

# Webinar 3

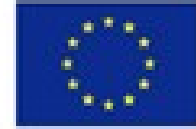
---

**Ας ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ!**

---



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Δευτέρα 25/05/2020**

## Θα εξερευνήσουμε 4 σημαντικές θεματικές του επιχειρηματικού σχεδιασμού:

- Επιχειρηματική ιδέα και περιβάλλον (επιχειρηματικό / οικονομικό)
- Διακυβέρνηση / Οργάνωση και Διοίκηση / Σύσταση ομάδας
- Μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομικά ζητήματα

Είναι σημαντικό οι συνεταιριστικές **αξίες και αρχές** να εφαρμόζονται κατά την συγγραφή του επιχειρηματικού και στρατηγικού σχεδίου.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μέσω της συνεχούς συνεταιριστικής **εκπαίδευσης**, την βελτίωση των μεθόδων του **δημοκρατικού ελέγχου** και της επαγγελματικής κατάρτισης, την **διαχείριση συγκρούσεων** και την **συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών**.

# Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας, ποιο είναι το προϊόν / υπηρεσία μας;

Σημαντική ερώτηση: Ποιες είναι οι κοινές ανάγκες των μελών;

Περιγράφονται η αγορά που θα τεθεί το προϊόν, τα χαρακτηριστικά αυτής (μέγεθος, ηγέτες αγοράς), οι τάσεις που την επηρεάζουν, ενδεχόμενες πιστοποιήσεις, αν απαιτούνται, για το προϊόν/υπηρεσία.

## Σημαντικές ερωτήσεις:

- Υπάρχει κομμάτι της αγοράς που μπορούμε να καλύψουμε;
- Ποιοι είναι οι βασικοί ανταγωνιστές που θα βρούμε μπροστά μας;
- Τι διαφορετικό θα προσφέρουμε; Σε τι θα διαφέρουμε από τους ανταγωνιστές μας;
- Ποια θα είναι τα διαφορετικά οφέλη για τους πελάτες μας;

## Πως θα βρούμε πληροφορίες σχετικές με την αγορά που μας ενδιαφέρει;

- Διαδίκτυο
- Επαγγελματικοί οδηγοί
- Επαγγελματικό Επιμελητήριο
- Ενώσεις επαγγελματιών του κλάδου
- Εφημερίδες, άρθρα, περιοδικά για την αγορά που μας ενδιαφέρει
- Ινστιτούτα μελετών
- Αρμόδιες υπηρεσίες Δήμων / Περιφέρειες
- Επιχειρήσεις που παρέχουν παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες
- Άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που απευθύνονται στην ίδια αγορά
- Δυνητικοί προμηθευτές
- Ερωτηματολόγια σε δυνητικούς πελάτες
- Κοινωνικά δίκτυα

*Πηγή: Κοινωνικό Επιχειρηματικό Σχέδιο και Οικονομική Παρακολούθηση (Αχιλλέας Μπάρλας, Άρης Παπαθεοδωρόπουλος)*

