



2o Meet & Growth Workshop

Business Plans και Χρηματοοικονομικές
Συνιστώσες

Κουγιούφας Γιάννης

Supervisor | Grant Thornton Greece
Deals Services

15 Μαΐου 2025

Growthive

ΚΕΝΤΡΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σκοπός του Σεμιναρίου

Σκοπός Σεμιναρίου

- **Να κατανοήσουμε** την αξία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- **Να μάθουμε** πώς το επιχειρηματικό σχέδιο υποστηρίζει τη χάραξη στρατηγικής, τη λήψη αποφάσεων και την προσέλκυση χρηματοδότησης.
- **Να εξετάσουμε** τις βασικές χρηματοοικονομικές συνιστώσες ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως οι πωλήσεις, τα κόστη, οι ταμειακές ροές και η κερδοφορία.
- **Να κατανοήσουμε** πώς η στρατηγική μεταφράζεται σε αριθμούς και γίνεται εργαλείο ανάλυσης και λήψης αποφάσεων.

“If you fail to plan, you are planning to fail.”



Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Ορισμός

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια **δομημένη ανάλυση** που περιγράφει τους **στόχους** μιας επιχείρησης, τη **στρατηγική** που θα ακολουθήσει, και τους **χρηματοοικονομικούς πόρους** που θα χρειαστεί για να το πετύχει, και περιλαμβάνει:

- Τι θέλει να πετύχει μια επιχείρηση (στόχοι).
- Πώς σκοπεύει να το πετύχει (στρατηγική και δράσεις).
- Με ποιους πόρους (άνθρωποι, κεφάλαια, τεχνολογία).
- Ποια είναι τα οικονομικά αποτελέσματα που αναμένει (πωλήσεις, κόστη, κέρδη, ταμειακές ροές).



Που απευθύνεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Κατηγορία	Αποδέκτες	Κριτήρια αξιολόγησης
Πηγές χρηματοδότησης	- Πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) - Επενδυτές (Venture Capital, Angel Investors) - Crowdfunding platforms	✓ Μέγεθος αγοράς (market size) και ρυθμός ανάπτυξης ✓ Απόδοση επένδυσης (ROI, IRR) ✓ Διαχείριση χρηματοοικονομικών και λοιπών κινδύνων ✓ Ικανότητα αποπληρωμής δανειακών υποχρεώσεων
Εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη	- Προμηθευτές - Στρατηγικοί συνεργάτες - Πελάτες - Δημόσιοι φορείς	✓ Φερεγγυότητα και αξιοπιστία πληρωμών ✓ Δυνατότητα επέκτασης συνεργασίας ✓ Διαφάνεια στην πολιτική τιμολόγησης ✓ Συμμόρφωση με κανονιστικά και ποιοτικά πρότυπα
Εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη	- Ιδρυτές – μέτοχοι - Διοίκηση - Εργαζόμενοι	✓ Εκτέλεση στρατηγικού σχεδίου ✓ Διαχείριση στόχων και παρακολούθηση απόδοσης (KPIs) ✓ Budgeting και προσδιορισμός μελλοντικών χρηματοδοτικών αναγκών ✓ Αντιμετώπιση λειτουργικών και στρατηγικών κινδύνων

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί **εργαλείο επικοινωνίας** και πρέπει να **προσαρμόζεται ανάλογα με το προφίλ του αποδέκτη**, τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιεί και τα οικονομικά ή στρατηγικά συμφέροντα που εξυπηρετεί.

Δομή επιχειρηματικού σχεδίου



Συνοπτική παρουσίαση

Παρέχει μια συνοπτική παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας, της αγοράς στόχου και της στρατηγικής ανάπτυξης. Περιλαμβάνει βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη και τις κεφαλαιακές ανάγκες της επιχείρησης. Στόχος της είναι να δώσει μια καθαρή εικόνα και να προσελκύσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη.



Παρουσίαση Εταιρείας

Παρουσιάζει την ταυτότητα της εταιρείας, την ιστορική της εξέλιξη και τη νομική της μορφή. Περιγράφει την ομάδα διοίκησης και τις βασικές ικανότητες που υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Αξιολογεί επίσης τις επιχειρησιακές επιδόσεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει αναπτύξει μέχρι σήμερα.



Παρουσίαση Αγοράς

Αναλύει την αγορά στόχου σε όρους μεγέθους, τάσεων και ρυθμών ανάπτυξης. Εξετάζει τις ανάγκες των πελατών, το ανταγωνιστικό τοπίο και τις υπάρχουσες ή αναδυόμενες ευκαιρίες. Η ενότητα αυτή τεκμηριώνει τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες κλιμάκωσης της επιχειρηματικής πρότασης.



