπόριο συστημάτων φωτισμού (φωτιστικά επαγγελματικών χώρων, εσωτερικού και εξωτερικού χώρου) εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αρχικά, ο κλάδος απαρτίζεται κυρίως από Μικρές και Μεσαίες εταιρείες, με 4 μόνο από τις 57 συνολικά εταιρείες να ανήκουν σε μεγαλύτερη κατηγορία. Η διάρθρωση του κλάδου παρουσιάζεται ως εξής:

- ✓ 57 εταιρείες που αντιπροσωπεύουν το 80% της συνολικής δραστηριότητας του κλάδου.
- ✓ 3 κατηγορίες με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2013.
 - Μικρές και Μεσαίες: Εταιρείες από € 2 εκατ. έως € 50 εκατ. πωλήσεις.
 - Μεγάλες: Εταιρείες με πωλήσεις μεταξύ € 50 εκατ. και € 250 εκατ.
 - Πολύ Μεγάλες: Εταιρείες με πωλήσεις πάνω από € 250 εκατ.



Διάγραμμα 2. 1: Πωλήσεις Επιχειρήσεων Κλάδου Συστημάτων Φωτισμού (2013) (Πηγή: Grant Thornton)



Διάγραμμα 2. 2: Απασχόληση Επιχειρήσεων Κλάδου Συστημάτων Φωτισμού (2013) (Πηγή: Grant Thornton)

Επιμέρους χαρακτηριστικό του κλάδου είναι τα μικρά τα περιθώρια κέρδους, με τον ανταγωνισμό να είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων. Τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται ακόμα περισσότερο από τον ανταγωνισμό, που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου από χαμηλού κόστους προϊόντα, που εισάγονται κυρίως από την Κίνα. Χαρακτηρίζεται ως κλάδος προσανατολισμένος στην εσωτερική αγορά και άμεσα συνδεδεμένος με την κατασκευαστική δραστηριότητα στη χώρα.

Υπάρχει σχετική ομοιογένεια στον κλάδο, με τα περιθώρια κέρδους να είναι για όλες τις κατηγορίες εταιρειών χαμηλότερα από το γενικό σύνολο, το κεφάλαιο κίνησης θετικό για τις περισσότερες εταιρείες και την δανειακή επιβάρυνση χαμηλότερη για την πλειονότητα των εταιρειών, προσδίδοντας στον κλάδο ομοειδή χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά.

Οι πρόσφατες εξελίξεις του κλάδου επίπλων οικιακής χρήσης επισημαίνονται στην τελευταία έκδοση της σχετικής κλαδικής μελέτης που εκπόνησε η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group A.E.

Ο κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων (παραγωγικών και εισαγωγικών), αν και ο αριθμός τους (κυρίως των παραγωγικών) έχει περιοριστεί τα τελευταία χρόνια.

Τα στοιχεία κλαδικής έρευνας της ICAP Group δείχνουν μεν συνέχεια της συρρίκνωσης της αγοράς επίπλου στην Ελλάδα, αναδεικνύουν ωστόσο μια τάση εκτόνωσης των πιέσεων.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων επίπλου οικιακής χρήσης. Από την μελέτη του μπορούμε να καταλάβουμε ότι ακόμα και μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μικρά μερίδια στην αγορά, γεγονός που σημαίνει τον καταμερισμό της αγοράς σε πολλές επιχειρήσεις. Ο σημαντικότερος “παίκτης” είναι η επιχείρηση House Market (Ikea) που κατέχει, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ICAP ποσοστό 24%. Αυτό κυρίως συμβαίνει επειδή η συγκεκριμένη επιχείρηση εκτός της πώλησης εισαγόμενων επίπλων προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό και πληθώρα άλλων προϊόντων για τον οικιακό εξοπλισμό όπως χρηστικά και διακοσμητικά είδη, υφάσματα, χαλιά, φωτιστικά αλλά και λευκά είδη.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΞΙΑΣ (2018)	
HOUSE MARKET A.E.	≈ 24%
ΜΑΡΜΑΡΙΔΗΣ Κ. Α.Ε.	≈ 3,5% - 4%
WOOD WELL Μ. ΖΥΜΑΡΙΔΗΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.	≈ 3,50%
SATO Α.Ε. ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ & ΣΠΙΤΙΟΥ	≈ 3%
LIBERTA ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	≈ 2,5%-3%
JYSK ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.	≈ 2,5%
COCO - MAT Α.Β.Ε.Ε.	≈ 2,0%
MODA BAGNO Ν. ΒΑΡΒΕΡΗΣ Α.Ε.	≈ 1,5%
ΠΑΤΣΗ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε.	≈ 1,50%
ΤΗΝΙΑΚΟΣ Α.Ε.	≈ 1,50%
ΔΙΑΦΑΝΟ Α.Ε.	≈ 1,50%
ΚΟΥΡΤΗΣ ΑΡ. Α.Ε.	≈ 1%-1,5%
ΑΒΑΞ Α.Β.Ε.Ε.	≈ 1%-1,5%

Πίνακας 2. 2: Μεριδια Επιχειρήσεων στην Αγορά Οικιακών Επίπλων Βάσει Αξίας (2018) (Πηγή: ICAP)

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι έντονη καθίσταται η παρουσία πολυεθνικών αλυσίδων επίπλων και ειδών οικιακής χρήσης με την ίδρυση σημαντικού αριθμού καταστημάτων (εταιρικών ή και με την μέθοδο franchising) σε όλη την χώρα. Μεταξύ αυτών δεσπόζουσα θέση κατέχουν η τουρκικής καταγωγής istikbal (λειτουργούν περίπου 30 σημεία πώλησης στην Ελλάδα) και η JYSK (Δανία) με συνολικά 24 καταστήματα.

Εν συνεχεία της ανάλυσης μας διαπιστώνουμε από τον ακόλουθο πίνακα ότι η εγχώρια παραγωγή οικιακών επίπλων παρουσίασε συνεχή πτωτική πορεία την περίοδο 2008-2015, ενώ το 2016 σημείωσε για πρώτη φορά ανάκαμψη. Η μείωση αυτή οφείλεται τόσο στην πτώση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας όσο και στον περιορισμό του διαθέσιμου εισοδήματος. Επίσης, ένας ακόμα λόγος της πτώσης που αξίζει να σημειωθεί είναι και ο έντονος ανταγωνισμός που δέχονται τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα από τα εισαγόμενα αντίστοιχα είδη. Βέβαια το θετικό είναι ότι ο ρυθμός μείωσης βαίνει μειούμενος τα τελευταία χρόνια με το έτος 2017 να παρουσιάζει πτώση μόλις 1,7%. Ενώ για το 2018 η συνολική αξία της παραγωγής εκτιμάται σε €122 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση 4,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗ ΣΕ ΑΞΙΑ (1998-2018)		
Έτος	Αξία (€ Χιλ.)	Μεταβολή (%)
1998	402.000	-
1999	408.000	1,5%
2000	411.000	0,7%
2001	407.000	-1,0%
2002	400.000	-1,7%
2003	395.000	-1,3%
2004	390.000	-1,3%
2005	410.000	5,1%
2006	430.000	4,9%
2007	456.000	6,0%
2008	390.000	-14,5%
2009	330.000	-15,4%
2010	270.000	-18,2%
2011	220.000	-18,5%
2012	160.000	-27,3%
2013	134.000	-16,3%
2014	120.000	-10,4%
2015	115.000	-4,2%
2016	119.000	3,5%
2017	117.000	-1,7%
2018	122.000	4,3%

Ποσά σε Χιλ. €

Πίνακας 2. 3: Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (1998-2018) (Πηγή: ICAP)

Η εγχώρια αγορά επίπλων οικιακής χρήσης (σε αξία) ακολούθησε φθίνουσα πορεία την περίοδο 2008-2015 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής -11,7%. Εντούτοις ο ετήσιος ρυθμός μείωσης επιβραδύνεται από το 2013 και μετά. Την τελευταία τριετία η αγορά παρουσιάζει συνεχή αύξηση, το δε 2018, η αξία της εκτιμάται σε €260 εκατ. έναντι €248 εκατ. το 2017, καταγράφοντας ετήσια μεταβολή 4,8%.

Πτωτική πορεία ακολούθησαν οι πωλήσεις εισαγομένων επίπλων οικιακής χρήσης (σε αξία) την περίοδο 2009-2014 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής -11%). Αντίθετα, ανοδική είναι η εξέλιξη των εισαγωγών την τελευταία τετραετία. Το 2018 οι πωλήσεις εισαγομένων επίπλων εκτιμώνται στα €165 εκατ. καλύπτοντας το 63,5% των συνολικών πωλήσεων.

Οι εξαγωγές επίπλων (σε αξία) σημειώνουν σημαντική αύξηση την τελευταία πενταετία, ωστόσο κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με το επίπεδο των εισαγωγών.

Η αγορά οικιακών επίπλων (πωλήσεις σε αξία) κατέγραψε σημαντική μείωση από το 2008 και μετά, ως συνέπεια της γενικότερης οικονομικής κατάστασης της χώρας (περίοδος ύφεσης) και της δραστηκής μείωσης της ζήτησης. Εντούτοις, τα τελευταία έτη οι τάσεις σταθεροποίησης της οικονομίας είχαν ως αποτέλεσμα την βελτίωση της εικόνας της εγχώριας αγοράς, σημειώνοντας μικρά ετήσια ποσοστά αύξησης.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

Παρ’ όλα αυτά, η περιορισμένη αγοραστική δύναμη και τα χαμηλά επίπεδα καταναλωτικής εμπιστοσύνης παραμένουν τα βασικά προβλήματα του κλάδου τα προϊόντα του οποίου έχουν χαμηλή προτεραιότητα στις αγορές του καταναλωτικού κοινού σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας. Ως αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου οξύνεται και τους ωθεί σε έντονες αλλαγές της τιμολογιακής πολιτικής και των όρων πωλήσεων (μείωση τιμών, προσφορές).

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΞΙΑ (2000-2018)					
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Εγχώρια Αγορά	Μεταβολή (%)
2000	411.000	80.000	5.900	485.100	5,5%
2001	407.000	105.000	5.000	507.000	4,5%
2002	400.000	130.000	5.500	524.500	3,5%
2003	395.000	145.000	9.000	531.000	1,2%
2004	390.000	170.000	9.000	551.000	3,8%
2005	410.000	200.000	10.800	599.200	8,7%
2006	430.000	220.000	12.500	637.500	6,4%
2007	456.000	258.000	14.000	700.000	9,8%
2008	390.000	275.000	14.000	651.000	-7,0%
2009	330.000	270.000	12.000	588.000	-9,7%
2010	270.000	245.000	13.000	502.000	-14,6%
2011	220.000	210.000	11.000	419.000	-16,5%
2012	160.000	147.000	9.000	298.000	-28,9%
2013	134.000	140.000	8.000	266.000	-10,7%
2014	120.000	134.000	10.000	244.000	-8,3%
2015	115.000	139.500	17.500	237.000	-2,9%
2016	119.000	145.000	20.500	241.500	1,9%
2017	117.000	154.000	23.000	248.000	2,7%
2018	122.000	165.000	27.000	260.000	4,8%

Ποσά σε Χιλ. €

Πίνακας 2. 4: Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (2000-2018) (Πηγή: ICAP)

2.4.3 Εξαγωγική Δραστηριότητα στον κλάδο επίπλου

Για την ολόπλευρη εξέταση του κλάδου οφείλουμε να παραθέσουμε και απεικονίσουμε τη δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά στις εξαγωγές των παραγόμενων προϊόντων. Σύμφωνα με τα δεδομένα της κλαδικής μελέτης της ICAP, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Αρχικά, τα αποτελέσματα της εξαγωγικής δραστηριότητας δεν ήταν ενθαρρυντικά για τον κλάδο με την αξία των εξαγωγών επίπλων οικιακής χρήσης να κυμαίνεται σε σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με την αξία των εισαγωγών. Ενώ, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι την περίοδο 2014-2018 παρατηρείται αύξηση των εξαγωγών, ανερχόμενες στο ποσό των €26,5 εκατ. το 2018, σημειώνοντας τη μεγαλύτερη τιμή των τελευταίων 10 ετών.

ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (2008-2018)		
Έτος	Αξία	Ποσότητα
2008	14.323	3.237
2009	12.493	2.462
2010	13.290	2.794
2011	11.065	1.925
2012	9.091	1.490
2013	7.953	1.153
2014	10.324	1.635
2015	16.356	2.467
2016	16.242	2.425
2017	21.490	3.398
2018	26.455	3.747

Ποσά σε € χιλ. / Ποσότητα σε tn



Πίνακας 2. 5: Εξαγωγές Επίπλων Οικιακής Χρήσης σε Αξία (2008-2018) (Πηγή: ICAP)

Και ενώ όλα δείχνουν δυσοίωνα και αποτρεπτικά για την εισαγωγή μίας νέας εταιρίας στον κλάδο, διαφαίνεται ότι η Ntelo Design καταφέρνει με την επιλογή κατασκευής πολυτελών επίπλων από μέταλλο να αναγνωρίσει κενό στην αγορά και να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις του κλάδου παγκοσμίως.

2.4.4 Παγκόσμιες τάσεις και προοπτικές του κλάδου

Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα Luxury Furniture Market: Global Industry Analysis, Trends, Market Size and Forecasts up to 2025, της εταιρίας Research and Markets, η αγορά πολυτελών επίπλων αναμένεται να συγκεντρώσει 50,5 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2025, σημειώνοντας σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης CAGR 4,4% κατά την περίοδο πρόβλεψης 2016-2025. Κύριοι παράγοντες που οφείλονται στην πρόοδο σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος που οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για πολυτελή διαβίωση επηρεάζοντας έτσι την ανάπτυξη του τομέα.

Τα τελευταία χρόνια, η σημαντική ανάπτυξη της βιομηχανίας ακινήτων ενίσχυσε την ανάπτυξη της αγοράς πολυτελών επίπλων. Η μετακίνηση ανθρώπων από αγροτικές σε αστικές περιοχές, η παγκοσμιοποίηση και η αυξητική τάση στο προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα ενισχύει την ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς πολυτελών επίπλων. Η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση των ανθρώπων θα οδηγήσει σε αυξανόμενη ζήτηση για έπιπλα πολυτελείας με μειωμένο περιβαλλοντικό αποτύπωμα σε όλο τον κόσμο μέχρι το 2025. Εκτός αυτού, η αυξανόμενη διεύθυνση του Online λιανικού εμπορίου σε όλο τον κόσμο αναμένεται να τονώσει περαιτέρω την παγκόσμια αγορά πολυτελών επίπλων. Η αλλαγή στον τρόπο ζωής μαζί με το αυξανόμενο διαθέσιμο εισόδημα θα προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στην παγκόσμια αγορά επίπλων πολυτελείας κατά την περίοδο 2016-2025. Τα τελευταία χρόνια,

οι κατασκευαστές επίπλων προτιμούν υλικά όπως δέρμα, μέταλλο, γυαλί προς αντικατάσταση του ξύλου.

Γεωγραφικά, η παγκόσμια βιομηχανία πολυτελών επίπλων μπορεί να διαιρεθεί σε μεγάλες περιοχές που περιλαμβάνουν τη Βόρεια Αμερική, τη Λατινική Αμερική, τη Δυτική και Ανατολική Ευρώπη, την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού, την Ιαπωνία, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική. Μεταξύ όλων των περιφερειών, η Ευρώπη κατέκτησε το μεγαλύτερο μερίδιο στην παγκόσμια αγορά επίπλων πολυτελείας το 2014. Η Κίνα αναμένεται να είναι η μεγαλύτερη και ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά επίπλων στο μέλλον, η οποία θα οδηγήσει τη συνολική αγορά επίπλων πολυτελείας στην Ασία. Ενώ η περιοχή της Λατινικής Αμερικής αναμένεται επίσης να παρουσιάσει γρήγορη ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2025. Η απαίτηση πολυτελών επίπλων, ιδίως στον τομέα της φιλοξενίας στην περιοχή της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής, αναμένεται να οδηγήσει στην ανάπτυξη της αγοράς στη περιοχή αυτή στο μέλλον (Research and Markets, 2018).

2.5 Στοιχεία παραγωγής

2.5.1 Εγκαταστάσεις-Προσωπικό

Απαραίτητες εγκαταστάσεις για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας θεωρούνται η ύπαρξη μονάδας παραγωγής και συναρμολόγησης, αποθήκη, χώρος γραφείων και εκθεσιακός χώρος. Χαρακτηριστικά κριτήρια για την επιλογή της τοποθεσίας εγκαθίδρυσης αποτελούν η αγοραστική κίνηση της οδού, η θέση των κτιριακών εγκαταστάσεων (γωνιακό) και η έκταση αυτών.