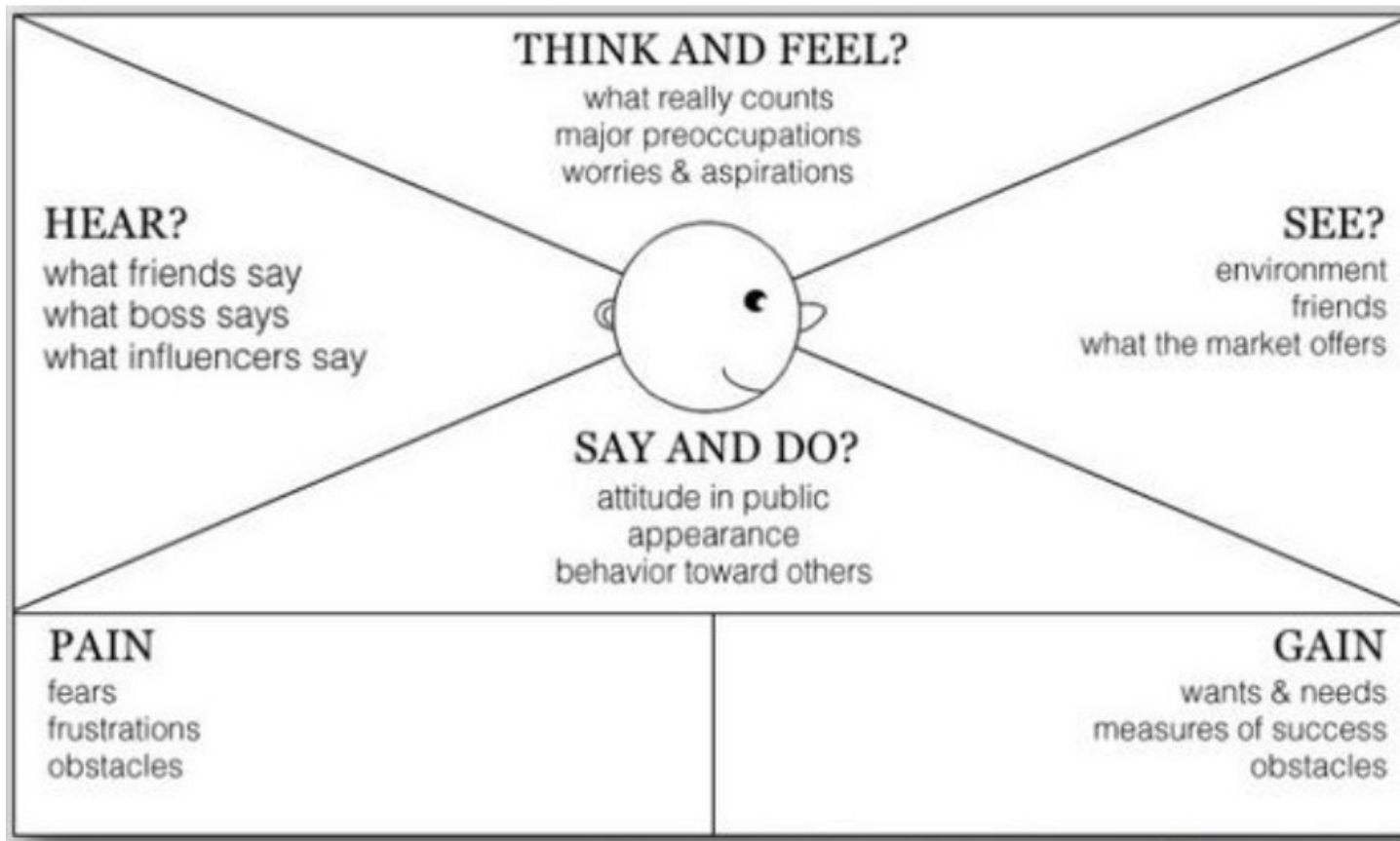
## - Κατάτμηση αγοράς (Market Segmentation)

Περιγράφονται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανάγκες των πελατών σε κάθε τμήμα της αγοράς που θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

## - Προφίλ πελάτη- ομάδας στόχου

Περιγράφεται αναλυτικά ποια είναι ομάδα στόχου, ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτής, ποιες είναι οι ανάγκες της.

Φυσικά δεν ξεχνάμε ότι οι πελάτες είναι άτομα **μη-μέλη** που συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό, η βασική μας προτεραιότητα παραμένει η εξυπηρέτηση των **μελών** μας.