Επιχειρηματικό Σχέδιο

Παρουσιάζει το επιχειρησιακό μοντέλο, τη στρατηγική ανάπτυξης και το πλάνο δημιουργίας εσόδων. Περιλαμβάνει λεπτομερείς χρηματοοικονομικές προβλέψεις, ανάλυση κόστους και τις ανάγκες χρηματοδότησης. Εξετάζει επίσης τους κύριους επιχειρηματικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους και τις στρατηγικές μετριασμού τους.

Case Study: GreenGrow

Η επιχειρηματική ιδέα...

- Η GreenGrow θέλει να προσφέρει μια B2B SaaS πλατφόρμα που επιτρέπει σε παραγωγούς λαχανικών να συνδέονται απευθείας με εστιατόρια, σούπερ μάρκετ και ξενοδοχεία.
- Η εταιρεία βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης (early stage).
- Έχουν πραγματοποιηθεί προκαταρκτικές επικοινωνίες με ομάδες παραγωγών και δυνητικούς πελάτες (εστιατόρια και σούπερ μάρκετ) οι οποίοι έχουν εκφράσει ενδιαφέρον για την ιδέα.
- Δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη πλήρως λειτουργική πλατφόρμα (MVP).



...και το πρόβλημα

- Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ιδρυτικών στελεχών, η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας απαιτεί συνολικά κεφάλαια ύψους €300χιλ για την ανάπτυξη του λογισμικού.
- Προς το παρόν, διαθέτουν ίδια κεφάλαια ύψους €20χιλ, γεγονός που δεν επιτρέπει την προώθηση της επένδυσης.
- Τα ιδρυτικά στελέχη, με στόχο την υλοποίηση της επιχειρηματικής πρότασης, επιδιώκουν να καταρτίσουν ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα παρουσιάσουν σε δυνητικούς επενδυτές και πιστωτικά ιδρύματα για την άντληση των απαιτούμενων κεφαλαίων.

GreenGrow: Παρουσίαση επιχειρηματικής ιδέας

Κατηγορίες	Περιγραφή	Παράδειγμα
Στρατηγική κατεύθυνση	Καθορίζει το όραμα και τους κύριους στόχους της εταιρείας.	Η GreenGrow θέλει να γίνει η πρώτη πλατφόρμα σύνδεσης παραγωγών λαχανικών με πελάτες (εστιατόρια, σούπερ μάρκετ, ξενοδοχεία) στην Ελλάδα.
Ανάλυση αγοράς	Αναλύει την αγορά-στόχο, τα χαρακτηριστικά των πελατών και τον ανταγωνισμό.	Αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμες προμήθειες σε μια αγορά όπου λίγοι και γνωστοί προμηθευτές κυριαρχούν, ενώ οι μικρομεσαίοι παραγωγοί δυσκολεύονται να αποκτήσουν πρόσβαση, παρόλο που προσφέρουν πιο οικονομικές λύσεις. Εκτίμηση αγοράς στα €500εκ.
Αλυσίδα αξίας	Παρουσιάζει την αλυσίδα αξίας στην αγορά και εντοπίζει τα σημεία δημιουργίας αξίας του προϊόντος μας.	Σύμφωνα με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, το 2024 πάνω από το 60% των μικρομεσαίων παραγωγών ενδιαφέρονται για άμεση πρόσβαση σε αγορές B2B αλλά μόλις το 15% χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία.
Στρατηγική ανταγωνισμού	Καθορίζει την στρατηγική θέση που παίρνει η εταιρεία μέσα στην αλυσίδα αξίας (ηγέτης κόστους, διαφοροποίηση, διαμεσολαβητής)	Διαμεσολάβηση με στοιχεία διαφοροποίησης: εύχρηστη πλατφόρμα, διαφανείς τιμές, υπηρεσίες αξιολόγησης παραγωγών.
Μοντέλο εσόδων	Καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας.	Ποσοστό προμήθειας (5%) ανά συναλλαγή.
Εκτίμηση κινδύνων	Πιθανοί κίνδυνοι και πώς θα αντιμετωπιστούν.	Αργή υιοθέτηση από παραγωγούς, έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων, ανταγωνισμός από –μη ψηφιακούς- διαμεσολαβητές.
Ανάγκες χρηματοδότησης	Ποια τα κεφάλαια που απαιτούνται σε κεφαλαιουχικές επενδύσεις και πως θα αντληθούν;	€300χιλ για ανάπτυξη λογισμικού

Καθορισμός παραμέτρων εσόδων (Revenue Drivers)

Μοντέλο δημιουργίας εσόδων (Revenue model)

- ✓ Συνδρομές (subscriptions)
- ✓ Προμήθειες επί συναλλαγών (commissions)
- ✓ Πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών
- ✓ Διαφημιστικά έσοδα

Hint: Το revenue model είναι το σχέδιο για το πώς θα μετατρέψεις την αξία που παρέχεις σε αξία για σένα (Blockbuster vs Netflix?)