Απαιτούμενο εμβαδό ανά τμήμα υπολογίζεται ως εξής:

- ✓ Παραγωγής Συναρμολόγησης 100τμ
- ✓ Αποθήκη 100τμ
- ✓ Γραφεία 60τμ
- ✓ Εκθεσιακός χώρος 100τμ

Για την άρτια εκτέλεση των εργασιών και την παραγωγή υψηλών απαιτήσεων προϊόντων της, η Ntelo Design οφείλει να διαθέτει ένα υπερσύγχρονο «εργαστήριο» εξοπλισμένο με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας. Τα μηχανήματα τα οποία θα αποτελέσουν τον κορμό του τμήματος παραγωγής θα είναι τα κάτωθι:

- Μηχάνημα Κοπής Λαμαρίνας (Υδραυλικό ψαλίδι)
- Μηχάνημα Κάμψης (Υδραυλική στρατζόπρεσσα)
- Μηχάνημα Συγκόλλησης

- Κουρμαδόροι
- Μηχάνημα Κοπής και Διάτρησης (CNC Punching)

Ενώ εργασίες που έχουν να κάνουν με τη laser κοπή και διάτρηση και την ηλεκτροστατική βαφή όπου απαιτείται, θα εκπληρώνονται μέσω τρίτων (outsourcing), που θα πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις των ποιοτικών προδιαγραφών που ορίζουμε.

Βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης θα είναι η ύπαρξη ενός άριστα εξοπλισμένου και στελεχωμένου τμήματος σχεδίασης και ποιοτικού ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται αφενός η υψηλή ποιότητα προδιαγραφών των παραγόμενων προϊόντων, και αφετέρου η ανάπτυξη προϊόντων που θα εναρμονίζονται με το χώρο και τη προσωπικότητα του κάθε πελάτη.

Περιγραφή Θέσεως	Αριθμός Υπαλλήλων
Designers/Μηχανικοί	2
Τεχνίτες	2
Λογιστής	1
Αποθηκάριος	1
Πωλητές	2
Μαρκετίαρ	1

Πίνακας 2. 6: Ανθρώπινο Δυναμικό Εταιρίας

2.5.2 Υλικά

Αξίζει να σημειωθεί ότι κύριος σύμμαχος της Ntelo Design στην επιτυχία της, ευελπιστούμε ότι θα αποτελέσει η χρήση άριστης ποιότητας πρώτων υλών αλλά και οι προηγμένες τεχνικές επεξεργασίας scrap μετάλλων που θα επιτρέπουν τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων και την ελαχιστοποίηση περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

2.5.3 Ποιοτικός έλεγχος

Καθόλα τα στάδια παραγωγής θα ακολουθούνται διαδικασίες σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την ποιότητα (**ISO 9001**) ενώ πριν τη παράδοση του τελικού προϊόντος θα πραγματοποιείται ποιοτικός έλεγχος από καταρτισμένο επιστημονικά προσωπικό.

2.6 Τιμολογιακή πολιτική

Η Ntelo Design θα ακολουθήσει μια τιμολογιακή πολιτική γοήτρου καθορίζοντας πολύ υψηλές τιμές προκειμένου να αυξήσει το κύρος και τη συμβολική αξία των προϊόντων της. Αναλυτικότερα, θα παρέχει πίστωση 90 ημερών στους πελάτες της (B2B) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα της εταιρίας στη διεθνή αγορά ενώ στους πελάτες στην εγχώρια αγορά (B2C) θα επιδιώξει να αμείβεται τοις μετρητοίς. Αντιστοίχως οι προμηθευτές θα μας παρέχουν πίστωση 90 ημερών.

2.7 Μηχανισμοί Διακίνησης Προϊόντων – Δίκτυα Διανομής

Οι πωλήσεις της Ntelo Design αναμένεται να αυξηθούν λόγω στρατηγικών συμφωνιών που θα συναφθούν με μεγάλες φέρμες αρχιτεκτονικών γραφείων και εσωτερικής διακόσμησης, κατασκευαστικών εταιριών και ιδρυμάτων πολιτιστικού ενδιαφέροντος.

Η διακίνηση των προϊόντων της εταιρίας στην ελληνική αγορά θα γίνεται από την ίδια την εταιρία με εκθεσιακό χώρο στην Αθήνα και μέσω επιλεγμένων αντιπροσώπων της.

Για την εφαρμογή και την επιτυχή ανάπτυξη της σε νέες αναδυόμενες αγορές η Ntelo Design θα ακολουθήσει έμμεση είσοδο στις αγορές του εξωτερικού με χρήση πρακτόρων και μεσαζόντων που θα της επιτρέψει αρχικά χαμηλό κόστος. Επιπρόσθετα, η παραπάνω επιλογή καναλιού διανομής θα της εξασφαλίσει να υπερπηδήσει δυσκολίες που απορρέουν από τη διαφορά κουλτούρας των χωρών στόχων έναντι της χώρας παραγωγής.

Για την Κίνα ως κίνδυνοι αποτυχίας από την εφαρμογή άμεσης διανομής αναγνωρίζονται οι παρακάτω:

- Αδυναμία της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρίας από O2O (Online to Offline) καθώς θα πρέπει να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια στο διαδίκτυο για να προσεγγίσει το πελατειακό της κοινό στις κινεζικές πλατφόρμες Baidu, Weibo, QQ, WeChat κλπ.
- Επίσης, ενώ σε άλλες χώρες της Ασίας όπως η Σιγκαπούρη, η Μαλαισία, η επικοινωνία μπορεί να γίνει εύκολα στα αγγλικά, η Κίνα απαιτεί πραγματικά μια γνώση και αφοσίωση στην τοπική γλώσσα και κουλτούρα. Οι ιστότοποι της εταιρείας πρέπει να αποτελούν μεταφρασμένη έκδοση της αρχικής. Αναφέρουμε ως ιδιαίτερως σημαντική την σωστή διαδικτυακή παρουσία της εταιρίας στην αγορά της Κίνας καθώς η Κίνα έχει περισσότερα από 420 εκατομμύρια χρήστες του Διαδικτύου, σύμφωνα με το China Internet Network Center και 850 εκατομμύρια συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας, μεταξύ αυτών εκπρόσωποι της μεσαίας και ανώτερης τάξης, οι οποίοι πριν κατευθυνθούν σε ένα φυσικό κατάστημα περιηγούνται στο αντίστοιχο διαδικτυακό λόγω του έντονου και βεβαρυμμένου επαγγελματικού τους προγράμματος.

Παρόμοια τακτική διανομής θα ακολουθηθεί και στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα ενώ διαφοροποιείται η επιλογή και τα κανάλια διανομής σε εξαγωγές προς τη Ρωσία. Η άμεση εξαγωγή και διάθεση των προϊόντων της Ntelo Design μέσω αντιπροσώπων όπου θα μπορεί να ελέγχει την εφαρμογή της στρατηγικής της θεωρείται η πλέον ενδεδειγμένη για αυτή την αγορά στόχο.

2.8 Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Η επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας και πωλήσεων μας διασφαλίζει την επίτευξη του οράματος μας και των στόχων μας, γεφυρώνοντας την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και το επικοινωνιακό μας σχέδιο.

Αντιλαμβανόμενοι ότι η Ntelo Design αποτελεί startup εταιρεία οπότε βρίσκεται στο στάδιο εισαγωγής του κύκλου ζωής της, ως συνετό εμφανίζεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουμε να είναι αυτή της δημιουργίας επίγνωσης και αναγνώρισης.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου επιλέχθηκαν συγκεκριμένα μέσα για τη μετάδοση του μηνύματος που αντιπροσωπεύει την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρίας.

Δεσπόζει ως η καταλληλότερη πρακτική η έκδοση δελτίων τύπου σε στοχευμένα έντυπα αλλά και ηλεκτρονικά περιοδικά design και διακόσμησης όπως το Frame, το Wallerpaper και το Elle Decoration για την ύπαρξη της εταιρίας και τη δράση της, έναντι τηλεοπτικής διαφήμισης όπου έχει το χαρακτήρα απρόσωπης μετάδοσης μηνύματος στο ευρύ κοινό το οποίο δεν αποτελεί το κοινό στόχο για την Ntelo Design.

Επιπρόσθετα, αδήριτη παρουσιάζεται η ανάγκη για συμμετοχή σε τοπικές και παγκόσμιες εκθέσεις. Η προβολή της Ntelo Design μέσω διεθνών εκθέσεων όπως τη Light + Building της Φρανκφούρτης, τη Middle East του Dubai, τη Milan Design Week του Μιλάνου και άλλες, θα βοηθήσουν στην αύξηση των εξαγωγών της εταιρείας όχι μόνο σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

Μεγάλη βαρύτητα οφείλουμε να δώσουμε στη στρατηγική του digital marketing χτίζοντας σχέσεις πιστότητας με το κοινό στόχο. Χρήσιμο εργαλείο θα αποτελέσει ένα κανάλι στο YouTube που θα επιτρέψει να επιδείξουμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Εξίσου σημαντικό για τη δημιουργία και διατήρηση πελατειακών σχέσεων είναι η ενεργή συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με επίσημες σελίδες της εταιρίας. Ενώ ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής επικοινωνίας και πωλήσεων είναι η ανάπτυξη SEO.

Λόγω της μοναδικότητας των προϊόντων θα απουσιάζει η ύπαρξη ηλεκτρονικού καταστήματος όμως επίσημο site της εταιρίας θα ενημερώνει τους καταναλωτές για τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενώ ταυτόχρονα θα αποτελεί το ηλεκτρονικό show room της.

Ειδική αναφορά οφείλουμε να κάνουμε στις χορηγίες επίπλων και φωτιστικών που θα προσφέρει η Ntelo Design σε χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος όπως γκαλερί, μουσεία,

**«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»**

εικαστικές εκθέσεις για την υποστήριξη και επάνδρωση των χώρων τους με κύριο όφελος την αναγνωρισιμότητα του brand.

Στην υπηρεσία της ανάπτυξης της Ntelo Design τίθενται και τα εργαλεία των δημοσίων σχέσεων:

- ✓ Τύπος, σκοπός είναι να κερδίσεις την θετική κάλυψη του Τύπου και των media
- ✓ Οπτικά μέσα και φίλμ
- ✓ Εκθέσεις, επιδείξεις
- ✓ Προσωπική επαφή - ομιλίες διαλέξεις
- ✓ Ειδικά γεγονότα
- ✓ Δεξιώσεις μικρές ή μεγάλες για το κοινό

2.8.1 Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ

Έχοντας ήδη θέσει τους ποιοτικούς στόχους που επιθυμούμε να κατακτήσουμε μέσω της στρατηγικής του μάρκετινγκ οφείλουμε να καταγράψουμε και τα ποσοτικά στοιχεία που προσδοκούμε. Στόχος της εταιρίας μας, ως αποτέλεσμα των ενεργειών του μάρκετινγκ, είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών και κατ’ επέκταση ο όγκος των πωληθέντων προϊόντων. Σύμφωνα με το πίνακα που ακολουθεί εκτιμώμενη μεταβολή της τάξεως του 145% κατά το δεύτερο έτος δραστηριοτήτων αποτελεί ιδιαίτερα θετική απόδοση ενώ με την εδραίωση στην εγχώρια αγορά και την αναγνωρισιμότητα διεθνώς, μέσο ποσοστό αύξησης της τάξεως του 20% αποτελεί τιμή που θα επιτρέψει την επιστροφή σημαντικών οικονομικών αποτελεσμάτων της επένδυσης μας, και σταθερή σταδιακή άνοδο τα επόμενα έτη, επιτρέποντας μελλοντικά τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

"NTELO DESIGN" ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		
Έτη Πρόβλεψης	Πωλήσεις	% Μεταβολή
2020	258.700,00	
2021	633.815,00	145,00%
2022	756.050,75	19,29%
2023	911.561,79	20,57%
2024	1.110.160,93	21,79%

Πίνακας 2. 7: Μεταβολή στο Κύκλο Εργασιών (%)

2.9 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.9.1 Ανάλυση PESTEL

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ "PESTEL"	
Πολιτικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερό πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες χώρες της περιοχής • Διεθνής πολιτική στήριξη προς την Ελλάδα με τη μορφή χρηματοδότησης, έργων και συμφωνίες • Καλή κυβερνητική σχέση με τις χώρες στόχους • Τα τελευταία χρόνια η Κίνα ενήργησε για να μειώσει τα πολιτικά εμπόδια για τις ξένες μάρκες και παρουσιάζεται αυξημένη παρουσία των διεθνών εμπορικών σημάτων στην αγορά της • Έντονες γραφειοκρατικές διαδικασίες και στην χώρα παραγωγής και στις αγορές στόχους
Οικονομικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Ο ρυθμός πληθωρισμού αντανακλάται στα έξοδα. • Κυμαινόμενη ισοτιμία συναλλάγματος για το ευρώ έναντι ξένων νομισμάτων (δολαρίου, ντίρχαμ, γουάν, ρουβλίου) • Έντονη μεταβλητότητα των τιμών του χαλκού • Η χρηματοπιστωτική κρίση • Συνεργασία ελληνικών τραπεζών με αντίστοιχες κινέζικες • Αύξηση κατανάλωσης ειδών πολυτελείας στις αναδυόμενες αγορές (Κίνα, ΗΑΕ, Ρωσία) • Τιμές πετρελαίου που επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα • Χαμηλή οικοδομική δραστηριότητα
Κοινωνικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών όσον αφορά τα έπιπλα και τα σήματα επίπλων • Τάση για μίμηση της συμπεριφοράς κατανάλωσης της ανώτερης τάξης Δυτικών χωρών. • Ανάγκη εξατομίκευσης και μοναδικότητας μέσω αγοράς προσωποποιημένων προϊόντων • Οι καταναλωτές προτιμούν επωνυμίες προϊόντων με αυξημένη εταιρική κοινωνική ευθύνη • Προσανατολισμός για αγορά αυθεντικών προϊόντων και βίωση αυθεντικών εμπειριών • Μορφωμένο καταναλωτικά κοινό
Τεχνολογικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου • Παγκόσμια εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης • Διαθεσιμότητα λογισμικού σχεδίασης και παραγωγής. • Ταχεία ανάπτυξη υλικών φινιρίσματος και αξεσουάρ • Ταχεία βελτίωση της κοινωνίας της πληροφορίας • Ανάπτυξη τεχνολογιών όπως Smart Living & Internet of Things (IoT)
Περιβαλλοντικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση αποθεμάτων ξυλείας • Στροφή σε πιο βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και προϊόντα • Ευρεία διάδοση χρήσης ανακυκλώσιμων πρώτων υλών • Αξία μέτρησης περιβαλλοντικού αποτυπώματος επιχειρήσεων
Νομικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Υπογραφή πολυμερών εμπορικών συμφωνιών, συμπεριλαμβανομένης της προσχώρησης αναδυόμενων αγορών στον ΠΟΕ και την θέσπιση νομοθετικών ρυθμίσεων υπέρ του αραβικού και κινέζικου ελεύθερου εμπορίου • Απουσία κανονισμών ή κώδικα δεοντολογίας για την οργάνωση του τομέα των επίπλων • Νομοθεσία υπέρ υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στον κλάδο.

Πίνακας 2. 8: Ανάλυση "Pestel"

2.9.2 Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Στον κλάδο των επίπλων στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων όμως ηγετικές τάσεις και θέσεις σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών τους παρουσιάζουν η HOUSEMARKET A.E. του ομίλου Φουρλής με εμπορικό σήμα το Ikea, η SATO ΑΕ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ & ΣΠΙΤΙΟΥ με εμπορικά σήματα Εντός by Sato, Bo Concept, Divani & Divani by Natuzzi, La Maison Coloniale, Leather Concept, η ΕΠΙΠΛΟΣΥΝΘΕΣΕΙΣ ΝΕΟΣΕΤ ΑΒΕΕ* με εμπορικά σήματα Neoset, Νεο Κατοικείν, Skouropoulos, Neoset Κουζίνα, Neowood by Neoset, κ.α., η WOOD WELL Μ. ΖΥΜΑΡΙΔΗΣ ΑΕΒΕΕ με εμπορικό σήμα Woodwell και η ΑΒΑΞ ΑΒΕΕ με εμπορικά σήματα τις εταιρίες De Sede, Century, Acanto, Donghia, Fendi Casa, Henredon, Roche Bobois, Assi d' Asolo, Ligne Rose. Οι παραπάνω εταιρίες διαθέτουν υπερσύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις και αναπτύσσουν οικονομίες κλίμακας δημιουργώντας υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι ανωτέρω επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια να μην αποκτούν δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίστοιχα και στον κλάδο του φωτισμού εμφανίζονται οικονομίες κλίμακας με τα ίδια αποτελέσματα για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Ως κυρίαρχες επιχειρήσεις στον κλάδο θεωρούνται οι ΜΠΡΑΪΤ Ειδικός Φωτισμός Α.Ε., OLYMPIA ELECTRONICS ΛΑΚΑΣΑΣ Ν. - Π. ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ Α.Ε., ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Φωτιστικά Σώματα, ΑΠΟΣΤΟΛΙΔΗΣ Α.Ε.Β.Ε. Φωτιστικά & Ηλεκτρολογικό Υλικό.