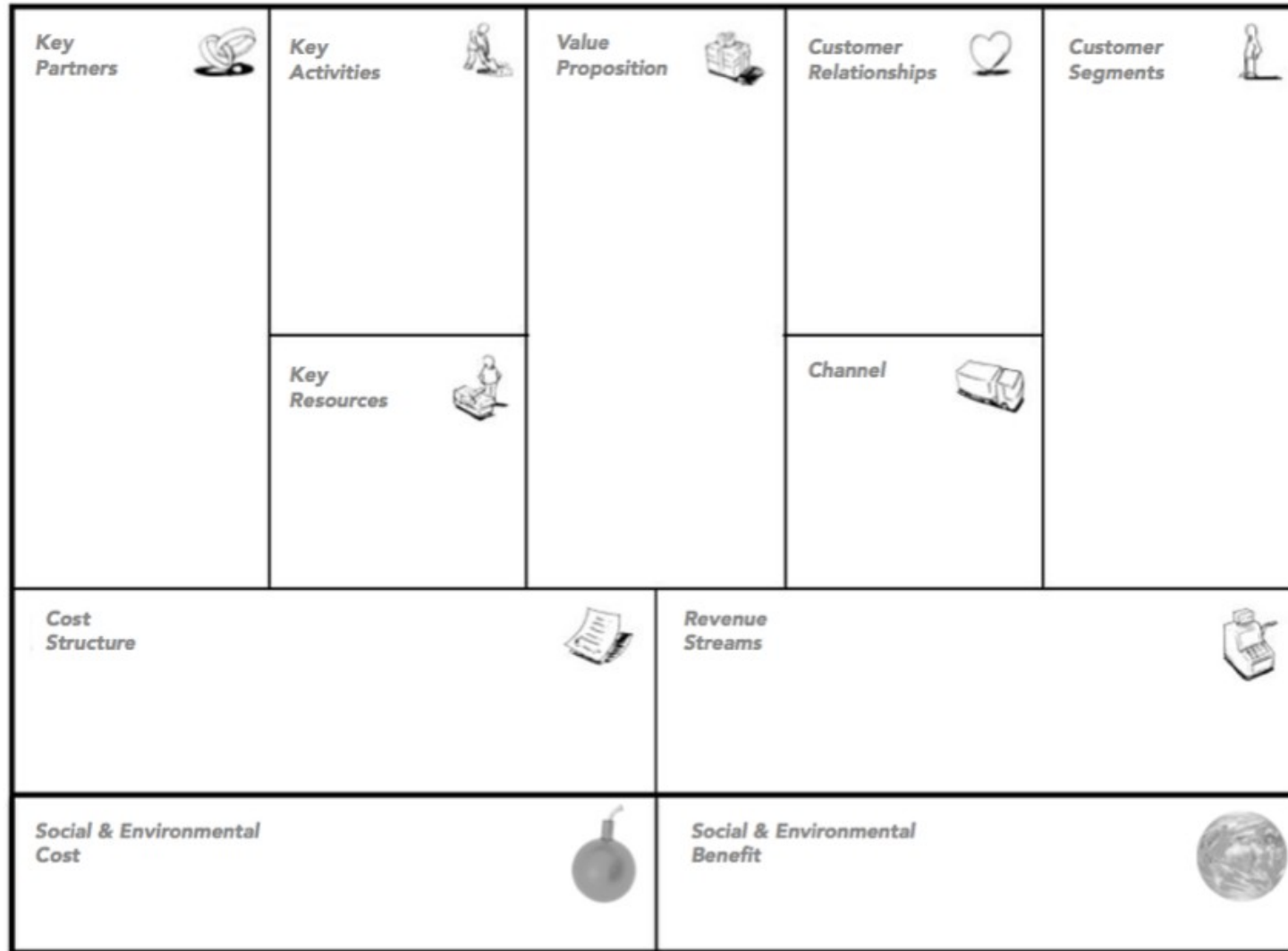
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

SWOT Ανάλυση, Εκπαιδευτική Πλατφόρμα ΚΑΛΟ

# Εργαλείο: Business Model Canvas

<p><b>Βασικοί συνεργάτες</b> </p> <p>Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιους σημαντικούς πόρους αποκτούμε από τους συνεργάτες; Ποιες βασικές δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες;</p>	<p><b>Κύριες Δραστηριότητες</b> </p> <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για την προσφορά αξίας; Ποια είναι τα κανάλια διανομής; Ποια είναι η σχέση με τους πελάτες; Από πού προέρχονται οι ροές εσόδων;</p>	<p><b>Προσφορά αξίας</b> </p> <p>Τι αξία δίνουμε στον πελάτη; Ποια προβλήματα του πελάτη βοηθάμε να λυθούν; Τι είδους προϊόντα/υπηρεσίες παρέχουμε σε κάθε τμήμα της αγοράς; Ποιες ανάγκες του πελάτη ικανοποιούμε;</p>	<p><b>Σχέσεις με τους πελάτες</b> </p> <p>Τι είδους σχέση αναμένει από εμάς το κάθε τμήμα της αγοράς να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε μαζί του; Ποιες από αυτές τις σχέσεις έχουμε εγκαθιδρύσει; Πώς αυτές οι σχέσεις ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Πόσο δαπανηρές είναι αυτές οι σχέσεις;</p>	<p><b>Τμήματα πελατών</b> </p> <p>Για ποιους δημιουργούμε αξία; Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;</p>
	<p><b>Κρίσιμοι πόροι</b> </p> <p>Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για την προσφορά αξίας; Ποια είναι τα κανάλια διανομής; Ποια είναι η σχέση με τους πελάτες; Από πού προέρχονται οι ροές εσόδων;</p>		<p><b>Κανάλια διανομής</b> </p> <p>Πώς θα φτάσουμε στο κάθε τμήμα της αγοράς; Μέσω ποιων καναλιών διανομής θέλουν τα τμήματα της αγοράς μας να προσεγγιστούν από εμάς; Ποια κανάλια είναι πιο αποτελεσματικά; Ποια είναι πιο αποδοτικά; Πώς προσεγγίζουν τα κανάλια με ολοκληρωμένο τρόπο τα τμήματα της αγοράς; / Πώς αλληλοσυμπληρώνονται; Πώς τα κανάλια προσαρμόζονται στις συνήθειες των πελατών;</p>	
<p><b>Διάρθρωση κόστους</b> </p> <p>Ποια είναι τα πιο σημαντικά κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο; Ποιοι είναι οι πιο δαπανηροί κρίσιμοι πόροι; Ποιες κύριες δραστηριότητες είναι οι πιο δαπανηρές;</p>		<p><b>Ροές εσόδων</b> </p> <p>Ποια αξία είναι πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες μας; Αυτή τη στιγμή για ποια αξία μας πληρώνουν οι πελάτες μας; Με ποιον τρόπο θα πληρώσουν; Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν; Πώς το κάθε έσοδο συνεισφέρει στα συνολικά έσοδα;</p>		