Βασικοί ποσοτικοί παράγοντες (Key Quantitative Drivers)

- ✓ Τιμή ή προμήθεια
- ✓ Όγκος πωλήσεων ή συναλλαγών
- ✓ Μέση αξία συναλλαγής
- ✓ Διαφημιστικά έσοδα

Hint: Οι ποσοτικοί παράγοντες δεν περιγράφουν απλά την απόδοση, την διαμορφώνουν (Ryanair vs British Airways?)

Ποιοτικοί παράγοντες (Qualitative Drivers)

- ✓ Ρυθμός υιοθέτησης αγοράς (market adoption speed)
- ✓ Περιορισμοί scaling
- ✓ Στρατηγική ανταγωνισμού (ηγεσία κόστους / διαφοροποίηση / διαμεσολάβηση)

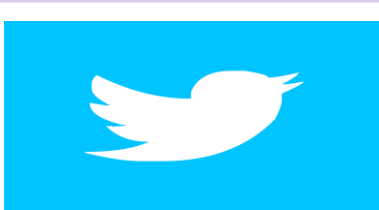
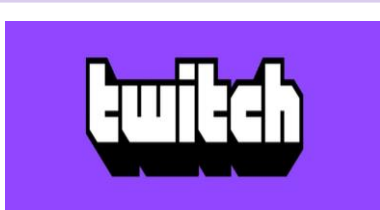
Hint: Οι ποιοτικοί παράγοντες ορίζουν την θέση σου στην αγορά (Apple vs Nokia?)

Συνήθη λάθη στη μοντελοποίηση εσόδων

- ✓ Υπεραιοδοξία
- ✓ Λανθασμένη υιοθέτηση μοντέλου δημιουργίας εσόδων
- ✓ Παράβλεψη του χρόνου υιοθέτησης
- ✓ Ασυνέπεια τιμών/προμηθειών με την αγορά

Hint: Οι ρεαλιστικές προβλέψεις δεν εντυπωσιάζουν στην αίθουσα, αλλά εντυπωσιάζουν όταν τις πετυχαίνεις.

Revenue Model | Παραδείγματα εταιρειών

Revenue Model	Παραδείγματα			
Συνδρομές (Subscriptions)				
Προμήθειες επί συναλλαγών (commissions)				
Πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών				
Διαφημιστικά έσοδα				

GreenGrow: Ανάλυση εσόδων

Ανάλυση εσόδων

Κατηγορίες	Μονάδες	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Προμήθεια	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Μέση αξία συναλλαγής	€	500	500	500	500	500	500
Αριθμός συναλλαγών	#	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000
Έσοδα	€	75.000	150.000	225.000	300.000	375.000	450.000
Y-Y Growth	%	n/a	100,0%	50,0%	33,3%	25,0%	20,0%
Ύψος συναλλαγών	€εκ	1,5	3	4,5	6	7,5	9
Μέγεθος Αγοράς	€εκ	500	500	500	500	500	500
Μερίδιο αγοράς	%	0,30%	0,60%	0,90%	1,20%	1,50%	1,80%

- ✓ **Drivers εσόδων:** Το μοντέλο βασίζεται σε προμήθειες συναλλαγών (commission-based), τα οποία αυξάνονται με scaling πελατών και συναλλαγών. Η προμήθεια 5% είναι ρεαλιστική για B2B marketplace.
- ✓ **Ρυθμός ανάπτυξης:** Ο ρυθμός ανάπτυξης μειώνεται σταδιακά, ακολουθώντας ένα φυσιολογικό μοντέλο υιοθέτησης αγοράς (market adoption curve). Στόχος αποτελεί η απόκτηση 0,30% της αγοράς ετησίως.
- ✓ **Μερίδιο αγοράς:** Σε ένα B2B περιβάλλον με μεγάλο fragmentation και καθυστέρηση ψηφιακής υιοθέτησης, η απόκτηση μεριδίου αγοράς είναι σταδιακή. Το γεγονός ότι το μοντέλο δεν "υποθέτει" εξωπραγματικά ποσοστά διείσδυσης αυξάνει την αξιοπιστία του.