Η πραγματοποίηση διαφημιστικών δαπανών από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις δημιουργούν υψηλούς φραγμούς εισόδου κυρίως μέσω της συνεχούς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων τους και μέσω της πρωτοπορίας τους στον κλάδο στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Οι εταιρίες του κλάδου για τη δημιουργία των κατάλληλων εγκαταστάσεων και την απόκτηση του απαραίτητου εξοπλισμού έχουν ήδη επενδύσει μεγάλα κεφάλαια. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι για την είσοδο τους στο συγκεκριμένο κλάδο απαιτείται να προβούν σε ανάλογες επενδύσεις.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Με την αύξηση των εισαγωγών ετοιμών πρώτων υλών (μέταλλο, χαλκό) και ενδιάμεσων προϊόντων από την Κίνα μειώνεται κατά πολύ και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνονται κατά πολύ οι επιλογές των αγοραστών. Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Από

την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών για τον κλάδο συμπεραίνουμε ότι αυτή είναι σχετικά χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στην συνείδηση των καταναλωτών τα προϊόντα αυτά δεν παρουσιάζουν έντονο βαθμό διαφοροποίησης οπότε παρουσιάζονται και οι ίδιοι οι αγοραστές πρόθυμοι να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα. Ενισχύεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών με την πληθώρα επιλογών και καναλιών διανομής.

Ένταση ανταγωνισμού

Στον κλάδο των οικιακών επίπλων και των φωτιστικών ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι χαμηλός με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός και η ένταση να χαρακτηρίζεται ως υψηλή.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Καθοριστικό παράγοντα για την οριοθέτηση υφιστάμενης απειλής από υποκατάστατα προϊόντα, αποτέλεσε η οικονομική κρίση της χώρας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Απόρροια της ευρύτερης δυσμενούς κατάστασης είναι η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών προς οικονομικότερα υποκατάστατα προϊόντα.

2.10 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.10.1 Ανάλυση SWOT

"NTELO DESIGN" SWOT ANALYSIS	
(S) Δυνατότητες	(W) Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> Κατασκευή μοναδικών tailor made προϊόντων Κατασκευή εξατομικευμένων προϊόντων Υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών Αντιληπτή υπεραξία και εμπειρία από το πελάτη Επιμονή στη παραγωγή πολυτελών αντικειμένων Προσωπικό με υψηλή τεχνογνωσία στη σχεδίαση και στη παραγωγή Δημιουργία προϊόντων από ανακυκλώσιμα υλικά, αλλά και προϊόντα με δυνατότητα ανακύκλωσης Χαμηλό κόστος παραγωγής 	<ul style="list-style-type: none"> Περιορισμένα Ίδια Κεφάλαια Όχι ακόμη ισχυρό Brand Name Έντονο Outsourcing Μεγάλος χρόνος παράδοσης Ανάγκη εκπαίδευσης προσωπικού
(O) Ευκαιρίες	(T) Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> Ύπαρξη αναδυόμενων αγορών με έντονη πρόθεση κατανάλωσης και επένδυσης σε είδη πολυτελείας Κλίμα ευκαιριών για νεοσύστατες επιχειρήσεις Ευρέως διαδεδομένη η χρήση του διαδικτύου και δυνατότητες αξιοποίησης του digital marketing για προβολή και προώθηση των προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> Παγκόσμια οικονομική κρίση Ύπαρξη πληθώρας υποκατάστατων Υψηλός ανταγωνισμός στο κλάδο Δυσκολία εισόδου – Οικονομίες κλίμακας Ακριβές πρώτες ύλες στο χρηματιστήριο παραγώγων

Πίνακας 2. 9: Ανάλυση "SWOT"

2.10.2 Μήτρα Εντατικής Ανάπτυξης

		Προϊόντα	
		Υπάρχοντα	Νέα
Αγορές	Υπάρχουσες	Διείσδυση αγοράς <ul style="list-style-type: none"> Δίκτυο Διανομής Μάρκετινγκ Αύξηση Παραγωγικής Δυνατότητας 	Ανάπτυξη προϊόντων <ul style="list-style-type: none"> Τροποποιημένα προϊόντα
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς <ul style="list-style-type: none"> Κύρια στόχευση στις αναδυόμενες αγορές όπως Κίνα, ΗΑΕ, Ρωσία 	Διαφοροποίηση <ul style="list-style-type: none"> Κάθετη ολοκλήρωση Μείωση outsourcing

Πίνακας 2. 10: Μήτρα Εντατικής Ανάπτυξης (ANSHOF)

Η **διείσδυση** στην αγορά αφορά την πώληση περισσότερων από τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας στις υπάρχουσες αγορές. Για να διεισδύσει και να αναπτυχθεί η πελατειακή βάση στην υπάρχουσα αγορά, η Ntelo Design σκοπεύει να βελτιώσει το δίκτυο διανομής της συνάπτοντας ισχυρές συνεργασίες με μεγάλα αρχιτεκτονικά γραφεία, με εταιρίες εσωτερικές διακόσμησης αλλά και κατασκευαστικές εταιρίες. Επιπρόσθετα, να επενδύσει περισσότερο στο μάρκετινγκ και να αυξήσει την υφιστάμενη παραγωγική ικανότητα.

Η **ανάπτυξη προϊόντων** αφορά την ανάπτυξη και πώληση νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές. Η Ntelo Design θα προβεί σε κάποιες τροποποιήσεις στα υπάρχοντα προϊόντα για να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες. Κύριο μέλημα της θα αποτελέσει η επένδυση σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και την ανάπτυξη (R & D), προκειμένου να εντάξουν νέα και καινοτόμα φωτιστικά στον κατάλογο της. Η Ntelo Design προσανατολίζεται στην δημιουργία κυρίως φωτιστικών οικιακής και επαγγελματικής χρήσης συμβατές με το smart living αλλά και προϊόντα συμμάχους στην ασφάλεια των δημόσιων και ιδιωτικών χώρων διαβίωσης με τεχνολογία ανίχνευσης κίνησης, εισβολέα, χημικών αερίων, καπνού.

Η **ανάπτυξη της αγοράς** αφορά στην πώληση περισσότερων από τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας σε νέες αγορές. Αυτή η στρατηγική αφορά την προσέγγιση νέων πελατών ή τη διεύρυνση σε διεθνές επίπεδο με τη στόχευση νέων γεωγραφικών περιοχών. Εάν το προϊόν της Ntelo Design εμφανίζει εξαιρετικά αποτελέσματα στην εγχώρια αγορά, θα εισέλθει σε μια νέα αγορά με τα ίδια προϊόντα. Η Ntelo Design θα ξεκινήσει την επέκτασή της σε χώρες με παρόμοιο πολιτιστικό υπόβαθρο, όπως η Ευρώπη και η Ρωσία, με τη χώρα παραγωγής (Ελλάδα), πριν στοχεύσει σε πιο προκλητικές γεωγραφικές περιοχές όπως η Κίνα και η Μέση Ανατολή.

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** αποτελεί μία πρακτική με ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό κινδύνου για μία startup όπως η Ntelo's Design. Η κάθετη όμως ολοκλήρωση δηλαδή η μετακίνηση προς τα πίσω αποκτώντας τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που είχαν ανατεθεί σε τρίτους όπως οι διανομείς και η κοπή.

2.11 Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται όλα τα οικονομικά στοιχεία που θα προκύψουν την επόμενη πενταετία, με βάση την ανάλυση και τους στόχους που έχουν τεθεί παραπάνω.

"NTELO DESIGN" ΕΞΕΛΙΞΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ΠΟΣΑ)					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Έξοδα εγκατάστασης	9.200,00	9.200,00	9.200,00	9.200,00	9.200,00
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	84.600,00	75.200,00	65.800,00	56.400,00	47.000,00
Ασώματες ακινητοποιήσεις	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	0,00
Σύνολο πάγιου ενεργητικού	92.600,00	81.200,00	69.800,00	58.400,00	47.000,00
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
<i>Αποθέματα</i>					
Εμπορεύματα	20.000,00	23.000,00	26.450,00	30.417,50	34.980,13
Προκαταβολές προμηθευτών	5.820,75	15.002,98	19.103,30	22.360,71	25.935,42
<i>Απαιτήσεις</i>					
Πελάτες	12.935,00	31.690,75	37.802,54	45.578,09	55.508,05
<i>Διαθέσιμα</i>					
Ταμείο	8.516,00	9.099,70	14.690,13	19.125,94	25.833,64
Καταθέσεις	10.000,00	230.000,00	460.000,00	740.000,00	1.170.000,00
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	57.271,75	308.793,44	558.045,97	857.482,24	1.312.257,23
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	149.871,75	389.993,44	627.845,97	915.882,24	1.359.257,23

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Αποθεματικό κεφάλαιο	0,00	11.934,82	15.397,96	18.871,27	27.469,52
Αποτέλεσμα εις νέο	-43.710,00	135.312,36	366.281,79	649.350,89	1.061.393,66
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	56.290,00	247.247,18	481.679,75	768.222,16	1.188.863,18
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
<i>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>					
Δάνεια τραπεζών	80.000,00	60.000,00	40.000,00	20.000,00	0,00
<i>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>					
Προμηθευτές	13.581,75	35.006,96	44.574,37	52.174,98	60.515,98
Υποχρεώσεις από φόρους	0,00	47.739,30	61.591,85	75.485,09	109.878,07
Σύνολο υποχρεώσεων	93.581,75	142.746,26	146.166,22	147.660,08	170.394,05
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	149.871,75	389.993,44	627.845,97	915.882,24	1.359.257,23

Πίνακας 2. 11: Εξέλιξη Ισολογισμού (Ποσά σε €)

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

"NTELO DESIGN" ΕΞΕΛΙΞΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ΜΕΤΑΒΟΛΗ)%				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2020 - 2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
Έξοδα Εγκατάστασης	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	-11,11%	-12,50%	-14,29%	-16,67%
Ασώματες ακινητοποιήσεις	-25,00%	-33,33%	-50,00%	-100,00%
Σύνολο πάγιου ενεργητικού	-12,31%	-14,04%	-16,33%	-19,52%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
<i>Αποθέματα</i>				
Εμπορεύματα	15,00 %	15,00 %	15,00 %	15,00 %
Προκαταβολές προμηθευτών	157,75 %	27,33 %	17,05 %	15,99 %
<i>Απαιτήσεις</i>				
Πελάτες	145,00 %	19,29 %	20,57 %	21,79 %
<i>Διαθέσιμα</i>				
Ταμείο	6,85 %	61,44 %	30,20 %	35,07 %
Καταθέσεις	2200,00 %	100,00 %	60,87 %	58,11 %
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	439,17 %	80,72 %	53,66 %	53,04 %
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	160,22 %	60,99 %	45,88 %	48,41 %
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
2020 - 2021				
2021 - 2022				
2022 - 2023				
2023 - 2024				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Μετοχικό κεφάλαιο	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Αποθεματικό κεφάλαιο	#DIV/0!	29,02 %	22,56 %	45,56 %
Αποτέλεσμα εις νέο	-409,57 %	170,69 %	77,28 %	63,45 %
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	339,24 %	94,82 %	59,49 %	54,76 %
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
<i>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>				
Δάνεια τραπεζών	-25,00 %	-33,33 %	-50,00 %	-100,00 %
<i>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>				
Προμηθευτές	157,75 %	27,33 %	17,05 %	15,99 %
Υποχρεώσεις από φόρους	#DIV/0!	29,02 %	22,56 %	45,56 %
Σύνολο υποχρεώσεων	52,54 %	2,40 %	1,02 %	15,40 %
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	160,22 %	60,99 %	45,88 %	48,41 %

Πίνακας 2. 12: Μεταβολή Ισολογισμού (%)

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

"NTELO DESIGN" ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (ΠΟΣΑ)					
ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	258.700,00	633.815,00	756.050,75	911.561,79	1.110.160,93
Πωλήσεις εσωτερικού	258.700,00	271.635,00	285.216,75	299.477,59	314.451,47
Πωλήσεις εξωτερικού		362.180,00	470.834,00	612.084,20	795.709,46
Κόστος πωλήσεων	77.610,00	180.637,28	204.700,74	234.465,09	271.269,90
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	181.090,00	453.177,73	551.350,01	677.096,70	838.891,02
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	12.935,00	31.690,75	37.802,54	45.578,09	55.508,05
Σύνολο	194.025,00	484.868,48	589.152,55	722.674,79	894.399,07
Λειτουργικά έξοδα	32.400,00	32.400,00	32.400,00	32.400,00	32.400,00
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	106.200,00	106.200,00	106.200,00	106.200,00	106.200,00
Έξοδα διάθεσης	82.935,00	99.522,00	139.330,80	208.996,20	217.356,05
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-27.510,00	246.746,48	311.221,75	375.078,59	538.443,02
Έσοδα πιστωτικών τόκων	200,00	4.600,00	9.200,00	14.800,00	23.400,00
Έξοδα χρεωστικών τόκων	5.000,00	1.250,00	1.062,50	1.053,13	1.052,66
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-32.310,00	250.096,48	319.359,25	388.825,47	560.790,36
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων μείον οι ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ (Προ φόρων)	-43.710,00	238.696,48	307.959,25	377.425,47	549.390,36
Φόρος εισοδήματος (20% από το 2020)	0,00	47.739,30	61.591,85	75.485,09	109.878,07
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	-43.710,00	190.957,18	246.367,40	301.940,37	439.512,29

Πίνακας 2. 13: Κατάσταση Εξέλιξης Αποτελεσμάτων Χρήσης (Ποσά σε €)

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

"NTELO DESIGN" ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (ΜΕΤΑΒΟΛΗ %)				
ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	2020 - 2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	145,00%	19,29%	20,57%	21,79%
Πωλήσεις εσωτερικού	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Πωλήσεις εξωτερικού	#DIV/0!	30,00%	30,00%	30,00%
Κόστος πωλήσεων	132,75%	13,32%	14,54%	15,70%
<i>Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</i>	<i>150,25%</i>	<i>21,66%</i>	<i>22,81%</i>	<i>23,90%</i>
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	145,00%	19,29%	20,57%	21,79%
Σύνολο	149,90%	21,51%	22,66%	23,76%
Λειτουργικά έξοδα	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Έξοδα διάθεσης	20,00%	40,00%	50,00%	4,00%
<i>Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</i>	<i>-996,93%</i>	<i>26,13%</i>	<i>20,52%</i>	<i>43,55%</i>
Έσοδα πιστωτικών τόκων	2200,00%	100,00%	60,87%	58,11%
Έξοδα χρεωστικών τόκων	-75,00%	-15,00%	-0,88%	-0,04%
<i>Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</i>	<i>-874,05%</i>	<i>27,69%</i>	<i>21,75%</i>	<i>44,23%</i>
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων μείον οι ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ (Προ φόρων)	646,09%	29,02%	22,56%	45,56%
Φόρος εισοδήματος (20% από το 2020)	#DIV/0!	29,02%	22,56%	45,56%
<i>Καθαρά κέρδη μετά από φόρους</i>	<i>649,06%</i>	<i>29,02%</i>	<i>22,56%</i>	<i>45,56%</i>

Πίνακας 2. 14: Μεταβολή Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (%)

**«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»**

"NTELO DESIGN" ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (% ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)					
ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Πωλήσεις εσωτερικού	100,00%	42,86%	37,72%	32,85%	28,32%
Πωλήσεις εξωτερικού	0,00%	57,14%	62,28%	67,15%	71,68%
Κόστος πωλήσεων	30,00%	28,50%	27,08%	25,72%	24,44%
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	70,00%	71,50%	72,93%	74,28%	75,56%
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Σύνολο	75,00%	76,50%	77,93%	79,28%	80,56%
Λειτουργικά έξοδα	12,52%	5,11%	4,29%	3,55%	2,92%
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	41,05%	16,76%	14,05%	11,65%	9,57%
Έξοδα διάθεσης	32,06%	15,70%	18,43%	22,93%	19,58%
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-10,63%	38,93%	41,16%	41,15%	48,50%
Έσοδα πιστωτικών τόκων	0,08%	0,73%	1,22%	1,62%	2,11%
Έξοδα χρεωστικών τόκων	1,93%	0,20%	0,14%	0,12%	0,09%
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-12,49%	39,46%	42,24%	42,65%	50,51%
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων μείον οι ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	4,41%	1,80%	1,51%	1,25%	1,03%
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ (Προ φόρων)	-16,90%	37,66%	40,73%	41,40%	49,49%
Φόρος εισοδήματος (20% από το 2020)	0,00%	7,53%	8,15%	8,28%	9,90%
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	-16,90%	30,13%	32,59%	33,12%	39,59%

Πίνακας 2. 15: Μεταβολή Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (% των Πωλήσεων)

2.11.1 Πίνακας Βασικών Οικονομικών Μεγεθών

"NTELO DESIGN" ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΑΣΕΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ					
ΤΑΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Πάγια	100%	87,69%	75,38%	63,07%	50,76%
Αποθέματα	100%	147,18%	176,42%	204,40%	235,92%
Απαιτήσεις	100%	245,00%	292,25%	352,36%	429,13%
Διαθέσιμα	100%	1291,31%	199,02%	162,03%	159,76%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Ίδια Κεφάλαια	100%	439,24%	855,71%	1364,76%	2112,03%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	100%	75,00%	50,00%	25,00%	0,00%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	100%	609,25%	781,68%	939,94%	1254,58%
ΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	100%	245,00%	292,25%	352,36%	429,13%
Κόστος πωλήσεων	100%	105,00%	110,25%	115,76%	121,55%
Λειτουργικά έξοδα	100%	107,49%	125,46%	156,90%	160,68%
Χρηματοοικονομικά έξοδα	100%	25,00%	21,25%	21,06%	21,05%
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	100%	774,05%	988,42%	1203,42%	1735,66%
Καθαρά Κέρδη Χρήσης (προ φόρων)	100%	436,87%	563,64%	690,78%	1005,52%

Πίνακας 2. 16: Εξέλιξη Τάσεων Βασικών Οικονομικών Μεγεθών (%)

2.11.2 Ανάλυση Ταμειακών Ροών

Ταμειακές ροές από λειτουργική δραστηριότητα

Οι Ταμειακές ροές από λειτουργική Δραστηριότητα είναι θετικές κάτι που σημαίνει ότι η επιχείρηση δείχνει να είναι υγιής. Η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης δεν αντιμετωπίζει λειτουργικό πρόβλημα καθώς βρίσκεται σε μια φάση αύξηση της ενεργούς ζήτησης του προϊόντος που παράγει.