# Εργαλείο: Social Business Model Canvas



# Παράδειγμα S.W.O.T για κοινωνικά εγχειρήματα διαχείρισης απορριμμάτων

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"><li>• Περιβαλλοντική προστασία</li><li>• Εξοικονόμηση πόρων</li><li>• Οικονομική ανάπτυξη</li><li>• Αύξηση του προιοντικού κύκλου ζωής</li><li>• Καινοτόμος επιχειρηματικότητα</li><li>• Προτεραιότητες επένδυσης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Νομικές καθυστερήσεις</li><li>• Έλλειψη κεντρικών υποδομών</li><li>• Έλλειψη συντονισμού</li><li>• Έλλειψη συνεργασίας</li></ul>
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"><li>• Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες</li><li>• Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών</li><li>• Υποστήριξη από χρηματοδοτικά προγράμματα</li><li>• Εναρμόνιση Ελληνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανενεργή τοπική οικονομία</li><li>• Χαμηλή ζήτηση για ανακυκλώσιμα υλικά</li></ul>

Πηγή: Δημήτριος Τσάμης , Επιχειρηματικό μοντέλο κοινωνικών εγχειρημάτων διαχείρισης απορριμμάτων, (Διπλωματική Εργασία)

<p><i>Βασικοί Συνεργάτες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νοικοκυριά</li> <li>• Εμπορικές επιχειρήσεις</li> <li>• Επιχειρήσεις εστίασης</li> <li>• Επιχειρήσεις διαμονής</li> <li>• Δίκτυα κοινωνικών επιχειρήσεων</li> <li>• Μονάδες εκπαίδευσης</li> <li>• Γραφεία απασχόλησης</li> <li>• Επιμελητήρια</li> <li>• ΜΚΟ</li> <li>• Διαμορφωτές κοινής γνώμης</li> <li>• ΟΤΑ α' βαθμού</li> </ul>	<p><i>Βασικές Δραστηριότητες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση διαδικτυακής πλατφόρμας</li> <li>• Διάθεση κάδων υλικών</li> <li>• Συλλογή υλικών</li> <li>• Διαλογή υλικών</li> <li>• Επισκευή</li> <li>• Διαχείριση αποθήκης (φυσικής και ιδεατής)</li> </ul>	<p><i>Η πρόταση αξίας</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάθεση φθηνών αλλά ικανοποιητικής ποιότητας προϊόντων.</li> <li>• Χρησιμοποίηση ξανά, παράταση χρόνου ζωής χρήσης των υλικών.</li> <li>• Προσφορά εργασίας με έμφαση τις ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες.</li> </ul>	<p><i>Σχέσεις με πελάτες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπική επικοινωνία</li> <li>• WWW</li> <li>• Ανταλλαγή προϊόντων</li> <li>• Forum</li> <li>• Προσωποποιημένες προσφορές</li> </ul>	<p><i>Τμήματα Πελατών</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πελάτες χονδρικής <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Χονδρέμποροι</li> <li>◦ Εργοστάσια μετατροπής πρώτης ύλης</li> </ul> </li> <li>• Τελικοί χρήστες <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Νοικοκυριά</li> <li>◦ Πελάτες λιανικής</li> </ul> </li> </ul>
	<p><i>Βασικοί Πόροι</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γραμμή πίστωσης</li> <li>• Εγκαταστάσεις και οχήματα</li> <li>• Προσωπικό</li> </ul>		<p><i>Κανάλια</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκθέσεις</li> <li>• Απευθείας πώληση</li> <li>• WWW (εταιρικό και marketplace)</li> <li>• Δίκτυα Κοινωνικών Επιχειρήσεων</li> </ul>	