Καθορισμός παραμέτρων εξόδων (Cost Drivers)



Μεταβλητά Κόστη (Variable Costs)

Έξοδα που αυξομειώνονται άμεσα ανάλογα με τον όγκο συναλλαγών ή τους πελάτες.

Πρώτες ύλες	Κόστη προμηθευτών
Κόστη αποθήκευσης	Κόστη συσκευασίας
Κόστος μεταφοράς	Κόστος αποστολής παραγγελίας
Προμήθειες πωλητών ή συνεργατών	Προμήθειες πληρωμών
Κόστη επιστροφών	Τέλη πωλήσεων τρίτων



Σταθερά και ημί-σταθερά Κόστη (Fixed & Semifixed costs)

Έξοδα που παραμένουν σταθερά ανεξαρτήτως εσόδων ή συναλλαγών ή αυξάνονται βαθμιαία όταν η δραστηριότητα υπερβεί συγκεκριμένα όρια.

Μισθοδοσία	Ενοίκια
Συνδρομές χρήσης λογισμικών	Διοικητικά (νομικά, λογιστικά)
Συντήρηση εξοπλισμού	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας
Ασφάλεια	Διαφήμιση
Outsourcing υπηρεσίες	Συνδρομές επαγγελματικών οργανισμών

Hint: Κάθε μοντέλο εσόδων συνδυάζεται με διαφορετικά είδη εξόδων.

GreenGrow: Ανάλυση εξόδων

Ανάλυση εξόδων

Κατηγορίες	Μονάδες	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Έσοδα	€	75.000	150.000	225.000	300.000	375.000	450.000
Προμήθειες πληρωμών	€	(15.000)	(30.000)	(45.000)	(60.000)	(75.000)	(90.000)
Hosting (1€/συναλλαγή)	€	(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)	(18.000)
Μικτό κέρδος	€	57.000	114.000	171.000	228.000	285.000	342.000
Μικτό περιθώριο	%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%
Μισθοδοσία	€	(21.000)	(21.000)	(42.000)	(42.000)	(63.000)	(63.000)
Λοιπά έξοδα	€	(5.000)	(8.000)	(11.000)	(14.000)	(17.000)	(20.000)
Marketing	€	(10.000)	(20.000)	(30.000)	(40.000)	(50.000)	(60.000)
Ενοίκιο	€	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)
Συντήρηση πλατφόρμας	€	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
Λειτουργικό κέρδος	€	3.800	47.800	70.800	114.800	137.800	181.800
Λειτουργικό περιθώριο	%	5,1%	31,9%	31,5%	38,3%	36,7%	40,4%

- Τα Variable Costs αυξάνονται μαζί με τα έσοδα και τις συναλλαγές, διατηρώντας το μικτό περιθώριο σταθερό (76%).
- Τα Variable Costs συνδέονται άμεσα με την επιλογή μοντέλου εσόδων (Commissions vs πωλήσεις προϊόντων?).

- Τα ημισταθερά κόστη αυξάνονται όταν η δραστηριότητα περάσει συγκεκριμένα όρια (π.χ. από 1 σε 2 εργαζομένους).
- Η αύξηση των ημισταθερών εξόδων είναι στρατηγική επιλογή: επενδύεις όταν κρίνεις ότι η ανάπτυξη το επιτρέπει. Όμως, το λάθος timing μπορεί να αυξήσει το κόστος χωρίς την αναμενόμενη αύξηση εσόδων.

- Τα fixed έξοδα είναι το «πάγιο κόστος λειτουργίας» που πρέπει να καλύπτεται ανεξαρτήτως κύκλου εργασιών.
- Όσο τα έσοδα αυξάνονται, τα σταθερά κόστη ενισχύουν την κερδοφορία. Όταν τα έσοδα πέφτουν, γίνονται το μεγαλύτερο ρίσκο.