Τα έξοδα της επιχείρησης διασφαλίζουν την λειτουργία της και η ομαλή μείωση τους συνιστά καλύτερα περιθώρια κέρδους άρα και καλύτερη ρευστότητα που είναι επίσης σημαντικός δείκτης ένδειξης καλύτερων ταμειακών ροών αφού η δυνατότητα πληρωμής των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων με τις καθαρές ταμειακές εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες αποτελεί εγγύηση ότι τα χρήματα που παράγονται από την δραστηριότητα της επιχείρησης επαρκούν προκειμένου να καλυφθούν οι εκροές χρημάτων για πληρωμές.

"NTELO DESIGN" ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (CASH FLOW)				
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Κέρδη προ φόρων	238696,48	307959,25	377425,47	549390,36
Φόρος εισοδήματος	-47739,30	-61591,85	-75485,09	-109878,07
Αποσβέσεις	11400,00	11400,00	11400,00	11400,00
Τόκοι έξοδα	1250,00	1062,50	1053,13	1052,66
Τόκοι έσοδα	-4600,00	-9200,00	-14800,00	-23400,00
Εμπορεύματα	-3000,00	-3450,00	-3967,50	-4562,63
Προκαταβολές Προμηθευτών	-9182,23	-4100,32	-3257,41	-3574,71
Πελάτες	-18755,75	-6111,79	-7775,55	-9929,96
Προμηθευτές	21425,21	9567,41	7600,61	8341,00
Υποχρεώσεις από φόρους	47739,30	13852,55	13893,24	34392,98
	237233,70	259387,76	306086,90	453231,63
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				
Τόκοι έσοδα	4600,00	9200,00	14800,00	23400,00
	4600,00	9200,00	14800,00	23400,00
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	0,00	-11934,82	-15397,96	-18871,27
Δάνεια	-20000,00	-20000,00	-20000,00	-20000,00
Τόκοι έξοδα	-1250,00	-1062,50	-1053,13	-1052,66
	-21250,00	-32997,32	-36451,09	-39923,93
Αύξηση διαθέσιμων	220583,70	235590,43	284435,81	436707,70
<i>Επαλήθευση από διαθέσιμα από Ισολογισμούς</i>	<i>220583,70</i>	<i>235590,43</i>	<i>284435,81</i>	<i>436707,70</i>

Πίνακας 2. 17: Ταμειακές Ροές (Cash Flow) (Ποσά σε €)

2.11.3 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Στο επιχειρηματικό σχέδιο που έχουμε αναπτύξει θεωρήσαμε σημαντικό να υπολογίσουμε και να δούμε τη συμπεριφορά των αριθμοδεικτών, εκείνων που μπορούν να προβούν ωφέλιμοι και να φέρουν πλεονεκτήματα κατά την ερμηνεία τους και να εκφράσουν μια σχέση με οικονομική σημασία.

Επομένως, εξετάσαμε τους κάτωθι βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες

- Ρευστότητας
- Κυκλοφοριακής Ταχύτητας
- Κεφαλαιακής Δομής
- Αποδοτικότητας
- Απόδοσης Κεφαλαίων

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τον:

- **Δείκτη έμμεσης ρευστότητας**, όπου μας δείχνει τη σχέση των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού σε σχέση με τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος δείκτης φαίνεται να κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα και να λαμβάνει καθόλη τη διάρκεια τιμές >1. Με τη τιμή του δείκτη να ανέρχεται το 2024 στο 7,70 εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως η επιχείρηση είναι ικανή να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του ενεργητικού της που μπορούν να μετατραπούν σε μετρητά εντός της περιόδου λήξης και διατηρώντας συνθήκες οι οποίες εξασφαλίζουν τη πιστοληπτική της ικανότητα. Με λίγα λόγια η εταιρία δύναται να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή του κεφαλαίου κίνησης.

• "NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ					
ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (Απαιτήσεις + Διαθέσιμα) / Βραχυπρ. Υποχρ.	2,32	3,27	4,83	6,30	7,34
ΕΜΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ Κυκλοφορούν ενεργ. / Βραχυπρ. Υποχρ.	4,22	3,73	5,26	6,72	7,70
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (Χρεόγραφα + Διαθέσιμα) / Βραχυπρ. Υποχρ.	1,36	2,89	4,47	5,95	7,02

Πίνακας 2. 18: Δείκτες Ρευστότητας

- **Δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων**, ο οποίος παρουσιάζει τις πωλήσεις συναρτήσει των απαιτήσεων της επιχείρησης και αξιολογεί την ικανότητα που έχουμε ως εταιρία να μπορούμε να εισπράττουμε τις οφειλές των πελατών μας. Έτσι όπως διαμορφώνεται ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων με σταθερή τιμή 20 θεωρείται απόλυτα ικανοποιητικός.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

- **Δείκτη Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων**, ο οποίος θεωρείται πολύ ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι κατά πολύ μεγαλύτερος της μονάδας (3,0 - 4,75) παρουσιάζοντας πόσες φορές τα αποθέματα ανακυκλώνονται στη διάρκεια της χρήσης και αξιολογεί τη ρευστότητα πιστοληπτικής και δανειοληπτικής ικανότητας της εταιρίας μας.

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ					
ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΑΓΙΩΝ Πωλήσεις / Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	2,79	7,81	10,83	15,61	23,62
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ Πωλήσεις / Ενσώματα Πάγια	3,06	8,43	11,49	16,16	23,62
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΥΛΩΝ ΠΑΓΙΩΝ Πωλήσεις / Άυλα Πάγια	32,34	105,64	189,01	455,78	#DIV/0!
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ Πωλήσεις / Κυκλοφορούντος Ενεργητικό	4,52	2,05	1,35	1,06	0,85
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ Κόστος Πωλήσεων / Αποθέματα	3,01	4,75	4,49	4,44	4,45
ΗΜΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ 360 / Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	119,77	75,74	80,11	81,04	80,84
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ Πωλήσεις / Απαιτήσεις	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
ΗΜΕΡΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ 360 / Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (Κυκλοφορούντος Ενεργητικό - Χρεόγραφα - Διαθέσιμα) - (Βραχυπρ. Υποχρ.- Τοκοφόρες Βραχυπρ. Υποχρ)	25174,00	-13052,52	-22810,38	-29303,78	-53970,46
ΚΥΚΛΟΦΟΡΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ Πωλήσεις / Λειτουργικό Κεφάλαιο Κίνησης	10,28	-48,56	-33,15	-31,11	-20,57
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ Κόστος Πωλήσεων / Υποχρεώσεις Προμηθευτών	5,71	5,16	4,59	4,49	4,48
ΗΜΕΡΕΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 360 / Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Προμηθευτών	63,00	69,77	78,39	80,11	80,31
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ Ημέρες Πώλησης Αποθεμάτων + Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	137,77	93,74	98,11	99,04	98,84
ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ Λειτουργικός Κύκλος- Ημέρες Πληρωμής των Προμηθευτών	74,77	23,97	19,72	18,93	18,53

Πίνακας 2. 19: Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

- **Δείκτη κάλυψης τόκων με κέρδη**, ο αριθμοδείκτης αυτός φανερώνει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης και των τόκων με τους οποίους αυτή επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα κεφάλαια. Αποτελεί δηλαδή ένα μέτρο της δανειακής κατάστασής της σε σχέση με τη δυναμικότητά της να επιτυγχάνει κέρδη, καθώς εμφανίζει την ικανότητά της να εξοφλεί τους τόκους των ξένων κεφαλαίων από τα κέρδη της. Η Ntelo Design επιτυγχάνει το στόχο με τιμή της τάξεως του 523 σύμφωνα με τις προβλέψεις του έτους 2024.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

• "NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ					
ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΟΜΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Σύνολο Υποχρεώσεων / (Σύνολο Ενεργητικού - Άυλα Πάγια)	0,66	0,37	0,23	0,16	0,13
ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Σύνολο Υποχρεώσεων / Ίδια Κεφάλαια	1,66	0,58	0,30	0,19	0,14
ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Δανειακές Υποχρεώσεις / (Σύνολο Ενεργητικού - Άυλα Πάγια)	0,56	0,16	0,06	0,02	0,00
ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Δανειακές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	1,42	0,24	0,08	0,03	0,00
ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΚΩΝ ΜΕ ΚΕΡΔΗ					
(Κέρδη προ Φόρων + Τόκοι Έξοδα) / Τόκοι Έξοδα	-7,74	191,96	290,84	359,39	522,91

Πίνακας 2. 20: Δείκτες Δομής Κεφαλαίων

- **Δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων**, ο οποίος απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από τη χρήση των κεφαλαίων του μετόχου. Με άλλα λόγια, μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτήν. Αποτελεί τον βασικό δείκτη τον οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας σε περίπτωση θετικού αποτελέσματος τείνει να προβάλλει με τον πιο επιφανή τρόπο στον ετήσιο απολογισμό χρήσης. Στη περίπτωσή μας διατηρούνται υψηλά ποσοστά μετά το δεύτερο έτος χρήσης.
- **Δείκτη οικονομικής μοχλεύσεως**, με τον εν λόγω δείκτη παρατηρούμε την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική. Παρατηρούμε ότι η προς εξέταση επιχείρηση παρουσιάζει καθόλη τη διάρκεια των ετών θετική επίδραση.

• "NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ					
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ					
Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια	-0,78	0,77	0,51	0,39	0,37
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					
Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις	-0,17	0,30	0,33	0,33	0,40
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	1,73	1,63	1,20	1,00	0,82
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ					
Σύνολο Ενεργητικού / Ίδια Κεφάλαια	2,66	1,58	1,30	1,19	1,14

Πίνακας 2. 21: Δείκτες Αποδοτικότητας

2.12 Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Brake Even Point)

Βασικός παράγοντας για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μέσο αξιολόγησης των διοικήσεων των επιχειρήσεων αποτελεί η ανάλυση του “νεκρού σημείου” (Break Even Point). Ο υπολογισμός του “νεκρού σημείου” παρουσιάζει το ελάχιστο μέγεθος πωλήσεων (Κύκλος Εργασιών) που απαιτείται, προκειμένου η επιχείρηση να δύναται να καλύψει τόσο τις σταθερές όσο και μεταβλητές της δαπάνες.

Κρίνεται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη εύρεσης του «νεκρού σημείου» της επιχείρησης Ntelo Design.

Για τον υπολογισμό του “νεκρού σημείου” αρχικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας, ενώ μετέπειτα συνδυάστηκε με τη μέθοδο της γραφικής παράστασης.

Μέθοδος της μαθηματικής ισότητας

$$T * P\nu = \Sigma K + P\nu * MMK$$

Όπου,

T: Η τιμή πώλησης μιας μονάδας προϊόντος

P: Η ποσότητα προϊόντος που παράγεται σε μια συγκεκριμένη περίοδο

ΣK: Τα σταθερά κόστη

MMK: Το μεταβλητό κόστος για κάθε μονάδα προϊόντος

Pν: Η ποσότητα προϊόντος που αντιστοιχεί στο “νεκρό σημείο”

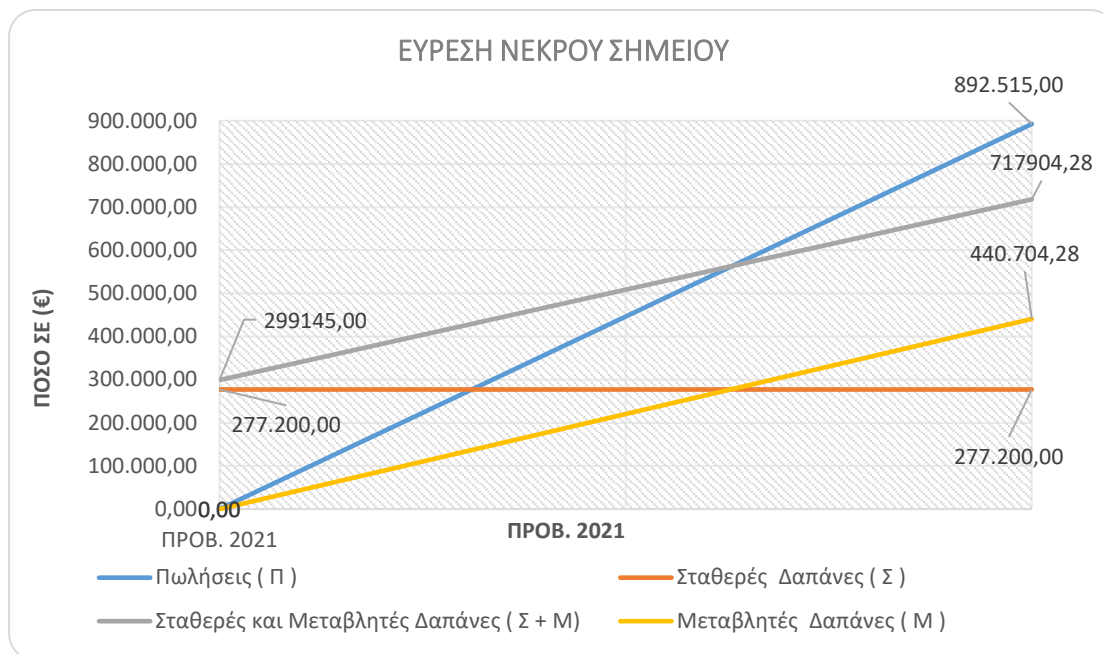
Και πιο συγκεκριμένα,

$$T * = \Sigma K + P\nu * MMK \Rightarrow P\nu = \frac{\Sigma K}{(P\nu - MMK)}$$

Στη περίπτωση μας δεδομένου ότι τα προϊόντα της Ntelo Design αποτελούν μοναδικά κομμάτια, οι τιμές που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανωτέρω μεταβλητές ήταν οι μέσες τιμές. Το αποτέλεσμα όπως αναμενόταν άλλωστε και από τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης επιβεβαιώνουν ότι οι πωλήσεις του πρώτου έτους δεν επαρκούν για την επίτευξη ισορροπίας του νεκρού σημείου. Η χρήση της ανωτέρω συνάρτησης επιδεικνύει ότι η ελάχιστη απαιτούμενη ποσότητα προκειμένου η επιχείρηση να δύναται να καλύψει τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της κόστη ορίζεται στη ποσότητα των 239 τεμαχίων, έναντι της εκτίμησης για το πρώτο έτος δραστηριότητας που αντιστοιχούσε σε 169 τεμάχια.

Μέθοδος της γραφικής παράστασης

Χρησιμοποιώντας αθροιστικά τα δεδομένα της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης μέχρι το έτος 2021 παρουσιάζεται γραφικά η εύρεση του “νεκρού σημείου”(BEP).



Διάγραμμα 2. 3: Εύρεση Νεκρού Σημείου (BEP)

Όπως φαίνεται και από το ανωτέρω διάγραμμα το νεκρό σημείο είναι περίπου στα 550.000 ευρώ το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να καλύψει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιούμε ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

2.13 Ανάλυση Ευαισθησίας

Προκειμένου να αξιολογήσουμε την επένδυση μας και να οδηγηθούμε σε αξιόπιστα αποτελέσματα προβαίνουμε στην ανάλυση ευαισθησίας σε δύο επίπεδα, ένα με μεταβολή των πωλήσεων $\pm 10\%$ και ένα με μεταβολή του κόστους πωλήσεων $\pm 10\%$.

Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις

Παρακάτω παρουσιάζεται συγκριτική διαγραμματική απεικόνιση της μεταβολής του κύκλου πωλήσεων στις περιπτώσεις τριών σεναρίων για τα έτη 2020-2024.