<p><i>Δομή κόστους</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικό</li> <li>• Λειτουργία εγκαταστάσεων και οχημάτων</li> <li>• Εκπαίδευση</li> <li>• Συλλογή, διαλογή, επισκευή και διανομή</li> <li>• Διαφήμιση και προβολή</li> </ul>	<p><i>Πηγές εσόδων</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώληση ειδών λιανικής</li> <li>• Πολυετή πωλητήρια συμβόλαια</li> <li>• Ενοικίαση</li> </ul>
--	--

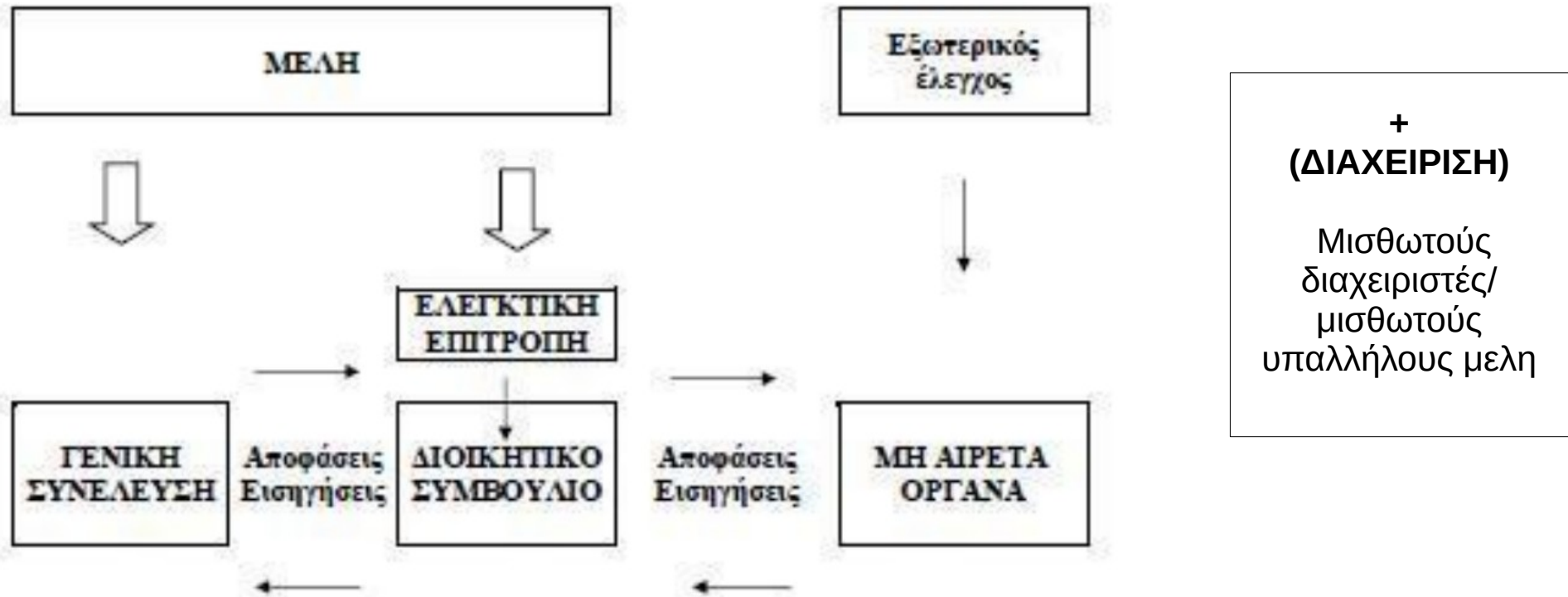
<p><i>Κοινωνικό Κόστος</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπορευματοποίηση αποβλήτων</li> <li>• Κοινωνικός ανταγωνισμός</li> </ul>	<p><i>Κοινωνικές ωφέλειες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέες θέσεις απασχόλησης</li> <li>• Αποδοτική αξιοποίηση πρώτων υλών</li> <li>• Αειφορική διαχείριση αποβλήτων</li> <li>• Ίση συμμετοχή των φύλων χωρίς διακρίσεις</li> <li>• Λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό τρόπο</li> <li>• Προάσπιση υγείας στο δημόσιο χώρο</li> <li>• Ενίσχυση απόδοσης ενεργειακών πόρων</li> </ul>
---	--