Πώς η στρατηγική μεταφράζεται σε αριθμούς;

Revenue Model	Στρατηγική	Επίδραση σε λειτουργική κερδοφορία
Συνδρομές (Subscriptions)	Διαφοροποίηση / διαμεσολάβηση	✓ Χαμηλή κερδοφορία σε early stage λόγω υψηλών fixed costs (υποστήριξη πελατών, λειτουργία και συντήρηση πλατφόρμας). ✓ Σκοπός η μείωση της αναλογίας fixed cost / συνδρομή μέσω της διατήρησης & αύξησης του πελατολογίου. ✓ Σημαντική βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας όταν ξεπεράσουμε το break-even point (operating leverage).
Προμήθειες επί συναλλαγών (commissions)	Διαμεσολάβηση	✓ Χαμηλά σταθερά και μεταβλητά κόστη διευκολύνουν την ταχεία επίτευξη λειτουργικής κερδοφορίας. ✓ Η λειτουργική κερδοφορία εξαρτάται από τον όγκο, αλλά περιορίζεται από το μέγιστο δυνατό έσοδο (5% προμήθεια σε αγορά €500εκ. → έσοδα €25εκ.). ✓ Απαιτείται διείσδυση σε νέες αγορές ή υπηρεσίες για περαιτέρω ανάπτυξη.
Πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών	Ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση	✓ Υψηλά μεταβλητά και σταθερά κόστη περιορίζουν την λειτουργική κερδοφορία. ✓ Η λειτουργική κερδοφορία εξαρτάται τόσο από την ανάπτυξη των πωλήσεων όσο και από την σωστή διαχείριση των λειτουργικών εξόδων. ✓ Ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί συχνά σε «μάχες τιμών» ή αύξηση κόστους marketing (marketing fights).
Διαφημιστικά έσοδα	Διαφοροποίηση	✓ Χαμηλό μεταβλητό κόστος, ενώ τα σταθερά κόστη αποτελούν το σημαντικότερο κίνδυνο αποτυχίας. ✓ Η λειτουργική κερδοφορία δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθος της βάσης χρηστών, αλλά κυρίως από την διατήρηση (retention) και το monetize των χρηστών.

GreenGrow: Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Κατάσταση Αποτελεσμάτων	Μονάδες	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Προμήθεια	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Μέση αξία συναλλαγής	€	500	500	500	500	500	500
Αριθμός συναλλαγών	#	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000
Έσοδα	€	75.000	150.000	225.000	300.000	375.000	450.000
Υ-Υ Growth	%	n/a	100,0%	50,0%	33,3%	25,0%	20,0%
Προμήθειες πληρωμών (1% επί πωλήσεων)	€	(15.000)	(30.000)	(45.000)	(60.000)	(75.000)	(90.000)
Hosting (1€/συναλλαγή)	€	(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)	(18.000)
Μεικτό κέρδος	€	57.000	114.000	171.000	228.000	285.000	342.000
Μεικτό περιθώριο κέρδους	%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%	76,0%
Μισθοδοσία	€	(21.000)	(21.000)	(42.000)	(42.000)	(63.000)	(63.000)
Αριθμός εργαζομένων	€	1	1	2	2	3	3
Μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας	€	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
Συντήρηση πλατφόρμας	€	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
Marketing	€	(10.000)	(20.000)	(30.000)	(40.000)	(50.000)	(60.000)
Ενοίκιο	€	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)	(7.200)
Λοιπά έξοδα (νομικά, λογιστικά, διοικητικά)	€	(5.000)	(8.000)	(11.000)	(14.000)	(17.000)	(20.000)
Λειτουργικό κέρδος (EBITDA)	€	3.800	47.800	70.800	114.800	137.800	181.800
Περιθώριο EBITDA	%	5,1%	31,9%	31,5%	38,3%	36,7%	40,4%
Αποσβέσεις	€	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)
Κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT)	€	(46.200)	(2.200)	20.800	64.800	87.800	131.800
Περιθώριο EBIT	%	n/a	n/a	9,2%	21,6%	23,4%	29,3%
Τόκοι	€	(15.000)	(13.500)	(12.000)	(10.500)	(9.000)	(7.500)
Κέρδη προ φόρων (EBT)	€	(61.200)	(15.700)	8.800	54.300	78.800	124.300
Περιθώριο EBT	%	n/a	n/a	3,9%	18,1%	21,0%	27,6%
Φόρος εισοδήματος	€	-	-	(1.936)	(11.946)	(17.336)	(27.346)
Καθαρά κέρδη	€	(61.200)	(15.700)	6.864	42.354	61.464	96.954
Περιθώριο κέρδους	%	n/a	n/a	3,1%	14,1%	16,4%	21,5%

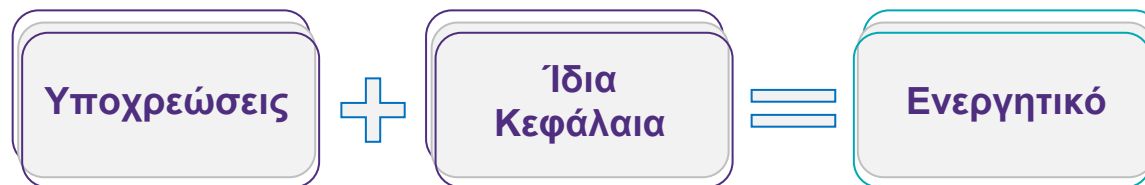
Ισολογισμός

Ορισμός...