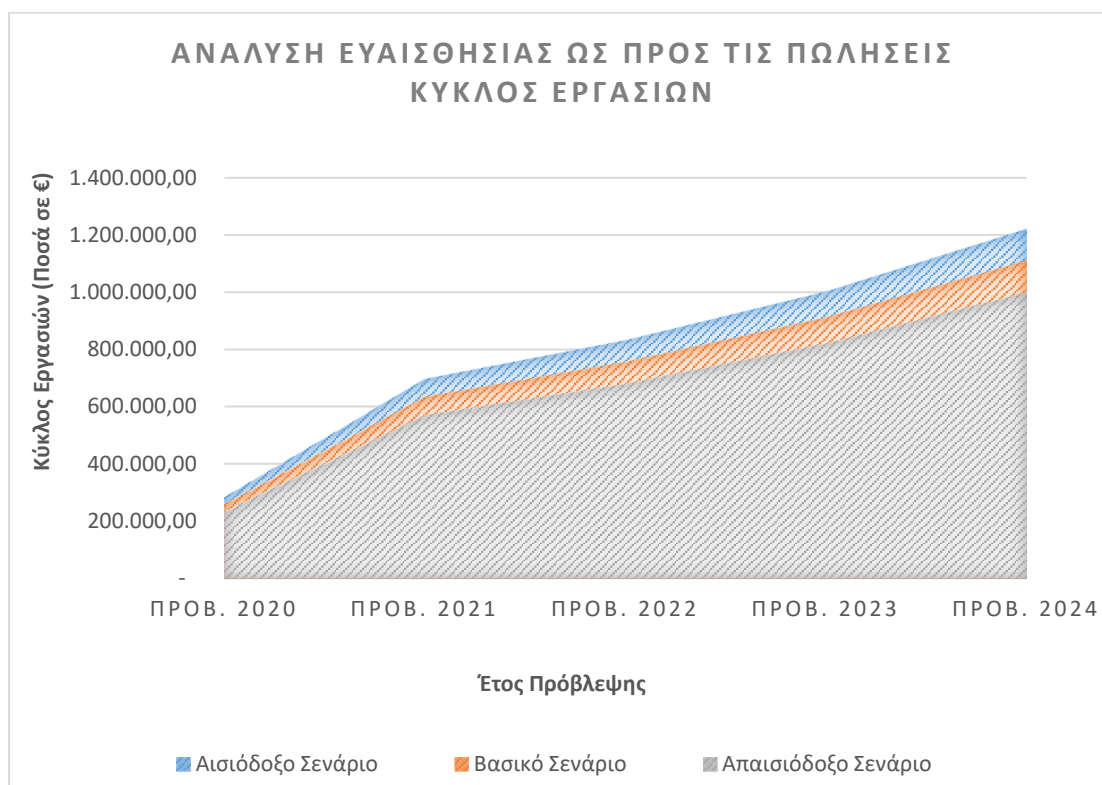
Πιο συγκεκριμένα για τη διαμόρφωση των τριών σεναρίων, πέρα από το αρχικό σενάριο (Βασικό), θεωρήθηκε ένα αισιόδοξο σενάριο με αύξηση 10% των πωλήσεων και αντίστοιχα ένα απαισιόδοξο σενάριο με μείωση 10% των πωλήσεων.

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ					
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΟΣΑ)	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Αισιόδοξο Σενάριο	284.570,00	697.196,50	831.655,83	1.002.717,97	1.221.177,02
Βασικό Σενάριο	258.700,00	633.815,00	756.050,75	911.561,79	1.110.160,93
Απαισιόδοξο Σενάριο	232.830,00	570.433,50	680.445,68	820.405,61	999.144,83

Πίνακας 2. 22: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – Κύκλος Εργασιών (Ποσά σε €)

Και στα τρία σενάρια παρατηρείται αύξηση στο κύκλο εργασιών, με το απαισιόδοξο να είναι το 2024 ο κύκλος εργασιών στα 999.144,83€, το βασικό στα 1.110.160,93€ και τέλος στο αισιόδοξο σενάριο στα 1.221.177,02€.



Διάγραμμα 2. 4: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – Κύκλος Εργασιών (Ποσά σε €)

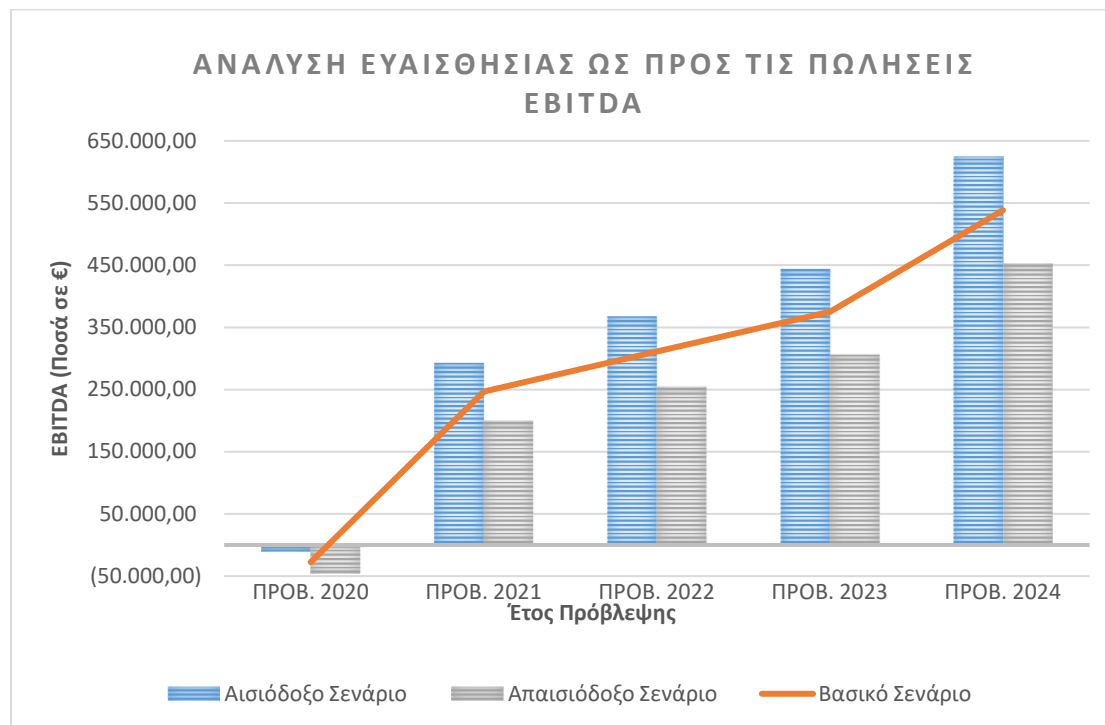
Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει το EBITDA για τα έτη 2020 μέχρι και το 2024. Εδώ παρατηρούμε πάλι μια ανοδική αύξηση των κερδών και συγκεκριμένα από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ					
EBITDA (ΠΟΣΑ)	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Αισιόδοξο Σενάριο	- 9.401,00	293.681,12	367.963,92	444.086,45	624.492,92
Βασικό Σενάριο	- 27.510,00	246.746,48	311.221,75	375.078,59	538.443,02
Απαισιόδοξο Σενάριο	- 45.619,00	199.811,83	254.479,57	306.070,73	452.393,12

Πίνακας 2. 23: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – EBITDA (Ποσά σε €)

«Επιχειρηματικό Σχέδιο – Μελέτη Περίπτωσης: “Ntelo Design”,
Εταιρία Κατασκευής Χειροποίητων & Προσωποποιημένων Επίπλων Υψηλής Αισθητικής»

Το γεγονός παρουσίασης αρνητικού EBITDA για το πρώτο έτος της επιχείρησης είναι κάτι το οποίο δε μας προβληματίζει, αφού η επιχείρηση παρουσιάζει μία διαρκή αύξηση και συγκεκριμένα από το δεύτερο έτος λειτουργίας της παρουσιάζει θετικό EBITDA και μάλιστα διαρκώς αυξανόμενο.



Διάγραμμα 2. 5: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς τις Πωλήσεις – EBITDA (Ποσά σε €)

Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το κόστος πωλήσεων

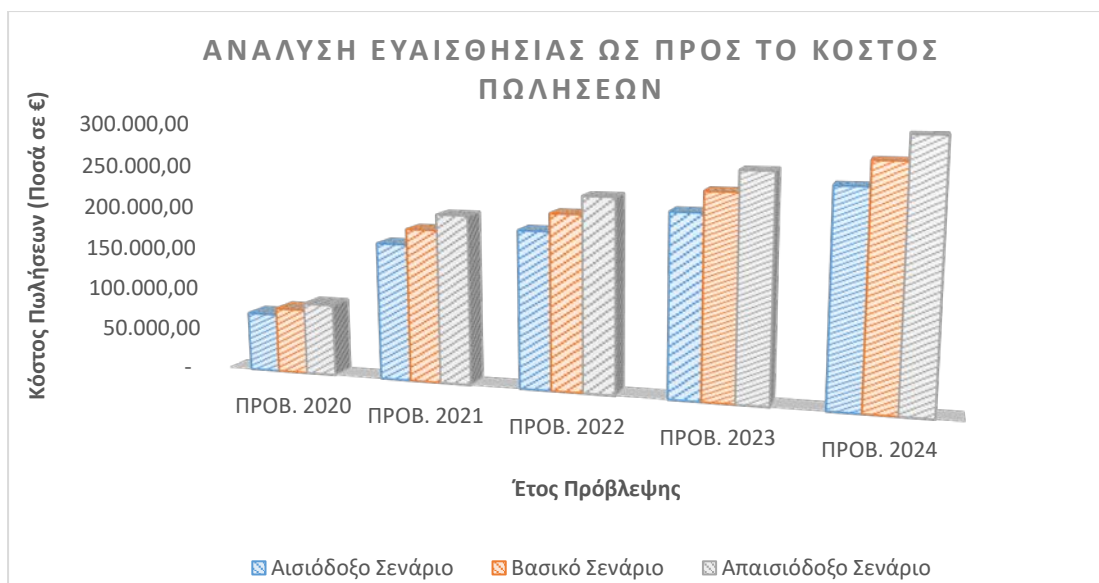
Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται η μεταβολή του κόστους πωλήσεων στις περιπτώσεις τριών σεναρίων για τα έτη 2020-2024.

Για τη διαμόρφωση των τριών σεναρίων, πέρα του αρχικού σεναρίου (Βασικό), υπολογίστηκε ένα αισιόδοξο σενάριο με μείωση 10% του κόστους πωλήσεων και αντίστοιχα ένα απαισιόδοξο σενάριο με αύξηση 10% του κόστους πωλήσεων.

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (ΠΟΣΑ)	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Αισιόδοξο Σενάριο	69.849,00	162.573,55	184.230,67	211.018,58	244.142,91
Βασικό Σενάριο	77.610,00	180.637,28	204.700,74	234.465,09	271.269,90
Απαισιόδοξο Σενάριο	85.371,00	198.701,00	225.170,81	257.911,59	298.396,89

Πίνακας 2. 24: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – Κόστος Πωλήσεων (Ποσά σε €)

Καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι και στα τρία σενάρια σημειώθηκε αύξηση του κόστους πωλήσεων, με το απαισιόδοξο να είναι το 2024 το κόστος στα 298.396,89 €, το βασικό στα 271.269,90 € και τέλος στο αισιόδοξο σενάριο στα 244.142,91€.



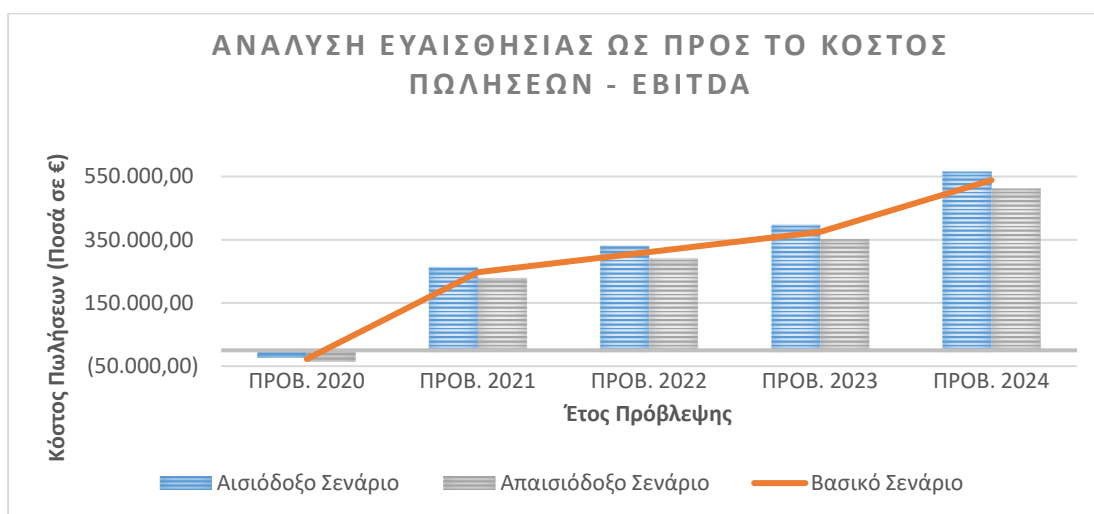
Διάγραμμα 2. 6: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – Κόστος Πωλήσεων (Ποσά σε €)

Σε συνέχεια της ανάλυσης μας παρουσιάζεται ο πίνακας του EBITDA για τα έτη 2020 μέχρι και το 2024. Εδώ παρατηρούμε πάλι μια ανοδική αύξηση των κερδών από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

"NTELO DESIGN" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ					
EBITDA (ΠΟΣΑ)	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Αισιόδοξο Σενάριο	- 19.749,00	264.810,20	331.691,82	398.525,10	565.570,01
Βασικό Σενάριο	- 27.510,00	246.746,48	311.221,75	375.078,59	538.443,02
Απαισιόδοξο Σενάριο	- 35.271,00	228.682,75	290.751,67	351.632,08	511.316,03

Πίνακας 2. 25: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – EBITDA (Ποσά σε €)

Το γεγονός παρουσίασης αρνητικού EBITDA για το πρώτο έτος της επιχείρησης είναι κάτι το οποίο εξακολουθεί να μη μας προβληματίζει, καθώς η επιχείρηση τα επόμενα έτη παρουσιάζει διαρκώς αυξανόμενο EBITDA .



Διάγραμμα 2. 7: Ανάλυση Ευαισθησίας ως προς το Κόστος Πωλήσεων – EBITDA (Ποσά σε €)

2.14 Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας καταρτήθηκε ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης Ntelo Design ώστε να εξεταστεί η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού εγχειρήματος σε βάθος πενταετίας.

Συνοψίζοντας τα όσα αναλύσαμε εκτενώς στις ενότητες της παρούσας εργασίας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η νεοσύστατη επιχείρηση Ntelo Design θα αποτελέσει μία κερδοφόρα αυτοτελή οικονομική μονάδα με ισχυρή χρηματοοικονομική δομή και σωστή οικονομική διαχείριση που θα της επιτρέψουν την εδραίωση στην υπάρχουσα αγορά, την ανάπτυξη πέραν του σταδίου εισαγωγής του κύκλου ζωής της αλλά και την βέβαιη επέκτασή της σε νέες αγορές στόχους. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να συνεχίσει να προσφέρει ποιοτικά, προσωποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες στο niche καταναλωτικό κοινό της, να ενισχύσει την προσφορά της στο κοινωνικό σύνολο ως πρέσβειρα της ελευθερίας της επιλογής και της διαφορετικότητας και να οδηγηθεί σε ολοένα και μεγαλύτερη υπεραξία του brand της.

Ενισχύεται η παραπάνω παραδοχή από τα αντληθέντα δεδομένα των κλαδικών μελετών που εξετάστηκαν αλλά και τα προγνωστικά των επόμενων ετών για τη διεθνή οικονομία.

Η ραγδαία αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρονται στην παγκόσμια αγορά σε συνδυασμό με την ανάγκη των καταναλωτών για την απόκτηση μοναδικών και αυθεντικών προϊόντων αλλά και την τάση για ικανοποίηση της αποδοχής της ποικιλομορφίας με εξατομικευμένα αντικείμενα, αποτέλεσαν κινητήριο δύναμη αρκετών αναγνωρισμένων brand να προσανατολιστούν στη δημιουργία προσωποποιημένων προϊόντων. Καθίσταται, λοιπόν, απαραίτητη για την επιτυχία του εγχειρήματος αυτού η συμμετοχή του αγοραστή στην υλοποίηση του προϊόντος, στρατηγική που η επιχείρηση Ntelo Design έχει εξετάσει στο επιχειρηματικό της σχέδιο με επιτυχή και ελπιδοφόρα για την πορεία της αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

- Abetti P.A.** Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: Infrastructure, results, and best practices [Article] // Journal of Technology Transfer. - 2004. - 1 : Vol. 29. - pp. 19–40 .
- Audretsch David B., Grilo Isabel and Thurik A. Roy** Handbook of Research on Entrepreneurship Policy [Book]. - [s.l.] : Edward Elgar Publishing, 2007. - pp. 3-15.
- Baek Peter and Collins Liam** Working the crowd: A short guide to crowdfunding and how it can work for you [Book]. - London : Nesta, 2013. - pp. 55-132.
- Barbara Bigliardi Francesco Galati and Chiara Verbano,** Evaluating Performance of University Spin-Off Companies: Lessons from Italy [Article] // Journal of Technology Management & Innovation. - Santiago : [s.n.], May 2013. - 2 : Vol. 8.
- Barker J.** The infinity company business address. New York: Infinity Company [Book]. - 1993.
- Becker-Blease, R. J. and Sohl J. E.** New venture legitimacy: the conditions for angel investors. [Article] // Small Business Economics. - 2015. - 4 : Vol. 45. - pp. 735-749.
- Bender Ruth** Corporate financial strategy [Βιβλίο]. - 2014. - 4 : σσ. 123-248.
- Bettignies J.-E. d. and Brander J.** Financing entrepreneurship: Bank Finance versus venture capital [Article] // Journal of Business Venturing. - 2007. - Vol. 22. - pp. 808-832.
- Bjørgum Ø. and Sørheim R.** The funding of new technology firms in a pre-commercial industry—the role of smart capital [Article] // Technology Analysis & Strategic Management. - 2015. - 3 : Vol. 27. - pp. 249-266.
- Bocken N.M.P. [et al.]** A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes [Article] // Journal of Cleaner Production. - 2014. - Vol. 65. - pp. 42-56.
- Bocken N.M.P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S.** A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : Journal of Cleaner Production, 2014. - 42-56 : Τόμ. 65.