Πηγή: Δημήτριος Τσάμης ,  
**Επιχειρηματικό μοντέλο κοινωνικών εγχειρημάτων διαχείρισης απορριμμάτων, (Διπλωματική Εργασία)**

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν ιδιοκτησίες των μελών τους και δημοκρατικά ελεγχόμενες οργανώσεις. Η διακυβέρνησή τους πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του συνεταιρισμού, να προστατεύει τα συμφέροντα των μελών και να τηρεί τον έλεγχο εκ μέρους των μελών. Οι συνεταιρισμοί είναι επίσης επιχειρήσεις που στηρίζονται σε αξίες, τις οποίες η διακυβέρνηση, και οι αρχές και πρακτικές διαχείρισης, πρέπει να αντανακλούν και να διαφυλάσσουν.

*Πηγή: Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας, Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία 2015*

## Η Οργανωτική Δομή - Διοίκηση των Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων



**Η ιδιότητα του μέλους:** Τα μέλη ή οι μέτοχοι του εγχειρήματος είναι υπεύθυνα για όλα τα εταιρικά θέματα και τα σημαντικά ζητήματα πολιτικής. Επιπλέον, στο καταστατικό μπορούν να καθορίζονται τα θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από το σύνολο των μελών.

**Το Διοικητικό Συμβούλιο:** Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για όλες τις πολιτικές και τα θέματα διακυβέρνησης που δεν χειρίζονται τα μέλη. Συγκεκριμένα, αυτοί επιλέγουν τους κεντρικούς διαχειριστές, εγκρίνουν τον προϋπολογισμό και ορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρίας.

**Διαχείριση:** Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση των κανονικών εργασιών της επιχείρησης. Η διοίκηση έχει επιρροή και συχνά δημιουργεί ή αναθεωρεί προτάσεις πολιτικής για το διοικητικό συμβούλιο και την ιδιότητα του μέλους, αλλά δεν διαθέτουν την αρχή ως διαχειριστές να ορίσουν πολιτική.



## Οι θεμελιώδεις ιδιότητες της συνεταιριστικής διακυβέρνησης

1. ΑΝΘΡΩΠΙΣΜΟΣ
2. ΚΟΙΝΗ (ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ ) ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ
3. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ (ΑΥΤΟ-ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ)

*Πηγή: Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας, Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία 2015*

Επίσης μια πρόταση διακυβέρνησης πολύ ταιριαστής σε δημοκρατικά διοικούμενες επιχειρήσεις έχει να κάνει με την διακυβέρνηση δικτύου (**network governance**)

Αυτά είναι μερικά από τα στοιχεία της:

- Μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται στο επίπεδο που βρίσκεται πλησιέστερα προς τη βασική μονάδα (αρχή της επικουρικότητας).
- Πολλαπλά κέντρα ελέγχου (πολυκεντρικότητα) στον ίδιο θύλακα.
- Συμμετοχή των πολλών ενδιαφερόμενων μερών / συστατικών με έλεγχο του τομέα της ειδικότητάς τους (π.χ. εργατικά συμβούλια).

*Πηγή: Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας, Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία 2015*

## Βασικές προϋποθέσεις για την σωστή λειτουργία μιας ομάδας:

- Κοινές αξίες και ανάγκες
- Κοινές προσδοκίες
- Τήρηση του συνεταιριστικού πλαισίου λειτουργίας
- Σαφής καταμερισμός καθηκόντων
- Απλό σύστημα μοντέλου διακυβέρνησης
- Σαφής και κατανοητός τρόπος λήψης αποφάσεων  
(Ενδεικτικοί τρόποι είναι η πλειοψηφία, η συναίνεση και η ομοφωνία.)
- Εκπαίδευση στη συνεταιριστική φιλοσοφία
- Λίγοι και επιτεύξιμοι στόχοι