Ο ισολογισμός δείχνει, σε μια δεδομένη στιγμή, **τι κατέχει μια εταιρεία** (ενεργητικό) και **ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης** (ίδια κεφάλαια και υποχρεώσεις).

Περιουσιακά Στοιχεία	Υποχρεώσεις
- Εξοπλισμός	- Μακροπρόθεσμα δάνεια
- Λογισμικό / Ανάπτυξη πλατφόρμας	- Οφειλές σε προμηθευτές
- Άδειες / πατέντες	- Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Κυκλοφορούντα στοιχεία	Ίδια Κεφάλαια
- Αποθέματα	- Επενδύσεις ιδρυτών
- Απαιτήσεις πελατών	- Κεφάλαια από επενδυτές
- Ταμειακά διαθέσιμα	- Κέρδη εις νέον (αν υπάρχουν)



...και στην πράξη

- ✓ *πόσα κεφάλαια θα χρειαστεί η επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της;*
- ✓ *Πόσο ρευστό υπάρχει και για πόσο καιρό επαρκεί;*
- ✓ *Πόσο ισορροπημένη είναι η κεφαλαιακή δομή (δάνεια / ίδια κεφάλαια);*
- ✓ *Ποιες οι ανάγκες κεφαλαίου κίνησης;*

Συνήθη λάθη στη μοντελοποίηση ισολογισμού

- ✓ Υποεκτίμηση κεφαλαιουχικών αναγκών
- ✓ Υποεκτίμηση αναγκών κεφαλαίου κίνησης
- ✓ Υποεκτίμηση αναγκών κεφαλαίου επέκτασης
- ✓ Στατικά μοντέλα (μη παρακολούθηση της πορείας σε μηνιαία βάση)

Hint: Το σωστό business model σε οδηγεί στην επιτυχία. Ο κακός ισολογισμός σε σταματά πριν φτάσεις (Toys “R” Us?).

Πηγές χρηματοδότησης

Επενδυτές

Πλεονεκτήματα

- ✓ Δεν απαιτούν εγγυήσεις
- ✓ Παρέχουν κεφάλαια ανάπτυξης ακόμα και με υψηλό ρίσκο
- ✓ Συχνά προσφέρουν στρατηγική καθοδήγηση

Μειονεκτήματα

- ✓ Απώλεια μετοχικού κεφαλαίου
- ✓ Πίεση για γρήγορη ανάπτυξη / επέμβαση στις διοικητικές αποφάσεις
- ✓ Απαιτούν επίτευξη υψηλής απόδοσης (κόστος κεφαλαίων)



Τράπεζες

Πλεονεκτήματα

- ✓ Διατήρηση ελέγχου της επιχείρησης (δεν δίνεις μετοχικό ποσοστό)
- ✓ Χαμηλό κόστος κεφαλαίου (επιτόκιο)
- ✓ Δεν επεμβαίνουν στη στρατηγική

Μειονεκτήματα

- ✓ Απαιτούν εγγυήσεις / εξασφαλίσεις
- ✓ Περιορισμένη διάθεση δανεισμού σε startups / early stage λόγω υψηλού ρίσκου
- ✓ Υποχρέωση τακτικής αποπληρωμής ανεξαρτήτως κερδοφορίας

Πώς η στρατηγική μεταφράζεται σε αριθμούς;

Revenue Model	Στρατηγική	Επίδραση σε κεφαλαιουχική διάρθρωση
Συνδρομές (Subscriptions)	• Διαφοροποίηση / διαμεσολάβηση	✓ Μέτριες ανάγκες χρηματοδότησης (ανάπτυξη προϊόντος & marketing). ✓ Κυρίως απαιτούνται επενδυτές για άντληση χρηματοδότησης, καθώς το υψηλό ρίσκο αποθαρρύνει τις τράπεζες λόγω ρίσκου. ✓ Πολύ χαμηλές ανάγκες κεφαλαίου κίνησης.
Προμήθειες επί συναλλαγών (commissions)	• Διαμεσολάβηση	✓ Μέτριες ανάγκες χρηματοδότησης (κυρίως ανάπτυξη τεχνολογίας). ✓ Η χρηματοδότηση προτιμάται κυρίως από επενδυτές λόγω ανάγκης ταχείας κλιμάκωσης, δυνατότητα χρηματοδότησης και από τράπεζες σε εταιρείες με active λειτουργία. ✓ Πολύ χαμηλές ανάγκες κεφαλαίου κίνησης .
Πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών	• Ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση	✓ Υψηλές ανάγκες χρηματοδότησης (καταστήματα, παραγωγή). ✓ Συνήθως τράπεζες (οι τράπεζες δανείζουν πιο εύκολα λόγω απτών περιουσιακών στοιχείων). ✓ Υψηλές ανάγκες κεφαλαίου κίνησης
Διαφημιστικά έσοδα	• Διαφοροποίηση	✓ Υψηλές ανάγκες χρηματοδότησης (ανάπτυξη προϊόντος, απόκτηση χρηστών, διατήρηση user engagement). ✓ Η χρηματοδότηση βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε επενδυτές λόγω υψηλού αρχικού ρίσκου και καθυστερημένης κερδοφορίας. ✓ Μέτριες ανάγκες κεφαλαίου κίνησης



GreenGrow: Ισολογισμός

Ισολογισμός	Μονάδες	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Λογισμικό	€	250.000	200.000	150.000	100.000	50.000	-
Κτίρια	€	-	-	-	-	-	-
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό	€	250.000	200.000	150.000	100.000	50.000	-
Αποθέματα	€	-	-	-	-	-	-
Εμπορικές απαιτήσεις	€	1.027	2.055	3.082	4.110	5.137	6.164
Λοιπές απαιτήσεις	€	750	1.500	2.250	3.000	3.750	4.500
Ταμειακά διαθέσιμα	€	8.865	12.024	38.378	99.591	180.544	296.357
Κυκλοφορούν ενεργητικό	€	10.643	15.579	43.710	106.700	189.431	307.021
Σύνολο Ενεργητικού	€	260.643	215.579	193.710	206.700	239.431	307.021
Ίδια κεφάλαια (ιδρυτές)	€	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Αποτελέσματα εις νέον	€	(61.200)	(76.900)	(70.036)	(27.682)	33.782	130.736
Ίδια κεφάλαια	€	(41.200)	(56.900)	(50.036)	(7.682)	53.782	150.736
Τραπεζικός δανεισμός	€	300.000	270.000	240.000	210.000	180.000	150.000
Προμηθευτές	€	247	493	740	986	1.233	1.479
Λοιπές υποχρεώσεις	€	1.596	1.986	3.006	3.396	4.416	4.806
Σύνολο υποχρεώσεων	€	301.843	272.479	243.746	214.382	185.649	156.285
Σύνολο Παθητικού	€	260.643	215.579	193.710	206.700	239.431	307.021

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Ορισμός...

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρουσιάζει **τις καθαρές εισροές και εκροές μετρητών** μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει ρευστότητα και να καλύπτει τις υποχρεώσεις της.

Κατηγορία	Εισροές	Εκροές
Λειτουργικές δραστηριότητες	- Εισπράξεις από πελάτες	- Πληρωμές προμηθευτών - Πληρωμές εξόδων - Πληρωμές αποθεμάτων
Επενδυτικές δραστηριότητες	- Πωλήσεις εξοπλισμού - Εισπράξεις από επενδύσεις	- Αγορές εξοπλισμού - Ανάπτυξη λογισμικού ή άλλων περιουσιακών στοιχείων
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες	- Εισπράξεις δανείων - Αύξηση κεφαλαίου / επενδυτές	- Αποπληρωμές δανείων - Διανομές μερισμάτων

...και στην πράξη

- ✓ Μετατρέπει η εταιρεία την κερδοφορία της σε μετρητά;
- ✓ Πώς επηρεάζει το κεφάλαιο κίνησης το ταμείο;
- ✓ Που «καίει» μετρητά η εταιρεία;
- ✓ Αρκούν οι ταμειακές εισροές για να καλύψουν τις αποπληρωμές δανείων;
- ✓ Προκύπτουν περαιτέρω ανάγκες χρηματοδότησης;

Συνήθη λάθη στη μοντελοποίηση ταμειακών ροών

- ✓ Υποεκτίμηση του ταμειακού κύκλου
- ✓ Υποεκτίμηση κεφαλαιουχικών επενδύσεων
- ✓ Χρήση της λειτουργικής κερδοφορίας ως κριτήριο αξιολόγησης έναντι των ταμειακών ροών
- ✓ Στατικά μοντέλα (μη παρακολούθηση της πορείας σε μηνιαία βάση)