Bocken N.M.P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes [Journal]. - [s.l.] : Journal of Cleaner Production, 2010. - Vol. 65. - pp. 42-56.

Breton Theodore R. A Human Capital Theory of Growth: New Evidence for an Old Idea [Εκθεση] : Working Paper. - [s.l.] : Center for Research in Economics and Finance (CIEF), 2014. - No. 14-13.

Brock William A. και Evans David S. Small Business Economics [Άρθρο]. - 1989. - Τόμ. 1. - σσ. 7-20.

Bruneel J. [και συν.] The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations [Άρθρο] // Technovation. - 2012. - 2 : Τόμ. 32. - σσ. 110-121.

Bruton [και συν.] New financial alternatives in seeding entrepreneurship: microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations [Άρθρο] // Entrepreneurship Theory and Practice. - 2015. - 1 : Τόμ. 39. - σσ. 9-26.

Cantillon R. Essai sur la Nature du Commerce en Général [Εκθεση]. - London : [s.n.]. - 1755/1931.

Carree Martin [και συν.] Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976–1996 [Άρθρο] // Small Business Economics. - November 2002. - 3 : Τόμ. 19. - σσ. 271-290.

Casson Mark [και συν.] The Oxford Handbook of Entrepreneurship [Εκθεση] / Oxford University. - 2008. - σσ. 388-392.

Casson Mark C. Entrepreneurship [Άρθρο] // International Library of Critical Writings in Economics. - 1990. - Τόμ. 13.

Dietrich J. Richard και Kaplan Robert S. Empirical Analysis of the Commercial Loan Classification Decision [Άρθρο] // American Accounting Association. - January 1982. - 1 : Τόμ. 57. - σσ. 18-38.

Dushnitsky Gary Corporate Venture Capital in the 21st Century: An Integral Part of Firms' Innovation Toolkit, Oxford Handbook of Venture Capital [Εκθεση] : Press / Oxford University. - 2012. - σσ. 2-4.

Frank Kleemann, Voss G. Gunter και Rieder Kerstin Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing [Άρθρο] // Science, Technology & Innovation Studies . - 2008. - 1 : Τόμ. 4. - σσ. 5-26.

Hackett S. M. και Dilts D. M. A systematic review of business incubation research [Άρθρο] // Journal of Technology. - 2004. - 1 : Τόμ. 29. - σσ. 55-82.

Hansen M.T. [και συν.] Networked incubators: Hothouses of the new economy [Άρθρο] // Harvard Business Review. - September–October 2000. - σσ. 74–83.

Hébert Robert F. and Link Albert N. In search of the meaning of entrepreneurship, Small Business [Book]. - 1989. - pp. 39-49.

Huang L. και Knight A. Resources and relationships in entrepreneurship: an exchange theory of the development and effects of the entrepreneur-investor relationship [Άρθρο] // Academy of Management Review. - 2015.

Kirzner I.M. Methodological Individualism, Market Equilibrium, and Market Process [Άρθρο] // Il Politico. - 1967.

Kirzner Israel M. Entrepreneurship & the Market Approach to Development [Άρθρο] // Journal of Economic Literature. - March 1997. - 1 : Τόμ. 35. - σσ. 60-85.

Kirzner Israel M. Perception, Opportunity and Profit [Βιβλίο]. - 1979.

Klang D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : International Journal of Management Reviews, 2014. - Τόμ. 16. - σσ. 454-478.

Klein Peter G. και Cook Michael L. Schultz and the Human-Capital Approach to Entrepreneurship [Άρθρο] // Review of Agricultural Economics. - 2006. - 3 : Τόμ. 28. - σσ. 344-350.

Kotler P. Prentice-Hall, Upper Saddle River. Marketing Management. [Βιβλίο]. - 2003. - 11 th Edition : σσ. 112-113.

Kuratko D. Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice. Cengage Learning [Βιβλίο]. - 2013.

Long C. και Zhang X. Cluster-based Industrialization in China: Financing and Performance [Άρθρο] // Journal of International Economics. - 2011. - 1 : Τόμ. 84. - σσ. 112-123.

Luxury Furniture Market - Segmented by Category, Furniture Material (Wood, Metal, and Others), Distribution Channel (Offline retail stores and Online retail stores), and Geography - Growth, Trends and Forecasts (2018 - 2023) [Report].

Magretta J. (2002) Why Business Models Matter [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : Harvard Business Review, 2002. - 86-92 : Τόμ. 80.

Magretta J. Why Business Models Matter [Άρθρο] // Harvard Business Review. - 2002. - Τόμ. 80. - σσ. ,86-92.

Mason C. M. Informal sources of venture finance. The life cycle of entrepreneurial ventures international [Άρθρο] // Handbook series on entrepreneurship . - New York: Springer : [s.n.], 2007. - In S. Parker (Ed.). - Τόμ. 3.

Mason C. M. και Harrison R. T. Closing the regional equity gap: the role of informal venture capital [Άρθρο] // Small Business Economics. - 1995. - 2 : Τόμ. 7. - σσ. 153-172.

Maula M., Autio, E. και Arenius P. What drives microangel investments? [Άρθρο] // Small Business Economics. - 2005. - 5 : Τόμ. 25. - σσ. 459-475.

McAdam M. και Marlow S. The university incubator: Insights in the entrepreneurial process from a network perspective [Άρθρο] // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. - 2007. - 4 : Τόμ. 14. - σσ. 270-285.

McGrath R. G. Business models: A discovery driven approach. Long range planning [Βιβλίο]. - 2010. - 2 : Τόμ. 43 : σσ. 247-261.

McPherson M. A Growth of Micro and Small Enterprises in Southern Africa [Άρθρο]. - 1996. - 8 : Τόμ. 48. - σσ. 253–277.

Mester Loretta J. A Multiproduct Cost Study of Savings and Loans [Άρθρο] // the journal of finance. - 1987. - σσ. 423-445.

Mian S. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms [Άρθρο] // Research Policy 25. - 1996. - σσ. 325–335.

Ndonzuau Frédéric Nlemvo, Pirnay Fabrice και Surlemont Bernard A stage model of academic spin-off creation [Άρθρο] // Technovation. - May 2002. - 5 : Τόμ. 22. - σσ. 281-289.

Osterwalder A. The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach [Βιβλίο]. - 2004.

Osterwalder A. The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach [Βιβλίο]. - 2004.

Paul Belleflamme, Thomas Lambert και Armin Schwienbacher Crowdfunding: Tapping the Right Crowd [Άρθρο] // Journal of Business Venturing. - 2014. - 5 : Τόμ. 29. - σσ. 585-609.

Peneder Michael The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept [Άρθρο] // Journal of Industry, Competition and Trade. - 2009. - Τόμ. 9. - σσ. 77–99.

Pigneur Osterwalder & Business, Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers [Βιβλίο]. - 2010.

Porter M.E. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions" in On Competition [Έκθεση] : Press / Harvard Business School. - Boston : [s.n.], 1998. - σ. 78.

Praag C. Mirjam van Some Classic Views on Entrepreneurship [Άρθρο] // De Economist. - 1999. - Τόμ. 147. - σσ. 311–335.

Rhonda A. The Successful Business Plan: Secrets & Strategies. The Planning Shop [Βιβλίο]. - 2010.

Robert Gavron The Entrepreneurial Society [Report] / Institute for Public Policy Research, 1998. - London : [s.n.], 1998. - pp. 6-22.

Schultz T.W. The Value of the Ability to Deal with Disequilibria [Άρθρο] // J. Econ. Lit. 13. - September 1975. - σσ. 27-46. - 3.

Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle [Βιβλίο]. - [1911] 2008. - translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

Schwartz M. A control group study of incubators' impact to promote firm survival [Άρθρο] // Journal of Technology Transfer. - 2013. - 3 : Τόμ. 38. - σσ. 302-331.

Scillitoe Joanne L. The role of incubator interactions in assisting new ventures [Άρθρο] // Technovation. - 2010. - Τόμ. 30. - σσ. 155-167.

Smilor R. και Gill M. Jr. The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital, and KnowHow [Βιβλίο]. - [s.l.] : Lexington Books, 1986.

Ste (J)ve Blank K&S Ranch The Business Model: Recent Developments and Future Research. The Four Steps to the Epiphany [Επιθεώρηση] // Journal of Management. - 17 July 2013. - Τόμ. 2.

Tae-Hee Jo The Institutional Theory of the Business Enterprise: Past, Present, and Future [Εκθεση] / State University of New York, Buffalo State, . - 2018. - σσ. 1-12.

Temin Peter Inside the Business Enterprise: Historical Perspectives on the Use of Information [Εκθεση] / University of Chicago. - 1991. - σσ. 1-6.

The personal luxury goods market delivers positive growth in 2018 to reach €260 billion – a trend that is expected to continue through 2025 [Report]. - Milan : Bain & Company's annual luxury study, 2018.

Timmers P. Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets [Επιθεώρηση]. - 1998. - 3-8 : Τόμ. 8.

Timmers P. Business Models for Electronic Markets [Άρθρο] // Electronic Markets. - 1998. - Τόμ. 8. - σσ. 3-8.

Veblen Thorstein Business Enterprise [Ενότητα βιβλίου]. - New York : Charles Scribner's Sons, 1904.

Vismara S. Equity retention and social network theory in equity crowdfunding

[Άρθρο] // Small Business Economics. - 2016A. - 4 : Τόμ. 46. - σσ. 579–590.

Vismara S. Information cascades among investors in equity crowdfunding [Άρθρο] //

Entrepreneurship Theory and Practice. . - 2016B.

Zott C, Amit, R. και Massa L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent

Development, and Future Research [Άρθρο] // Journal of Management. - 2011. - 4 :

Τόμ. 37. - σσ. 1019-1042.

Zott C., Amit R. και Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future

Research [Άρθρο] // Journal of Management. - 2011. - Τόμ. 37. - σσ. 1019-1042.

Zott C., Amit, R. and Massa, L. The Business Model: Recent Developments and

Future Research. Journal of Management [Επιθεώρηση]. - 2011. - 1019-1042 : Τόμ.

37.

Zott C., Amit, R. and Massa, L. The Business Model: Recent Developments and

Future Research. Journal of Management [Επιθεώρηση]. - 2011. - 1019-1042 : Τόμ.

37.

Γεώργιος Δασκάλου Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων, Χρηματιστική Διαχείριση

Επιχειρήσεων [Βιβλίο]. - Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική, 1999. - σ. 35.

Ε. Βλάχου Περιορίζεται η κάμψη πωλήσεων στην αγορά οικιακών επίπλων

[Εκθεση]. - [s.l.] : ICAP GROUP, 201.

Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες

[Εκθεση] / Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. - Αθήνα : [s.n.], 2008. -

σσ. 17-18.

Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες:

Νομοσχέδιο για την «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» [Εκθεση] /

Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. - Αθήνα : Υπουργείο Παιδείας και

Θρησκευμάτων, 2008. - σσ. 18-19.

Ελληνική Επιχειρηματικότητα: Σημάδια αντοχής και αχτίδες ανάπτυξης.

Χρηματοοικονομική παρουσίαση περιόδου 2009-2013 [Εκθεση]. - Αθήνα : Grant Thornton, 2014.

Επιχειρηματικός Οδηγός για τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας [Εκθεση]. - [s.l.] : Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο, Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, 2016.

Επιχειρηματικότητας Εγχειρίδιο [Εκθεση] / Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ζυγιάρης Σωτήρης Οδηγός συνεργατικών σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις [Άρθρο] // Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας. - 2014. - σσ. 27-30.

Καραγιάννης Α. Δ., Κορρές, Γ. & Ζαρίφης, Α. Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη [Εκθεση] / Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. - Αθήνα : [s.n.], 2001. - σ. 17.

Καραγιάννης Η. Γ. και Μπακούρος Ι. Δ. Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Θεωρία και Πράξη [Βιβλίο]. - Θεσσαλονίκη : Σοφία, 2010. - σσ. 395-397.

Κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας [Εκθεση]. - [s.l.] : ICAP GROUP, 2011.

Κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας [Εκθεση]. - Αθήνα : ICAP GROUP, 2017.

Π. Παπάζογλου Οι προοπτικές και οι προκλήσεις των ελληνικών εξαγωγών [Επιθεώρηση]. - [s.l.] : Το Βήμα, 2018.

Παπαδόπουλος Ι. Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Μεγαλύτερων Ελληνικών Επιχειρήσεων Επίπλου [Άρθρο] // Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα. - Θεσσαλονίκη : [s.n.], 2006. - Τόμ. 17.

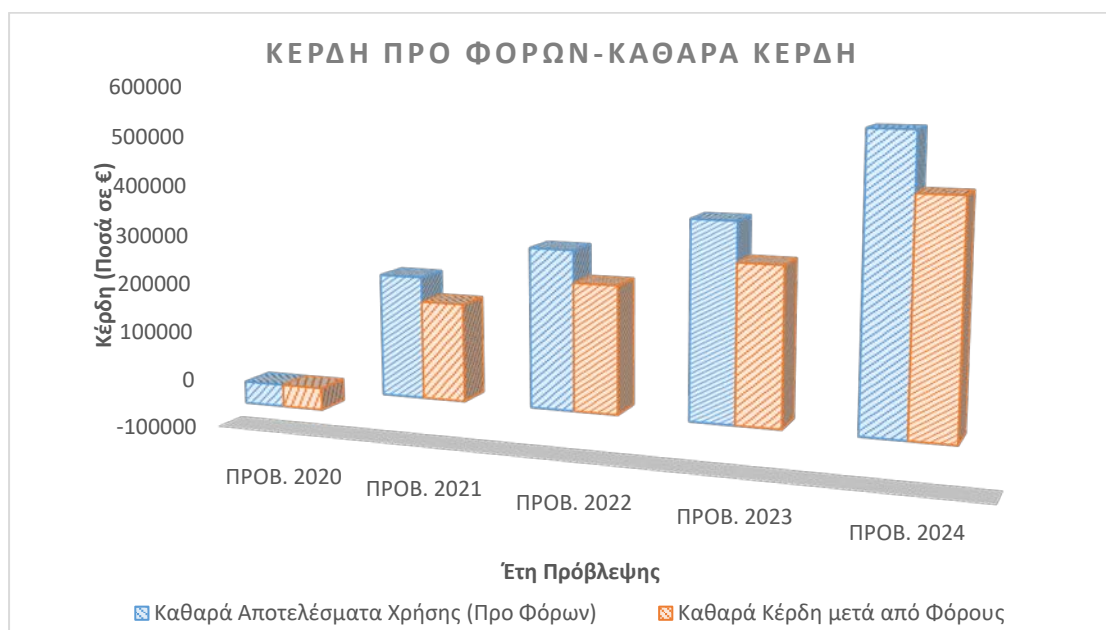
Παράρτημα Α: Παραδοχές

Πωλήσεις

Δεδομένου ότι τα προϊόντα της Ntelo Design απευθύνονται στην εγχώρια αλλά και στην διεθνή αγορά προβλέπεται για την πρώτη χρήση η γνωριμία και η εδραίωση στο χώρο των επίπλων οικιακής και επαγγελματικής χρήσης σε τοπικό επίπεδο. Το δεύτερο έτος προσδοκείται αύξηση 5% των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά αλλά και μία δυναμική είσοδο στη διεθνή αγορά. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη την εδραίωση στην εγχώρια αγορά και με τις συμμετοχές της επιχείρησης σε μεγάλες εγχώριες και διεθνείς εκθέσεις, αναμένεται μία σταθερή αύξηση 5% ανά έτος για τα έτη 2022-2024 στην εγχώρια αγορά και μία σταθερή αύξηση πωλήσεων 30% στη διεθνή αγορά.

"NTELO DESIGN" ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		
Έτη Πρόβλεψης	Πωλήσεις	% Μεταβολή
2020	258.700,00	
2021	633.815,00	145,00%
2022	756.050,75	19,29%
2023	911.561,79	20,57%
2024	1.110.160,93	21,79%

Σύμφωνα με τις παραπάνω προβλέψεις των κύκλων εργασιών, τα κέρδη προ φόρων και μετά φόρων ανά έτος αναμένονται ως εξής.



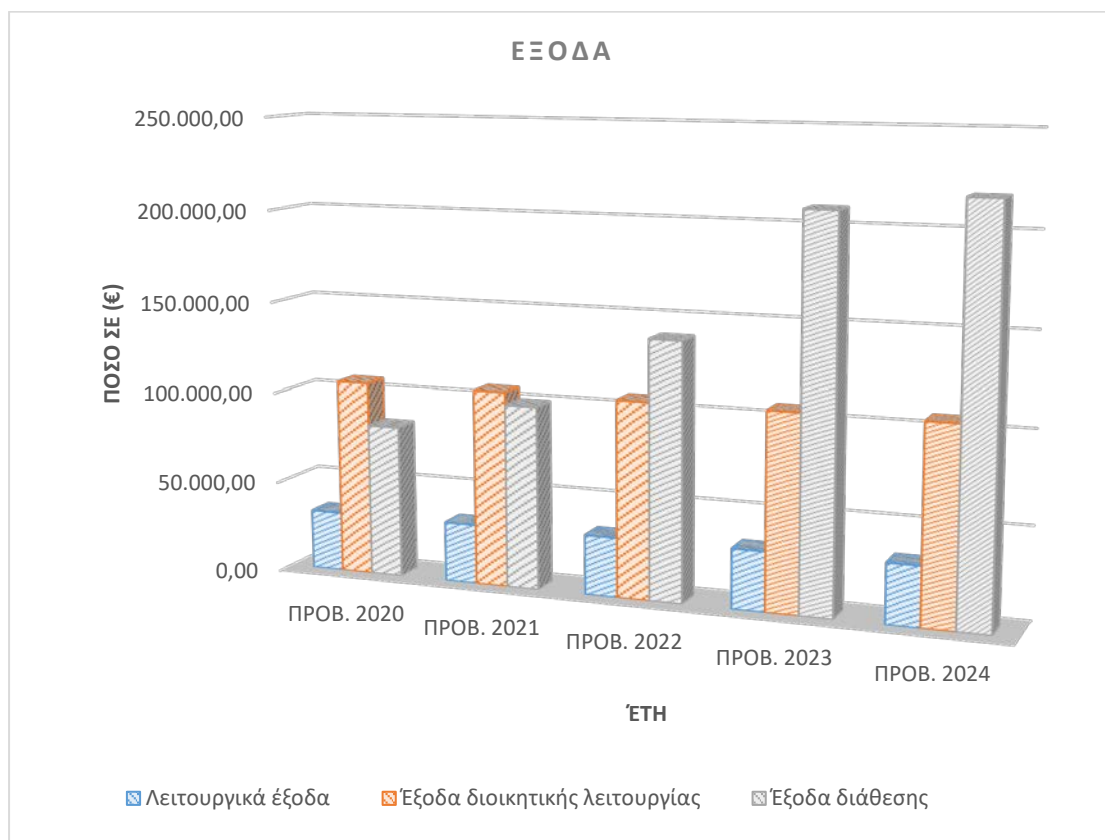
Κόστος Πωλήσεων

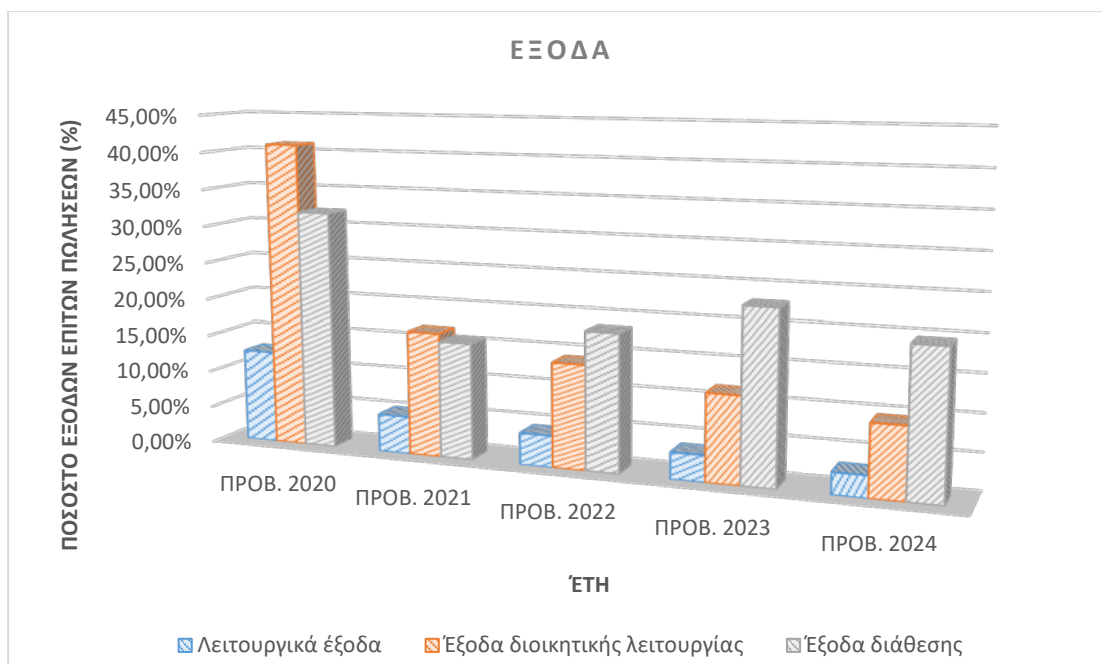
Από την δεύτερη χρήση αναμένεται μια μικρή μείωση του κόστους παραγωγής της τάξης του 5% ανά έτος λόγω της αύξησης του όγκου παραγωγής αλλά και τη δημιουργία σχέσεων πιστότητας με τους προμηθευτές.

	ΠΡΟΒ. 2020	ΠΡΟΒ. 2021	ΠΡΟΒ. 2022	ΠΡΟΒ. 2023	ΠΡΟΒ. 2024
Κόστος παραγωγής επί των πωλήσεων %	30,00%	28,50%	27,08%	25,72%	24,44%

Λειτουργικά έξοδα, έξοδα διοικητικής λειτουργίας και έξοδα διάθεσης

Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης κατά το έτος έναρξης των εργασιών της όπως αναμενόταν παρατηρούνται υψηλά ποσοστά εξόδων επί των πωλήσεων καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο εισαγωγής του κύκλου ζωής της. Τα λειτουργικά έξοδα και έξοδα διοικητικής λειτουργίας παραμένουν σταθερά τα επόμενα χρόνια στις 32.400,00€ και 106.200,00€ αντίστοιχα, ενώ στα έξοδα διάθεσης παρατηρείται μια διαρκή αύξηση η οποία άλλωστε ανταποκρίνεται και στο ποσοστό επί των πωλήσεων.





Τιμολογιακή Πολιτική

Η Ntelo Design θα ακολουθήσει μια τιμολογιακή πολιτική γοήτρου καθορίζοντας πολύ υψηλές τιμές προκειμένου να αυξήσει το κύρος και τη συμβολική αξία των προϊόντων της. Αναλυτικότερα, θα παρέχει πίστωση 90 ημερών στους πελάτες της (B2B) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα της εταιρίας στη διεθνή αγορά ενώ στους πελάτες στην εγχώρια αγορά (B2C) θα επιδιώξει να αμείβεται τοις μετρητοίς. Αντιστοίχως οι προμηθευτές θα μας παρέχουν πίστωση 90 ημερών.

Χρηματοδότηση

Όσο αφορά τη χρηματοδότηση η εταιρία Ntelo Design θα αιτηθεί τραπεζικό δάνειο της τάξεως των 100.000,00 € το οποίο δάνειο θα είναι εξοφλητέο σε ίσα μέρη κεφαλαίου. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το χρεολύσιο είναι σταθερό σε κάθε περίοδο, ενώ μεταβάλλεται ο τόκος της κάθε περιόδου. Αυτό συνεπάγεται ότι η δόση του δανείου δεν θα είναι σταθερή. Για να υπολογίσουμε το χρεολύσιο της κάθε περιόδου διαιρούμε το ποσό του δανείου με τον αριθμό των περιόδων.

Επιτόκιο	5%	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
Κεφάλαιο	100.000,00					
Χρεολύσιο		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Τόκος		5.000,00	1.250,00	1.062,50	1.053,13	1.052,66
Τοκοχρεολύσιο		25.000,00	21.250,00	21.062,50	21.053,13	21.052,66
Υπόλοιπο		80.000,00	60.000,00	40.000,00	20.000,00	-
Ποσά σε €						

Παράρτημα Β: Παρουσίαση Επιχειρηματικού Μοντέλου “Canvas”

Business Model Canvas			
Key Partners Αρχιτεκτονικά Γραφεία Κατασκευαστικές Εταιρίες Interior Designers Influencers Προμηθευτές πρώτων υλών και εξαρτημάτων Μεσάζοντες Αντιπρόσωποι Ιδρύματα Πολιτισμού και Τέχνης Εταιρίες ηλεκτρολογικού εξοπλισμού και software για smart living	Key Activities Κατασκευή και εμπορία πολυτελών design επίπλων φωτιστικών Υπηρεσίες σκηνοθετημένων εμπειριών Marketing Διανομή Αποκλειστικότητα Καλύπτουμε την ανάγκη για Tailor Made υψηλής αισθητικής και ποιότητας προϊόντα συμβατά με τις νέες τεχνολογίες για smart living	Value Proposition Μοναδικά αντικείμενα Προσωποποιημένες δημιουργίες Αυτοπραγμάτωση Πελατειακού Κοινού Μη προσβάσιμη σε όλους πολυτέλεια	Customer Relationships Προσωπικές Επαφές Δημόσιες Σχέσεις Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης Mind Share Branding Emotional Branding
	Key Resources Ίδια Κεφάλαια Τραπεζικός Δανεισμός	Revenue Streams Πώληση προϊόντων και υπηρεσιών 350-2350 ανά τεμάχιο 30% Πίστωση 90 ημερών σε B2B Μετρητά σε B2C	Customer Segments Εγχώρια και Παγκόσμια αγορά Ανώτερη Τάξη Υψηλής Οικονομικής ευρωστίας Ανώτατης εκπαίδευσης Επαγγελματικά Επιτυχημένους Ηλικίας 35-45 Ενώ στην Κίνα Yumtmy ηλικίας 25-40 κυρίως άνδρες
Cost Structure Αμοιβές Προσωπικού/Παγίων/Προμηθευτών Προμήθειες Συνεργατών Εφοδιαστικής Αλυσίδας Marketing/Sales	Revenue Streams Πώληση προϊόντων και υπηρεσιών 350-2350 ανά τεμάχιο 30% Πίστωση 90 ημερών σε B2B Μετρητά σε B2C	Channels Showroom Μεσάζοντες Αντιπρόσωπους	

Παράρτημα Γ: Οικονομικές Προσφορές Τεχνολογικού Εξοπλισμού





Sacile, 16-01-2020

TO:
Ntelo Design Co.
Athens, Greece

OFFER FOR OWELD BRAZING SYSTEM

Dear Mr Pantelis Sumeonidis,
Following your request, I'm glad of sending you our best offer for as follows:

ARTICLE	DESCRIPTION	Q.TY	TOTAL (Euro)
20000HD	GAS GENERATOR MODEL 20000HD <u>Technical features:</u> - Voltage 400 V, 3 phases. - Max. Gas Efficiency: 5000 lt/hour max.	1	3.920,00
-	Flashback arrestor (FA2). Electronic pressure regulator (EPR1).	2	
-	On-site installation, 50 meters of pipe 8x12 with gray protection outside, final check-up and operators' training		

NOTE: gas generator model 20000HD can feed 1 torch max at the same time for copper pipes diameter 100 mm. Two torches max for diameter 35-40 mm.

OPTIONAL ACCESSORIES:

ARTICLE	DESCRIPTION	Q.TY	TOTAL (Euro)
FP	Electronic start-up and economizer	1	260,00
SUPPOMODUPOST	Metal stand for FA2, EPR1 and FP devices	1	120,00

PICTURE OF WHOLE BRAZING STATION:

FP is an electronic lighter. Allows to automatically turn the torch on or off by opening or closing the flow of gas automatically.

EPR is an electronic device designed to adjust itself and maintain the pressure set on one or more torches connected to a single gas generator.



FA is a device that, thanks to a sophisticated electronic control, blocks the possible flashback that every operator can accidentally commit.

BRAZING STATION MODULAR SUPPORT. Metal structure for keep the accessories close to the operator.

GAS GENERATOR 20000HD MODEL:



Oxyweld S.n.c. di Andretta Enrico & C.
Via Mezzomonte, 20 33077 Sacile (PN) ITALY - C.F: 03186110262 - P.IVA: 01410780934
Tel +39 0434 737001 Fax +39 0434 737002 E-Mail info@oweld.com [Http://www.oweld.com](http://www.oweld.com)



TERMS AND CONDITIONS:

- Prices in Euro.
- This offer is to be considered valid until 29/02/2020.
- Transport costs: EXW Incoterms.
- Terms of payment: 100% advance payment, by T/T.
- Availability (production time): 3 weeks from payment receipt. To be confirmed at payment receipt.

Best regards

Diego Andretta
(Oxyweld Sales Manager)

FOR ACCEPTANCE:

Date: ____/____/____

Seal and Signature: _____

Oxyweld S.n.c. di Andretta Enrico & C.
Via Mezzomonte, 20 33077 Sacile (PN) ITALY - C.F: 03186110262 - P.IVA: 01410780934
Tel +39 0434 737001 Fax +39 0434 737002 E-Mail info@oweld.com [Http://www.oweld.com](http://www.oweld.com)

ΠΕΡΡΗΣ Α. Ε. Β. Ε.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Έδρα: Λοσσών 256 & Αγίου Δημητρίου Όπλων 1, 10445, Αθήνα
ΑΦΜ: 099360682 / ΔΟΥ: ΦΑΒΕ ΑΘΗΝΩΝ
☎ (210) 85 47 644, 5 / Fax 2010) 85 47 469
E-mail: perris@clenet.gr



ΠΕΡΡΗΣ ΑΕΒΕ



Υποκατάστημα Θεσσαλονίκης: Οδούσσεως 1, Πλ. Δημοκρατίας
Τηλ. 2010 - 567592

Προσφορά: 009/Tecnology Italiana/09.01.2020
Προς: Ntelo Design Co.
Τηλέφωνο: 6976512369
Υπό όψιν: Κου Συμεωνίδη Παντελεήμων

Αξιότιμε Κ. Συμεωνίδη,
Η εταιρία Περρής ΑΕΒΕ κατόπιν ζήτησή σας, προσφέρει τα ακόλουθα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ (EURO)
ROUND TOOL D.3.6 CLEARANCE 0.2-0.4	83,00
ROUND TOOL D.6 CLEARANCE 0.2-0.4	83,00
ROUND TOOL D.7 CLEARANCE 0.2-0.4-0.6	83,00
ROUND TOOL D.9 CLEARANCE 0.2-0.4-0.6	83,00
ROUND TOOL D.9.6 CLEARANCE 0.2-0.4	83,00
ROUND TOOL D.11 CLEARANCE 0.2-0.4-0.6	99,00
ROUND TOOL D.12 CLEARANCE 0.12- 0.2	99,00
ROUND TOOL D.13 CLEARANCE 0.2-0.4-0.6	99,00
ROUND TOOL D.20 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
ROUND TOOL D.23 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
ROUND TOOL D.28 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
ROUND TOOL D.36 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
ROUND TOOL D.48 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
ROUND TOOL D.63 CLEARANCE 0.2-0.4	99,00
OVAL TOOL 7X11 CLEARANCE 0.2-0.4	142,00
OVAL TOOL 7X14 CLEARANCE 0.2-0.4	142,00
OVAL TOOL 9X12 CLEARANCE 0.2-0.4	142,00
HEXAGONAL TOOL 13.1 CLEARANCE 0.2-0.4	230,00
OVAL TOOL 9X15 CLEARANCE 0.2-0.4	153,00
OVAL TOOL 9X60 CLEARANCE 0.12-0.2	153,00
OVAL TOOL 12X15 CLEARANCE 0.2-0.4	153,00
OVAL TOOL 37X70 CLEARANCE 0.2-0.4	153,00
HEXAGONAL TOOL 9.1 CLEARANCE 0.2-0.4	205,00
HEXAGONAL TOOL 11.1 CLEARANCE 0.2-0.4	221,00
Συνολική τιμή	3.000,00

ΠΕΡΡΗΣ Α. Ε. Β. Ε.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Έδρα: Λιοσίων 256 & Αγίου Δημητρίου Όπλων 1, 10445, Αθήνα
ΑΦΜ: 099360682 / ΔΟΥ: ΦΑΒΕ ΑΘΗΝΩΝ
☎ (210) 85 47 644, 5 / Fax 2010) 85 47 469
E-mail: perris@otenet.gr

Υποκατάστημα Θεσσαλονίκης: Οδυσσέως 1, Πλ. Δημοκρατίας
Τηλ. 2310 - 567592



ΠΕΡΡΗΣ ΑΕΒΕ



Automatic Punching Machine της εταιρίας Technology Italiana σύμφωνα με τις προδιαγραφές που επισυνάπτονται:

- Model: Tecnotransfer 15 SR
- Working size: 1500 x 2000(mm)
- Number of stations: 15 auto-index
- CNC: FANUC
- Type tools: TRUMPF – TECHNOLOGY

Τιμή Προσφοράς: 46.000,00€



** Οι τιμές δε συμπεριλαμβάνουν Φ.Π.Α 24%.*

Όροι Πώλησης

Τα εργαλεία που προσφέρει η εταιρία ΠΕΡΡΗΣ ΑΕΒΕ σαν δώρο με την αγορά του μηχανήματος είναι αξίας 2.500€. Το υπόλοιπο ποσό + τον Φ.Π.Α θα πρέπει να γίνει αποδεκτό από τον πελάτη για την εκτέλεση της παραγγελίας.

ΠΕΡΡΗΣ Α. Ε. Β. Ε.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΗΧΑΛΗΜΑΤΩΝ

Έδρα: Λιοσίων 256 & Αγίου Δημητρίου Όπλων 1, 10445, Αθήνα
ΑΦΜ: 099360682 / ΔΟΥ: ΦΑΒΕ ΑΘΗΝΩΝ
☎ (210) 85 47 644, 5 / Fax 2010) 85 47 469
E-mail: peris@ctenet.gr

Υποκατάστημα Θεσσαλονίκης: Οδυσσεύς 1, Πλ. Δημοκρατίας
Τηλ. 2010 - 567592



Παράδοση: Στις εγκαταστάσεις σας.

Τρόπος Πληρωμής: Κατόπιν συνεννόησης.

Για την ΠΕΡΡΗΣ Α. Ε. Β. Ε.

Για τον πελάτη (σφραγίδα-υπογραφή)

Εμμανουήλ Περρής



TECHNICAL DATA SHEET

MACHINE DATA	RIF-TNT
Type	Automatic punching machine
Builder	TECHNOLOGY
Model	TECNOTRANSFER 15 SR

12 MONTHS WARRANTY



Machine completely reconditioned according to the **FORMULA SAFE USED TECHNOLOGY**

TECHNICAL DATA

Working size	mm	1500 x 2000
Maximum power capacity	tons	37
Maximum punching frequency	stroke/min.	480
Max. number of tool stations	Nr.	15
Max. number of INDEX tool stations	Nr.	15
Max. rated power installed	kW	12,5
Dimension	mm	6480 x 4900 x 2450



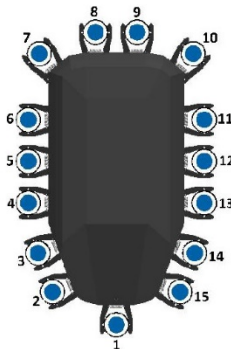
MACHINE CONFIGURATION

- Auto-index system
- Automatic tool change system with 15 stations
- Tool lubrication system
- N. 2 locking sheet clamps
- X-Y sheet moving system
- Automatic repositioning system with machine head
- Support tables in stain steel and balls
- Numerical control FANUC OP-C
- Vacuum scraps system
- Reclining front table for workpieces unloading
- Photocells Set according to standard “CE”
- Instruction manuals

FANUC guarantees the spare parts for 25 years

CHANGE TOOLS SYSTEM CONFIGURATION

The machine is equipped with n. 15 holders for standard tools “Trumpf Style”.



Station n.	Tool	Diameter (mm)	Auto-index
1	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
2	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
3	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
4	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
5	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
6	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
7	n. 1	From 1mm to 40mm	✓
8	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
9	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
10	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
11	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
12	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
13	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
14	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓
15	n. 1	From 40,01mm to 76,2mm	✓

TECHNOLOGY S.r.l.

Via Villa Ragone n° 18/A 16039 Sestri Levante (GE) Italy
Tel. +39.0185.457115 – Fax +39.0185.41256
E-mail: sales@technologyitaliana.com - www.technologyitaliana.com
C.F./P.I. 02133190997



www.gizelis.com, www.boschert.de

Ημερ/νια: 22.01.2020

Αρ. Προσφοράς: 2020/12

ΠΡΟΣ: "Ntelo Design Co."

Υπό όψιν: Κου Συμεωνίδη Παντελεήμων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

G – FLEX 2080



Επικοινωνήστε μαζί μας:

Σχηματάρι Βοιωτίας, 32009, Θέση Κορματζίνι

T.: 0030 22620 58675, F: 0030 22620 57185

www.gizelis.com, info@gizelis.gr

Follow us:



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

G-FLEX 2080 – CNC Στρανιζόπρεσσα:	€ 12.000,00
Εξοπλισμός	
▪ 2D γραφικός υπολογιστής με οθόνης αφής 12", CytTouch12, με λογισμικό γραφείου	Περιλαμβάνεται
▪ Οπίσθιος οδηγός δύο (2) αξόνων, X-R	Περιλαμβάνεται
▪ Μηροσπινίοι οδηγοί βαρέως τύπου μετακινούμενοι κατά μήκος και ρυθμιζόμενοι καθ' ύψος.	Περιλαμβάνεται
▪ Αυτόματη αντιστάθμιση του βέλους κάμψης (CNC crowning)	Περιλαμβάνεται
▪ Μηχανικό γρήγορο πιάσιμο άνω εργαλείων, με «λεβιεδάκι» και εξαγωγή εργαλείων από το πλάι.	Περιλαμβάνεται
▪ Ασφάλεια χειριστή με σύστημα Laser, AKAS-LC, βάσει απαιτήσεων της ΕΕ (χειροκίνητη ρύθμιση)	Περιλαμβάνεται
▪ BG SOFT - Software, *Bend Module only	€ 1.000,00

Οι αναγραφόμενες τιμές δεν συμπεριλαμβάνουν Φ.Π.Α %

Εγγύηση: 12 μήνες
 Ισχύς Προσφοράς: Η προσφορά ισχύει για 90 ημέρες
 Χρόνος Παράδοσης: 8 – 10 εβδομάδες από παραγγελία
 Τόπος Παράδοσης: Ελεύθερο επί φορτηγού στις εγκαταστάσεις μας
 Τρόπος Πληρωμής: 30% προκαταβολή, 60% πριν την παράδοση, 10% με την εγκατάσταση

Παραμένουμε στη διάθεσή σας, για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Ευάγγελος Γκιζελής

Γενική Δνση

ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΓΚΙΖΕΛΗΣ Α.Ε
 ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΜΗΧ/ΤΩΝ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑΣ
 ΕΔΡΑ: ΣΧΟΛΗΤΡΙΩΝ ΟΙΚΙΣΤΙΑΣ ΘΕΣΣΗΚΟΡΜΑΤΙΝΙ ΤΚ.32009
 ΤΗΛ.: 22620 58675 - FAX: 22620 57185
 Α.Φ.Μ.: 094441645 - Δ.Ο.Υ.: ΘΗΒΩΝ
 ΑΡ.Μ.Α.Ε. 31711767 ΑΤ/Β/94/2475



www.gizelis.com, www.boschert.de

Ημερ/νια: 22.01.2020

Αρ. Προσφοράς: 2020/13

ΠΡΟΣ: "Ntelo Design Co."

Υπό όψιν: Κου Συμεωνίδη Παντελεήμων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ G – CUT 3006 CNC



Επικοινωνήστε μαζί μας

Σχηματάρι Βοιωτίας, 32009, Θέση Κορματζίσι

T.: 0030 22620 58675, F: 0030 22620 57185

www.gizelis.com, info@gizelis.gr

Follow us:



Αξιότιμε κύριε Συμεωνίδη,

σε συνέχεια της επικοινωνίας μας και κατόπιν ζήτησής σας έχουμε την τιμή να σας αποστείλουμε **προσφορά** για **υδραυλικό ψαλίδι κοπής ελασμάτων**. Πρόκειται για ένα **εξειδικευμένο καινοτόμο σύστημα**, που έχει αναπτυχθεί από την αμιγώς ελληνική εταιρεία **GIZELIS S.A.** και το οποίο συγκαταλέγεται στις πλέον καινοτόμους λύσεις στην τεχνολογία κατεργασίας λαμαρίνας:

1. Τεχνικά χαρακτηριστικά

G-CUT 3006 CNC – Υδραυλικό Ψαλίδι Κοπής	
Ικανότητα κοπής st42	6
Ικανότητα κοπής ανοξείδωτου	4
Μήκος κοπής	3100 mm
Γόνατο	180 mm
Διαδρομή οπίσθιου οδηγού	1000 mm
Μοίρες κοπής	1.42
Οθόνη Αφής	10.4”
Μεγίστη πίεση υδραυλικού κυκλώματος	255 bar
Ηλεκτρικός κινητήρας	11 KW
Μήκος	3950 mm
Πλάτος	3900 mm
Ύψος	1950 mm
Βάρος	8.300 Kg

**Καινοτόμα Χαρακτηριστικά του Συστήματος Κατεργασίας που το διαφοροποιούν
από τα Συμβατικά Συστήματα:**

- Στιβαρό συγκολλητό σώμα από χάλυβα
- Υψηλή ποιότητα και ακρίβεια κοπής
- Εδραση λεπίδων σε κλειστή σωληνωτού τύπου κατασκευή με αποτέλεσμα σταθερό διάκενο κοπής σε όλο το μήκος ανεξαρτήτως φορτίου.
- Υψηλή ακρίβεια και ποιότητα κοπής σε όλο το εύρος
- Μικρή κλίση κοπής – υψηλή ποιότητα και ελάχιστη παραμόρφωση
- Αυτόματος οπίσθιος οδηγός
- Συγκρατητήρες (πατήθρες) για τη συγκράτηση του ελάσματος κατά τη διαδικασία κοπής
- Η πίεση του λαδιού στους συγκρατητήρες και ως εκ τούτου η δύναμη συγκράτησης είναι πάντα ανάλογη της δύναμης κοπής.
- Οι συγκρατητήρες είναι πιο πυκνοί στην αριστερή πλευρά του ψαλιδιού κοντά στη γωνιάστρα όπου κόβουμε συχνότερα μικρά κομμάτια.
- Ψαλίδι περιστροφικής κοπής
- Σχεδιασμός για συνεχή λειτουργία υπό μέγιστο φορτίο
- Σχεδόν μηδενική συντήρηση λόγω απλού στο σχεδιασμό ηλεκτρονικού και υδραυλικού συστήματος



11. Οικονομικά στοιχεία

Ψαλίδι τύπος G-CUT 3006 CNC:	€ 4.750,00
<u>Επιπλέον Εξοπλισμός</u>	
▪ Σχάρα Υποστήριξης	€ 1.050,00
▪ Αυτόματη μέτρηση πάχους και ρύθμιση διακένων κοπής	€ 700,00
▪ Επιστροφή του τεμαχίου στο χειριστή	
▪ Κοπή στενής λωρίδας χωρίς παραμόρφωση	
Σύνολο:	€ 6.500,00
ΦΠΑ 24%:	€ 1.560,00
Τελικό Σύνολο με ΦΠΑ:	€ 8.060,00

12. Τρόπος Πληρωμής

- ✓ 30% προκαταβολή
- ✓ 60% με την παράδοση
- ✓ 10% με την εγκατάσταση

13. Εγγύηση και τεχνική υποστήριξη

Το μηχάνημα, καλύπτεται από εγγύηση καλής λειτουργίας 12 μηνών για όλα τα μηχανολογικά, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά μέρη της μηχανής.

14. Χρόνος Παράδοσης

4 – 6 εβδομάδες

15. Τόπος Παράδοσης

Ελεύθερο επί φορτηγού, στο εργοστάσιο μας, Σχηματάρι Βοιωτίας.

Παραμένουμε στη διάθεσή σας, για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία ή διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Ευάγγελος Γκιζελής

Γενική Δνση

ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΓΚΙΖΕΛΗΣ Α.Ε
 ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΗΧ/ΤΩΝ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑΣ
 ΕΔΡΑ: ΣΧΗΜΑΤΑΡΙ ΒΟΙΩΤΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΤΚ:32009
 ΤΗΛ.: 22620 57117 - FAX: 22620 57185
 Α.Φ.Μ.: 094461675 - Δ.Ο.Υ.: ΘΗΒΩΝ
 ΑΡ.Μ.Α.Ε.: 31711/01ΑΤ/Β/94/2475

Παράρτημα Δ: Εκτιμώμενα Κόστη Επιχείρησης

Έξοδα Εγκαταστάσεως	9.200,00€
Περιγραφή	Κόστος Ετησίως
Δαπάνες Σύστασης Εταιρίας	3.000,00 €
Πιστοποιήσεις	2.000,00 €
Ενοίκιο Εγγύηση	3.400,00 €
ΔΕΗ Εγγύηση	800,00 €

Λειτουργικά έξοδα	32.400,00€	
Περιγραφή	Κόστος Μηνιαίως	Κόστος Ετησίως
ΔΕΗ	250,00€	3.000,00€
Σταθερή Τηλεφωνία	50,00€	600,00€
Κινητή Τηλεφωνία	180,00€	2.160,00€
ΕΥΔΑΠ	20,00€	240,00€
Ενοίκιο	1.700,00€	20.400,00€
Ασφάλεια	300,00€	3.600,00€
Συντήρηση Μηχανημάτων	200,00€	2.400,00€

Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	106.200,00€		
Περιγραφή Θέσεως	Αριθμός Υπαλλήλων	Μέσος Μισθός Μηνιαίως	Μισθοί Ετησίως
Designers/Μηχανικοί	2	1.100,00€	26.400,00€
Τεχνίτες	2	850,00€	20.400,00€
Λογιστής	1	1.050,00€	12.600,00€
Αποθηκάριος	1	650,00€	7.800,00€
Πωλητές	2	1.000,00€	24.000,00€
Μαρκετίερ	1	1.250,00€	15.000,00€

Έξοδα προώθησης και Διάθεσης	70.000,00€
Περιγραφή	Κόστος Ετησίως
Συμμετοχή σε εκθέσεις-Πολιτιστικά Δρώμενα	60.000,00€
Διαφήμιση	10.000,00€
Δαπάνες Διάθεσης	0,00€

Πάγια έξοδα	104.000,00€
Περιγραφή	Κόστος Ετησίως
Ενσώματες Κινητοποιήσεις	94.000,00€
Εξοπλισμός Γραφείου	12.000,00€
Εξοπλισμός Αποθήκης	1.200,00€
Εξοπλισμός Show room	8.000,00€
Εξοπλισμός Παραγωγής	72.800,00€
Ασώματες Κινητοποιήσεις	10.000,00€
Software	10.000,00€

Εξοπλισμός Παραγωγής	72.800,00€
Περιγραφή	Κόστος
Συγκόλληση	4.300,00€
Υδραυλική Στρατζόπρεσσα	13.000,00€
Υδραυλικό Ψαλίδι	6.500,00€
Μηχάνημα Κοπής & Διάτρησης	46.000,00€
Διάφορα Εργαλεία	3.000,00€

Παράρτημα Ε: Κόστος και Πώληση Προϊόντων (Βασικό Σενάριο)

Φωτιστικά	Φωτιστικά Επιδαπέδια					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	100.10.1	450,00€	1.500,00€	12	5.400,00€	18.000,00€
	100.10.2	400,00€	1.333,33€	7	2.800,00€	9.333,33€
	100.10.3	350,00€	1.166,67€	11	3.850,00€	12.833,33€
	Φωτιστικά Επίτοιχα					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	100.20.1	700,00€	2.333,33€	12	8.400,00€	28.000,00€
	100.20.2	650,00€	2.166,67€	9	5.850,00€	19.500,00€
	100.20.3	600,00€	2.000,00€	8	4.800,00€	16.000,00€
Φωτιστικά Οροφής						
Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες	
100.30.1	700,00€	2.333,33€	3	2.100,00€	7.000,00€	
100.30.2	650,00€	2.166,67€	4	2.600,00€	8.666,67€	
100.30.3	600,00€	2.000,00€	7	4.200,00€	14.000,00€	
100.30.4	650,00€	2.166,67€	6	3.900,00€	13.000,00€	
100.30.5	600,00€	2.000,00€	2	1.200,00€	4.000,00€	
45.100,00€					150.333,33€	

Έπιπλα Εσωτερικού Χώρου	Τραπεζία Καθιστικού					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	200.10.1	450,00€	1.500,00€	3	1.350,00€	4.500,00€
	200.10.2	400,00€	1.333,33€	2	800,00€	2.666,67€
	200.10.3	350,00€	1.166,67€	2	700,00€	2.333,33€
	Βοηθητικά Τραπεζία					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	200.20.1	150,00€	500,00€	4	600,00€	2.000,00€
	200.20.2	120,00€	400,00€	6	720,00€	2.400,00€
	200.20.3	100,00€	333,33€	6	600,00€	2.000,00€
Συνθέσεις						
Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες	
200.30.1	650,00€	2.166,67€	2	1.300,00€	4.333,33€	
200.30.2	600,00€	2.000,00€	3	1.800,00€	6.000,00€	
200.30.3	700,00€	2.333,33€	3	2.100,00€	7.000,00€	
200.30.4	500,00€	1.666,67€	5	2.500,00€	8.333,33€	
200.30.5	650,00€	2.166,67€	3	1.950,00€	6.500,00€	
14.420,00€					48.066,67€	

Έπιπλα Εξωτερικού Χώρου	Τραπέζια					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	300.10.1	450,00€	1.500,00€	4	1.800,00€	6.000,00€
	300.10.2	400,00€	1.333,33€	3	1.200,00€	4.000,00€
	300.10.3	500,00€	1.666,67€	2	1.000,00€	3.333,33€
	300.10.4	350,00€	1.166,67€	3	1.050,00€	3.500,00€
	Βοηθητικά Τραπέζια					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	300.20.1	200,00€	666,67€	4	800,00€	2.666,67€
	300.20.2	150,00€	500,00€	3	450,00€	1.500,00€
	300.20.3	120,00€	400,00€	7	840,00€	2.800,00€
	Πάγκοι					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	300.30.1	350,00€	1.166,67€	3	1.050,00€	3.500,00€
	300.30.2	300,00€	1.000,00€	5	1.500,00€	5.000,00€
	300.30.3	400,00€	1.333,33€	6	2.400,00€	8.000,00€
	Συνθέσεις					
	Κωδικός	Κόστος	Πώληση	Ετήσια Ποσότητα Πώλησης	Κόστος Ετήσιο Βάση Πωλήσεων	Πωλήσεις Ετήσιες
	300.40.1	650,00€	2.166,67€	2	1.300,00€	4.333,33€
	300.40.2	700,00€	2.333,33€	3	2.100,00€	7.000,00€
300.40.3	650,00€	2.166,67€	4	2.600,00€	8.666,67€	
				18.090,00€	60.300,00€	

Παράρτημα Ζ: Παρουσίαση Προϊόντων