## Πιθανοί λόγοι εμφάνισης συγκρούσεων και δυσλειτουργιών στην ομάδα:

- Λάθη κατά την εκκίνηση
- Άκαμπτες δομές και συστήματα
- Κακή σαφήνεια ρόλων
- Δυσκολία εμπλοκής στο διοικητικό όργανο
- Κακή λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου
- Ελλιπής λογοδοσία στους ενδιαφερόμενους
- Χαμηλή συμμετοχή μελών
- Αναποτελεσματικές συναντήσεις / Δυσλειτουργικές συναντήσεις
- Απομάκρυνση από την αποστολή της συλλογικότητας
- Το σύνδρομο του ιδρυτή / Συγκέντρωση εξουσίας στα ιδρυτικά μέλη
- Κακή διαχείριση των συγκρούσεων
- Αυτονόμηση υποομάδας από την υπόλοιπη ομάδα

## Τρόποι βελτίωσης:

- Σαφείς στόχοι
- Σαφές πλαίσιο λειτουργίας
- Εναλλαγή των μελών σε διάφορες θέσεις
- Σαφές πλαίσιο λειτουργίας των συναντήσεων
- Ευκαιρίες για συναντήσεις ανάμεσα στα μέλη (τυπικές και άτυπες)
- Συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους
- Αλλαγή στη δομή και τη σύσταση της ομάδας
- Εκπαίδευση στη συνεταιριστική φιλοσοφία

Δύο ορισμοί για το μάρκετινγκ:

- Αποτελεί την εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν την ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη.
- είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών

## Μείγμα Μάρκετινγκ 4Ps

**Προϊόν (Product)** : Λειτουργία, συστατικά, μάρκα, design, συσκευασία, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση

**Προώθηση (Promotion)** : Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις (συμμετοχή σε εκθέσεις, δημοσιότητα), Προώθηση Πωλήσεων (προσφορές) και Προσωπική Πώληση

**Διανομή (Place)** : Κανάλια διανομής και μεσάζοντες ώστε να φτάσει το προϊόν στους πελάτες, φυσική διανομή (μεταφορά), αποθήκευση και logistics του προϊόντος

**Τιμή (Price)** : Αρχική τιμή του προϊόντος αλλά και δυνατότητες διαφοροποίησης της αρχικής τιμής ανά είδος πελάτη, πολιτική εκπτώσεων και όροι πληρωμής

Συν άλλα τρία στοιχεία (κυρίως για τις υπηρεσίες)

- Διαδικασία (Process)
- Άνθρωποι (People)
- Περιβάλλον / Φυσικές αποδείξεις (Physical Evidence)



## The Strategic Sustainability Marketing Framework



## Σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσουμε:

- Πόσα χρήματα θα χρειαστούν για να ξεκινήσουμε; Που θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα χρήματα;
- Ποιο είναι κατά προσέγγιση το κόστος λειτουργίας του συνεταιρισμού;
- Ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού θα μπορεί να καλύψει τα έξοδα, συμπεριλαμβανομένης της εξυπηρέτησης των δανείων;
- Πόσα χρήματα θα μπορούσαν να προέλθουν από τα μέλη αρχικά και πόσα από άλλες πηγές;

Πηγές κεφαλαίων	Ποσό σε ευρώ	Ποσοστό %	1ο έτος	Νιοστό έτος
Ίδια κεφάλαια				
Δανειακά κεφάλαια				
Επιχορήγηση				
<b>Σύνολο</b>				

Λύσεις του στυλ crowdfunding ???;;;;;

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος σε ευρώ	Χρονοδιάγραμμα	
		1ο έτος	νιοστό έτος
ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ & ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΟΥ			
ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ			
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			
ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ			
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ			
ΑΥΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΕΛΕΤΩΝ			
ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ			
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			

Πίνακας 1: Κόστος επένδυσης

A/A	Κόστος πωληθέντων	Έτος Βάσης
1	Πρώτες ύλες	
2	Βοηθητικά υλικά παραγωγής	
3	Υλικά συσκευασίας	
4	Ημερομίσθια εργατοτεχνικού προσωπικού με το σύνολο των επιβαρύνσεών τους	
5	Μισθοί υπαλλήλων εργοστασίου με το σύνολο των επιβαρύνσεών τους	
6	Εξοδα κίνησης - λειτουργίας ( καύσιμα, ηλεκτρ., βιομηχανικό νερό κλπ., παροχές τρίτων)	
7	Εξοδα συντήρησης	
8	Εργασίες από τρίτους façon	
9	Λοιπές δαπάνες παραγωγής (με ανάλυση των κυριότερων κονδυλίων απαραίτητα)	
10	<b>Συνολικό κόστος παραγωγής</b>	
11	Έξοδα διοίκησης	
12	Έξοδα διάθεσης	
	<b>Σύνολο</b>	