Ταμειακές Ροές: Βασικά κριτήρια αξιολόγησης

Επενδυτές

- ✓ Προοπτική scaling λειτουργικών ροών
- ✓ Burn-rate ταμειακών διαθεσίμων
- ✓ Αναμενόμενη απόδοση κεφαλαίων (IRR, ROI)
- ✓ Διαφάνεια υποθέσεων cash flow

Τράπεζες

- ✓ Σταθερότητα & προβλεψιμότητα λειτουργικών ροών
- ✓ Ικανότητα αποπληρωμής δανείων (Debt service coverage ratio)
- ✓ Επαρκές κεφάλαιο κίνησης
- ✓ Συντηρητικές υποθέσεις στα cash flows



IRR

Δείχνει την αναμενόμενη ετήσια απόδοση της επένδυσης με βάση τις μελλοντικές ταμειακές ροές. Οι επενδυτές στοχεύουν σε $IRR > 15\% - 20\%$ για επιχειρηματικά projects υψηλού ρίσκου.

DSCR

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις αποπληρωμής δανείων από τις λειτουργικές ταμειακές ροές. Τυπικά, οι τράπεζες απαιτούν $DSCR > 1,2$.

GreenGrow: Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Ταμειακές ροές	Μονάδες	2026	2027	2028	2029	2030	2031
EBIT	€	(46.200)	(2.200)	20.800	64.800	87.800	131.800
(-) Φόρος εισοδήματος	€	-	-	(1.936)	(11.946)	(17.336)	(27.346)
(+) Αποσβέσεις	€	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
(+/-) Κεφάλαιο κίνησης	€	65	(1.141)	(511)	(1.141)	(511)	(1.141)
Λειτουργικές ταμειακές ροές	€	3.865	46.659	68.353	101.713	119.953	153.313
Επενδύσεις	€	(300.000)	-	-	-	-	-
Επενδυτικές ταμειακές ροές	€	(300.000)	-	-	-	-	-
Ελεύθερες ταμειακές ροές	€	(296.135)	46.659	68.353	101.713	119.953	153.313
Τραπεζικές δόσεις							
Αποπληρωμές δανείων	€	-	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Τόκοι	€	(15.000)	(13.500)	(12.000)	(10.500)	(9.000)	(7.500)
Σύνολο τραπεζικών δόσεων	€	(15.000)	(43.500)	(42.000)	(40.500)	(39.000)	(37.500)
Δείκτης κάλυψης δόσεων (DSCR)	€	n/a	1,1x	1,6x	2,5x	3,1x	4,1x
Πηγές χρηματοδότησης							
Εισπράξεις δανείων	€	300.000	-	-	-	-	-
Εισφορές ιδρυτών	€	20.000	-	-	-	-	-
Σύνολο πηγών χρηματοδότησης	€	320.000	-	-	-	-	-
Σύνολο ταμειακών ροών	€	8.865	3.159	26.353	61.213	80.953	115.813
Καθαρά διαθέσιμα αρχής	€	-	8.865	12.024	38.378	99.591	180.544
Καθαρά διαθέσιμα λήξης	€	8.865	12.024	38.378	99.591	180.544	296.357

IRR 16%

GreenGrow: Αξιολόγηση Ρίσκων

1. Χρηματοδότηση

€20χιλ. Ίδια Κεφάλαια / €300χιλ. Δανεισμός.

Προβλήματα:

Υπερβολικός δανεισμός (6%-94%)

Εξασφαλίσεις τράπεζας

Λύση?

2. Διείσδυση αγοράς

Στόχος απόκτησης 0,30% μεριδίου αγοράς ετησίως.

Προβλήματα:

Προκύπτουν ανάγκες περαιτέρω χρηματοδότησης αν δεν πραγματοποιηθεί επίτευξη του στόχου;

Είναι βιώσιμη η επιχειρηματική ιδέα αν δεν πετύχουμε scale;

Λύση;

3. Κεφαλαιουχικές επενδύσεις

Πρόβλεψη one-off επένδυσης €300χιλ. για ανάπτυξη λογισμικού

Προβλήματα:

Επαρκούν €300χιλ.;

Θα χρειαστούν περαιτέρω επενδύσεις τα επόμενα χρόνια;

Λύση?

4. Υποεκτίμηση εξόδων

40% περιθώριο EBITDA το 2031.

Προβλήματα:

Λειτουργούν συγκρίσιμες εταιρείες με παρόμοια περιθώρια;

Υποεκτίμηση εξόδων;

Λύση?



© 2025 Grant Thornton Greece. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.