Πίνακας 2: Κόστος λειτουργίας

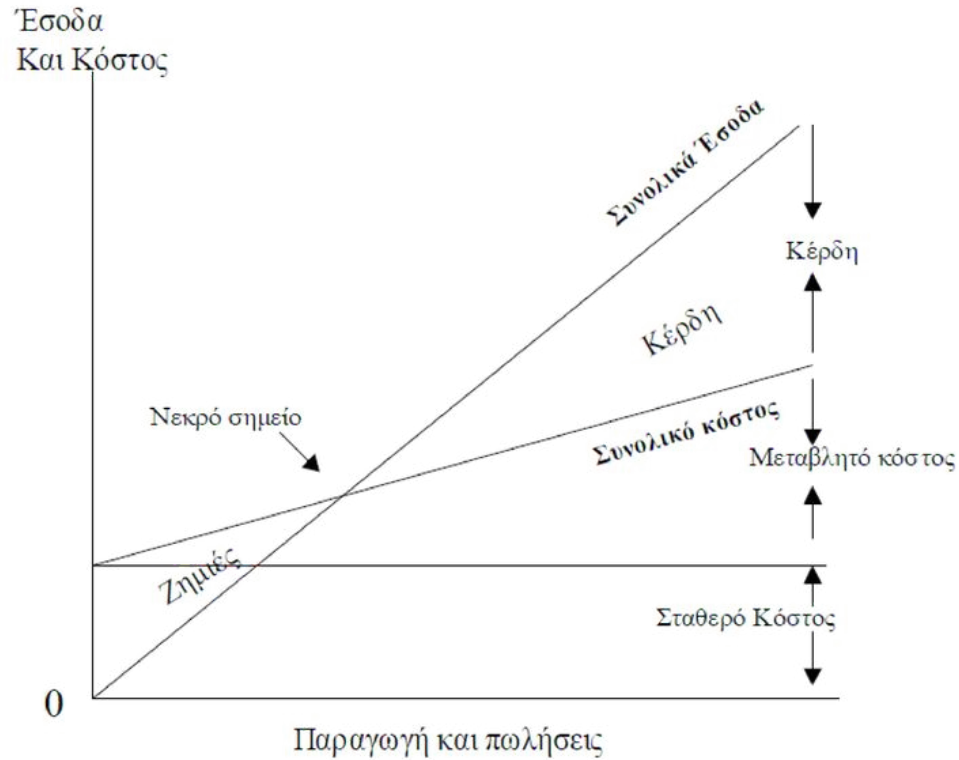
Περιγραφή	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
Μείον : Κόστος πωληθέντων					
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ					
Μείον : Εξοδα Διοίκησης					
Μείον : Εξοδα διάθεσης					
Μείον : Φόροι & τέλη (εκτός φόρου εισοδήματος).					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ					
Πλέον : διάφορα έσοδα					
Μειον : Λοιπές δαπάνες					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ					
Μείον : τόκοι υφιστάμενων μακροπρόθεσμων δανείων					
Μείον : τόκοι κατασκευαστικής περιόδου					
Μείον : τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης					
Μείον : τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων επένδυσης					
Μείον : Δόσεις leasing					
Σύνολο τόκων					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ					
Μείον : Αποσβέσεις (συνολικές)					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ					
Μείον: Φόρος εισοδήματος					
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>					

Πίνακας 3: Εκτίμηση αποτελεσμάτων (μόνο αυτών που προκύπτουν από την επένδυση)

Ως Νεκρό Σημείο (του Κύκλου Εργασιών ή Πωλήσεων) μιας επιχείρησης, ορίζεται η κατάσταση εκείνη όπου η επιχείρηση δεν έχει κέρδη ούτε ζημία. Είναι το ποσό των συναλλαγών (του κύκλου εργασιών), όπου η επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τα σταθερά και μεταβλητά της έξοδα και δεν αποκομίζει κανένα οικονομικά αποτέλεσμα κέρδους ή ζημίας.

Θεωρητικά αποτελεί την αφετηρία μιας κερδοφόρας πορείας της επιχείρησης.

### Διάγραμμα Νεκρού Σημείου





Η ελληνική ιστοσελίδα του Coopstarter στην οποία υπάρχουν και μεταφρασμένα Εγχειρίδια υποστήριξης  
<http://www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp/>

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας