

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης**  
**Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (ΕΜΠ.ΔΕ-ΟΠ)**

**Μελέτη Σκοπιμότητας**  
**Ίδρυση Εταιρίας Μελετών**

Όνοματεπώνυμο: Νεκταρία Σιδέρη του Αποστόλου

Πρώτο πτυχίο: Δημόσια Διοίκηση – Πάντειο Πανεπιστήμιο

Έτος: 2008

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κο Σωτήρη Καρβούνη, καθηγητή και πρότανη του Πανεπιστημίου Πειραιά, για την καθοδήγηση στην εκπόνηση της μελέτης.

### Σημείωση

Η παρούσα μελέτη έχει εκπονηθεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς και κάποια από τα στοιχεία που περιέχει είναι υποθετικά.

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Σημείωση.....	2
Πίνακας Περιεχομένων.....	3
Πρόλογος.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>8</b>
1. Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος.....	8
2. Σύνοψη αναλύσεως της αγοράς και θεμάτων marketing.....	9
3. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια.....	11
4. Μηχανολογικά και τεχνολογία.....	12
5. Οργάνωση και Γενικά έξοδα.....	13
6. Ανθρώπινοι πόροι.....	15
7. Τοποθεσία, γήπεδα, και περιβάλλον.....	16
8. Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος.....	16
9. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επενδύσεως.....	17
10. Συμπεράσματα.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>19</b>
1. Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.....	19
1.1 Οικονομικές και κλαδικές πολιτικές που υποστηρίζουν το επενδυτικό σχέδιο.....	22
1.2 Νομική μορφή εταιρίας.....	23
2. Υποστηρικτές του σχεδίου ή ιδρυτές.....	24
3. Μελέτες σκοπιμότητας.....	24
4. Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών που καλύπτονται από το πρόγραμμα.....	25
5. Πίνακες κεφαλαίου ΙΙ.....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ MARKETING.....</b>	<b>27</b>
1. Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της.....	27
2. Ανάλυση των χαρακτηριστικών αγοράς.....	29
3. Ανάλυση των ανταγωνιστών.....	30
4. Σύστημα Marketing.....	37
5. Ανάλυση του περιβάλλοντος του σχεδίου.....	40
6. Πίνακες κεφαλαίου ΙΙΙ.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....</b>	<b>45</b>
1. Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.....	45
2. Στοιχεία και εναλλακτικές λύσεις.....	46
3. Επιλογή και περιγραφή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.....	47
4. Πρόγραμμα προμήθειας – Marketing προμηθειών.....	48
5. Επιλογή του «αρίστου» προγράμματος προμηθειών.....	49
6. Υπολογισμός του κόστους.....	50
7. Πίνακες κεφαλαίου ΙV.....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>54</b>
<b>A. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ.....</b>	<b>54</b>
1. Απαιτήσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό.....	54
2. Ανάγκες σε τεχνογνωσία.....	56
3. Κατασκευή γραφείων.....	58
<b>B. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....</b>	<b>59</b>
1. Ο χώρος εγκαταστάσεως.....	59
2. Προετοιμασία του χώρου και εργασίες.....	59

3. Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού και τεχνολογίας .....	59
4. Μονάδες εξυπηρετήσεως και εξοπλισμός.....	60
5. Προπαραγωγικές δαπάνες.....	60
6. Κόστος γραφείων.....	62
7. Πίνακες κεφαλαίου V .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ .....</b>	<b>68</b>
1. Εντοπισμός διαφόρων εναλλακτικών οργανωτικών σχημάτων.....	68
2. Επιλογή του οργανωτικού σχήματος και αιτιολόγηση.....	72
2.1 Διαχωρισμός τμημάτων .....	72
2.2 Οργανόγραμμα .....	74
2.3 Διαχείριση έργων.....	75
2.4 Διοικητικές Υπηρεσίες.....	78
2.5 Ροή εργασιών.....	80
2.6 Γενικά έξοδα.....	82
3. Πίνακες κεφαλαίου VI.....	84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ .....</b>	<b>86</b>
1. Στελέχωση της εταιρίας μελετών .....	86
2. Περιγραφή θέσεων εργασίας – αρμοδιότητες.....	92
3. Κόστος εργασίας .....	93
4. Πίνακες κεφαλαίου VII.....	95
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>97</b>
1. Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους, της νέας μονάδας.....	97
2. Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας.....	98
3. Αναζήτηση και επιλογή χώρου για την εγκατάσταση της μονάδας.....	100
4. Επιπτώσεις στο περιβάλλον λόγω της ανεγέρσεως και της λειτουργίας της μονάδας.....	102
5. Σχεδιαγράμματα γραφείων.....	103
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>	
<b>ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>105</b>
1. Στοιχεία και απαραίτητες πληροφορίες για τον προγραμματισμό εκτελέσεως του σχεδίου επενδύσεως.....	105
2. Εναλλακτικά προγράμματα εκτελέσεως του έργου .....	105
3. Ενέργειες κατά την κατασκευαστική περίοδο: .....	106
4. Εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.....	107
5. Πίνακες κεφαλαίου ΙΧ.....	110
Υπολογισμός Κόστους Επενδύσεως .....	110
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>	
<b>ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ .....</b>	<b>112</b>
1. Συνολικό κόστος επενδύσεως.....	112
2. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου.....	113
3. Ανάλυση κόστους παραγωγής.....	116
4. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	116
5. Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία.....	118
6. Πίνακες κεφαλαίου Χ.....	120
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>137</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>139</b>

## Κατάλογος Πινάκων – Εικόνων - Σχημάτων

Πίνακας Π-1: Κόστος προεπενδυτικών μελετών και προπαρασκευαστικών ερευνών.....	26
Πίνακας ΙΙΙ-1-1: Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Μελετών).....	42
Πίνακας ΙΙΙ-1-2: Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων).....	42
Πίνακας ΙΙΙ-1-3: Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας).....	43
Πίνακας ΙΙΙ-1-4: Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Marketing).....	43
Πίνακας ΙΙΙ-2: Υπολογιζόμενο συνολικό κόστος μάρκετινγκ (άμεσο και έμμεσο κόστος πωλήσεων και διανομής).....	44
Πίνακας ΙΙΙ-3: Προβολή του συνολικού κόστους μάρκετινγκ.....	44
Πίνακας ΙV-1: Εκτίμηση του κόστους των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.....	51
Πίνακας ΙV-2: Εκτίμηση του κόστους πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.....	52
Πίνακας ΙV-3: Προβολή του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.....	53
Πίνακας V-1: Εκτίμηση κόστους τεχνολογίας.....	63
Πίνακας V-2/1: Εκτίμηση κόστους επενδύσεων: Μηχανολογικός εξοπλισμός.....	64
Πίνακας V-2/2: Συγκεντρωτικό φύλλο κόστους επενδύσεως: Μηχανολογικός εξοπλισμός.....	64
Πίνακας V-3/1: Εκτίμηση κόστους επενδύσεως: Έργα πολιτικού μηχανικού.....	65
Πίνακας V-3/2: Συγκεντρωτικό φύλλο κόστους επενδύσεως: Έργα πολιτικού μηχανικού.....	65
Πίνακας V-4/1: Εκτίμηση του κόστους γραφείων.....	66
Πίνακας V-4/2: Προβολή του κόστους γραφείων.....	66
Πίνακας V-4/2: Χρονοδιάγραμμα εργασιών κατασκευής γραφείων.....	67
Πίνακας VI-1: Εκτίμηση των γενικών (έμμεσων) εξόδων.....	84
Πίνακας VI-2: Πρόβλεψη γενικών (έμμεσων) εξόδων.....	85
Οργανόγραμμα 1: Διοίκηση και τμήματα.....	88
Οργανόγραμμα 2: Δομή διοίκησης.....	91
Οργανόγραμμα 3: Ανάπτυξη τμημάτων Διαχείρισης Έργων.....	91
Οργανόγραμμα 4: Ανάπτυξη τμημάτων Διοικητικών Υπηρεσιών.....	91
Πίνακας VII-1: Απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό.....	95
Πίνακας VII-2: Εκτίμηση κόστους παραγωγής: υπολογισμός του κόστους προσωπικού.....	96
Εικόνα VIII-1. Σχεδιάγραμμα γραφείων.....	103
Εικόνα VIII-2. Σχεδιάγραμμα γραφείων.....	103
Εικόνα VIII-3. Σχεδιάγραμμα γραφείων.....	104
Πίνακας ΙX-1. Υπολογισμός κόστους επενδύσεως: Εκτέλεση επενδυτικού σχεδίου.....	110
Πίνακας ΙX-2: Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου.....	111
Προεξοφλημένες Ταμειακές Ροές (ΠΤΡ) και Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) ....	117
Πίνακας X-1/1: Αρχικά πάγια έξοδα επενδύσεως.....	120
Πίνακας X-1/2: Πάγια έξοδα επενδύσεως, διαχρονικά.....	120
Πίνακας X-2/1: Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα κατά κατηγορία.....	121
Πίνακας X-2/2: Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα κατά έτος.....	121
Πίνακας X-3/1: Υπολογισμός κεφαλαίου κινήσεως.....	122

Πίνακας X-3/2: Υπολογισμός κεφαλαίου κινήσεως: απαιτήσεις σε κεφάλαια κινήσεως .....	123
Πίνακας X-4: Υπολογισμός πληρωμών .....	124
Πίνακας X-5: Υπολογισμός μηνιαίων εισπράξεων και πληρωμών .....	125
Πίνακας X-6/1: Συνολικό αρχικό κόστος επενδύσεως .....	125
Πίνακας X-6/2: Συνολικό κόστος επενδύσεως.....	126
Πίνακας X-7/1: Συνολικό αρχικό ενεργητικό.....	126
Πίνακας X-7/2: Σύνολο ενεργητικού .....	127
Πίνακας X-8/1: Πηγές χρηματοδότησεως .....	128
Πίνακας X-8/2: Πηγές αρχικών κεφαλαίων .....	129
Πίνακας X-8/3: Πρόγραμμα ταμειακής ροής για χρηματοδοτικό σχεδιασμό.....	130
Πίνακας X-9: Κατάσταση καθαρού εισοδήματος.....	131
Πίνακας X-10: Προβλεπόμενος ισολογισμός.....	132
Πίνακας X-11: Συνολικό κόστος παραγωγής.....	133
Πίνακας X-12: Διαχρονική εξέλιξη του κόστους παραγωγής .....	134
Πίνακας X-13: Πίνακας ταμειακών ροών και υπολογισμός παρούσας αξίας για πρόγραμμα χωρίς εξωτερική χρηματοδότηση (οικονομική αξία για τον επιχειρηματία) .....	135
Πίνακας X-14: Πίνακας ταμειακών ροών και υπολογισμός παρούσας αξίας για πρόγραμμα με εξωτερική χρηματοδότηση (οικονομική αξία για τον επιχειρηματία) .....	136

## Πρόλογος

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση των στοιχείων της αγοράς που μπορούν να επηρεάσουν την ίδρυση μιας εταιρίας μελετών. Ο ανταγωνισμός, το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό είναι μερικά μόνο από τα στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα της οικονομίας και εξετάζονται στη συνέχεια.

Η δομή της μελέτης ακολουθεί τις οδηγίες που δίδονται στο βιβλίο «Οικονομοτεχνικές Μελέτες» του καθηγητή κου Σ.Κ. Καρβούνη. Αποτελείται, επομένως, από δέκα κεφάλαια, όπου αναλύονται με τη σειρά διάφορες παράμετροι, δίδονται κατά περίπτωση παραδείγματα και προκύπτουν λογικά συμπεράσματα. Στο τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται και η χρηματοοικονομική ανάλυση και σε συνδυασμό με όσα στοιχεία έχουν αναλυθεί, δημιουργείται η εικόνα για το αν συμφέρει πραγματικά η ίδρυση μιας εταιρίας μελετών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

### **1. Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος**

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη σκοπιμότητα ίδρυσης μιας εταιρίας μελετών. Αρχικά είναι απαραίτητο να ορίσουμε κάποια πλαίσια μέσα στα οποία θα κινείται η παρούσα μελέτη. Γίνεται αναφορά στην υπό ίδρυση εταιρία ως «εταιρία» και στις εταιρίες – πελάτες της ως «επιχείρηση» ή «επιχείρηση – πελάτης». Η εταιρία παρέχει υπηρεσίες και το κόστος παραγωγής αναφέρεται στο κόστος διεκπεραίωσης αυτών των υπηρεσιών, μελετών και ερευνών.

Στα πλαίσια των αλλαγών που υφίσταται η ελληνική οικονομία και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, μια εταιρία μελετών έρχεται να δώσει λύσεις, να προτείνει και να προάγει την ανάπτυξη. Στόχοι της εταιρίας μελετών είναι οι ακόλουθοι:

- εκπόνηση μελετών οικονομοτεχνικών, σκοπιμότητας, επενδυτικών σχεδίων, αναπτυξιακών, κ.ά.
- προσαρμογή της μελέτης, των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων στην εκάστοτε επιχείρηση
- επίβλεψη και συντονισμό της υλοποίησης της μελέτης στην εκάστοτε επιχείρηση.
- διενέργεια έρευνας αγοράς και εκπόνηση σχεδίων marketing
- οργάνωση, σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (ISO)
- οργάνωση, σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων στελέχωσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού

Επιλέγεται από τους ιδρυτές ο νομικός τύπος της εταιρίας να είναι Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης, καθώς συνδυάζει κάποια πλεονεκτήματα, όπως περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, απλούστερη διαδικασία σύστασης, λιγότερες υποχρεώσεις και διαδικασίες κατά τη λειτουργία της. Στη συνέχεια επιλέγεται διακριτικός τίτλος ο οποίος να αποτελεί απλή και δυναμική έκφραση αυτών που η εταιρία έχει να προσφέρει. Ενδεικτικά επιλέγεται η επωνυμία «EVOLUTION». Η εταιρία θα εδρεύει σε κεντρικό σημείο της πόλης, κατά προτίμηση ενός από τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα. Τα γραφεία της εταιρίας θα εγκατασταθούν σε χώρο



εμβαδού 300 τ.μ. περίπου και το ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται θα είναι περίπου 18 στελέχη.

Η εταιρία θα δραστηριοποιηθεί σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά και χρειάζεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαφοροποίηση, που θα δώσει στην εταιρία ένα ιδιαίτερο χαρακτήρα, μπορεί να συνίσταται στα εξής:

- Ανταγωνιστικές τιμές και στόχευση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με λύσεις που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες τους σε κόστος και ποιότητα.
- Επίβλεψη και συντονισμό της υλοποίησης της μελέτης στην εκάστοτε επιχείρηση, έχοντας το outsourcing project management ή/και εκπαιδώντας την επιχείρηση να διαχειριστεί τις ανάγκες της.

Πριν τη σύστασή της θα εκπονηθεί μελέτη σκοπιμότητας για να αξιολογηθούν οι συνθήκες της αγοράς και η πιθανότητα να επιτύχει η επιχειρηματική προσπάθεια.

Επιπλέον, θα εκπονηθεί μια αρχιτεκτονική μελέτη για τα γραφεία της εταιρίας.

## **2. Σύνοψη αναλύσεως της αγοράς και θεμάτων marketing**

Η νέα εταιρία μελετών θα εισέλθει σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι ανταγωνίστριες εταιρίες προσφέρουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών. Υπολογίζεται ότι υπάρχουν περίπου 85.000 εταιρίες μελετών (διαφόρων υπηρεσιών) με τζίρο 7880,38 εκατ. ευρώ, που απευθύνονται σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων. Ως αντιπροσωπευτικό δείγμα των ανταγωνιστών θεωρείται ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ). Αποτελείται σήμερα από 57 μέλη, τα οποία είναι καταξιωμένες στο χώρο τους εταιρίες. Είναι νομικά πρόσωπα που καλύπτουν τουλάχιστον ένα από τους παρακάτω τομείς παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών διοίκησης:

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές και Επιχειρησιακές Συμβουλές
- Οργάνωση Δομών και Λειτουργιών
- Οργάνωση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σχεδιασμό και Υποστήριξη Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Υπηρεσίες Marketing και Επιχειρησιακής Επικοινωνίας
- Σχεδιασμό και Εφαρμογή Λειτουργικών και Πληροφοριακών Συστημάτων
- Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες

Η αγορά στην οποία απευθύνεται η εταιρία μελετών περιλαμβάνει όλες τις μικρομεσαίες, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις όλων των κλάδων της

οικονομίας. Όσον αφορά τους τομείς της οικονομίας στους οποίους απευθύνονται οι εταιρίες μελετών, αυτοί είναι οι παρακάτω:

- Παραγωγή Α' υλών
- Βιομηχανία
- Μεταποίηση
- Εμπόριο
- Παροχή υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η εταιρία μελετών είναι οι ακόλουθες:

- Εκπόνηση μελετών σκοπιμότητας ή οικονομοτεχνικών
- Εκπόνηση μελετών για επιδοτούμενα και κοινοτικά προγράμματα
- Επίβλεψη και συντονισμός υλοποίησης επιχειρηματικών σχεδίων
- Εκπόνηση σχεδίων στρατηγικού marketing
- Διενέργεια έρευνας αγοράς
- Οργάνωση και ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων
- Human Resources Management
- Οργάνωση συστημάτων εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού
- Οργάνωση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ISO)

Οι υπηρεσίες θα διεκπεραιώνονται στα παρακάτω τμήματα:

1. Τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές μελέτες
2. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
3. Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
4. Τμήμα Έρευνας αγοράς - Marketing

Το προπαραγωγικό Marketing θα περιλαμβάνει δελτίο τύπου και άρθρα σε έντυπα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, δημιουργία ιστοσελίδας και προώθησή της στο διαδίκτυο, παρουσία σε άλλες ιστοσελίδες.

Μετά την έναρξη των εργασιών, η εταιρία μπορεί να προχωρήσει σε διαφημιστικές καταχωρήσεις και άρθρα σε κλαδικά περιοδικά και οικονομικές εφημερίδες, σε δημοσίευση των «επιτυχημένων ιστοριών» της, να συμμετέχει σε κλαδικές εκθέσεις και συνέδρια. Στη συνέχεια μπορεί να οργανώσει ημερίδες και εκδηλώσεις – παρουσιάσεις των υπηρεσιών, της τεχνογνωσίας και των επιτυχιών της.

Σχετικά με το σχέδιο στόχευσης των πωλήσεων της εταιρίας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τη συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις, όπου μέσω παρουσίασης των υπηρεσιών, θα προσεγγίσει τις επιχειρήσεις – πελάτες. Επιπλέον, μέσω συνεργατών όπως λογιστικά γραφεία, θα προωθεί τις υπηρεσίες της και θα κερδίζει σε μερίδιο αγοράς.

Στον κλάδο των εταιριών μελετών υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Τα περιθώρια κέρδους στενεύουν και οι εταιρίες πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση και να αναζητούν συνεχώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εταιρία μελετών και οι δραστηριότητές της θα επηρεάσουν το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον ως προς την ανάπτυξη που υπόσχεται να φέρει στον επιχειρηματικό κόσμο. Δεν προκαλεί επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, εκτός ίσως από τις μελέτες που θα εκπονήσει για άλλες επιχειρήσεις και θα αφορούν περιβαλλοντικά θέματα. Επίσης δεν θα απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων ώστε να επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο, αλλά θα προσφέρει υπηρεσίες στελέχωσης και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις – πελάτες της. Επομένως, μόνο μέσω των έργων της μπορεί να αποτελέσει θετική επιρροή στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

Το κόστος του προπαραγωγικού και του σχεδίου marketing, καθώς και οι υποθετικές πωλήσεις, περιγράφονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο III.

### **3. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

Η εταιρία μελετών έχει περιορισμένες ανάγκες σε εφόδια. Οι βασικές κατηγορίες εφοδίων είναι οι ακόλουθες:

- Αναλώσιμα γραφικής ύλης που θα χρησιμοποιούν τα στελέχη για τη διεκπεραίωση των εργασιών.
- Αναλώσιμα είδη εστίασης, για να είναι η εταιρία φιλόξενη για τα στελέχη, συνεργάτες και πελάτες της
- Υλικό εκπαίδευσης για τα στελέχη

Τα εφόδια που χρειάζεται η εταιρία υπάρχουν διαθέσιμα στην αγορά. Για κάθε εφόδιο υπάρχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές τόσο όσον αφορά τους διαφορετικούς τύπους προϊόντων όσο και τους προμηθευτές. Η εταιρία θα κάνει μια μικρή έρευνα αγοράς και θα διαλέξει τα εφόδια που θα ανταποκρίνεται στις

ανάγκες της και που συνδυάζουν ποιότητα, χαμηλή τιμή και συμφέροντες όρους πληρωμής.

Τα εφόδια πρέπει να έχουν επιλεγεί κατά τη διάρκεια της κατασκευής των γραφείων και η προμήθειά τους θα γίνει μετά το πέρας των κατασκευαστικών εργασιών, ώστε να μην υποστούν φθορές. Τα είδη και το κόστος των εφοδίων περιγράφεται στο Κεφάλαιο IV.

#### **4. Μηχανολογικά και τεχνολογία**

Οι απαιτήσεις της εταιρίας μελετών σε μηχανολογικό εξοπλισμό είναι πολύ συγκεκριμένες. Είναι απαραίτητο να προμηθευτεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές και server που αποτελούν το βασικό εργαλείο των στελεχών, καθώς και περιφερειακά μηχανήματα, όπως εκτυπωτές, scanner, φωτοτυπικό μηχάνημα και UPS για την ασφάλεια των περιεχομένων σε περίπτωση διακοπής ρεύματος. Τα μηχανήματα που είναι απαραίτητα για την εκπαίδευση των στελεχών είναι ένας projector, ένας φορητός υπολογιστής και οπτικοακουστικά μέσα (CD, DVD player).

Ο εξοπλισμός ασφαλείας της εταιρίας περιλαμβάνει σύστημα συναγερμού, ανιχνευτή πυρκαγιάς, πυροσβεστήρες. Επιπλέον θεωρείται αναπόσπαστο μέρος του εξοπλισμού η εγκατάσταση κλιματιστικών μονάδων, μία σε κάθε χώρο των γραφείων. Ο χώρος εστίασης πρέπει να εξοπλιστεί με μηχανήματα, όπως πλυντήριο πιάτων, φούρνο μικροκυμάτων, καφετιέρα, βραστήρας και ότι άλλο θεωρείται απαραίτητο.

Σημαντική απόφαση που πρέπει να πάρει η εταιρία είναι η επιλογή του λογισμικού που θα χρησιμοποιεί. Μπορεί να ζητήσει λογισμικό που θα δημιουργηθεί ακριβώς σύμφωνα με τις ανάγκες της, ή να τροποποιήσει σε συνεργασία πάντα με τον προμηθευτή ένα λογισμικό πακέτο. Η δεύτερη λύση είναι συνήθως περισσότερο οικονομική και δίνει ίσως δυνατότητες μεγαλύτερης ανάπτυξης της εφαρμογής.

Η κατασκευή των γραφείων θα πραγματοποιηθεί μετά τη σύσταση της εταιρίας και θα περιλαμβάνει περίπου τις ακόλουθες εργασίες:

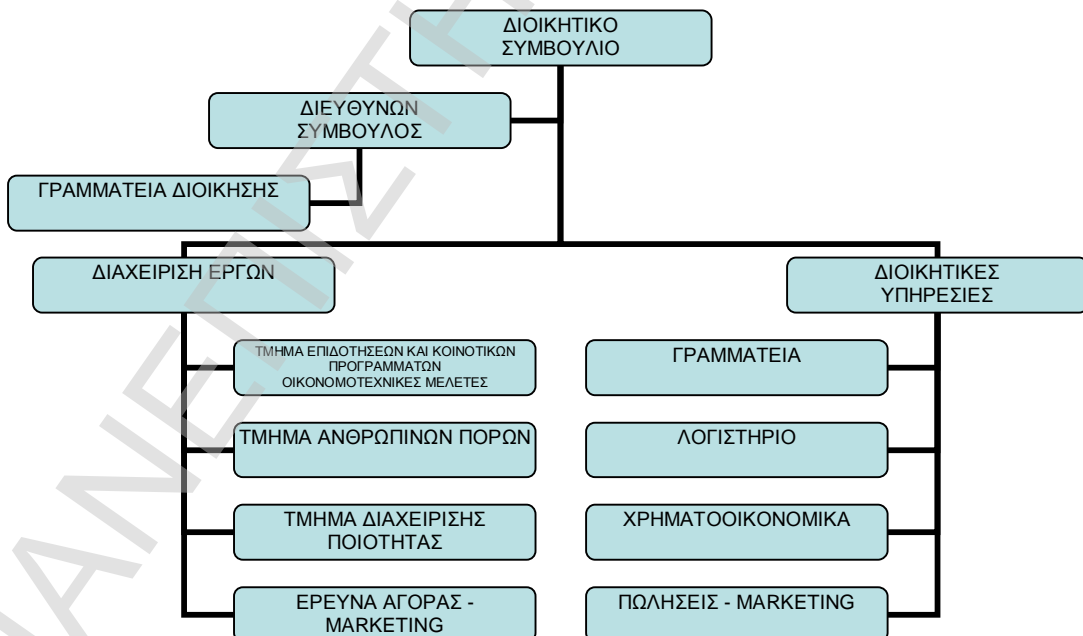
- Προετοιμασία του χώρου (απομάκρυνση απορριμάτων και μπαζών αν ο χώρος δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά ή έχει καιρό να χρησιμοποιηθεί)
- Μικροεπισκευές και κατασκευή χωρισμάτων των χώρων που θα διαμορφωθούν σε γραφεία.
- Επιδιορθώσεις στην υδραυλική εγκατάσταση (πιθανώς) και τους χώρους WC.

- Ηλεκτρολογική εγκατάσταση και αύξηση της παροχής του ηλεκτρικού ρεύματος.
- Τοποθέτηση των κλιματιστικών μονάδων και μερεμέτια που απαιτούνται.
- Ελαιοχρωματισμοί.
- Επισκευές δαπέδων.
- Απομάκρυνση περιττών υλικών και καθαρισμός του χώρου.
- Τοποθέτηση πυροσβεστήρων.
- Τοποθέτηση επίπλων
- Σύνδεση δικτύου υπολογιστών και server
- Τοποθέτηση συσκευών και εξοπλισμού.

Ο υπολογισμός του κόστους των εργασιών, του εξοπλισμού, της τεχνολογίας, καθώς και των προπαρασκευαστικών δαπανών, αναλύεται στο Κεφάλαιο V.

## 5. Οργάνωση και Γενικά έξοδα

Στα πλαίσια της οργάνωσης της εταιρίας μελετών πρέπει να καθοριστούν τα τμήματα και τα κέντρα κόστους. Εξετάζονται διάφορα οργανωσιακά σχήματα εταιριών του κλάδου των εταιριών μελετών και καταλήγουμε στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Ο βασικός διαχωρισμός των τμημάτων, πέρα από τη Διοίκηση και τη Γραμματεία Διοίκησης, είναι σε Διαχείριση Έργων και Διοικητικές υπηρεσίες. Η Διαχείριση Έργων περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

- Τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές Μελέτες
- Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων
- Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
- Τμήμα Έρευνας Αγοράς - Marketing

Τα τμήματα αυτά θα οργανωθούν ξεχωριστά και θα αναλάβουν ένα εύρος υπηρεσιών, θα έχουν εσωτερικές διαδικασίες και θα ελέγχονται το καθένα από τον προϊστάμενό του. Ταυτόχρονα θα χρειαστεί να συνεργάζονται σε κάποια έργα και είναι απαραίτητο να υπάρχουν διατμηματικές διαδικασίες που να κάνουν ομαλή αυτή τη συνεργασία. Το ίδιο ισχύει για τις Διοικητικές Υπηρεσίες που περιλαμβάνουν τη Γραμματεία, το Λογιστήριο, το τμήμα των Χρηματοοικονομικών και το τμήμα Πωλήσεων – Marketing.

Κάθε τμήμα της Διαχείρισης Έργων αποτελεί και ένα κέντρο κόστους, ενώ οι Διοικητικές Υπηρεσίες αποτελούν μαζί ένα κέντρο κόστους. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης όμως, τα γενικά έξοδα υπολογίζονται συνολικά για την εταιρία, λόγω δυσκολίας στον ακριβή διαχωρισμό των στοιχείων κόστους. Μετά το τέλος της πρώτης διαχειριστικής χρήσης, η εταιρία μπορεί να υπολογίσει ακριβώς τα γενικά έξοδα ανά κέντρο κόστους και ανάλογα να τα προσθέσει στον προϋπολογισμό κάθε κέντρου κόστους ξεχωριστά.

Η ροή των εργασιών και οι εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, όπως ισχύει και με τις αρμοδιότητες κάθε στελέχους. Είναι σημαντικό να ακολουθούνται αυτές οι διαδικασίες έτσι ώστε να ξέρουν όλα τα στελέχη ανά πάσα στιγμή τί πρέπει να κάνουν και να εντοπίζονται τα στοιχεία που χρειάζονται για κάθε έργο. Η ροή των εργασιών περιγράφεται στο Κεφάλαιο VI.

Τα γενικά έξοδα της εταιρίας μελετών είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

- Συντήρηση μηχανημάτων (υπολογιστών, εκτυπωτών, κλιματιστικών)
- Έξοδα εξωτερικών μεταφορών (εταιρικά αυτοκίνητα: κόστος καυσίμων, σέρβις, ανταλλακτικά)
- Ασφάλιστρα (πυρκαγιάς και κλοπής για τα γραφεία της εταιρίας, ασφάλιστρα για τα εταιρικά αυτοκίνητα)
- Διοικητικό προσωπικό και προσωπικό υποστηρίξεως (στελέχη)

- Μισθοί και αμοιβές (για εταιρία λογιστικού ελέγχου, εξωτερικούς συνεργάτες)
- Κοινωνικά γενικά έξοδα (ασφαλιστικό πρόγραμμα του προσωπικού υγείας, κλπ)
- Επικοινωνίες (έξοδα επικοινωνίας, όπως τηλέφωνα, φαξ, επιστολές και δέματα με ταχυδρομείο ή κούριερ)
- Ταξίδια (έξοδα ταξιδίων των στελεχών, διαμονής και εστίασης)
- Εφόδια γραφείων
- Ενοίκια (γραφείων)
- Αμοιβές για leasing (αυτοκινήτων)
- Δαπάνες καθαριότητας
- Αποσβέσεις (επιβάρυνση του κόστους παραγωγής από τη φθορά και χρήση των πάγιων εγκαταστάσεων)
- Κόστος χρηματοδότησεως (χρηματοοικονομικά έξοδα – τόκοι και άλλες σχετικές δανειακές επιβαρύνσεις)

Οι δαπάνες αυτές αναλύονται στους πίνακες του Κεφαλαίου VI.

## **6. Ανθρώπινοι πόροι**

Η στελέχωση της εταιρίας μελετών είναι ίσως η πιο σημαντική εργασία που θα διεκπεραιώσουν οι ιδρυτές. Τα στελέχη της εταιρίας είναι πραγματικά η μεγαλύτερη επένδυση και απ' αυτή εξαρτάται όλη η παραγωγή της. Είναι απαραίτητο η όλη διαδικασία της στελέχωσης να οργανωθεί από την αρχή με προσοχή. Η διατύπωση των αγγελιών ζήτησης εργασίας, η διαδικασία διαχείρισης και επιλογής των βιογραφικών σημειωμάτων, οι συνεντεύξεις και η αξιολόγηση θα συμβάλλουν στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για να αποτελέσουν τα ικανά στελέχη της εταιρίας. Με βάση το γενικό οργανόγραμμα, καθώς και τα επιμέρους που αφορούν κάθε τμήμα χωριστά, θα μελετηθούν οι ανάγκες και θα διατυπωθούν οι αγγελίες ζήτησης. Η διαδικασία μετά από αυτό περιγράφεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο VII. Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί και τη μεγαλύτερη δαπάνη της εταιρίας, παρουσιάζεται στον πίνακα VII-2.

## **7. Τοποθεσία, γήπεδα, και περιβάλλον**

Οι ανάγκες της εταιρίας σε χώρους περιορίζονται σε γραφεία και δεν απαιτούνται μεγάλες και δαπανηρές εγκαταστάσεις. Στην αναζήτηση της περιοχής, όπου θα εδρεύει η εταιρία, πρέπει να ληφθεί υπ' όψη η εύκολη προσβασιμότητα τόσο για τα στελέχη, όσο και για συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες. Για το λόγο αυτό καλό είναι να επιλεγεί κεντρικό σημείο της πόλης.

Τα γραφεία μπορεί να στεγάζονται σε οίκημα που προορίζεται για στέγαση επαγγελματικών χώρων και πρέπει να έχουν εμβαδό τουλάχιστον 300 τ.μ. Σημαντικό είναι να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας στο κτίριο. Για τη διαμόρφωση του χώρου θα εκπονηθεί αρχιτεκτονική μελέτη. Μετά από σύγκριση εναλλακτικών επιλογών διάταξης του χώρου, καταλήγει να αντιστοιχεί στα τμήματα της Διαχείρισης Έργων ένας ενιαίος χώρος που χωρίζεται με διαφανή διαχωριστικά και οι Διοικητικές υπηρεσίες συστεγάζονται. Επιπλέον, έχουμε το γραφείο της Διοίκησης, δίπλα στο γραφείο της Γραμματείας Διοίκησης, την αίθουσα συνεδριάσεων, τη γραμματεία στην είσοδο της εταιρίας, την κουζίνα και το WC με τον αποθηκευτικό χώρο.

Από τη λειτουργία της εταιρίας μελετών δεν προκύπτουν απόβλητα που θα μπορούσαν να βλάψουν το περιβάλλον. Παρόλα αυτά τα στελέχη της μπορούν να οργανώσουν ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης της γραφικής ύλης, αλλά και αναλωσίμων, όπως τα μελάνια και οι μπαταρίες που θεωρούνται τοξικά. Έτσι η εταιρία διαμορφώνει μια εικόνα φιλική προς το περιβάλλον.

## **8. Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος**

Η οργάνωση και διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου ενδέχεται να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του. Αν το πρόγραμμα καθυστερήσει πολύ ή προκύψουν εκκρεμότητες που δεν έχουν υπολογιστεί, οι δαπάνες θα αυξηθούν. Επομένως, οι ιδρυτές που θα έχουν και το ρόλο του Project Manager θα πρέπει να καθορίσουν το πρόγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου και να προβλέψουν με λεπτομέρεια τις δαπάνες και το χρονοδιάγραμμα. Το πρόγραμμα αρχίζει από την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας, συνεχίζει στη σύσταση της εταιρίας, την κατασκευή των γραφείων και την προμήθεια του εξοπλισμού και καταλήγει στην οργάνωση της στελέχωσης, την έναρξη εργασιών και πλήρη λειτουργία της. Τα κόστη της εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου και το χρονοδιάγραμμα παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο ΙΧ.



## **9. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης**

Όλα τα στοιχεία που έχουμε υποθέσει για την εν δυνάμει ιδρυθείσα εταιρία μελετών, θα τα συνδέσουμε στο Κεφάλαιο Χ, και θα προχωρήσουμε σε χρηματοοικονομική ανάλυση και τελική αξιολόγηση της επένδυσης.

Παρουσιάζεται το κόστος παραγωγής και το συνολικό κόστος της επένδυσης, το οποίο συνίσταται από τα παρακάτω στοιχεία:

α. Κόστος (έξοδα) ιδρύσεως – οργανώσεως.

    • Κόστος προεπενδυτικών μελετών

    • Δαπάνες εκτελέσεως του έργου

β. Πάγιες επενδύσεις

    • Κτίρια και έργα πολιτικού μηχανικού

    • Απόκτηση τεχνολογίας

    • Μηχανολογικός εξοπλισμός

γ. Κεφάλαιο κινήσεως

Γίνεται αναφορά στους τρόπους χρηματοδότησης του επενδυτικού σχεδίου. Οι ιδρυτές έχουν επιλογές, αλλά ο καλύτερος τρόπος είναι να βασιστούν σε ίδια κεφάλαια και να διεκδικήσουν μια επιχορήγηση, έχοντας άλλωστε και τη μελέτη σκοπιμότητας που θα υποβάλλουν ως πρόταση.

Στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, προκύπτουν οι ταμειακές ροές και η Καθαρή Παρούσα Αξία, ο χρόνος αποδόσεως του κεφαλαίου και το ποσοστό αποδόσεως της επένδυσης. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή φαίνονται θετικά για την εταιρία, αν και υπολογίζονται όλα σε βάθος πενταετίας.

Η οικονομική αξιολόγηση δείχνει ότι η εταιρία μπορεί να μην παρουσιάζει μεγάλα μεγέθη (ανθρώπινου δυναμικού, κερδών, εξοπλισμού), αλλά συμβάλλει με τον τρόπο της στην ανάπτυξη της οικονομίας και θα έχει θετική επίδραση στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

## **10. Συμπεράσματα**

Η παρούσα μελέτη σκοπό έχει να αξιολογήσει την ίδρυση μιας εταιρίας μελετών και την πιθανότητα το εγχείρημα αυτό να επιτύχει. Έχουν διατυπωθεί διάφορες παραδοχές, σχετικές με τις δαπάνες, τα στελέχη, τις εισροές της εταιρίας. Με βάση τις παραδοχές αυτές καθώς και υποθέσεις, προκύπτει ότι η εταιρία έχει τη

δυνατότητα να αναπτυχθεί, εφόσον εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, ελαχιστοποιήσει τα κόστη της και αντιμετωπίσει δυναμικά τον ανταγωνισμό.

Οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν και οι επίδοξοι ιδρυτές μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών όπως η εταιρία μελετών πρέπει να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, να ενημερώνονται και να βρίσκουν τις ευκαιρίες και τα στοιχεία αυτά που θα δώσουν στη νεοϊδρυθείσα εταιρία το συγκριτικό πλεονέκτημα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### **1. Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.**

Η ελληνική οικονομία περνάει μια φάση αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και αντίξοων συνθηκών, οι οποίες την κάνουν ιδιαίτερα επιρρεπή σε κρίσεις. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, έχουν οδηγήσει σε διεύρυνση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε ο ανταγωνισμός να αφορά και επιχειρήσεις του εξωτερικού. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματίες στρέφονται στην οργάνωση των διαδικασιών τους, στην ελαχιστοποίηση του κόστους (cost cutting) και στη διαφοροποίηση. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν το κατάλληλο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό για να αναπτυχθούν. Στις περισσότερες περιπτώσεις η απόκτηση και απασχόληση εξειδικευμένων στελεχών είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή. Επομένως, ολοένα και περισσότερες αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες επιχειρήσεις (μεγάλες, μεσαίες και μικρομεσαίες) στρέφονται για εξειδικευμένες μελέτες και εργασίες σε λύσεις outsourcing. Η ανάγκη των επιχειρήσεων για αξιόπιστες μελέτες και έρευνες, για άμεσες και ολοκληρωμένες λύσεις, οδηγεί στη σκέψη για την ίδρυση μιας εταιρίας μελετών η οποία θα προσφέρει στην αγορά όχι μόνο την εμπειρία και τεχνογνωσία για την εκπόνηση μελετών, αλλά και τα εφόδια για την υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων και στόχων.

Το όραμα μιας σύγχρονης εταιρίας μελετών είναι η απόλυτη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της, ο αξιόπιστος σχεδιασμός και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρειών της καθώς και ο σεβασμός των εθνικών και διεθνών κανονισμών που αφορούν τους τομείς διαστηριότητάς της.

Στόχοι της εταιρίας:

- εκπόνηση μελετών οικονομοτεχνικών, σκοπιμότητας, επενδυτικών σχεδίων, αναπτυξιακών, κ.ά.
- προσαρμογή της μελέτης, των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων στην εκάστοτε επιχείρηση
- επίβλεψη και συντονισμό της υλοποίησης της μελέτης στην εκάστοτε επιχείρηση.

- διενέργεια έρευνας αγοράς και εκπόνηση σχεδίων marketing
- οργάνωση, σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (ISO)
- οργάνωση, σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων στελέχωσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού

Αρχικά πρέπει οι ιδρυτές να επιλέξουν μια επωνυμία, ένα διακριτικό τίτλο για την εταιρία. Πρέπει να λάβουν υπ' όψη τους ότι θα δραστηριοποιηθούν σε μια ανταγωνιστική αγορά, όπου το όνομα μετράει. Υπάρχουν πολλές επιλογές και μια από αυτές είναι η επωνυμία να προέρχεται από τα ονόματα των ιδρυτών και ιδιοκτητών, όπως για παράδειγμα «ΒΑΚΑΚΗΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΑΕ». Έπειτα υπάρχουν πολλές επιλογές για διακριτικό τίτλο που δεν θα αναφέρεται σε πρόσωπα. Η καλύτερη επιλογή είναι λέξεις που εννοούν στοιχεία που θέλει η εταιρία να προβάλλει, όπως «ADVANCED QUALITY SERVICES LTD». Αυτές οι εταιρίες υπάρχουν και δραστηριοποιούνται στο χώρο με επιτυχία. Δεν μπορούν οι ιδρυτές να δανειστούν την επωνυμία μιας άλλης εταιρία, πόσο μάλλον αν ανήκει στον ίδιο κλάδο. Μια επωνυμία που είναι ανάλογα χαρακτηριστική και απλή είναι για παράδειγμα «EVOLUTION Ltd».

Η εταιρία μελετών θα εδρεύει σε μεγάλο αστικό κέντρο, ενδεχομένως στην περιοχή της Αττικής. Είναι το κέντρο της επιχειρηματικής δράσης και των εξελίξεως της οικονομίας στην Ελλάδα, όπου οι διαδικασίες διεκπεραιώνονται ευκολότερα και γρηγορότερα.

Η έδρα της εταιρίας ευνοεί την ανάπτυξη δραστηριότητας σε ολόκληρη την Ελλάδα, καθώς και σε χώρες των Βαλκανίων, της Ευρώπης και της βόρειας Αφρικής.

Η εταιρία θα στοχεύσει σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Η εταιρία μελετών θα τοποθετηθεί στην αγορά προσπαθώντας να επιτύχει σχετικά χαμηλό κόστος των υπηρεσιών της, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την αξιοπιστία και ποιότητά τους

Ο ανταγωνισμός που εκδηλώνεται στον κλάδο των εταιριών μελετών είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένος. Η παροχή υπηρεσιών είναι ένα άυλο αγαθό που λαμβάνεται διαφορετικά από κάθε πελάτη, είναι δύσκολο να αξιολογηθεί και να κοστολογηθεί. Επομένως, είναι απαραίτητο οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία να είναι πάντα σαφώς διατυπωμένες. Η διαφοροποίηση, που θα δώσει στην εταιρία ένα ιδιαίτερο χαρακτήρα, μπορεί να συνίσταται στα εξής:

- Ανταγωνιστικές τιμές και στόχευση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με λύσεις που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες τους σε κόστος και ποιότητα.
- Επίβλεψη και συντονισμό της υλοποίησης της μελέτης στην εκάστοτε επιχείρηση, έχοντας το outsourcing project management ή/και εκπαιδώντας την επιχείρηση να διαχειριστεί τις ανάγκες της.

Είναι σαφές ότι η εταιρία πρέπει να βρίσκεται όσο πιο κοντά γίνεται στο κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο προσανατολισμός της θα είναι προς την αγορά, διότι πρόκειται για υπηρεσίες που προσφέρονται σε επιχειρήσεις. Επομένως, είναι απαραίτητο η εταιρία μελετών να βρίσκεται κοντά τόσο στους πελάτες και συνεργάτες της όσο και στο κέντρο των δημόσιων υπηρεσιών και ιδιωτικών φορέων.

Οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η εταιρία μελετών είναι οι ακόλουθες:

- Εκπόνηση μελετών σκοπιμότητας ή οικονομοτεχνικών
- Εκπόνηση μελετών για επιδοτούμενα και κοινοτικά προγράμματα
- Επίβλεψη και συντονισμός υλοποίησης επιχειρηματικών σχεδίων
- Εκπόνηση σχεδίων στρατηγικού marketing
- Διενέργεια έρευνας αγοράς
- Οργάνωση και ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων
- Human Resources Management
- Οργάνωση συστημάτων εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού
- Οργάνωση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ISO)

Τα γραφεία της εταιρίας θα εγκατασταθούν σε χώρο εμβαδού 300 τ.μ. περίπου και το ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται θα είναι περίπου 18 στελέχη.

Το πρόγραμμα των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν είναι σε γενικές γραμμές το ακόλουθο:

- Εκπόνηση οικονομοτεχνικής μελέτης
- Διαδικασίες για την ίδρυση και την έναρξη δραστηριότητας
- Αναζήτηση και προετοιμασία χώρου για την εγκατάσταση των γραφείων
- Κατασκευές και επιδιορθώσεις χώρου γραφείων
- Προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού
- Προπαραγωγικό marketing

- Αναζήτηση και διαδικασία επιλογής προσωπικού
- Έναρξη λειτουργίας

Οι εργασίες αυτές, καθώς και το σχετικό χρονοδιάγραμμα αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

### **1.1 Οικονομικές και κλαδικές πολιτικές που υποστηρίζουν το επενδυτικό σχέδιο.**

Οι εταιρίες μελετών παρουσιάζουν ιδιαίτερη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία. Μετά το 2004, επαναπροσδιόρισαν τις δυνάμεις τους, έθεσαν τις υπηρεσίες τους σε νέες βάσεις και προχώρησαν σε περαιτέρω ανάπτυξη. Επιπλέον, δίνονται ευκαιρίες και στις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν μέσω επιδοτούμενων και κοινοτικών προγραμμάτων, ενίσχυση της νεανικής και γυναικείας επιχειρηματικότητας και πληθώρας επενδυτικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Όλα αυτά παρέχουν τη δυνατότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε εταιρίες – ειδικούς που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα που χρειάζονται.

Η εταιρία θα έχει συμμετοχή σε κλαδικές ενώσεις και θα κινείται στα πλαίσια της δεοντολογίας. Θα προάγει την ανάπτυξη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις – πελάτες της, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο αυτές θα ανήκουν. Η χρηματοδοτική πολιτική της εταιρίας βασίζεται περισσότερο σε ίδια κεφάλαια των ιδρυτών και όχι σε δανειοληψία από τραπεζικούς οργανισμούς.

Η ανάπτυξη που έχει παρατηρηθεί τόσο στις Βαλκανικές όσο και στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και βόρειας Αφρικής, ανοίγει νέους ορίζοντες για μια εταιρία μελετών, η οποία βρίσκεται σε ιδιαίτερα ευνοϊκή γεωγραφική θέση, ώστε να τις προσεγγίσει εύκολα. Στις περισσότερες από αυτές τις χώρες υπάρχει ήδη έντονη η ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και η οργάνωση σχετικών διακρατικών επιμελητηρίων, γεγονός που βοηθάει σε μεγάλο βαθμό την είσοδο μιας νέας εταιρίας. Φυσικά χρειάζεται να επενδύσει η εταιρία σε κάθε χώρα ξεχωριστά, για να θεωρείται αξιόλογη η προσπάθεια και πρέπει να ληφθούν υπ' όψη τα κόστη, οι διαδικασίες και οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Υπάρχουν πλήθος δυνατοτήτων, αλλά η εταιρία πρέπει να επενδύσει πρώτα στην τοπική αγορά και να παρακολουθεί τα διεθνή δρώμενα. Κατά πάσα πιθανότητα να προβεί σε κάποια κίνηση επέκτασης των δραστηριοτήτων εκτός Ελλάδας μετά το

πέρασ μια πενταετίας, εκτός αν ασχολείται με κάποια έργα ως ανάδοχος, οπότε δε θα απαιτείται η επένδυση σε άλλα κράτη.

## 1.2 Νομική μορφή εταιρίας

Οι ιδρυτές πρέπει, μεταξύ άλλων, να αποφασίσουν τη νομική μορφή που θα έχει η εταιρία. Ανάμεσα στις επιλογές είναι οι παρακάτω: ομόρρυθμη εταιρία (ΟΕ), όπου όλοι οι εταίροι ευθύνονται με όλη την περιουσία τους για τις υποχρεώσεις της εταιρίας, ετερόρρυθμη εταιρία (ΕΕ), όπου ένας εταίρος είναι ομόρρυθμος και οι υπόλοιποι ετερόρρυθμοι και ευθύνονται ως το ποσό που έχουν επενδύσει στην εταιρία, εταιρία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ), όπου όλοι οι εταίροι ευθύνονται ως το ποσό της επένδυσής τους και ανώνυμη εταιρία (ΑΕ), όπου οι μέτοχοι έχουν μερίδιο των μετοχών.

Στην περίπτωση της εταιρίας μελετών θα εξεταστεί η περίπτωση της σύστασης ΕΠΕ ή ΑΕ. Οι διαδικασίες για την ΑΕ είναι αρκετά πολύπλοκη. Βασικές προϋποθέσεις είναι η σύσταση του καταστατικού, κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου, έγκριση του καταστατικού και άδεια σύστασης από τη Νομαρχία και καταχώρησή τους στο Μητρώο ΑΕ, και δημοσίευσή τους στο τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως. Ακολουθεί εγγραφή στο οικείο επιμελητήριο και έναρξη εργασιών στην αρμόδια ΔΟΥ. Το καταστατικό περιλαμβάνει ένα πλήθος στοιχεία για την επωνυμία, το σκοπό και τη δραστηριότητα της ΑΕ, την έδρα, τη διάρκεια ζωής της, το μετοχικό κεφάλαιο, το είδος των μετοχών, το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Γενική Συνέλευση, τους ελεγκτές και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας θα πληρωθεί Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου, παράβολο Δημοσίου και ΤΑΠΕΤ για τη δημοσίευση της ανακοίνωσης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Για την έναρξη των εργασιών απαιτείται μια σειρά δικαιολογητικά, όπως έντυπα συνυποβαλλόμενων δηλώσεων (Δήλωση έναρξης, Δήλωση δραστηριοτήτων, Δήλωση σχέσεων φορολογουμένου, Δήλωση μελών μη φυσικών προσώπων, Δήλωση εγκατάστασης, κ.ά.), βεβαίωση εγγραφής στο οικείο επιμελητήριο, στοιχεία προσδιορισμού της έδρας, καταστατικό και έγκριση της νομαρχίας, κ.ά.

Για τη σύσταση ΕΠΕ απαιτείται προέγκριση της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου ώστε να είναι σύμφωνα με τη νομοθεσία, και έπεται η σύνταξη του καταστατικού. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της σύστασης της εταιρίας και καθορίζει όλα τα σημαντικά θέματα που αφορούν τις σχέσεις των

μετόχων, τη διοίκηση της εταιρίας, ζητήματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της και τη λύση της. Στη συνέχεια απαιτείται παρουσία δικηγόρου, αφού έχει καταβληθεί στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης γι' αυτόν, κατά την υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου. Το καταστατικό υπογράφεται από όλα τα μέλη της εταιρίας, τον δικηγόρο που παρίσταται και το συμβολαιογράφο, και προσκομίζεται στο επιμελητήριο. Καταβάλεται στην αρμόδια ΔΟΥ φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου και πληρώνεται επίσης παράβολο δημοσίου και ΤΑΠΕΤ. Το καταστατικό θεωρείται από το Ταμείο νομικών και Ταμείο προνοίας δικηγόρων και κατατίθεται στο πρωτοδικείο. Αφού εγκριθεί από το πρωτοδικείο και καταχωρηθεί στο Μητρώο Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης, αποστέλεται ανακοίνωση προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η εταιρία έχει νομίμως συσταθεί και μένει μόνο η εγγραφή της στο επιμελητήριο και η έναρξη εργασιών στην αρμόδια ΔΟΥ.

Για τη σύσταση της εταιρίας μελετών μπορεί σε πρώτη φάση να επιλεγεί η μορφή της ΕΠΕ. Η επιλογή αυτή έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Οι εταίροι θα είναι υπεύθυνοι ως το ποσό που έχουν επενδύσει, η διαδικασία είναι λιγότερο πολύπλοκη και τελικά η λειτουργία της θα είναι πιο απλή καθώς οι υποχρεώσεις είναι σαφώς λιγότερες από αυτές που ισχύουν για την ΑΕ. Επιπλέον, οι ιδρυτές μπορούν ανά πάσα στιγμή να αλλάξουν την νομική μορφή της, αν θέλουν. Η σύσταση της ΕΠΕ απαιτεί λιγότερο χρόνο και μικρότερη δαπάνη, ακόμα και στην αμοιβή των επαγγελματιών (δικηγόρων, συμβολαιογράφων, λογιστών) που θα απασχοληθούν. Επομένως, η νομική μορφή που προτιμάται είναι αυτή της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης.

## **2. Υποστηρικτές του σχεδίου ή ιδρυτές.**

Οι ιδρυτές της εταιρίας πρέπει να έχουν εμπειρία και γνώση του χώρου των εταιριών μελετών. Ίσως θα πρέπει να έχουν εργασθεί στο χώρο αυτό και σίγουρα να γνωρίζουν καλά τις ιδιαιτερότητές του και τον ανταγωνισμό.

## **3. Μελέτες σκοπιμότητας.**

Κρίνεται απαραίτητο, πριν την ίδρυση της εταιρίας μελετών να γίνει λεπτομερής ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου. Η μελέτη σκοπιμότητας έχει σκοπό να ληφθούν υπ' όψη όλοι οι παράγοντες που αφορούν τη συγκεκριμένη επένδυση και να βεβαιωθεί η βιωσιμότητά της.



Η μελέτη σκοπιμότητας είναι δυνατό να εκπονηθεί από φορείς όπως:

- Εταιρία μελετών
- Επιστημονική ομάδα εργασίας οικονομικού Πανεπιστημίου
- Ομάδα εξωτερικών επιστημονικών συνεργατών.

#### **4. Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών που καλύπτονται από το πρόγραμμα.**

Μελέτη σκοπιμότητας: Την ανάλυση αυτή μπορεί να αναλάβει κάποιο από τα ιδρυτικά στελέχη με τη βοήθεια μιας ομάδας εργασίας ελληνικού οικονομικού πανεπιστημίου και το κόστος της θα ανέρχεται σε 5.000 ευρώ περίπου.

Αρχιτεκτονική μελέτη: Στις προεπενδυτικές μελέτες περιλαμβάνεται η αρχιτεκτονική μελέτη. Η μελέτη αυτή μπορεί να εκπονηθεί από αρχιτεκτονικό γραφείο. Σκοπό έχει τη λειτουργικότερη αξιοποίηση του χώρου, στον οποίο θα εδρεύει η εταιρία. Με βάση την αρχιτεκτονική μελέτη ο χώρος που θα επιλεγεί από τους ιδρυτές για αγορά ή ενοικίαση, θα χρησιμοποιηθεί κατάλληλα για να στεγάσει τα γραφεία, τον εξοπλισμό και τους βοηθητικούς χώρους. Λαμβάνεται, επιπλέον, υπ' όψη το ανθρώπινο δυναμικό και οι ανάγκες τους σε χώρους εργασίας.

Προεπενδυτικό marketing: Κατά τη διάρκεια και μετά τη σύσταση της εταιρίας μπορούν να γίνουν κάποιες κινήσεις που θα βοηθήσουν στην ομαλή είσοδο της εταιρίας στη αγορά. Το προεπενδυτικό marketing περιλαμβάνει, εκτός από την έρευνα αγοράς (η οποία περιλαμβάνεται άλλωστε και στη μελέτη σκοπιμότητας) και κάποιες δραστηριότητες, όπως αποστολή δελτίου τύπου στα ΜΜΕ και άλλες επικοινωνιακές κινήσεις για να προωθηθεί η νέα εταιρία. Απαραίτητη από την αρχή είναι η δημιουργία ιστοσελίδας και η προβολή της στο Διαδίκτυο.

## 5. Πίνακες κεφαλαίου II

**Πίνακας Π-1:** Κόστος προεπενδυτικών μελετών και προπαρασκευαστικών ερευνών

<b>Επενδυτικό σχέδιο: Ίδρυση Εταιρίας Μελετών</b>			
<b>Νόμισμα: Ευρώ</b>		<b>Μονάδες:</b>	
<b>Περιγραφή εγγραφής</b>	<b>Κόστος εγχώριας συμμετοχής</b>	<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>Έτος</b>
- Μελέτες επενδυτικών ευκαιριών - Προμελέτες σκοπιμότητας - Μελέτη σκοπιμότητας	5.000 €	5.000 €	1
<b>Συνολικό κόστος των προεπενδυτικών μελετών</b>	5.000 €	5.000 €	
- Προπαρασκευαστικές έρευνες Εδαφολογικές μελέτες Εργαστηριακές δοκιμές - Άλλες έρευνες Δαπάνες για σχέδια αρχιτεκτονικά Δαπάνες προώθησεως (marketing) Σύμβουλοι κλπ.	1.000 € 5.000 €	1.000 € 5.000 €	
<b>Συνολικό κόστος των προπαρασκευαστικών ερευνών</b>	6.000 €	6.000 €	
<b>Γενικό Σύνολο</b>	11.000 €	11.000 €	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ MARKETING

Οι εταιρίες μελετών δραστηριοποιούνται στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας (ιδιωτικός και δημόσιος τομέας). Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν στην εκπόνηση μελετών όπως:

- Κλαδικές μελέτες
- Μελέτες περιφερειακής ανάπτυξης
- Έρευνες αγοράς (σε ιδιώτες και σε επιχειρήσεις)
- Μελέτες (και προμελέτες) σκοπιμότητας επενδύσεων
- Οικονομοτεχνικές μελέτες
- Μελέτες φυσικών πόρων
- Μελέτες βιωσιμότητας επιχειρήσεων
- Μελέτες Στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού
- Μελέτες Marketing
- Σχεδιασμός προγράμματος Πωλήσεων
- Μελέτες Επιλογής-Αξιολόγησης Προσωπικού
- Μελέτη και εκπόνηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης προσωπικού
- Τεχνικές-Αρχιτεκτονικές μελέτες
- Περιβαλλοντικές μελέτες
- Σχεδιασμός Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας
- Μελέτες - προτάσεις σε αναπτυξιακά προγράμματα

Οι εταιρίες μελετών είναι σε θέση να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων που εδρεύουν σε όλη την Ελλάδα. Οι υπηρεσίες τους πρέπει να προσαρμόζονται στο εκάστοτε οικονομικό, κοινωνικόπολιτικό περιβάλλον. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να παρακολουθούν και να συμμετέχουν ενεργά στις εξελίξεις στον κόσμο των επιχειρήσεων όπως διαμορφώνονται παγκοσμίως.

### **1. Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της.**

Η αγορά, στην οποία απευθύνονται οι εταιρίες μελετών, αποτελείται ουσιαστικά από το σύνολο των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων φορέων.

Συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα, μια εταιρία μελετών μπορεί να παράσχει τις υπηρεσίες της σε επιχειρήσεις:

- Μεγάλες
- Μεσαίες
- Μικρομεσαίες

Οι επιχειρήσεις που ορίζουμε ως μεγάλες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των 150.000.000 Ευρώ και ελάχιστο αριθμό προσωπικού 200 άτομα. Ως μεσαίες ορίζονται, αντίστοιχα, οι εταιρίες με ετήσιο κύκλο εργασιών από 10.000.000 ευρώ έως 150.000.000 ευρώ και προσωπικό από 100 – 200 άτομα. Τέλος, μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών από 1.000.000 ευρώ έως 10.000.000 ευρώ και προσωπικό από 20 έως 100 άτομα. Συνήθως, οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία ιδιαίτερα στην ελληνική οικονομία, δεν έχουν το απαραίτητο budget για εκπόνηση εξειδικευμένων μελετών. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι αποκλείονται από την αγορά – στόχο των εταιριών μελετών. Δεν αποτελούν, όμως, πρωταρχικό στόχο.

Όσον αφορά τους τομείς της οικονομίας στους οποίους απευθύνονται οι εταιρίες μελετών, αυτοί είναι οι παρακάτω:

- Παραγωγή Α' υλών
- Βιομηχανία
- Μεταποίηση
- Εμπόριο
- Παροχή υπηρεσιών

Κάθε επιχείρηση, που δραστηριοποιείται σε κάποιον από τους παραπάνω τομείς, έχει ανάγκη από εκπόνηση μελετών. Συγκεκριμένα, οι μελέτες αυτές είναι απαραίτητο να συντάσσονται από εξειδικευμένους και έμπειρους επαγγελματίες. Η συνεργασία με μια εταιρία μελετών, που διαθέτει όλους τους απαιτούμενους πόρους σε ανθρώπους και μέσα, κρίνεται αναγκαία.

Έχουμε αναφέρει ότι οι εταιρίες μελετών απευθύνονται σε επιχειρήσεις όλων των επιμέρους κλάδων. Μέσα στον ίδιο κλάδο, οι ανταγωνιστές μπορεί να στραφούν σε εταιρίες μελετών, για την ανάπτυξή τους. Προσοχή χρειάζεται στην περίπτωση αυτή. Εάν μία εταιρία μελετών παρέχει τις υπηρεσίες της σε εταιρίες του ίδιου κλάδου, πρέπει να τηρεί απόλυτη εχεμύθεια και να μην χρησιμοποιεί τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή της για κανένα λόγο, πέρα από τη μελέτη που της

ανατέθηκε. Σε ορισμένες περιπτώσεις η εταιρία μελετών μπορεί να επιλέξει να μην συνεργαστεί με εταιρία του ίδιου κλάδου, ειδικά σε θέματα που αφορούν το marketing και τον ανταγωνισμό.

Οι εταιρίες μελετών δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν πρέπει να προβούν σε ορισμένες ενέργειες. Βασική προϋπόθεση είναι η διαφοροποίηση. Κάθε εταιρία μελετών, εκτός από εξειδικευμένο προσωπικό και προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, πρέπει να έχει και κάποιο στοιχείο που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες. Αυτό το στοιχείο μπορεί να είναι μια εξειδικευμένη υπηρεσία, μια πρωτότυπη τεχνογνωσία ή ανταγωνιστικές τιμές. Η διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει, είναι απολύτως απαραίτητη και θεωρείται αυτονόητη στη σύγχρονη αγορά. Σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα παίζει το εύρος της γκάμας υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία, επειδή έτσι θα μπορεί να εξυπηρετήσει πιο ολοκληρωμένα τις ανάγκες της επιχείρησης – πελάτη. Την καλύτερη διαφήμιση για μια εταιρία μελετών αποτελεί η καλή της φήμη για αξιοπιστία και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι καταξιωμένοι και ικανοποιημένοι πελάτες. Παρόλα αυτά, η αναγνώριση της επωνυμίας και των χαρακτηριστικών της εταιρίας μελετών στον επιχειρηματικό κόσμο είναι απαραίτητη και επιτυγχάνεται με στοχευμένη διαφημιστική καμπάνια. Επιπλέον, μια εταιρία μελετών πρέπει να προσαρμόσει την τιμολογιακή της πολιτική έτσι ώστε να είναι προσιτή στην αγορά που στοχεύει.

## **2. Ανάλυση των χαρακτηριστικών αγοράς.**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και αποτελούν δυνητικούς πελάτες των εταιριών μελετών ανέρχονται σε περίπου 793.000 με τζίρο 233.004,8 εκατ. ευρώ, σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν πληθώρα επιλογών σε εταιρίες μελετών και συμβούλων. Υπολογίζεται ότι υπάρχουν περίπου 85.000 εταιρίες μελετών (όλων των σχετικών υπηρεσιών) με τζίρο 7.880,38 εκατ. ευρώ, που απευθύνονται σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων.

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, χρειάζονται εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως εκπόνηση μελετών και συμβουλευτικές υπηρεσίες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Το ενδεχόμενο να έχουν στην εσωτερική τους οργάνωση, έμπειρα στελέχη και αρμόδιο τμήμα για τέτοιου είδους εργασίες, είναι

εξαιρετικά δύσκολο και δαπανηρό. Για το λόγο αυτό απευθύνονται σε εξειδικευμένες εταιρίες μελετών. Με λίγα λόγια χρειάζονται:

- Εξειδικευμένα στελέχη όταν τα χρειάζονται.
- Εκπόνηση αξιόπιστων επενδυτικών σχεδίων και μελετών
- Συμβούλους για τις ευκαιρίες της αγοράς
- Υποστήριξη σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης

Με τη σειρά τους, οι εταιρίες μελετών προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες και πρέπει να:

- Προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης
- Προσαρμόζουν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με την υπηρεσία και την επιχείρηση
- Να δίνουν στις επιχειρήσεις ευελιξία ως προς την πιστωτική τους πολιτική

Οι εταιρίες μελετών πρέπει να είναι προσιτές με κάθε τρόπο σε κάθε ενδιαφερόμενο. Μια επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει μια εταιρία μελετών μέσω internet, παίρνοντας πληροφορίες για διάφορες εταιρίες, για τα στελέχη που τις απαρτίζουν, τις υπηρεσίες που προσφέρουν και τους πελάτες που εξυπηρετούν. Επίσης μπορούν να πληροφορηθούν για εταιρίες μελετών από κλαδικά και οικονομικά περιοδικά. Σημαντικό ρόλο παίζει και η φήμη των εταιριών μελετών και οι «ιστορίες επιτυχίας» τους, που αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση. Στη συνέχεια είναι αναγκαίο να γίνει επαφή με μία ή περισσότερες εταιρίες, όπου θα γίνει η γνωριμία των στελεχών και θα συζητηθεί το τί ζητάει η επιχείρηση. Θα ακολουθήσει από την πλευρά της εταιρίας ή των εταιριών μελετών, πλάνο και οικονομική προσφορά για τη ζητούμενη υπηρεσία (ή υπηρεσίες), που θα εξειδικεύεται στις ανάγκες της επιχείρησης. Τέλος, η επιχείρηση θα αξιολογήσει τις προτάσεις και θα αποφασίσει σε ποιά εταιρία θα αναθέσει το «έργο».

### **3. Ανάλυση των ανταγωνιστών.**

Στην Ελλάδα τις εταιρίες Μελετών και Συμβούλων εκπροσωπεί ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ). Ο ΣΕΣΜΑ ιδρύθηκε το 1992 και αποτελεί μη κερδοσκοπικό Σωματείο. Ιδρυτικά μέλη του αποτέλεσαν οι 23 μεγαλύτερες εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ενώ σήμερα μετρά 57 μέλη, μεταξύ των οποίων και Διεθνείς εταιρίες που δραστηριοποιούνται πια και στην Ελλάδα.

Κύριοι στόχοι του ΣΕΣΜΑ είναι η ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών Μανάτζμεντ στους οικονομικούς φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα της οικονομίας, η μελέτη όλων των θεμάτων που αφορούν τον κλάδο, η υποστήριξη των μελών του, η εκπροσώπηση των μελών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, η προώθηση συνεργασιών μεταξύ των μελών του, και, τέλος, η προσφορά υπηρεσιών για την ανάπτυξη της οικονομίας.

Ο ΣΕΣΜΑ πραγματοποιεί τους στόχους του με την ανάπτυξη διαφόρων δραστηριοτήτων, τη συμμετοχή του σε Διεθνείς Οργανισμούς, με την έρευνα και την υπόδειξη λύσεων πάνω σε θέματα που απασχολούν τον κλάδο. Ο Σύνδεσμος διοργανώνει διαλέξεις και συνέδρια, εκδίδει έντυπα με θέματα σχετικά με τον κλάδο, φροντίζει για την επιμόρφωση των στελεχών των μελών του και μεριμνά για την εκπροσώπηση σε δημόσιους φορείς και τη θέσπιση κατάλληλου θεσμικού πλαισίου για την ανεμπόδιστη άσκηση των δραστηριοτήτων των μελών του.

Ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μανάτζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) είναι μέλος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ενώσεων Συμβούλων Μανάτζμεντ (FEACO) και του Διεθνούς Συμβουλίου Οργανισμών Συμβούλων Μανάτζμεντ (ICMCI).

Μέλη του ΣΕΣΜΑ σήμερα αποτελούν οι παρακάτω εταιρίες:

01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ

ACCENTURE ΑΕ

ADVANCED QUALITY SERVICES LTD

ΑΤΛΑΝΤΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

ΒΑΚΑΚΗΣ & ΣΥΝΕΡΓ. ΑΕ

BPM ΑΕ

BRAINSTORMING ΕΠΕ

BUSINESS ARCHITECTS

CINAR ΑΕ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΕ

DELOITTE & TOUCH CONSULTING ΑΕ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΕ

ΕΛΛΗΝΟΤΕΧΝΙΚΗ

ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΕ

ENERGO GROUP ΑΕ

ERGO GROUP SA

EUROPEAN PROFILES AE  
EXERGIA AE  
GLOBAL VIEW AE  
HAY ΣΥΜΒ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ AE  
ΙΑΠΕΤΟΣ AE  
ICAP AE  
INFOGROUP ΣΥΜΒ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ AE  
INTERACTION AE  
KANTOR HUMANIS AE  
KANTOR ΣΥΜΒ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ AE  
KANTOR ΣΥΜΒ. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ AE (INDECO AE)  
KPMG AE  
LAMANS AE  
LDK CONSULTANTS  
ΛΚΝ ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΕΠΕ  
LOGOTECH AE  
MASTER HELLAS AE  
MDM ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ AE  
NOISIS ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
OMAS AE  
ORCO AE  
PLANET AE  
PLANET Regional  
PLANNER AE ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
PLANNING GROUP ΕΠΕ  
PLANNING ΣΥΜΒ. ΟΡΓ/ΣΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ AE  
PRC GROUP – THE MANAGEMENT HOUSE  
PRIAMOS AE  
PRICEWATERHOUSE COOPERS AE  
PRISMA ΕΠΕ  
Q-PLAN  
REMACO AE  
RESPONSE AE  
S.P.E.E.D. ΣΥΜΒ. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ AE



SMC ΕΕ  
STEDIMA ΑΕ  
SYNTAX ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΒΕΕ  
ΤΕΚΜΩΡ ΑΕ  
ΤΕC ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΑΕ  
TOP PLAN ΑΕ  
ΤREK CONSULTING ΑΕ  
ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΕ

Οι εταιρίες – μέλη του ΣΕΣΜΑ είναι αυτόνομες και ανεξάρτητες και δραστηριοποιούνται στο χώρο των Υπηρεσιών Συμβούλου Διοίκησης τουλάχιστον επί τρία έτη. Είναι νομικά πρόσωπα που καλύπτουν τουλάχιστον ένα από τους παρακάτω τομείς παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών διοίκησης:

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές και Επιχειρησιακές Συμβουλές
- Οργάνωση Δομών και Λειτουργιών
- Οργάνωση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σχεδιασμό και Υποστήριξη Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
- Υπηρεσίες Marketing και Επιχειρησιακής Επικοινωνίας
- Σχεδιασμό και Εφαρμογή Λειτουργικών και Πληροφοριακών Συστημάτων
- Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες

Σύμφωνα με έρευνα που παρουσίασε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συμβούλων Μάνατζμεντ (European Federation of Management Consultancies Associations – FEACO) σχετικά με την Ευρωπαϊκή Αγορά Συμβούλων στις 22 χώρες – μέλη της, η ευρωπαϊκή συμβουλευτική αγορά σημείωσε το 2004 αύξηση 3,7%, με τζίρο που ανέρχεται σε 48,5 δις.ευρώ. Ο κύκλος εργασιών του κλάδου πανευρωπαϊκά το 2003 ανήλθε στα 47,5 δις.ευρώ. Στην ελληνική αγορά, ύστερα από δύο χρόνια σημαντικής ανάπτυξης με 19,5% για το 2002 και 15% για το 2003, παρουσιάστηκε μείωση 6% για το 2004. Σχετική ανακοίνωση του ΣΕΣΜΑ αναφέρει ότι το μέγεθος της ελληνικής αγοράς για το 2004 υπολογίστηκε στα 192 εκατ.ευρώ.

Η ίδια έρευνα αναφέρει ότι ως προς το ποσοστό συμμετοχής της συμβουλευτικής αγοράς επί του ΑΕΠ, η χώρα μας βρίσκεται στην τελευταία θέση με ποσοστό

0,12%. Χώρες όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία έχουν μεγαλύτερο ποσοστό, ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος βρίσκεται στο 0,44%.

Μεταξύ των τομέων συμβουλευτικών υπηρεσιών, στην Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση και παρουσιάζει μεγάλη άνοδο, ο τομέας της Διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Operational Management) (42%). Δεύτερος στη σειρά είναι ο τομέας της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Σχεδιασμού (27%). Τέλος ο τομέας της Πληροφορικής εμφάνισε σημαντική μείωση (17,5% έναντι 23,5% το 2003). Η σχετική έρευνα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έδειξε ότι ο τομέας της Διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών εμφανίζει τη μεγαλύτερη ζήτηση. Ο τομέας της Πληροφορικής παρουσιάζει μείωση και βρίσκεται στη δεύτερη θέση, ενώ στην Τρίτη θέση ο τομέας των Εξωγενών Υπηρεσιών (Outsourcing) εμφανίζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Μεγάλη Βρετανία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών (με αύξηση 7,2%). Σημεία ανάκαμψης δείχνει η Γερμανία, η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η Πορτογαλία και η Ιταλία σημείωσαν σημαντική μείωση, ενώ μόνο χώρες από την Ανατολική Ευρώπη (όπως η Πολωνία, η Σλοβενία ή η Ρωσία) παρουσιάζουν διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης.

Στη χώρα μας, το υψηλότερο ποσοστό εσόδων από συμβουλευτικές υπηρεσίες προέρχεται από τον δημόσιο τομέα, ενώ ακολουθούν ο κλάδος των καταναλωτικών αγαθών και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην Ευρώπη το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται επίσης από τον δημόσιο τομέα με σημαντική αύξηση, καθώς και από τον τραπεζικό τομέα.

Σύμφωνα με δήλωση του Ρεμι Ρεντλι σε συνέντευξη που έδωσε στο ετήσιο συνέδριο της FEACO σε συνεργασία με το ΣΕΣΜΑ το 2004 στην Αθήνα, «...πιστεύω ότι η χώρα σας έχει μια μεγάλη ευκαιρία. Βρίσκεται ακριβώς εκεί όπου η «παλαιά» Ευρώπη συναντά τη «νέα». Συνορεύει με μελλοντικά μέλη της Ε.Ε., αλλά και με υποψήφιες χώρες. Αυτό είναι το πλεονέκτημα, καθώς μπορεί να αποτελέσει γέφυρα τεχνογνωσίας προς αυτές τις χώρες. Κάτι ανάλογο έκανε και η Σλοβενία με τις χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας και νομίζω ότι τα αποτελέσματα είναι θεαματικά. Η Ελλάδα είναι ικανή να το κάνει αυτό σε ακόμη μεγαλύτερη κλίμακα.»

Οι εταιρίες μελετών, όπως κάθε επιχείρηση, στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κύκλου εργασιών τους. Για να επιτύχουν κάτι τέτοιο πρέπει να προσφέρουν

υπηρεσίες που να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους. Να διαμορφώνουν ολοκληρωμένες προτάσεις και προγράμματα δράσης και να υποστηρίζουν ενεργά την υλοποίησή τους. Να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, επικεντρώνοντας στις ανάγκες των πελατών τους και στη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη. Στόχος λοιπόν είναι, οι υπηρεσίες τους να αποτελούν προστιθέμενη αξία στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων – πελατών τους.

Οι εταιρίες μελετών παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις. Ανάλογα με την κατάρτιση και την εμπειρία των στελεχών της, κάθε εταιρία μελετών παρέχει και τις ανάλογες υπηρεσίες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι περιορίζει την γκάμα των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει. Έχοντας στη διάθεσή της, εκτός από τα μόνιμα στελέχη, και ένα δίκτυο εξωτερικών συνεργατών, διαφόρων ειδικοτήτων, μια εταιρία μελετών είναι ικανή να διεκπεραιώσει οποιαδήποτε αποστολή της ανατεθεί. Παρ' όλα αυτά, κάθε εταιρία μπορεί να επιλέξει τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, ανάλογα με τους στόχους της. Ανάλογα με τους κλάδους στους οποίους στοχεύει, ανάλογα με την εξειδίκευση των στελεχών της και ανάλογα με τη διαφοροποίηση που θέλει να πετύχει ως προς τον ανταγωνισμό.

Για παράδειγμα, κάποιες εταιρίες μελετών εξειδικεύονται στις μελέτες σκοπιμότητας και το στρατηγικό σχεδιασμό. Κάποιες εταιρίες εξειδικεύονται στα προγράμματα των ΚΠΑ (Κοινοτικά Προγράμματα Ανάπτυξης), ενώ κάποιες άλλες σε έρευνες αγοράς και σχέδια marketing ή σε εξεύρεση και αξιολόγηση προσωπικού. Παρακάτω, παρουσιάζονται οι υπηρεσίες που παρέχουν κάποιες μεγάλες και καταξιωμένες εταιρίες μελετών.

#### **ADVANCED QUALITY SERVICES LTD**

- Στατηγικό Σχεδιασμό (Business Planning) και Ανασχεδιασμό των επιχειρήσεων (Reengineering)
- Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025, ISO 17799)
- HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point: Σύστημα για την Διαχείριση της Υγιεινής & Ασφαλείας των Τροφίμων)
- Logistics: Διαχείριση Αποθεμάτων και Οργάνωση Αποθηκών. Αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Σχεδιασμό προδιαγραφών & Αξιολόγηση Συστημάτων ERP και Business Intelligence

- Οργάνωση & Βελτίωση Απόδοσης Δικτύων Πωλήσεων με κύρια δράση την ανάπτυξη και το Coaching του δυναμικού των πωλήσεων
- Σύνταξη προτάσεων Αναπτυξιακού Νόμου και Προγραμμάτων Χρηματοδότησης
- Υλοποίηση σεμιναρίων βασισμένων σε διεθνείς συνεργασίες σε Ε.Ε. και Η.Π.Α. και στην τεχνογνωσία και μακρά εμπειρία των στελεχών μας.

#### **ΑΤΛΑΝΤΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ**

- Μελέτες πολιτικής για την Επιστήμη και Τεχνολογία
- Υποστήριξη προγραμμάτων δημοσίου
- Υλοποίηση περιβαλλοντικών μελετών & διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων

#### **BPM ΑΕ**

- Υπηρεσίες στρατηγικής και σχεδιασμού
- Οργανωτική αλλαγή (οργάνωση και αναδιοργάνωση)
- Μάρκετινγκ
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Μέτρηση Επιχειρησιακών Αποτελεσμάτων
- Research Consulting
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Περιβαλλοντική Διαχείριση

#### **Brainstorming**

- Γενικές Υπηρεσίες Συμβούλου Επιχειρήσεων
- Διαδικασίες – Συστήματα
- Χρηματοοικονομικά
- Marketing – Πωλήσεις
- Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Συστήματα Ποιότητας
- Μελετητικός Τομέας
- Λογιστικός Τομέας
- Αναπτυξιακά – Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Πληροφοριακά Συστήματα

#### **4. Σύστημα Marketing**

Η γκάμα των υπηρεσιών που παρέχει μια εταιρία μελετών διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό και ως προς το ποιές υπηρεσίες μπορεί να παρέχει και ως προς την εξειδίκευση στις υπηρεσίες αυτές. Η ποιότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών αυτών εξαρτάται από την εμπειρία των στελεχών, από τον τρόπο διενέργειας της έρευνας ή μελέτης, δηλαδή από τις διαδικασίες που έχει ορίσει εσωτερικά η εταιρία και από τα στοιχεία που έχει η εταιρία για τη διεκπεραίωσή της. Πρέπει να γίνει απόλυτα σαφές το τί ζητάει η επιχείρηση από την εταιρία μελετών και τί επιδιώκει. Είναι απαραίτητο να προσφέρει στην εταιρία όλες τις πληροφορίες και στοιχεία που θα διευκολύνουν την εργασία. Κατ' επέκταση και η εταιρία πρέπει να προσαρμόσει την υπηρεσία της στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης - πελάτη. Σημαντικός είναι και ο τρόπος παρουσίασης της εργασίας που έχει ανατεθεί στην εταιρία. Μια άρτια επιστημονική μελέτη και τα αποτελέσματά της πρέπει να παρουσιαστούν με τρόπο κατανοητό και σαφή στην επιχείρηση – πελάτη.

Οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η εταιρία μελετών θα περιλαμβάνονται στα παρακάτω τμήματα:

1. Τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινωνικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές μελέτες
2. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
3. Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
4. Τμήμα Έρευνας αγοράς - Marketing

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών που παρέχει μια εταιρία μελετών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αποτιμάται ο χρόνος που χρειάζεται για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας και τα στελέχη που θα απασχοληθούν γι' αυτή, καθώς επίσης τα λειτουργικά έξοδα. Ο χρόνος που απαιτείται υπολογίζεται συνήθως από την εμπειρία των στελεχών, αλλά μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με το μέγεθος και το βαθμό δυσκολίας ενός έργου. Τα λειτουργικά έξοδα συνήθως χρεώνονται συνήθως ανάλογα με το μέγεθος κάθε έργου. Επίσης δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι στην περίπτωση που ζητηθεί από την εταιρία μια υπηρεσία που δεν διαθέτει και δεχτεί να τη διεκπεραιώσει, το κόστος θα διαμορφωθεί κατά προσέγγιση. Εάν για το συγκεκριμένο έργο υπάρχει ζημία, πρέπει να ληφθεί υπ'

όψη ότι έχει δοθεί στην εταιρία η ευκαιρία να προσφέρει μια νέα υπηρεσία και να αποκτήσει την τεχνογνωσία γι' αυτή.

Στους πίνακες που παρατίθενται στο παράρτημα του κεφαλαίου, παρουσιάζεται η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας, καθώς και οι «μονάδες» που θα διατεθούν ανά έτος. Είναι απαραίτητο να διευκρινήσουμε ότι δεν είναι δυνατός ο ακριβής ορισμός των μονάδων, αλλά ούτε και της τιμής τους, επειδή κάθε έργο που αναλαμβάνει η εταιρία είναι ξεχωριστό και εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους η τελική τιμολόγησή του. Έχουμε λοιπόν αναφέρει τις «μονάδες» και το κόστος τους, κατά προσέγγιση και κατά μέσο όρο, σύμφωνα με ρεαλιστικά στοιχεία της αγοράς, και ουσιαστικά υπολογίζουμε περισσότερο στο σύνολο των εσόδων που αναμένονται από κάθε τμήμα.

Οι εταιρίες οφείλουν να προωθούν τις υπηρεσίες τους, στην προσπάθειά τους να διευρύνουν το πελατολόγιό τους. Για το λόγο αυτό, μπορούν να προβούν σε διαφημιστικές ενέργειες που προβάλλουν τόσο τις υπηρεσίες τους, αλλά και τα επιτεύγματά τους. Μια διαφημιστική καμπάνια μπορεί να γίνει σε έντυπα, συνήθως επαγγελματικού ενδιαφέροντος, στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο και γενικότερα σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Συχνά η διαφήμιση γίνεται έμμεσα, μέσω χορηγιών ή συμμετοχής σε συνέδρια, εκθέσεις, επαγγελματικές εκδηλώσεις διαφόρων κλάδων.

Το τμήμα marketing, οργανώνοντας ένα συνδυασμό προβολής σε έντυπα επαγγελματικού ενδιαφέροντος (με καταχωρήσεις, άρθρα και case studies) και σε συνέδρια και εκθέσεις (με συμμετοχή και χορηγίες, αλλά και ως εισηγητές), επιτυγχάνει ένα ασφαλές και δοκιμασμένο σχέδιο marketing για τη νεοσύστατη εταιρία. Σε πρώτη φάση, η προβολή μπορεί να γίνει με διαφημιστικές καταχωρήσεις και άρθρα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, τα οποία θα συντάξουν έμπειρα στελέχη της, σε κλαδικά περιοδικά, οικονομικές εφημερίδες, ακόμα και σε ιστοσελίδες και blogs που αφορούν επαγγελματίες. Η κατασκευή ιστοσελίδας ενημερωμένης και φιλικής προς το χρήστη, αποτελεί πλέον απαραίτητη κίνηση για την προβολή της εταιρίας. Επιπλέον, μπορεί να λαμβάνει μέρος σε εκθέσεις και συνέδρια που αφορούν κλάδους στους οποίους στοχεύει, όπως μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού ή χονδρικού εμπορίου, βιομηχανία, τραπεζικό κλάδο, κ.ά. Είναι σκόπιμο, επίσης, να οργανωθεί και μια δεξίωση εγκαινίων, λίγο καιρό μετά την έναρξη των εργασιών. Με τους τρόπους αυτούς γίνεται γνωστή στον

επιχειρηματικό κόσμο η νέα εταιρία, τα στελέχη και οι υπηρεσίες που προσφέρει και η δυναμικότητά της.

Σε δεύτερη φάση, και αφού έχει αρχίσει την πλήρη δράση της και έχει ολοκληρώσει μια σειρά εργασιών, η εταιρία παράλληλα με την προβολή της και την παρουσία της σε έντυπα και συνέδρια, μπορεί να προχωρήσει σε δημοσίευση «επιτυχημένων ιστοριών» της. Η καλύτερη διαφήμιση, φυσικά, είναι αυτή που κάνουν στην εταιρία μελετών οι πελάτες και τα έργα της. Επομένως είναι απαραίτητο να προβάλλονται τόσο με δελτία τύπου που θα αποστέλλονται, όσο και με ολόκληρα άρθρα σε έντυπα σχετικά με τον κλάδο, ενδεχομένως, στον οποίο έχει εφαρμοστεί η υπηρεσία, ακόμα και με άρθρα που έχουν γράψει τα στελέχη της επιχείρησης-πελάτη. Επιπλέον, μπορεί να οργανωθεί μια σειρά από εισηγήσεις σε σεμινάρια και συνέδρια από στελέχη της εταιρίας. Μέσω των επιτυχημένων εφαρμογών των υπηρεσιών της, καθώς και των καταρτισμένων στελεχών της, φαίνεται η αξιοπιστία, η συνέπεια και τα αποτελέσματα της εταιρίας. Σημαντικό ρόλο, βέβαια, παίζουν τα στελέχη της εταιρίας, που με την προσωπική τους προσπάθεια και επαφή με την επιχείρηση – πελάτη (προσωπική πώληση και εξυπηρέτηση) καταφέρνουν να προωθήσουν τις υπηρεσίες και το όνομα της εταιρίας.

Η εταιρία πρέπει να οργανώσει σε συνδυασμό με το σχέδιο marketing και ένα πλάνο πωλήσεων. Η στόχευση μπορεί να γίνεται ανά κλάδους. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί να λάβει μέρος σε κλαδικές εκθέσεις και να προσεγγίσει τις επιχειρήσεις μαζικά στον εκθεσιακό χώρο, να παρουσιάσει τις υπηρεσίες της και να εξηγήσει γιατί αποτελεί απαραίτητο συνεργάτη. Η προσέγγιση αυτή είναι άμεση και συχνά πολύ αποτελεσματική, καθώς η εταιρία έρχεται απ' ευθείας σε επαφή με τα στελέχη των επιχειρήσεων – πελατών. Ένας άλλος τρόπος προσέγγισης είναι μέσω εξωτερικών συνεργατών, όπως για παράδειγμα λογιστικών γραφείων και εταιριών. Το είδος αυτής της δραστηριότητας φέρει τα στελέχη των λογιστικών γραφείων πολύ κοντά στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να γνωρίζουν τις ανάγκες τους, τα αναπτυξιακά τους σχέδια και να απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης τους. Κατά συνέπεια μια εταιρία λογιστών μπορεί να προτείνει μια εταιρία μελετών για υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις χρειάζονται.

## 5. Ανάλυση του περιβάλλοντος του σχεδίου.

Οι εταιρίες μελετών δραστηριοποιούνται σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, εφόσον οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι σε γενικές γραμμές παρόμοιες και εύκολα μπορεί να υποκαταστήσει η μία την άλλη.

Ο κλάδος των εταιριών μελετών έχει γνωρίσει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη ανάπτυξη. Ο αριθμός των εταιριών έχει αυξηθεί. Οι υπηρεσίες γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, εξειδικευμένες και σύμφωνες με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, έχοντας συνειδητοποιήσει την ανάγκη και εκτιμήσει τη συνεργασία με τους ειδικούς, απευθύνονται σε εταιρίες μελετών. Η προσφορά των υπηρεσιών επεκτείνεται και σε νέες αγορές, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Μπορούμε από τα παραπάνω να συμπεράνουμε ότι ο κλάδος των εταιριών μελετών βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης.

Σε αυτή τη φάση ζωής του κλάδου, ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Είναι εύλογο να αναφερθεί ότι είναι δυνατή η είσοδος μιας νέας εταιρίας στον κλάδο. Η δυσκολία συνίσταται στην επιβίωση της εταιρίας στο χώρο. Απαιτούνται δυναμικά στελέχη, με εμπειρία και καλές δημόσιες σχέσεις, για να επιτευχθεί. Έπειτα ο ανταγωνισμός έχει ως επακόλουθο και την πίεση στα περιθώρια κέρδους κάθε εταιρίας. Οι επιλογές που έχουν οι επιχειρήσεις είναι πολλές και αυτό οδηγεί αναγκαστικά σε μείωση ή προσαρμογή των τιμών. Ειδικά στις υπηρεσίες, η τιμολογιακή πολιτική είναι συχνά ρευστή και τα περιθώρια κέρδους απροσδιόριστα. Επομένως οι πελάτες μπορούν να διαπραγματευθούν τις τιμές των υπηρεσιών που ζητούν. Αντίθετα, οι εταιρίες έχουν περιορισμένα περιθώρια διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές τους, είτε πρόκειται για εξοπλισμό, είτε ακόμα και εσωτερικά με τα στελέχη και τους συνεργάτες τους ως προς τις αμοιβές τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εταιρίες μελετών πρέπει συνεχώς να βρίσκουν τρόπους να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές.

Η ένταξη μιας νέας εταιρίας στο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικολογία, οι διαθέσιμες πρώτες ύλες, τα σχέδια περιβαλλοντικής προστασίας, η ανακύκλωση, η τεχνολογία, οι καινοτομίες στην παραγωγή υλικών, η υποκατάσταση τεχνολογίας, η τεχνολογία ανακυκλώσεως, η οικονομία, η κοινωνική ανάπτυξη, η πολιτική και οι νόμοι.

Για τις εταιρίες μελετών, η ανάλυση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος είναι πιο απλή. Δεδομένου ότι προσφέρουν υπηρεσίες και όχι προϊόν και δεν



αποτελούν βιομηχανικές μονάδες, οι ανάγκες τους σε πρώτες ύλες και πηγές ενέργειας είναι περιορισμένες. Μπορούν να λειτουργήσουν μέσα ή έξω από την πόλη, σε γραφεία που καταλαμβάνουν ολόκληρο κτήριο ή τμήμα κτηρίου, να χρησιμοποιούν τις παροχές και τις πηγές ενέργειας που προσφέρονται από το δημόσιο. Εφόσον δεν έχουν επιβλαβή απόβλητα για το περιβάλλον, δεν χρειάζεται να έχουν σχέδιο περιβαλλοντικής προστασίας, όμως είναι απαραίτητο να τηρούν όλους τους νόμους και κανονισμούς περιβαλλοντικής προστασίας σε έργα που αναλαμβάνουν. Απαραίτητο είναι, επίσης, να τηρούν τους κανόνες ασφαλείας για τους εργαζομένους τους. Σχετικά με την ανακύκλωση, η εταιρία μελετών μπορεί να οργανώσει εσωτερικά ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης της γραφικής της ύλης και των απορριμάτων των υπαλλήλων της, για να ενισχύσει την περιβαλλοντική συνείδηση.

Μια εταιρία μελετών χρειάζεται εξοπλισμό γραφείου και επαρκή ηλεκτρονικό εξοπλισμό για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της. Οι υπολογιστές και τα περιφερειακά που έχει ανάγκη, υπάρχουν σε διαθεσιμότητα στη χώρα μας και μπορεί να τα προμηθευτεί και να τα εγκαταστήσει άμεσα. Αυτό στο οποίο μπορεί να διαφοροποιηθεί είναι η τεχνογνωσία και η καινοτομία σε λογισμικά προγράμματα. Μπορεί να βοηθήσει τόσο την εταιρία στην πιο ομαλή λειτουργία της, όσο και τις επιχειρήσεις – πελάτες από την μεταφορά της τεχνογνωσίας. Η αγορά τέτοιου είδους λογισμικού μπορεί να γίνει από τη χώρα μας ή το εξωτερικό και με τα κατάλληλα στελέχη να έχει εφαρμογή και ανάπτυξη.

## 6. Πίνακες κεφαλαίου III

**Πίνακας III-1-1:** Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Μελετών)

Επενδυτικό Σχέδιο: Ίδρυση Εταιρίας Μελετών							
Κέντρο Κόστους: Τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές μελέτες				Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Έτος	Τοπικές πωλήσεις			Εξαγωγές			Συνολικές Εισπράξεις
	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή (κατά Μ.Ο.)	Εισπράξεις	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή	Εισπράξεις	
1	30	5.000	150.000				150.000
2	40	5.000	200.000				200.000
3	40	5.200	208.000				208.000
4	45	5.300	238.500				238.500
5	50	5.300	265.000				265.000

**Πίνακας III-1-2:** Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων)

Κέντρο Κόστους / προϊόντος Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων				Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Έτος	Τοπικές πωλήσεις			Εξαγωγές			Συνολικές Εισπράξεις
	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή (κατά Μ.Ο.)	Εισπράξεις	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή	Εισπράξεις	
1	50	3.000	150.000				150.000
2	70	3.000	210.000				210.000
3	80	3.100	248.000				248.000
4	90	3.200	288.000				288.000
5	100	3.200	320.000				320.000

**Πίνακας III-1-3:** Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας)

<b>Κέντρο Κόστους / προϊόντος</b>				Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ	
<b>Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας</b>						Μονάδες:	
Έτος	Τοπικές πωλήσεις			Εξαγωγές			Συνολικές Εισπράξεις
	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή (κατά Μ.Ο.)	Εισπράξεις	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή	Εισπράξεις	
1	15	15.000	225.000				225.000
2	20	15.000	300.000				300.000
3	23	16.000	368.000				368.000
4	26	17.000	442.000				442.000
5	30	18.000	540.000				540.000

**Πίνακας III-1-4:** Προβλεπόμενο πρόγραμμα πωλήσεων (τμήμα Marketing)

<b>Κέντρο Κόστους / προϊόντος</b>				Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ	
<b>Τμήμα Έρευνας αγοράς - Marketing</b>						Μονάδες:	
Έτος	Τοπικές πωλήσεις			Εξαγωγές			Συνολικές Εισπράξεις
	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή (κατά Μ.Ο.)	Εισπράξεις	Μονάδες που πωλήθηκαν	Τιμή	Εισπράξεις	
1	20	10.000	200.000				200.000
2	30	10.000	300.000				300.000
3	30	10.200	306.000				306.000
4	35	10.500	367.500				367.500
5	40	10.500	420.000				420.000

**Πίνακας III-2:** Υπολογιζόμενο συνολικό κόστος μάρκετινγκ (άμεσο και έμμεσο κόστος πωλήσεων και διανομής)

Κέντρο κόστους: Συνολικό για όλα τα κέντρα κόστους	Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
	Πρόβλεψη κόστους για το έτος: 1			
	Τοπικό κόστος		Ξένο κόστος	
Συντελεστές κόστους	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο
Μισθοί και αμοιβές (πωλήσεις & marketing)		56.000		
Εκπαίδευση πωλητών	1.500			
Έξοδα ταξιδίων	7.000			
Επικοινωνίες	500			
Διαφήμιση	30.000			
Συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια, ημερίδες	10.000			
Έξοδα εκτυπώσεως υλικού δημοσίων σχέσεων, κλπ.	2.000			
Συνολικό κόστος μονάδας	51.000	56.000		
Συνολικές μονάδες ανά περίοδο				
Συνολικό κόστος ανά περίοδο	<b>51.000</b>	<b>56.000</b>		
Συνολικό κόστος μάρκετινγκ	<b>107.000</b>			

**Πίνακας III-3:** Προβολή του συνολικού κόστους μάρκετινγκ

Κέντρο κόστους: Συνολικά για όλα τα κέντρα κόστους		Αγορά: Τοπική		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:		
Έτος	Συνολικό τοπικό κόστος:			Συνολικό ξένο κόστος		
	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο
1	51.000	56.000	107.000			
2	55.000	58.000	113.000			
3	60.000	60.000	120.000			
4	65.000	63.000	128.000			
5	70.000	66.000	136.000			

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ**

### **1. Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων**

Οι εταιρίες μελετών δεν έχουν ανάγκες σε πρώτες ύλες και βιομηχανικά υλικά, εφόσον παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες. Παρ' όλα αυτά θα αναφέρουμε κάποια βασικά εφόδια που είναι απαραίτητα στην εταιρία για την ομαλή λειτουργία της.

Μια πρώτη ανάγκη, που παρουσιάζεται συνήθως, είναι αυτή για μεγαλύτερη παροχή ηλεκτρικού ρεύματος. Για το σκοπό αυτό πρέπει να κάνει αίτηση στη ΔΕΗ και το κόστος για τη μεγαλύτερη παροχή είναι περίπου 1.500 €. Τη διαδικασία που απαιτείται θα τη διεκπεραιώσει ο μηχανικός που θα αναλάβει και την κατασκευή των γραφείων.

Στη συνέχεια, όσον αφορά τα εφόδια που χρειάζεται η εταιρία σε καθημερινή βάση, πρέπει να λάβουμε υπ' όψη μας τα αναλώσιμα γραφική ύλης. Αυτά περιλαμβάνουν το υλικό παρουσίασης των μελετών, από τα CD έως το χαρτί και τους φακέλους που θα φέρουν το λογότυπο της εταιρίας και θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα για να είναι πρακτικά και να αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Επίσης, περιλαμβάνουν τη γραφική ύλη που χρησιμοποιούν καθημερινά οι υπάλληλοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους, τα μελάνια των εκτυπωτών και του φωτοτυπικού, το υλικό αλληλογραφίας. Όλα αυτά είναι απλές προμήθειες, αλλά απολύτως απαραίτητες για τη λειτουργία της εταιρίας.

Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών μέσα στην εταιρία, αποτελεί σημαντική λειτουργία της εσωτερικής οργάνωσής της και θα πρέπει να προβλεφθούν εφόδια και γι' αυτή. Τα εφόδια αυτά είναι για παράδειγμα, πίνακες εκπαίδευσης, αναλώσιμα και γραφική ύλη εκπαίδευσης, βιβλία και επιστημονικά περιοδικά. Το θέμα της δια βίου εκπαίδευσης των μελών της εταιρίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό και είναι καλό η εταιρία να επενδύσει σ' αυτό.

Η εταιρία θα επιλέξει και τις υπόλοιπες παροχές προς τους υπαλλήλους της, όπως η διατροφή. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο να βρεθούν προμηθευτές catering ή να υπάρξει συνεργασία με κάποια καταστήματα εστίασης. Σε κάθε περίπτωση, ο χώρος εστίασης της εταιρίας θα είναι διαθέσιμος στους υπαλλήλους. Ο χώρος αυτός πρέπει να έχει επαρκή εξοπλισμό και όλα τα εφόδια

(όπως σερβίτσια, ποτήρια, καφές, ζάχαρη, κ.ά.) που χρειάζονται για να είναι η εταιρία φιλόξενη τόσο προς τους εργαζόμενους όσο και προς τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους επισκέπτες της.

## **2. Στοιχεία και εναλλακτικές λύσεις.**

Για όλα τα εφόδια που χρειάζεται η εταιρία μελετών έχει αρκετές επιλογές που έχουν σχέση με την εμφάνιση, την ποιότητα και την τιμή. Για παράδειγμα για όλο το υλικό παρουσίασης, τη γραφική ύλη και τα CD υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές και ποιότητες ανάμεσα στις οποίες μπορεί να επιλέξει η εταιρία. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στο χαρτί, μπορεί να επιλέξει ανακυκλωμένο (αν θέλει να τονίσει την οικολογική συνείδηση της εταιρίας), πολυτελείας - illustration (αν θέλει να τονίσει τις υψηλής ποιότητας σύγχρονες υπηρεσίες που προσφέρει) ή τύπου πάπυρου (αν θέλει να τονίσει την πείρα των στελεχών, την ποιότητα των υπηρεσιών και να διαφοροποιηθεί). Το μήνυμα που θέλει να περάσει μέσα από το υλικό παρουσίασης θα καθορίσει την επιλογή της. Αυτά αφορούν το υλικό που προορίζεται για την προβολή και διαφήμιση της εταιρίας. Για τη λοιπή γραφική ύλη που θα χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση εσωτερικά στην εταιρία, μπορεί να επιλεγεί μια οικονομική λύση.

Σχετικά με την εκπαίδευση των στελεχών της, η εταιρία μελετών μπορεί να επιλέξει να γίνεται μέσα στα γραφεία της, ή σε χώρους που έχουν διαμορφωθεί ειδικά για τέτοιες δραστηριότητες (πχ. ΕΕΔΕ και άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί). Στη δεύτερη περίπτωση δε χρειάζεται να προμηθευτεί υλικό, αφού παρέχεται από τους φορείς εκπαίδευσης. Στην πρώτη περίπτωση όμως, πρέπει να διαθέσει ένα χώρο στα γραφεία της (αυτός μπορεί να είναι και η αίθουσα συνεδρίων) και να προμηθευτεί το κατάλληλο υλικό που θα χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευόμενοι. Το υλικό αυτό αποτελούν πίνακας και γραφική ύλη εκπαίδευσης, βιβλία και επιστημονικά περιοδικά.

Οι παροχές προς τους υπαλλήλους της, επίσης, ποικίλουν. Στην περίπτωση της διατροφής, δεν είναι απαραίτητο να παρέχει η εταιρία καθημερινή σίτιση. Χρειάζεται όμως να παρέχει τα βασικά, όπως παροχή πόσιμου νερού ή εμφιαλωμένου (σε ψύκτη), υλικά και συσκευές για την παρασκευή διάφορων ροφημάτων (όπως καφέ, τσάι, κλπ), είδη εστίασης (όπως φλυντζάνια, ποτήρια, πιάτα, μαχαιροπίρουνα). Αυτές οι βασικές παροχές θα διευκολύνουν τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων, αλλά και θα εξυπηρετήσουν και τους συνεργάτες και

πελάτες της εταιρίας που θα συναντώνται στα γραφεία της. Επιπλέον μπορεί να συνεργάζεται με κάποιες επιχειρήσεις εστίασης, για τις εκδηλώσεις ή τα meetings που λαμβάνουν χώρα στην εταιρία. Και σ' αυτή την περίπτωση, οι επιλογές είναι πολλές και η απόφαση εξαρτάται από το κόστος και την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

Τα εφόδια που προαναφέρθηκαν είναι σε γενικές γραμμές διαθέσιμα στην αγορά άμεσα, ακόμα και με χρόνο παράδοσης μια εργάσιμη μέρα. Εκτός αν η εταιρία επιλέξει κάτι πολύ εξειδικευμένο, όπως ένα βιβλίο που δεν κυκλοφορεί στην Ελλάδα, ή κάποιο εφόδιο το οποίο πρέπει να γίνει εισαγωγή από το εξωτερικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό δεν είναι απαραίτητο, επειδή υπάρχει πληθώρα τέτοιων εφοδίων στην Ελλάδα και η εταιρία μπορεί να επιλέξει από αυτά, έχοντας και την επιθυμητή ποιότητα, αλλά και εξοικονομώντας πόρους (χρήματα και χρόνο).

### **3. Επιλογή και περιγραφή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.**

Η εταιρία μελετών θα χρειαστεί να επιλέξει το υλικό παρουσίασης και τη γραφική ύλη για την προβολή της και την παρουσίαση των υπηρεσιών της. Θέλοντας να περάσει ένα μήνυμα ποιοτικών υπηρεσιών και οικολογικής συνείδησης μπορεί να επιλέξει για το έντυπο υλικό της ένα καλής ποιότητας ανακυκλωμένο χαρτί. Έτσι επιτυγχάνει επιπλέον να διαφοροποιηθεί. Εκτός από το έντυπο, οφείλει να διαθέτει και άριστο ψηφιακό υλικό παρουσίασης (CD, DVD), το οποίο μπορεί να διανέμεται κι αυτό σε θήκες από ανακυκλωμένο χαρτί. Για τα υλικά αυτά (επαγγελματικές κάρτες, διαφημιστικό έντυπο υλικό, υλικό αλληλογραφίας, κ.ά.) πρέπει να βρεθούν προμηθευτές που θα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ποιότητας και τιμής που θα ορίσει η εταιρία.

Η εταιρία μπορεί να προμηθευτεί την υπόλοιπη γραφική ύλη από εξειδικευμένα καταστήματα που έχουν τμήμα business to business sales και μπορούν να προσφέρουν όλα τα απαραίτητα εφόδια, διαθέτοντας μεγάλη ποικιλία προϊόντων, σε σύντομο χρονικό διάστημα, με συμφέροντες όρους αποπληρωμής.

Η εταιρία πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει στους υπαλλήλους και συνεργάτες της πλήρη υποστήριξη όσον αφορά στην εκπαίδευση. Επομένως, πρέπει να δαπανήσει ένα ποσό για την αγορά βιβλίων που αφορούν τη διενέργεια μελετών. Ακαδημαϊκά βιβλία, όπως λογιστικά, νομικά, τεχνικά, είναι απαραίτητα για να τα συμβουλεύονται τα στελέχη κατά την εκπόνηση μιας μελέτης ή ενός

έργου. Βιβλία που αφορούν το Marketing, τη Διοίκηση Προσωπικού, καθώς και βιβλιογραφία που αφορά τα Πρότυπα ISO πρέπει να αποτελούν τμήμα της βιβλιοθήκης. Η δημιουργία μιας ενημερωμένης βιβλιοθήκης είναι λοιπόν απαραίτητη από τη σύσταση της εταιρίας και θα αποτελεί ένα από τα πολυτιμότερα εφόδιά της.

Παράλληλα, μπορεί να οργανώνει εσωτερικά σεμινάρια, με έμπειρα στελέχη της ως εισηγητές, τα οποία θα ενημερώνουν τους νεότερους για τις εξελίξεις γενικά στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και σχετικά με τις εργασίες κάθε τμήματος. Για το σκοπό αυτό, χρειάζεται πίνακας εκπαίδευσης και σχετικό εκπαιδευτικό υλικό (γραφική ύλη, σημειωματάρια, εγχειρίδια κλπ.)

Πέρα από την πρόσβαση στη βιβλιοθήκη, η εταιρία θα προσφέρει στα στελέχη της εκπαίδευση σε εξειδικευμένους φορείς και χώρους (εκτός της εταιρίας) όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η εξωτερική εκπαίδευση αποτελεί οικονομικότερη και ουσιαστική λύση στο θέμα της ενημέρωσης και εξειδίκευσης των στελεχών. Σε αυτή την περίπτωση το κόστος του εκπαιδευτικού υλικού (σημειώσεις, εγχειρίδιο, κ.ά.) περιλαμβάνεται στο κόστος εκπαίδευσης. Επιτυγχάνεται σωστή εκπαίδευση από ειδικούς, το κόστος επιμερίζεται και η εκπαίδευση δεν επηρεάζει την πορεία των εργασιών στο χώρο εργασίας. Άσχετα από το πού λαμβάνει μέρος η εκπαίδευση, η εταιρία χρειάζεται εφόδια όπως συσκευές παρουσίασης (αναφέρθηκαν παραπάνω) για να κάνει ευκολότερα τις παρουσιάσεις των σχεδίων και μελετών της.

#### **4. Πρόγραμμα προμήθειας – Marketing προμηθειών.**

Πρώτη μέριμνα της εταιρίας μελετών, όσον αφορά την προμήθεια των εφοδίων της είναι να επιλέξει τους προμηθευτές της. Πρέπει να διενεργήσει μια μικρή έρευνα αγοράς, να πάρει τιμές από 3 ή 4 προμηθευτές για το ίδιο εφόδιο (π.χ. βιβλία ή γραφική ύλη) και να αποφασίσει ποιά προσφορά συνδυάζει την καλύτερη τιμή με το καλύτερης ποιότητας προϊόν, την άμεση παράδοση, τους ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής.

Το υλικό παρουσίασης πρέπει να συνδυάζει ποιότητα και καλή τιμή, γιατί είναι εφόδιο που χρησιμοποιείται καθημερινά για την προβολή της εταιρίας. Επομένως είναι απαραίτητος ο δειγματισμός από τους προμηθευτές και η υποβολή προσφοράς για να αποφασιστεί με ποιόν θα συνεργαστεί η εταιρία. Καλό είναι να



επιβεβαιώσει ο προμηθευτής ότι μπορεί να παρέχει το συγκεκριμένο προϊόν μέσα σε 2-3 εργάσιμες το μέγιστο και ότι το έχει πάντα σε διαθεσιμότητα.

Σχετικά με τη βιβλιοθήκη που θα ετοιμάσει η εταιρία, πρέπει να αναζητήσει τα βιβλία που χρειάζεται σε εξειδικευμένα βιβλιοπωλεία και προμηθευτές. Όσο πιο εξειδικευμένα είναι τα βιβλία, τόσο πιο ακριβά τείνουν να είναι. Αυτό πρέπει να το λάβει υπ' όψη της η εταιρία και να επιλέξει αυτά που χρειάζεται. Πρέπει επίσης να είναι σε επαφή με τους προμηθευτές αυτούς για να ενημερώνεται για νέες εκδόσεις, που θα της είναι χρήσιμες.

Όσον αφορά στα εφόδια εστίασης, όπως ποτήρια, πιάτα, κ.ά., πρέπει να είναι ανθεκτικά και πρακτικά, δε χρειάζεται να έχουν κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό. Επομένως, ο προμηθευτής πρέπει να περέχει αυτά τα χαρακτηριστικά σε λογικές τιμές. Παρομοίως, ο προμηθευτής των αναλωσίμων, όπως καφές, ζάχαρη, τσάι, κλπ. πρέπει να είναι αξιόπιστος ως προς την καλή διατήρηση των προϊόντων του και να είναι συνεπής στην παράδοση (2-3 εργάσιμες είναι λογικός χρόνος παράδοσης).

##### **5. Επιλογή του «αρίστου» προγράμματος προμηθειών**

Η προμήθεια των διάφορων εφοδίων που αναφέραμε παραπάνω δεν πραγματοποιείται ταυτόχρονα.

Η γραφική ύλη (αλληλογραφίας, παρουσίασης, κ.ά.), εκτυπωμένη με το λογότυπο της εταιρίας πρέπει να παραγγελθεί έγκαιρα και να είναι διαθέσιμη με την έναρξη των εργασιών. Καλό είναι να γίνει μια μεγάλη πρώτη παραγγελία στο υλικό αυτό και να δοθεί παραγγελία ξανά ανάλογα με τις ανάγκες που θα διαπιστωθούν, αλλά έγκαιρα, ώστε να υπάρχει πάντα διαθέσιμο απόθεμα στην εταιρία. Όταν οριστούν περίπου οι απαιτούμενες ποσότητες, μπορεί να καθοριστεί παραγγελία ανά βμηνο ή ανά χρόνο. Σε κάθε περίπτωση δεν υπάρχει λόγος για παραγγελία ποσότητας που να καλύπτει μεγαλύτερη χρονική περίοδο, ώστε να έχει τη δυνατότητα η εταιρία να διαφοροποιήσει αν θέλει κάποιο στοιχείο της γραφικής ύλης (λογότυπο, είδος χαρτιού, στήσιμο, κ.ά.). Την υπόλοιπη γραφική ύλη μπορεί να προμηθευτεί η εταιρία κατά την έναρξη των εργασιών.

Το υλικό της βιβλιοθήκης μπορεί να συλλέγεται πριν τη σύσταση της εταιρίας, και ένα μέρος του είναι σίγουρα απαραίτητο κατά την έναρξη των εργασιών της. Στη συνέχεια, η βιβλιοθήκη θα ενημερώνεται και θα ανανεώνεται ανάλογα με τις ανάγκες των στελεχών.

Τα αναλώσιμα είδη εστίασης και καθαριότητας πρέπει να είναι διαθέσιμα με την έναρξη των εργασιών της εταιρίας. Μετά την πρώτη παραγγελία, καλό είναι να καθορίζεται επαναληπτική παραγγελία κάθε 3μηνο, επειδή μπορεί να υπάρχουν προϊόντα που λήγουν ή αλλοιώνονται σύντομα.

Σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να ελέγχονται οι προμηθευτές, ως προς την αναλογία ποιότητας – τιμής, ως προς τη συνέπεια στο χρόνο και στις ποσότητες παράδοσης. Σημαντικό είναι να γίνονται και σε σωστό χρόνο οι παραγγελίες, δηλαδή το άτομο που ασχολείται με τις προμήθειες στην εταιρία να είναι πλήρως ενημερωμένο για τους προμηθευτές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθώς και για τις ιδιαιτερότητές τους. Πρέπει επίσης να κρατάει αρχείο με όλα τα στοιχεία που αφορούν τις προμήθειες, καθώς και όλες τις παραγγελίες που θα γίνουν.

#### **6. Υπολογισμός του κόστους**

Ο υπολογισμός του κόστους των εφοδίων παρουσιάζεται στους πίνακες του παραρτήματος. Το κόστος αφορά σε υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (αύξηση της τάσης του ρεύματος, παροχή νερού, σύνδεση τηλεφωνικών γραμμών), που υπολογίζεται σε 2.000 € περίπου. Πρέπει να λάβουμε υπ' όψη μας και τα αναλώσιμα της γραφικής ύλης που για το πρώτο έτος το κόστος ενδέχεται να φτάσει και τα 2.500 €. Τα αναλώσιμα εστίασης είναι απαραίτητα και θα κοστίσουν περίπου 1.500 €. Τέλος, για το υλικό για την εκπαίδευση των στελεχών προβλέπεται να δαπανηθούν 2.000 €. Στον πίνακα IV-3 παρουσιάζεται η εξέλιξη του κόστους των εφοδίων μέσα σε μια πενταετία. Σε γενικές γραμμές το κόστος δεν παρουσιάζει κάποια μεγάλη αύξηση, καθώς δεν είναι ακριβώς ανάλογο με τον όγκο των πωλήσεων. Ίσως μόνο το κόστος των αναλωσίμων γραφικής ύλης να παρουσίαζε κάποια αύξηση σε αυτή την περίπτωση. Υποθέτουμε ότι το κόστος των εφοδίων είναι μεταβλητό, καθώς εξαρτάται από τις ανάγκες που παρουσιάζονται κάθε φορά.

## 7. Πίνακες κεφαλαίου IV

**Πίνακας IV-1:** Εκτίμηση του κόστους των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους			Πρώτο έτος παραγωγής:		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Κωδικός:			Προβολή κόστους για το έτος: 1			
Περιγραφή κωδικού	Ξ Ε	Ποσό τητα	Μονά δα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος	Μεταβλητό μερίδιο επί τοις % του συνόλου
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (φως, νερό)	E				2.000	
Αναλώσιμα γραφικής ύλης	E				2.500	
Αναλώσιμα εστίασης	E				1.500	
Υλικό εκπαίδευσης	E				2.000	
Συνολικό κόστος μονάδας, εγχώριο					8.000	
Συνολικό κόστος μονάδας, ξένο						
Συνολικές μονάδες ανά περίοδο						
Συνολικό κόστος ανά περίοδο, εγχώριο						
Συνολικό κόστος ανά περίοδο, ξένο						
Συνολικό κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων					8.000	

**Πίνακας IV-2:** Εκτίμηση του κόστους πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

<b>Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους</b>		Πρώτο έτος παραγωγής:		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Κωδικός:					
Περιγραφή	Εγχώριο κόστος		Ξένο συνάλλαγμα		
	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο	
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (φως, νερό)	2.000				
Αναλώσιμα γραφικής ύλης	2.500				
Αναλώσιμα εστίασης	1.500				
Υλικό εκπαίδευσης	2.000				
Συνολικό κόστος ανά μονάδα					
Συνολικές μονάδες ανά περίοδο					
Συνολικό κόστος ανά περίοδο					
Συνολικό κόστος υλικών και άλλων εφοδίων	8.000 €				

**Πίνακας IV-3:** Προβολή του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων

<b>Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους</b>			Πρώτο έτος πωλήσεων:			Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Κωδικός							
Έτος	Συνολικό εγχώριο κόστος			Συνολικό κόστος σε συνάλλαγμα			Γενικό σύνολο
	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	Μετα βλητό	Σταθερό	Σύνολο	
1	8.000		8.000				8.000
2	9.000		9.000				9.000
3	10.000		10.000				10.000
4	11.000		11.000				11.000
5	12.000		12.000				12.000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

### **A. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ**

#### **1. Απαιτήσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό**

Η εταιρία μελετών παρέχει υπηρεσίες, δεν είναι παραγωγική μονάδα και δεν χρειάζεται μηχανήματα παραγωγής. Είναι όμως απαραίτητο να έχει βοηθητικά μηχανήματα και μηχανήματα εξυπηρετήσεως για τη λειτουργία της.

Στον βασικό εξοπλισμό των γραφείων περιλαμβάνονται ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Χρειάζεται ένας για κάθε στέλεχος της εταιρίας. Είναι απόλυτα απαραίτητοι για τη εκπόνηση οποιασδήποτε μελέτης. Θα συμπληρώνονται με όλες τις περιφερειακές συσκευές: εκτυπωτές, σκάνερ, μόντεμ κ.α. Πρέπει να υπάρχει ένας κεντρικός υπολογιστής (server), με τον οποίο θα συνδέονται σε δίκτυο όλοι οι υπόλοιποι. Επομένως, χρειάζεται και εγκατάσταση του δικτύου από τεχνικούς. Στο server θα είναι εγκατεστημένο και σύστημα UPS, το οποίο θα επιτρέπει στο δίκτυο να λειτουργεί σε περίπτωση διακοπής ρεύματος για λίγο, ώστε να είναι δυνατό να ολοκληρώνονται οι εργασίες που λαμβάνουν χώρα στη δεδομένη στιγμή και να απενεργοποιούνται ομαλά οι υπολογιστές. Το ίδιο συμβαίνει και σε περιπτώσεις αυξομείωσης της τάσης του ρεύματος. Μέσω του server θα είναι δυνατή και η σύνδεση του τοπικού δικτύου με το Διαδίκτυο, με γραμμή ADSL, που θα διευκολύνει την επικοινωνία (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) και την αναζήτηση πληροφοριών.

Στα γραφεία πρέπει να υπάρχουν βοηθητικά μηχανήματα, όπως φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, μηχάνημα βιβλιοδεσίας, τηλεφωνικό κέντρο και φαξ. Τα δύο πρώτα θα διευκολύνουν τις καθημερινές εργασίες και τη δημιουργία τευχών για παρουσιάσεις, προτάσεις, κ.ά. Το τηλεφωνικό κέντρο θα συνδέεται με συσκευές τηλεφώνων που θα υπάρχουν σε κάθε γραφείο και θα αντιστοιχούν μία σε κάθε στέλεχος. Το φαξ μπορεί να έχει άλλο τηλεφωνικό αριθμό από το τηλεφωνικό κέντρο, ώστε να είναι ανεξάρτητο. Επίσης η εταιρία πρέπει να προμηθευτεί συσκευές για να καλύψει τις ανάγκες εκπαίδευσης και παρουσίασης, όπως φορητός υπολογιστής, projector, οπτικοακουστικά μέσα: τηλεόραση, CD & DVD Player. Οι συσκευές παρουσίασης θα επιλεγούν, μετά από μικρή έρευνα αγοράς,

έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες για τέτοιου είδους εξοπλισμό, αλλά να υπάρχει και η δυνατότητα επισκευής και αντικατάστασής του. Για παράδειγμα, αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα με το projector, θα πρέπει η προμηθεύτρια εταιρία να τον αντικαταστήσει προσωρινά, για να καλυφθούν πιθανές ανάγκες παρουσίασης της εταιρίας μελετών και να τον επισκευάσει.

Απαραίτητος εξοπλισμός για τα γραφεία είναι και ο κλιματισμός. Το είδος κλιματισμού που θα επιλέξει η εταιρία, εξαρτάται και από τις εγκαταστάσεις των γραφείων της. Επομένως, εφόσον θα ενοικιάσει χώρο στο κέντρο της πόλης, δεν συμφέρει να εγκαταστήσει σύστημα θέρμανσης, αλλά θα χρησιμοποιεί την κεντρική θέρμανση του κτιρίου γραφείων και συμπληρωματικά θα τοποθετήσει κλιματιστικά μηχανήματα για ψύξη και θέρμανση σε όλους τους χώρους. Αν υποθέσουμε ότι τα γραφεία θα έχουν εμβαδό 300 τ.μ. και θα αποτελούνται από χώρο υποδοχής, 6 χώρους γραφείων και 1 αίθουσα συνεδρίων, τότε είναι απαραίτητα 8 κλιματιστικά μηχανήματα που η δυναμικότητά τους θα καλύπτει τους συγκεκριμένους χώρους.

Σχετικά με την επιλογή του κλιματισμού, καλό είναι να επιλεγεί η πιο οικονομική λύση που εξασφαλίζει ταυτόχρονα την καλύτερη κάλυψη των αναγκών. Θα πρέπει να αντιστοιχεί μία συσκευή για κάθε χώρο. Μπορούν (εφόσον αυτό είναι χωροταξικά εφικτό) να συνδέονται ανά δύο συσκευές σε μία εξωτερική μονάδα, για μεγαλύτερη οικονομία. Σχετικά με το κόστος πρέπει να ληφθεί υπ' όψη, όχι μόνο το κόστος αγοράς και τοποθέτησης, αλλά και μακροχρόνια το κόστος της συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης.

Πρέπει να επιλεγεί μια γνωστή εταιρία κλιματιστικών, η οποία θα διαθέτει και οργανωμένο τμήμα service και ανταλλακτικών, με την οποία θα συνεργαστεί η εταιρία μελετών. Η εγκατάσταση θα πραγματοποιηθεί από τεχνικούς της προμηθεύτριας εταιρίας και θα υπογραφεί και ετήσιο συμβόλαιο συντήρησης που θα ανανεώνεται κάθε χρόνο. Έτσι η εταιρία θα είναι σίγουρη ότι μπορεί να διασφαλίσει καλές συνθήκες εργασίας για τα στελέχη της μέσα στους χώρους των γραφείων της. Και επιπλέον θα διασφαλίσει την καλή λειτουργία του κλιματιστικού εξοπλισμού για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη συστήματος πυρόσβεσης. Είναι υποχρεωτικό πλέον από τους κανονισμούς ασφαλείας για τους χώρους εργασίας και μπορεί ο τεχνικός ασφαλείας της εταιρίας να προτείνει διάφορες λύσεις για το θέμα αυτό. Δεδομένου ότι στην εταιρία δεν υπάρχουν βιομηχανικά ή άλλα πολύ εύλεκτα

υλικά, δεν κρίνεται σκόπιμη η εγκατάσταση κεντρικού συστήματος πυρόσβεσης, αλλά χρειάζεται μια συσκευή ανίχνευσης πυρκαγιάς που θα συνδέεται με την εταιρία φύλαξης του χώρου. Μια λύση, λοιπόν, είναι η πυρόσβεση να αποτελείται από ένα πυροσβεστήρα σε κάθε χώρο, τοποθετημένο σε σημείο που θα γνωρίζουν οι υπάλληλοι. Μπορεί να γίνει και μια σχετική εκπαίδευση ώστε να γνωρίζουν όλοι πώς να τους χρησιμοποιούν.

Η συσκευή πυρανίχνευσης, όπως αναφέραμε, θα συνδέεται με το σύστημα συναγερμού. Είναι αναλόγως απαραίτητο και το σύστημα συναγερμού, για την ασφάλεια τόσο του πολίτιμου εξοπλισμού όσο και όλων των απόρρητων και εμπιστευτικών πληροφοριών που θα φυλάσσονται στην εταιρία. Για το σκοπό αυτό θα επιλεγεί μια γνωστή εταιρία φύλαξης, η οποία θα εγκαταστήσει τον απαιτούμενο εξοπλισμό.

Όσον αφορά στον εξοπλισμό εστίασης, σημαντικό είναι να επιλεγούν συσκευές, όπως πλυντήριο πιάτων, φούρνος μικροκυμάτων, καφετιέρα, βραστήρας κλπ., τα οποία θα εξυπηρετούν τον αριθμό των στελεχών της εταιρίας και τους επισκέπτες – πελάτες. Δηλαδή δεν χρειάζεται αυτά τα εφόδια να έχουν προδιαγραφές για επαγγελματίες της εστίασης, αλλά να είναι αρκετά σε μέγεθος και αξιοπιστία, ώστε να εξασφαλίζουν καλές συνθήκες για όλους. Επίσης, μια ηλεκτρική σκούπα θα διευκολύνει το προσωπικό καθαριότητας στο έργο του. Σε περίπτωση που η καθαριότητα ανατεθεί σε συνεργείο καθαρισμού, τα απαιτούμενα εφόδια (ηλεκτρική σκούπα και αναλώσιμα καθαριότητας) διατίθενται από το συνεργείο.

Για τις μετακινήσεις των στελεχών και των συνεργατών της εταιρίας, μπορεί να γίνει ενοικίαση αυτοκινήτου με leasing. Τα εταιρικά αυτοκίνητα θα είναι διαθέσιμα για τα βασικά στελέχη της εταιρίας. Με τη μέθοδο του leasing, η εταιρία θα έχει στη διάθεσή της τα απαραίτητα μεταφορικά μέσα, χωρίς να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για την αγορά τους. Το έξοδο θα κατανεμηθεί σε δόσεις και παράλληλα η εταιρία θα απολαμβάνει παροχές, όπως δωρεάν σέρβις και υποστήριξη επισκευών.

## **2. Ανάγκες σε τεχνογνωσία**

Η εταιρία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή του λογισμικού για τους υπολογιστές. Εκτός από το βασικό λογισμικό (windows, office) με τα αντίστοιχα δικαιώματα για πολλούς χρήστες, η εταιρία πρέπει σε συνεργασία με ειδικούς να «στήσει» ένα CRM λογισμικό που θα τη βοηθήσει στην πλήρη



καταγραφή της ροής των εργασιών της και τη διαχείριση του πελατολογίου της. Οι εταιρίες που ειδικεύονται στη δημιουργία λογισμικών συστημάτων έχουν συνήθως έτοιμα πακέτα που αποτελούνται από όλες τις παραμέτρους που μπορεί να χρειάζεται μια εταιρία. Έτσι μπορεί η εταιρία μελετών να προμηθευτεί ένα τέτοιο λογισμικό, το οποίο θα προσαρμόσουν οι ειδικοί σε συνεργασία με την εταιρία στις ανάγκες της. Βέβαια σ' αυτές τις περιπτώσεις η εταιρία έχει στη διάθεσή της ένα πολύπλοκο και «βαρύ» για τους Η/Υ πρόγραμμα, πολλές από τις παραμέτρους του οποίου δε θα χρησιμοποιήσει ποτέ. Επίσης, μπορεί να αναγκαστεί να προσαρμόσει και κάποιες δικές της ανάγκες στις προδιαγραφές του λογισμικού.

Υπάρχει πάντα κι η επιλογή να παραγγείλει ένα λογισμικό πρόγραμμα ειδικά σχεδιασμένο για την εταιρία από την αρχή. Σε συνεργασία με τους ειδικούς θα προσδιοριστούν οι ανάγκες, θα οριστούν οι παράμετροι και θα προκύψει ένα πρόγραμμα «κομμένο και ραμμένο» στα μέτρα της εταιρίας. Το μειονέκτημα αυτής της επιλογής είναι ότι θα κοστίσει περισσότερο και θα είναι ίσως δυσκολότερη η πιθανή ανάπτυξη του προγράμματος στο μέλλον. Γι' αυτό συνήθως προτιμάται η λύση της αγοράς έτοιμου λογισμικού, προσαρμοσμένου στις ανάγκες της εταιρίας.

Μετά την επιλογή, την αγορά, την προσαρμογή και την εγκατάσταση του λογισμικού στους υπολογιστές, ακολουθεί η εκπαίδευση των στελεχών στη χρήση του προγράμματος. Η εταιρία μελετών πρέπει να φροντίσει να είναι όλα τα στελέχη της εκπαιδευμένα και ενημερωμένα σχετικά με τις ιδιαιτερότητες του προγράμματος, για να έχουν και μια πλήρη εικόνα για τη λειτουργία και τις διαδικασίες της εταιρίας. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στο συμβόλαιο συντήρησης και υποστήριξης που θα υπογραφεί με την προμηθεύτρια εταιρία του λογισμικού. Πρέπει να υπάρχουν όροι που να καθορίζουν τακτικές επισκέψεις ενός ειδικού για συντήρηση και αναβάθμιση του συστήματος, μόνιμη τηλεφωνική υποστήριξη, άμεση ανταπόκριση (μέσα σε λίγες ώρες) για τυχόν προβλήματα στη λειτουργία του λογισμικού και τεχνικό πάντα στη διάθεση της εταιρίας. Εφόσον η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες και το λογισμικό είναι το βασικό της «εργαλείο», είναι απαραίτητο να λειτουργεί πάντα και σωστά και αυτό πρέπει να διασφαλιστεί όσο είναι δυνατό.

### **3. Κατασκευή γραφείων**

Στο χώρο που έχει επιλεγεί για να φιλοξενήσει τα γραφεία της εταιρίας, πρέπει να γίνουν επισκευές και ανακατασκευές. Θα γίνει μια αρχιτεκτονική μελέτη, που θα καθορίζει πώς θα χωρίζονται οι χώροι, πώς θα διαμορφωθεί η ηλεκτρολογική εγκατάσταση και το δίκτυο και πού θα τοποθετηθούν τα έπιπλα και τα βοηθητικά μηχανήματα. Μπορεί να ζητηθεί από τον αρχιτέκτονα να δώσει περισσότερες από μία λύσεις και σχέδια για το χώρο. Η εταιρία θα μελετήσει τα σχέδια και θα αποφασίσει ποιο είναι το καταλληλότερο. Ανάλογα με τα σχέδια, θα οριστούν και οι εργασίες που πρέπει να γίνουν. Η εταιρία θα πάρει προσφορές από 2 ή 3 τεχνικές εταιρίες και θα επιλέξει αυτή που προσφέρει λογικές τιμές και είναι περισσότερο αξιόπιστη στους χρόνους παράδοσης των εργασιών. Οι εργασίες που απαιτούνται σε γενικές γραμμές είναι οι παρακάτω:

- Προετοιμασία του χώρου (απομάκρυνση απορριμάτων και μπαζών αν ο χώρος δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά ή έχει καιρό να χρησιμοποιηθεί)
- Μικροεπισκευές και κατασκευή χωρισμάτων των χώρων που θα διαμορφωθούν σε γραφεία.
- Επιδιορθώσεις στην υδραυλική εγκατάσταση (πιθανώς) και τους χώρους WC.
- Ηλεκτρολογική εγκατάσταση και αύξηση της παροχής του ηλεκτρικού ρεύματος.
- Τοποθέτηση των κλιματιστικών μονάδων και μερεμέτια που απαιτούνται.
- Ελαιοχρωματισμοί.
- Επισκευές δαπέδων.
- Απομάκρυνση περιττών υλικών και καθαρισμός του χώρου.
- Τοποθέτηση πυροσβεστήρων.
- Τοποθέτηση επίπλων
- Σύνδεση δικτύου υπολογιστών, server, τηλεφωνικού κέντρου
- Τοποθέτηση συσκευών και εξοπλισμού.

Για τις εργασίες αυτές θα δοθεί πλήρες κοστολόγιο και ακριβές χρονοδιάγραμμα. Καλό είναι να επιβλέπει τις εργασίες ο αρχιτέκτονας που έφτιαξε τα σχέδια και ένας πολιτικός μηχανικός. Πρέπει όλες οι εργασίες να γίνουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές του κτιρίου και να εξασφαλιστεί η καλή κατασκευή και αντοχή των πρόσθετων κατασκευών και η ασφάλεια των εργαζομένων.

## **B. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

### **1. Ο χώρος εγκαταστάσεως**

Η εταιρία θα εγκατασταθεί σε χώρο γραφείων, ο οποίος θα ενοικιαστεί, σε σχετικά κεντρικό σημείο της πόλης. Δεδομένου ότι υπολογίσαμε την έκταση των γραφείων σε 300 τ.μ. περίπου, η ενοικίαση του χώρου εγκαταστάσεως στοιχίζει περίπου 3.000 ευρώ τον μήνα. Αρχικά, με τη μίσθωση του ακινήτου, όπως συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις, δίδονται και δύο επιπλέον ενοίκια ως εγγύηση, η οποία επιστρέφεται με την αποχώρηση από το ακίνητο, μετά τη λήξη του συμβολαίου.

Η αρχιτεκτονική μελέτη για τη διαμόρφωση του χώρου είναι απαραίτητη, για τη σωστή τοποθέτηση του εξοπλισμού και την πλήρη εκμετάλλευση των γραφείων. Η εκπόνηση της μελέτης θα στοιχίσει 1.000 ευρώ. Ενδεχομένως να υπάρξουν 2 ή 3 προτάσεις χωροθέτησης, από τις οποίες θα επιλέξει η εταιρία, ή μπορεί να διαμορφώνεται η μελέτη σε συνεχή συνεργασία με τους ιδρυτές έως το τελικό αποδεκτό σχέδιο. Στη μελέτη θα έχει προβλεφθεί και η ακριβής θέση όλων των συσκευών του εξοπλισμού, έτσι ώστε τα γραφεία να είναι όσο περισσότερο λειτουργικά γίνεται.

### **2. Προετοιμασία του χώρου και εργασίες**

Ο χώρος πρέπει να προετοιμαστεί και να αρχίσουν οι εργασίες που αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο. Η προετοιμασία του χώρου και η ανάπτυξη όλων των απαιτούμενων εργασιών, θα στοιχίσει περίπου 50.000 ευρώ. Η ανάλυση του κόστους φαίνεται στον πίνακα **V-3/1**. Οι εργασίες θα πραγματοποιηθούν με τη σειρά περίπου που αναφέρονται. Αφού ολοκληρωθούν οι βασικές εργασίες, κατά την τοποθέτηση του εξοπλισμού, των υπολογιστών, του δικτύου, των κλιματιστικών συσκευών, είναι πιθανό να χρειαστούν κάποια επιπλέον μερεμέτια για να επιτευχθεί η άριστη όψη των γραφείων.

### **3. Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού και τεχνολογίας**

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η τεχνολογία είναι μια επένδυση πολύ σημαντική για την εταιρία. Από το πόσο σύγχρονος και αξιόπιστος είναι ο εξοπλισμός, εξαρτάται συχνά το πόσο αποτελεσματικά θα είναι και τα στελέχη εφόσον τον χρησιμοποιήσουν σωστά. Το κόστος του εξοπλισμού και της

τεχνολογίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το ποσοστό εξειδίκευσης, τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα. Δεδομένου ότι οι ανάγκες της εταιρίας μελετών δεν είναι εξαιρετικά πολύπλοκες και επιλέγοντας καλής ποιότητας εξοπλισμό, το κόστος του διαμορφώνεται περίπου, ως ακολούθως:

Εξοπλισμός (H/Y, περιφερειακά)	25.000 €
Λογισμικό	15.000 €
Συσκευές ασφαλείας (συναγερμός, πυρασφάλεια)	5.000 €
Κλιματισμός	8.000 €

Η ανάλυση του κόστους φαίνεται και παρακάτω, στον πίνακα **V-2/1**, όπου αναφέρονται οι ποσότητες και οι τιμές του εξοπλισμού κατά προσέγγιση. Ο εξοπλισμός πρέπει να έχει επιλεγεί πριν την ολοκλήρωση των εργασιών και να έχει καθοριστεί η θέση κάθε συσκευής στο χώρο. Οι όροι εξόφλησης πρέπει να είναι ευνοϊκοί για την εταιρία και να υπάρχει συμβόλαιο συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης.

#### **4. Μονάδες εξυπηρέτησως και εξοπλισμός**

Οι βοηθητικές συσκευές θα τοποθετηθούν με την ολοκλήρωση των εργασιών στο χώρο εστίασης. Δεν υπάρχουν εξειδικευμένες απαιτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά τους, επομένως το κόστος τους διαμορφώνεται περίπου ως εξής:

Συσκευές εστίασης	1.000 €
-------------------	---------

Η λεπτομερής ανάλυση του κόστους αυτού δεν κρίνεται απαραίτητη.

#### **5. Προπαραγωγικές δαπάνες**

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε και τις προπαραγωγικές δαπάνες, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν πριν και κατά τη διάρκεια των εργασιών. Αυτά τα κόστη αφορούν τις προεπενδυτικές μελέτες, τη σύσταση, το συντονισμό και επίβλεψη των εργασιών, το προπαραγωγικό marketing και διαμορφώνονται περίπου όπως παρακάτω:

1. Προεπενδυτικές μελέτες	5.000 €
2. Προκαταρτικές έρευνες	1.000 €
3. Διαχείριση ανεγέρσεως μονάδας	5.000 €
4. Επίβλεψη, συντονισμός	2.000 €
5. Στρατολόγηση διοικητικού προσωπικού και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	3.000 €
6. Προπαραγωγικό marketing	5.000 €

7. Πρωταρχικά έξοδα σχηματισμού κεφαλαίου και παρόμοια

5.000 €

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Τις παραπάνω δαπάνες θα τις βρούμε στον πίνακα **X-2/1**, στο κεφάλαιο X. Τα κόστη αυτά είναι υποχρεωτικά για μια νέα εταιρία, προκειμένου να κάνει έναρξη εργασιών, να οργανώσει σωστά τις εγκαταστάσεις της, τη στελέχωσή της, να προωθήσει το όνομά της.

#### **6. Κόστος γραφείων**

Τέλος, στον πίνακα V-4/1 παρουσιάζεται το συνολικό κόστος λειτουργίας των γραφείων της εταιρίας για το πρώτο έτος. Περιλαμβάνει τα εφόδια, τις αμοιβές του προσωπικού και τα γενικά έξοδα. Στον πίνακα V-4/2 παρουσιάζεται το κόστος λειτουργίας των γραφείων όπως εξελίσσεται μέσα σε μια πενταετία. Στο δεύτερο έτος η εταιρία θα έχει πλέον στελεχωθεί πλήρως και για το λόγο αυτό έχει υψηλό κόστος αμοιβών. Οι υπόλοιπες δαπάνες αυξάνονται, λόγω της διεύρυνσης της δραστηριότητας της εταιρίας, ανάλογα αυξάνονται και οι απαιτήσεις της.

## 7. Πίνακες κεφαλαίου V

**Πίνακας V-1:** Εκτίμηση κόστους τεχνολογίας

Εφάπαξ πληρωμές (ενσωματωμένο πάγιο ενεργητικό)				
Τεχνολογία, Τεχνογνωσία	Εφάπαξ πληρωμές			Έτος
	Συνάλλαγμα	Τοπικό	Σύνολο	
Εξοπλισμός (H/Y, περιφερειακά)		42.000	42.000	1
Λογισμικό		15.000	15.000	
Αναβάθμιση		2.000	2.000	2
Αναβάθμιση		2.000	2.000	3
Αναβάθμιση		3.000	3.000	4
Αναβάθμιση		3.000	3.000	5
Σύνολο		67.000	67.000	

Πάγιες πληρωμές royalties (λειτουργικό κόστος ή κόστος μάρκετινγκ)				
Έτος	Τεχνολογία, Τεχνογνωσία	Πληρωμές για Royalties		
		Συνάλλαγμα	Τοπικό	Σύνολο
1				
2				
3				
4				
5				

Πάγιες πληρωμές royalties (% των ετήσιων πωλήσεων)				
Έτος	Τεχνολογία, Τεχνογνωσία	Πληρωμές για Royalties		
		Συνάλλαγμα	Τοπικό	Σύνολο
1				
2				
3				
4				
5				

**Πίνακας V-2/1:** Εκτίμηση κόστους επενδύσεων: Μηχανολογικός εξοπλισμός

Εκτίμηση Κόστους Επενδύσεως								
Μηχανολογικός Εξοπλισμός					Νόμισμα: Ευρώ			
Κυριότερα τεμάχια εξοπλισμού					Μονάδες:			
Α/ Α	Ποσό τητα	Μονά δες	Περιγραφή Μηχανήματος	Κόστος Μονάδας	Κόστος			Έτος
					Συνάλλα γμα	Τοπικό	Σύνολο	
1	1	Τεμ.	Server	3.000		3.000	3.000	1
2	20		H/Y	1.000		20.000	20.000	
3	2		Εκτυπωτές	500		1.000	1.000	
4	2		Scanner / φωτοαντιγραφικά	500		1.000	1.000	
5	1		Τηλεφωνικό κέντρο			3.000	3.000	
6	8		Κλιματιστικά	1.000		8.000	8.000	
7	1		Συναγερμός	3.000		3.000	3.000	
8	4		Πυρόσβεση	500		2.000	2.000	
9			Συσκευές εστίασης			1.000	1.000	
Συνολικό κόστος επενδύσεως για τον Εξοπλισμό των γραφείων							42.000	

**Πίνακας V-2/2:** Συγκεντρωτικό φύλλο κόστους επενδύσεως: Μηχανολογικός εξοπλισμός

Συγκεντρωτικό Φύλλο Κόστους Επενδύσεως					
Μηχανολογικός εξοπλισμός [ ] Βοηθητικά μηχανήματα και μηχανήματα εξυπηρέτησης [ ] Μηχανήματα προστασίας περιβάλλοντος [ ] Ενσωματωμένο πάγιο ενεργητικό [ ] Απόθεμα ανταλλακτικών [ ]			Νόμισμα: Ευρώ		
			Μονάδες:		
Α/Α	Κυριότερα μηχανήματα (κέντρα κόστους)	Κόστος			Έτος
		Συνάλλαγμα	Τοπικό	Σύνολο	
	Μηχανήματα και εξοπλισμός		42.000	42.000	1



**Πίνακας V-3/1:** Εκτίμηση κόστους επενδύσεως: Έργα πολιτικού μηχανικού

Εκτίμηση Κόστους Επενδύσεως							
Έργο Πολιτικού Μηχανικού					Νόμισμα: Ευρώ		
Κύριο μέρος μονάδας					Μονάδες:		
Α/Α	Ποσό-τητα	Μονάδες	Περιγραφή έργου	Μονάδα Κόστους	Κόστος		Έτος
					Τοπικό	Σύνολο	
1			Προετοιμασία χώρου		1.000	1.000	1
2			Υδραυλικές εγκαταστάσεις		4.000	4.000	
3			Ηλεκτρολογικές		5.000	5.000	
4			εγκαταστάσεις				
5			Πατώματα		5.000	5.000	
6			Γυψοσανίδες – χωρίσματα		10.000	10.000	
7			Κουφώματα		10.000	10.000	
8			Κουζίνα - WC		5.000	5.000	
			Ελαιοχρωματισμοί		10.000	10.000	
Συνολικό κόστος επενδύσεως ανά μονάδα έργου						50.000	

**Πίνακας V-3/2:** Συγκεντρωτικό φύλλο κόστους επενδύσεως: Έργα πολιτικού μηχανικού

Συγκεντρωτικό Φύλλο Κόστους Επενδύσεως					
Έργα πολιτικού μηχανικού, κατασκευές, εξωτερικές εργασίες, κ.λπ. [ ] Κτίρια [ ] Έργα για προστασία περιβάλλοντος [ ]			Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:		
Α/Α	Κύριο έργο μονάδας (κέντρο κόστους)	Κόστος			Έτος
		Συνάλλαγμα	Τοπικό	Σύνολο	
	Κατασκευή γραφείων		50.000	50.000	1
Σύνολο κόστους επενδύσεως				50.000	

**Πίνακας V-4/1:** Εκτίμηση του κόστους γραφείων

<b>Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους</b> Κωδικός:	Πρώτο έτος παραγωγής:		Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:	
Κόστος	Πρόβλεψη κόστους για το έτος: 1			
	Σε εγχώριο νόμισμα		Σε ξένο συνάλλαγμα	
	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο	Μεταβλητό ανά μονάδα	Σταθερό ανά περίοδο
Συνολικό κόστος πρώτων υλών και εφοδίων	8.000			
Μισθοί, αμοιβές		386.000		
Γενικά Έξοδα	105.000			
Συνολικό κόστος ανά μονάδα				
Σύνολο μονάδων ανά περίοδο				
Συνολικό κόστος ανά περίοδο	113.000			
Συνολικό κόστος σε ξένο και εγχώριο νόμισμα	499.000			

**Πίνακας V-4/2:** Προβολή του κόστους γραφείων

<b>Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους</b>	Πρώτο έτος πωλήσεων			Νόμισμα: Ευρώ Μονάδες:			
Έτος	Συνολικό κόστος σε εγχώριο νόμισμα			Συνολικό κόστος σε συνάλλαγμα			Γενικό Σύνολο
	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	
1	113.000	386.000	449.000				449.000
2	118.000	554.000	672.000				672.000
3	124.000	560.000	684.000				684.000
4	130.000	565.000	695.000				695.000
5	136.000	600.000	736.000				736.000

**Πίνακας V-4/2:** Χρονοδιάγραμμα εργασιών κατασκευής γραφείων

Εκτέλεση εργασιών κατασκευής:					
Α/Α	Κύριες εργασίες	Έτος	1		
		Μήνας	1	2	3
1	Προετοιμασία χώρου		■		
2	Υδραυλικές εγκαταστάσεις		■	■	
3	Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις		■	■	
4	Πατώματα			■	■
5	Γυψοσανίδες – χωρίσματα		■	■	■
6	Κουφώματα			■	■
7	Κουζίνα - WC			■	■
8	Ελαιοχρωματισμοί			■	■

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ

### ΕΞΟΔΑ

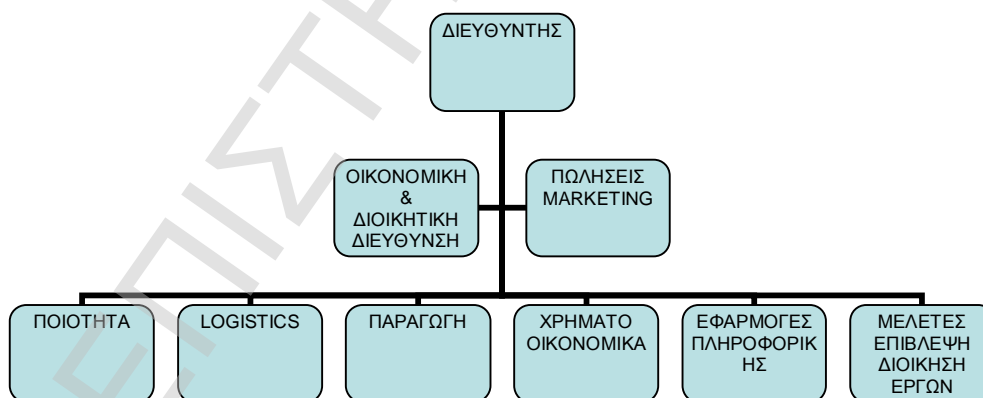
#### **1. Εντοπισμός διαφόρων εναλλακτικών οργανωτικών σχημάτων.**

Η οργανωσιακή δομή της εταιρίας μελετών είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της μελέτης. Από αυτό εξαρτάται η σωστή λειτουργία της εταιρίας και σε τελική ανάλυση η επιτυχία της. Πρέπει να γίνει διαχωρισμός των τμημάτων και των κέντρων κόστους. Έτσι είναι δυνατό να υπάρχει επαρκής συντονισμός των εργασιών και έλεγχος της αποδοτικότητας των στελεχών της εταιρίας, με σκοπό να επιτύχει περισσότερο αποτελεσματικά τους στόχους της.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να οργανωθεί μια εταιρία παροχής υπηρεσιών, όπως η εταιρία μελετών. Ανάλογα με τις υπηρεσίες που θα επιλέξει να προσφέρει, θα διαμορφωθούν και τα αντίστοιχα τμήματα.

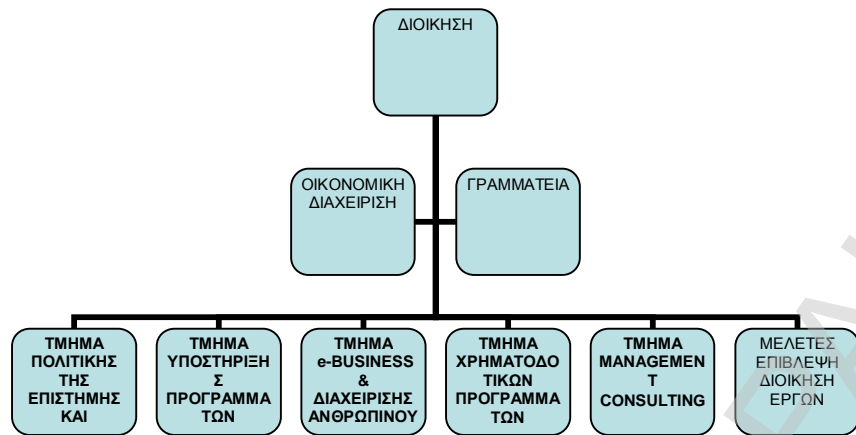
Παρακάτω παρατίθενται τα οργανωτικά σχήματα μερικών από τις μεγαλύτερες εταιρίες μελετών.

#### **ADVANCED QUALITY SERVICES LTD**

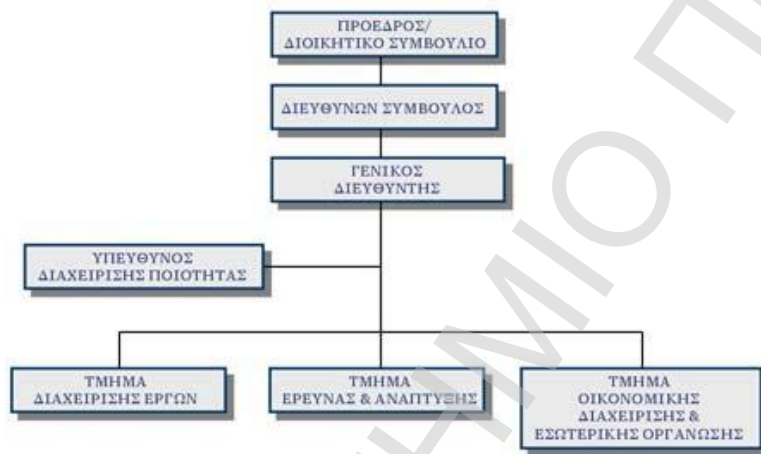


#### **ΑΤΛΑΝΤΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ**

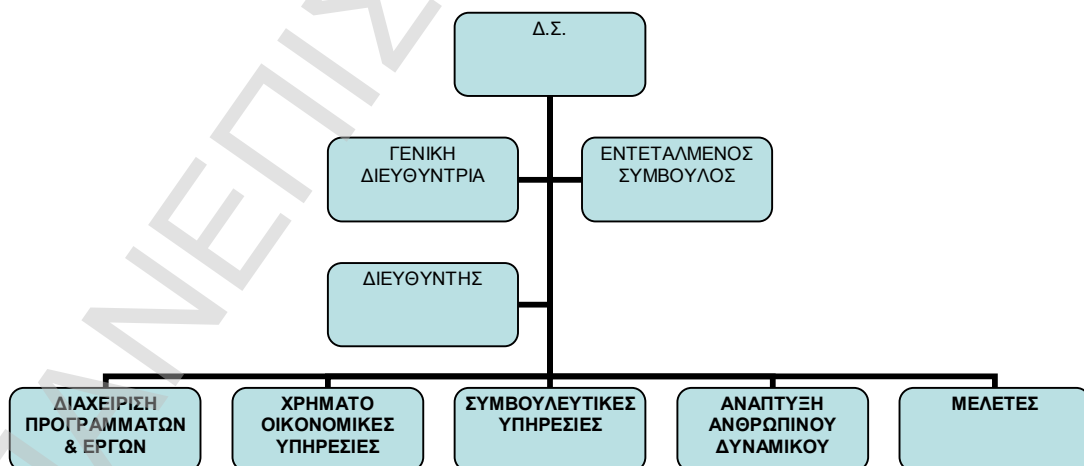
	PhD	MSc	AEI	ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ	5%	57%	28%	10%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	31 ΕΤΩΝ			



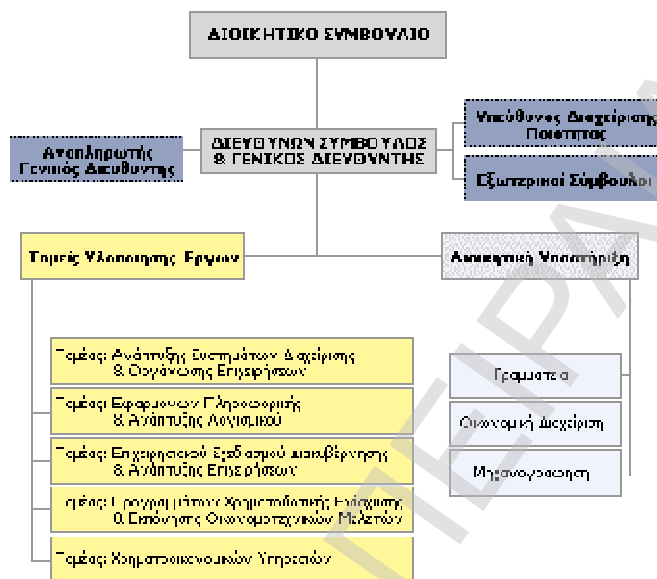
### BUSINESS ARCHITECTS CONSULTANCY ΑΕ



### ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΕ



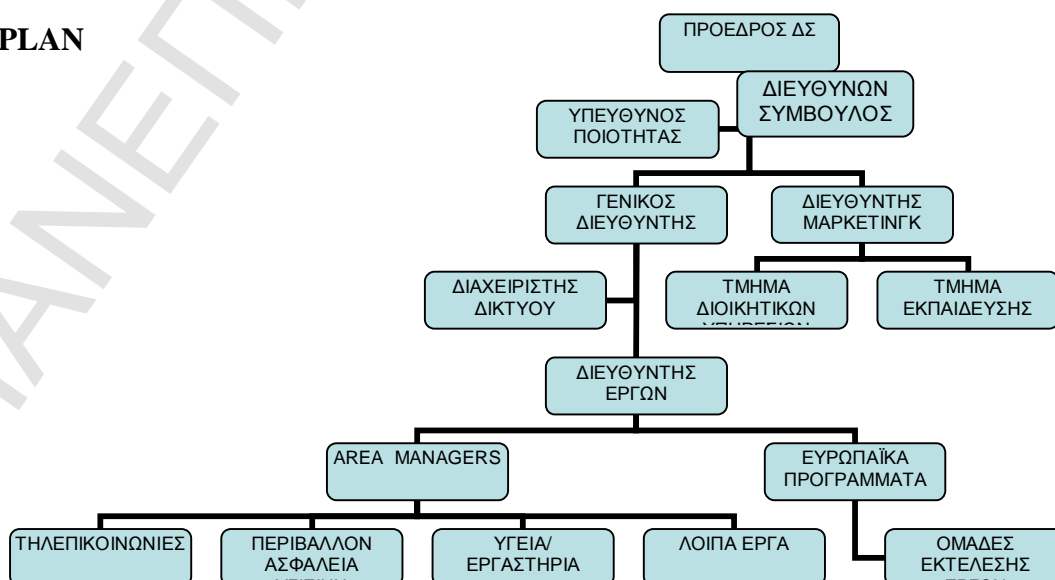
## ERGO GROUP SA



## LDK CONSULTANTS

Τμήμα	Σύνολο προσωπικού
Τμήμα Ανάπτυξης	42
Τεχνικό τμήμα	40
Διοίκηση	20
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>102</b>

## Q-PLAN



## ΤΕΚΜΩΡ ΑΕ



Παρατηρούμε ότι τα οργανωτικά σχήματα διαφοροποιούνται ανάμεσα στις εταιρίες μελετών. Η δομή τους εξαρτάται κυρίως από τη γκάμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, από τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούν (δηλ. όσο περισσότεροι υπάλληλοι, τόσο μεγαλύτερη εξειδίκευση και περισσότερα τμήματα) και από τη στρατηγική, τους στόχους και τις προτεραιότητες της εταιρίας. Κάθε τμήμα περιλαμβάνει συνήθως έναν αριθμό υπηρεσιών που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα, για παράδειγμα ένα Τμήμα Μελετών και Κοινοτικών προγραμμάτων μπορεί να εκπονήσει μια σειρά μελετών για κοινοτικά προγράμματα, προεπενδυτικές, σκοπιμότητας, αναδιάρθρωσης διαδικασιών, διαχείριση έργων, τεχνικά και επιχειρηματικά σχέδια. Όλα αυτά έχουν κοινά σημεία και αναλαμβάνει τη διεκπεραίωσή τους το συγκεκριμένο τμήμα, που έχει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία.

Είναι σχετικά απλό να προσδιορίσουμε το διαχωρισμό των τμημάτων της εταιρίας μελετών. Από τη στιγμή που προσδιορίζεται στο προπαραγωγικό marketing η γκάμα των υπηρεσιών που θα προσφέρονται, αυτές ομαδοποιούνται ανά είδος (όπως στο παράδειγμα που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο) και δημιουργούνται τα τμήματα στα οποία θα οργανωθεί η εταιρία. Τα κέντρα κόστους προσδιορίζονται ανάλογα. Υπάρχουν διάφορες επιλογές ως προς τον προσδιορισμό των κέντρων κόστους. Για παράδειγμα, κέντρο κόστους μπορεί να

είναι μία συγκεκριμένη υπηρεσία, μια ομάδα υπηρεσιών ή ένα ολόκληρο τμήμα με όλες τις υπηρεσίες που αναλαμβάνει. Θα ήταν περισσότερο βολικό να υπολογίζονται ως κέντρα κόστους τα τμήματα της εταιρίας. Με τον τρόπο αυτό θα υπολογίζεται το κόστος ανά τμήμα και θα συγκρίνεται με τα αντίστοιχα έσοδα. Στη συνέχεια μπορεί να γίνει αναγωγή ποσοστιαία για κάθε υπηρεσία ξεχωριστά. Οι Διοικητικές υπηρεσίες θα αποτελούν ένα κέντρο κόστους. Στη σχετική ανάλυση που κάνουμε στον πίνακα **VI-1** το κόστος των γενικών εξόδων υπολογίζεται συνολικά για τα κέντρα κόστους, επειδή είναι δύσκολο να διαχωρίσουμε υποθετικά τα επιμέρους κόστη. Στην πραγματικότητα αυτά τα κόστη πρέπει να διαχωριστούν στο τέλος του πρώτου έτους λειτουργίας ανά τμήμα και να υπολογίζονται έτσι κι όχι συνολικά.

## **2. Επιλογή του οργανωτικού σχήματος και αιτιολόγηση.**

### **2.1 Διαχωρισμός τμημάτων**

Η εταιρία μελετών χρειάζεται μια ικανή διοίκηση, που θα αποτελείται από άτομα με εμπειρία και γνωστικό υπόβαθρο. Η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται μια ικανή γραμματειακή υποστήριξη για να φέρει εις πέρας τις εργασίες της, να οργανώνει τις συναντήσεις, τα ταξίδια, τις υποχρεώσεις. Η γραμματεία, στη συνέχεια, βοηθά στο σύνολό της την εταιρία, δηλαδή κάθε τμήμα ξεχωριστά, συντονίζοντας τις διαδικασίες και τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, την επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές, καθώς και με όλα τα στελέχη της εταιρίας. Επομένως, ο ρόλος της είναι νευαλγικός για την εταιρία.

Στη συνέχεια σημαντικό είναι να οργανωθούν και οι βασικές λειτουργίες της εταιρίας, που δεν έχουν άμεση σχέση με τις δραστηριότητές της, δηλαδή το λογιστήριο, η οικονομική υπηρεσία, η μηχανογράφηση και το marketing. Η εταιρία, δεδομένου ότι δεν χρειάζεται να παρακολουθεί λογιστικά αποθήκη και προϊόντα, μπορεί να απασχολεί ένα άτομο για τις ανάγκες του λογιστηρίου. Ο έλεγχος μπορεί να γίνεται από λογιστική εταιρία – εξωτερικό συνεργάτη, που μπορεί να συμμετέχει και στις δραστηριότητες και μελέτες της εταιρίας, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Τα οικονομικά μπορούν να ανατεθούν σε στέλεχος που έχει τις γνώσεις και την εμπειρία και ασχολείται με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Η μηχανογράφηση είναι ένας τομέας που θα ανατεθεί στην εταιρία που έχει εγκαταστήσει τα δίκτυα των υπολογιστών και το λογισμικό. Με ένα συμβόλαιο συντήρησης και υποστήριξης, η εταιρία θα έχει τις υπηρεσίες που



χρειάζεται. Το marketing της εταιρίας πρέπει να ανατεθεί σε άτομο με εμπειρία σε παροχή υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό διεκπεραιώνονται ομαλά οι εργασίες της εταιρίας και οι υποχρεώσεις της προς τρίτους και το κράτος.

Τα τμήματα από τα οποία θα αποτελείται η εταιρία μελετών είναι τα ακόλουθα:

- Τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές μελέτες
- Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
- Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
- Τμήμα Έρευνας αγοράς - Marketing

Το πρώτο τμήμα θα ασχολείται με την εκπόνηση μελετών, όπως επιχειρηματικά σχέδια, προτάσεις για επιδοτούμενα προγράμματα, οικονομοτεχνικές και μελέτες σκοπιμότητας, κ.ά. Όλες αυτές οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν ως σκοπό την ανάλυση προτάσεων και επιχειρηματικών ιδεών, με σκοπό τη χρηματοδότηση, εύρεση επενδυτών, ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και μονάδων. Τα άτομα που θα απασχοληθούν στο τμήμα αυτό πρέπει να διαθέτουν πολυετή εμπειρία στην εκπόνηση μελετών, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εταιρίας.

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως δραστηριότητα την εύρεση, εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού, εξειδικευμένου ή μη, για τις επιχειρήσεις-πελάτες. Πρέπει να αποτελείται από άτομα ικανά και καταξιωμένα στο χώρο. Η επιλογή και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύπλοκη και απαιτητική διαδικασία και τα στελέχη του τμήματος πρέπει να καταφέρουν να οργανώσουν σωστά το υλικό που διαθέτουν, τις συνεντεύξεις, τα τεστ, τις εκπαιδεύσεις και τις αξιολογήσεις. Κάθε επιχείρηση – πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και αυτές πρέπει να ληφθούν υπ' όψη και να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε εργασίας που έχει ανατεθεί.

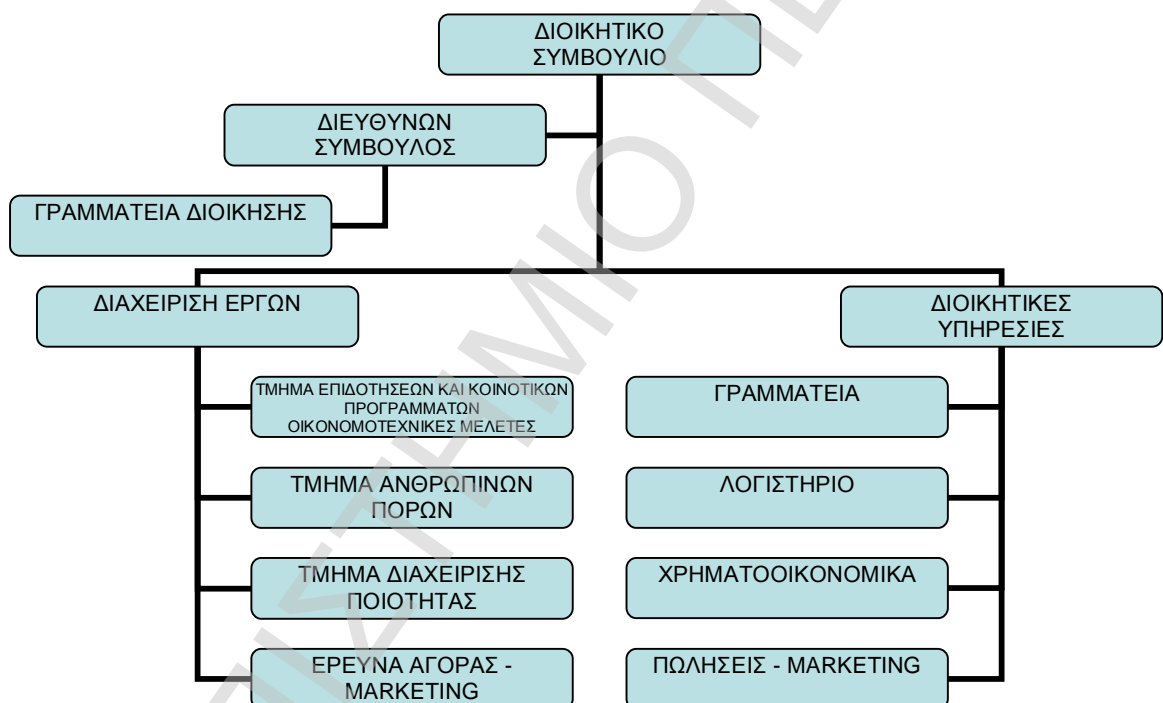
Το τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας θα αναλάβει την οργάνωση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας για κάθε επιχείρηση-πελάτη. Η ανάγκη για την οργάνωση τέτοιων συστημάτων ξεκίνησε από τον έντονο ανταγωνισμό που κυριαρχεί στην αγορά και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών. Έτσι η εταιρία μελετών έχοντας το γνωστικό υπόβαθρο και την ικανότητα, βοηθά στην οργάνωση τέτοιων συστημάτων ποιότητας σε άμεση πάντα συνεργασία με την επιχείρηση – πελάτη.

Το τμήμα marketing θα οργανωθεί ως εξής: Στη δικαιοδοσία του διευθυντή marketing θα είναι στελέχη που θα ασχολούνται με την έρευνα αγοράς, τα

στατιστικά και τις προβλέψεις, τη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Οι εργασίες αυτές μπορεί να καθορίσουν την εξέλιξη της εταιρίας, καθώς η γνώση της αγοράς, των αλλαγών στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και του ανταγωνισμού είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, οι έρευνες αγοράς και τα σχέδια marketing έχουν κυρίαρχη θέση στις προτιμήσεις των πελατών σε υπηρεσίες outsourcing, επειδή αποτελούν ιδιαίτερα χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες για μια επιχείρηση.

## 2.2 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα της εταιρίας μελετών, σύμφωνα με όσα αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής:



Η επιλογή των κέντρων κόστους έχει γίνει σύμφωνα με τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώνονται μέσα στην εταιρία. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει για το στρατηγικό σχεδιασμό και για την πορεία της εταιρίας. Υπάρχει ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος φροντίζει για την οργάνωση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Χρειάζεται μια γραμματειακή υποστήριξη που θα φροντίζει για τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών του και την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στη συνέχεια γίνεται ο διαχωρισμός των τμημάτων ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών. Ο πρώτος διαχωρισμός είναι σε «Διαχείριση έργων», που έχει να κάνει με τις άμεσες εργασίες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών,

και σε «Διοικητικές υπηρεσίες», που σχετίζεται με την εσωτερική οργάνωση της εταιρίας. Στη συνέχεια η «Διαχείριση έργων» χωρίζεται σε εξειδικευμένα τμήματα, ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Έτσι, έχουμε το τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές Μελέτες, το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων, το τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας και το τμήμα Έρευνα αγοράς - Marketing. Το κάθε τμήμα αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας συγκεκριμένες εργασίες.

### **2.3 Διαχείριση έργων**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Υπουργείο Ανάπτυξης δίνουν την ευκαιρία σε πλήθος επιχειρήσεων να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους και να χρηματοδοτηθούν μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων. Για να είναι εφικτή η συμμετοχή, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί σε εταιρία μελετών, που θα αναλάβει να συντάξει και να υποβάλει μια ολοκληρωμένη πρόταση στον αρμόδιο φορέα. Το τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων αναλαμβάνει αυτά τα έργα. Πρέπει να γνωρίσει την επιχείρηση – πελάτη και τις ανάγκες της, να προτείνει τη χρηματοδότηση που της ταιριάζει και να ετοιμάσει την πρόταση χρηματοδότησης. Η δουλειά της, βέβαια δεν σταματά εκεί. Πρέπει στη συνέχεια να παρακολουθήσει την πρόταση μέχρι την έγκριση ή απόρριψή της. Στην περίπτωση έγκρισης, θα βοηθήσει την επιχείρηση στην υλοποίησή της. Στην περίπτωση απόρριψης πρέπει να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, ώστε αυτά να ξεπεραστούν και να επιτύχει τη χρηματοδότηση σε επόμενη προσπάθεια. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση για τις ευκαιρίες ανάπτυξης και χρηματοδότησης, και γι' αυτό η εταιρία μελετών με το αρμόδιο τμήμα της πρέπει να είναι πάντα καλά ενημερωμένη και να ενημερώνει τους πελάτες της.

Το τμήμα Οικονομοτεχνικών Μελετών αναλαμβάνει ουσιαστικά κάθε μελέτη που χρειάζεται μια επιχείρηση: μελέτες σκοπιμότητας, επιχειρηματικά σχέδια, σχέδια στρατηγικής, οικονομοτεχνικές μελέτες για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης. Είτε για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης, είτε για την ανάπτυξη ή διεύρυνση μιας ήδη υπάρχουσας, οι μελέτες αυτές είναι απαραίτητες και συχνά τα στελέχη της επιχείρησης δεν έχουν το χρόνο ή την εμπειρία για να τις αναλάβουν οι ίδιοι. Η εταιρία μελετών έχει τα κατάλληλα στελέχη, τον απαραίτητο εξοπλισμό και τη μέθοδο για να φέρει εις πέρας τις μελέτες αυτές με επιτυχία. Απαραίτητη

προϋπόθεση είναι η άμεση συνεργασία με την επιχείρηση και η μελέτη του κλάδου. Από το πιο απλό ως το πιο σύνθετο επενδυτικό σχέδιο, η ευθύνη της εταιρίας μελετών ως προς το αποτέλεσμά του είναι μεγάλη. Για το λόγο αυτό η μελέτη πρέπει να γίνεται με προσοχή και λαμβάνοντας υπ' όψη όλους τους παράγοντες που πιθανών την επηρεάζουν.

Κάθε επιχείρηση ασχολείται με τη στελέχωση των τμημάτων της. Είναι μια διαδικασία χρονοβόρα και απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό. Οι δύο αυτές προϋποθέσεις αποτελούν μειονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, και για το λόγο αυτό όλο και πιο συχνά αναθέτουν αυτή τη δραστηριότητα σε εταιρίες μελετών. Κατά τον ίδιο τρόπο με τις επιδοτήσεις, η εταιρία μελετών και συγκεκριμένα το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να γνωρίσει την επιχείρηση και τις ανάγκες της σε προσωπικό αυτή τη φορά. Ποιά καθήκοντα θα αναλάβει ο νέος υπάλληλος ή το στέλεχος, τι εκπαίδευση πρέπει να έχει και ποια χαρακτηριστικά ταιριάζουν στην επιχείρηση, σύμφωνα με το ύψος, τις δραστηριότητες και τους στόχους της. Στη συνέχεια θα γνωστοποιήσει σε κατάλληλες πηγές τη ζήτηση σε προσωπικό με ορισμένα προσόντα. Το σημαντικότερο κομμάτι της έρευνας αυτής είναι οι συνεντεύξεις, που θα οδηγήσουν στην τελική επιλογή του κατάλληλου ατόμου ή ατόμων για τη θέση. Τα άτομα που στελεχώνουν το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρία μελετών, πρέπει να έχουν εμπειρία στην επιλογή προσωπικού, για να διεκπεραιώσουν την εργασία αυτή σωστά. Πολύ περισσότερο αφού πρέπει να το κάνουν για επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους και για θέσεις εργασίας που αφορούν οποιοδήποτε γνωστικό αντικείμενο.

Μια ακόμα σημαντική δραστηριότητα της επιχείρησης που μπορεί να αναλάβει η εταιρία μελετών είναι η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Είναι μια διαδικασία που πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις συνθήκες και τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης. Η δια βίου εκπαίδευση είναι μια φιλοσοφία που έχει υιοθετήσει ένα μέρος του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου και η ανάθεσή της σε ειδικούς διασφαλίζει την επιτυχία της. Εκτός από την επιλογή και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, νευραλγικής σημασίας δραστηριότητα είναι και η αξιολόγησή του. Και αυτή την εργασία μπορεί να εκτελέσει η εταιρία μελετών, δημιουργώντας ένα σύστημα αξιολόγησης που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση, εκπαιδεύοντας κάποια στελέχη της σ' αυτό, ή αναλαμβάνοντας η ίδια το έργο αυτό από την αρχή ως το τέλος.

Έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις η ενσωμάτωση συστήματος ποιότητας στις εσωτερικές διεργασίες τους. Οι δραστηριότητες αυξάνονται, ο ανταγωνισμός δυναμώνει και έτσι το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τη χρήση των λιγότερων δυνατών πόρων γίνεται σκοπός κάθε επιχείρησης. Για την οργάνωση ενός συστήματος ποιότητας είναι απαραίτητη η βοήθεια των ειδικών. Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται από τα στελέχη του τμήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτή τη δύσκολη διαδικασία της προσαρμογής και εφαρμογής, πρέπει να αναλάβουν στελέχη με εμπειρία και εξειδίκευση. Χρειάζεται να γνωρίσουν κάθε μικρή ή μεγάλη εργασία, δραστηριότητα και διαδικασία της επιχείρησης και να την καταγράψουν. Να ξέρουν όλοι οι υπάλληλοι ακριβώς τα καθήκοντά τους και να υπάρχει συντονισμός. Να βρεθούν διεργασίες ώστε να ελέγχονται όλες οι εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτοί είναι οι βασικοί παράγοντες για να δημιουργηθεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας και απαιτούν πολύ χρόνο και αφοσίωση για να εφαρμοστεί στην πράξη. Το τμήμα Έρευνας Αγοράς – Marketing έρχεται να ολοκληρώσει τη γκάμα των προσφερόμενων υπηρεσιών, παρέχοντας στις επιχειρήσεις όλες τις διαδικασίες που εκτελεί ένα τμήμα marketing. Έρευνες αγοράς για προϊόντα και υπηρεσίες και κλαδικές μελέτες για τη μελέτη του ανταγωνισμού, ολοκληρωμένο σχέδιο Marketing, οργάνωση διαφημιστικής καμπάνιας και άλλες διαδικασίες, αναλαμβάνονται, οργανώνονται και διεκπεραιώνονται από την εταιρία μελετών για λογαριασμό των επιχειρήσεων – πελατών της. Όλες αυτές οι εργασίες είναι ζωτικής σημασίας για πλήθος επιχειρήσεων, προκειμένου να αναπτυχθούν και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, να εκσυγχρονιστούν και να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Οι υπηρεσίες που αφορούν την αγορά απαιτούν και ένα πλήρως στελεχωμένο τμήμα Marketing, πράγμα το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό. Οι επιχειρήσεις δίνουν πολύ μεγαλύτερη σημασία στις πωλήσεις, προκειμένου να αυξήσουν το τζίρο τους. Για να αποκτήσουν όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμούν, πρέπει να επενδύσουν στο Marketing και είναι περισσότερο συμφέρον να κάνουν outsourcing τις υπηρεσίες αυτές. Άλλωστε τα στελέχη της εταιρίας μελετών έχουν την τεχνογνωσία και είναι περισσότερο αντικειμενικοί εκεί που χρειάζεται. Επομένως, βοηθούν σημαντικά τις επιχειρήσεις-πελάτες σε αυτό τον τομέα.

Τα τμήμα της «Διαχείρισης έργων» μπορούν να συνδέονται και τα στελέχη τους να βοηθούν σε εργασίες που γνωρίζουν και μπορούν να διεκπεραιώσουν. Για παράδειγμα, το τμήμα Έρευνας αγοράς - Marketing μπορεί να βοηθήσει στην εκπόνηση του αντίστοιχου κεφαλαίου μιας οικονομοτεχνικής μελέτης. Το ίδιο ισχύει για το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, το τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να χρειαστεί βοήθεια από τα τμήματα Ανθρωπίνων πόρων και Έρευνας αγοράς - Marketing σχετικά με τη διατύπωση των διαδικασιών στα αντίστοιχα τμήματα επιχείρησης-πελάτη. Τελικά, τα τμήματα δε χρειάζεται να λειτουργούν απομονωμένα, αλλά είναι καλό να συνεργάζονται όπου κρίνεται απαραίτητο για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

#### **2.4 Διοικητικές Υπηρεσίες**

Οι Διοικητικές Υπηρεσίες της εταιρίας μελετών βοηθούν στην ομαλή λειτουργία της. Η Γραμματεία φροντίζει για την ομαλή επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές, καθώς και μεταξύ των στελεχών. Διεκπεραιώνει ένα πλήθος εργασιών που διευκολύνουν την εργασία των στελεχών. Βοηθά στην επιμέλεια των μελετών και των παρουσιάσεων, αρμοδιότητα πολύ σημαντική για την εταιρία. Κάνει την αρχειοθέτηση και οργάνωση του έντυπου και μη υλικού κάθε μελέτης και έργου.

Το Λογιστήριο είναι το τμήμα που ασχολείται με την καταχώρηση των τιμολογίων και την τιμολόγηση, τη μισθοδοσία, τις υποχρεώσεις προς τις δημόσιες υπηρεσίες (ΙΚΑ, εφορίες, νομαρχία, κ.α.). Πρέπει να είναι συνεπές στις υποχρεώσεις αυτές για να αποφεύγει πρόστιμα και σπατάλη χρόνου σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η σωστή τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων αποτελεί σημαντική δραστηριότητα, επειδή γλιτώνει την εταιρία από δυσάρεστες εκπλήξεις κατά το κλείσιμο του έτους λόγω εκκρεμοτήτων και παραβλέψεων. Το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για την λογιστική εικόνα της εταιρίας, και οι συναλλαγές τόσο με προμηθευτές και πελάτες, όσο και με το Δημόσιο πρέπει να είναι πάντα ορθές και συνεπείς. Η εταιρία μπορεί να απασχολεί ένα βοηθό λογιστή στα γραφεία της, που θα διεκπεραιώνει σχεδόν όλες τις εργασίες και να συνεργάζεται με μια εταιρία λογιστική-φοροτεχνική η οποία θα ελέγχει και εκδίδει τα βιβλία και στοιχεία και τον ισολογισμό. Καλό είναι να πραγματοποιείται έλεγχος και από ορκωτό λογιστή για να υπάρχει

πλήρης διαφάνεια και να εξασφαλίζεται η σωστή τήρηση των βιβλίων και στοιχείων.

Το τμήμα των Χρηματοοικονομικών βοηθά στην αποτύπωση της οικονομικής εικόνας της εταιρίας, με τη δημιουργία και παρακολούθηση των οικονομικών καταστάσεων και αναφορών. Τα συγκρίσιμα αυτά στοιχεία δείχνουν την κατάσταση της εταιρίας, την πορεία της, τις δυνατότητές της και τις προοπτικές που φαίνεται να έχει. Οι οικονομικές αναφορές θα βοηθήσουν τα υψηλόβαθμα (και όχι μόνο) στελέχη να κατανοήσουν την οικονομική κατάσταση της εταιρίας και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική και την ανάπτυξή της. Τα στελέχη του τμήματος αυτού θα συμβάλουν και στο τμήμα εκπόνησης οικονομοτεχνικών μελετών, αναλαμβάνοντας να συντάξουν το αντίστοιχο κεφάλαιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

Το τμήμα Πωλήσεων – Marketing θα συμβάλει με τη σειρά του στην καλή πορεία της εταιρίας μελετών. Τα στελέχη του θα είναι ενημερωμένα για τις εξελίξεις στον κλάδο των εταιριών μελετών, για τις νέες ανάγκες που προκύπτουν, για τους ανταγωνιστές, τους συνεργάτες που μπορούν να προσεγγίσουν για να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί, για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία και τους τρόπους που αυτά αντιμετωπίζονται. Επίσης, πρέπει να δημιουργήσουν ένα σύγχρονο Marketing plan για την εταιρία και διαύλους επικοινωνίας με συνεργάτες, πελάτες και δυνητικούς πελάτες. Οι πωλήσεις και το marketing στο χώρο αυτό είναι μια πρόκληση και η εταιρία πρέπει να βασιστεί σε ικανά στελέχη.

Η εταιρία έχει ανάγκη από νομικό σύμβουλο, ο οποίος όμως δε χρειάζεται να αποτελεί μέρος του προσωπικού της, αλλά θα είναι εξωτερικός συνεργάτης. Θα πληρώνεται ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρει, όταν χρειάζεται, θα ελέγχει τις συμβάσεις και τις υποχρεώσεις της εταιρίας από νομικής πλευράς (καταστατικό, μεταβολές του, κ.ά.).

Οι Διοικητικές Υπηρεσίες μπορούν και επιβάλλεται να συνεργάζονται μεταξύ τους. Το Λογιστήριο και το Οικονομικό τμήμα είναι απαραίτητο να έχουν κάποια συνεργασία όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία. Το τμήμα Πωλήσεων – Marketing μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες από όλα τα τμήματα για να έχει σαφή εικόνα της εταιρίας. Η Γραμματεία, όπως αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο, συνεργάζεται συνεχώς με όλα τα τμήματα της εταιρίας και η συνεργασία αυτή οφείλει να είναι ομαλή και η καλύτερη δυνατή.

## 2.5 Ροή εργασιών

Οι πωλήσεις και η διεκπεραίωση των εργασιών πρέπει να διέπονται από κανόνες και να ορίζεται με ακρίβεια η διαδικασία που θα ακολουθείται. Η εταιρία μπορεί να προσεγγίζει μια επιχείρηση μετά από εκδήλωση ενδιαφέροντος ή, εναλλακτικά, μετά από συστάσεις συνεργατών. Η πρώτη κίνηση, από τη στιγμή που η επιχείρηση είναι νέος πελάτης, είναι ο ορισμός μιας συνάντησης γνωριμίας, ώστε να παρουσιάσει συνοπτικά η εταιρία τη γκάμα των υπηρεσιών της και η επιχείρηση τις δραστηριότητες και τις ανάγκες της. Στη συνέχεια, εφ' όσον η επιχείρηση είναι θετική στη συνεργασία, ορίζεται μια συνάντηση που αφορά τη λεπτομερή παρουσίαση των αναγκών και συζήτηση σχετικά με τις λύσεις που μπορεί να δώσει η εταιρία. Η δεύτερη αυτή συνάντηση μπορεί να συνοδεύεται από συμπλήρωση αναλυτικού ερωτηματολογίου από τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να είναι καταγεγραμμένα και σαφή, τόσο τα βασικά στοιχεία της όσο και οι ανάγκες και απαιτήσεις της. Ως αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών, προκύπτει μια πρόταση εκ μέρους της εταιρίας μελετών, η οποία υποβάλλεται στην επιχείρηση, συζητείται και επαναπροσδιορίζεται όπου αυτό είναι απαραίτητο. Το ίδιο συμβαίνει και με τη σύμβαση έργου που υπογράφεται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων. Όταν και οι δύο πλευρές συμφωνούν με το περιεχόμενο τόσο της πρότασης, όσο και της σύμβασης συνεργασίας, τότε υπογράφονται τα σχετικά έγγραφα και ολοκληρώνεται η αρχική φάση της διαδικασίας.

Σε δεύτερη φάση, το ενδιαφερόμενο τμήμα (ή τμήματα) ενημερώνεται πλήρως και διατυπώνεται το σχέδιο και η ροή εργασιών που θα ακολουθηθούν, καθώς ορίζονται και τα στελέχη που θα απασχοληθούν για τη διεκπεραίωση του έργου. Οι εργασίες ξεκινούν, βάση προγράμματος, υπάρχει συνεργασία με την επιχείρηση – πελάτη, στις περισσότερες περιπτώσεις, ελέγχεται η ροή και ολοκλήρωση των επιμέρους θεμάτων και του χρονοδιαγράμματος. Σε περίπτωση που προκύψουν νέες ανάγκες και αλλαγές, ενημερώνεται η επιχείρηση – πελάτης και με τη σύμφωνη γνώμη της διαμορφώνεται ξανά το πρόγραμμα. Με την ολοκλήρωση των εργασιών, έρχεται εις πέρας και η δεύτερη φάση της διαδικασίας.

Το τελικό στάδιο είναι η παρουσίαση και παράδοση του έργου. Είναι πολύ σημαντική φάση, όχι περισσότερο από τις δύο προηγούμενες, αλλά ίσως να καθορίσει το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.



Πρέπει να γίνει ένας τελικός έλεγχος ότι έχουν ολοκληρωθεί όλες οι λεπτομέρειες και να ετοιμαστεί η παρουσίαση στον πελάτη. Όλο το υλικό πρέπει να ετοιμαστεί σε έντυπη και ψηφική μορφή, να είναι κατανοητό και ευπαρουσίαστο. Ορίζεται η συνάντηση για την παρουσίαση, σε χώρο της εταιρίας ή του πελάτη, με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει διαθέσιμος ο απαραίτητος εξοπλισμός. Τα αρμόδια στελέχη της εταιρίας παρουσιάζουν τη μελέτη, με λεπτομέρειες και σαφήνεια, επεξηγούν όπου χρειάζεται και στο τέλος καταγράφουν με προσοχή τη στάση του πελάτη (feedback). Εφόσον ο πελάτης είναι σύμφωνος, η παράδοση του έργου ολοκληρώνεται (ανάλογα με την υπηρεσία), υπογράφεται σχετικό έγγραφο και περνάμε στη φάση της υλοποίησης.

Η φάση της υλοποίησης αποτελεί κάποιες φορές πρόκληση μέσα στη διαδικασία. Όταν για παράδειγμα, έχει να κάνει με υποβολή πρότασης για επιδότηση, η διαδικασία είναι συγκεκριμένη και δεν παρουσιάζει εκπλήξεις. Αν όμως η υπηρεσία είναι η οργάνωση συστήματος ποιότητας (ή ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού), τότε η υλοποίησή της μέσα στην επιχείρηση – πελάτη είναι μια διαδικασία πολύπλοκη. Είναι καθήκον της εταιρίας μελετών να βοηθήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην εφαρμογή της. Στη φάση αυτή, επίσης, καταγράφονται όλα τα στάδια που ακολουθούνται και ελέγχεται αν η υλοποίηση προχωράει βάσει προγράμματος. Η επιχείρηση – πελάτης ενημερώνεται συνεχώς με αναφορές για την πρόοδο ή τυχόν προβλήματα, μέχρι την ολοκλήρωση της υλοποίησης. Τέλος, με την ολοκλήρωση και αυτής της φάσης, υπογράφεται η οριστική παράδοση του έργου και πιθανή σύμβαση υποστήριξης σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο. Έτσι η διαδικασία έχει οριστεί και καταγραφεί, κάθε έργο έχει μια σειρά από έντυπα (σε φυσική και ψηφιακή μορφή) που περιγράφουν ακριβώς την εξέλιξη των εργασιών, για να μπορεί να ανατρέξει η εταιρία, τόσο για εσωτερική μελλοντική χρήση, όσο και για να είναι καλυμμένη απέναντι στους πελάτες της.

Όλη η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάλυση και διεκπεραίωση έργων, ελέγχεται σε όλη τη διάρκειά της από τα στελέχη και τον υπεύθυνο κάθε τμήματος, ανάλογα με την υπηρεσία. Παρόμοια και οι εσωτερικές διαδικασίες κάθε τμήματος (όπως αρχειοθέτηση, διαχείριση εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων, άδειες εργαζομένων, κ.ά.) ελέγχονται από τον υπεύθυνο κάθε τμήματος και όσον αφορά στις διοικητικές υπηρεσίες από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Οι χώροι των γραφείων πρέπει να διευκολύνουν τη ροή των εργασιών. Στο Κεφάλαιο VIII περιγράφεται η διάταξη των γραφείων, ώστε αυτά να είναι λειτουργικά. Όπως φαίνεται στην Εικόνα VIII-3 το γραφείο Διεύθυνσης βρίσκεται δίπλα στη γραμματεία διεύθυνσης και στις Διοικητικές Υπηρεσίες. Τα τμήματα Διαχείρισης Έργων βρίσκονται σε ενιαίο χώρο, με διαφανή διαχωριστικά για να ευνοείται η συνεργασία. Για τον ίδιο λόγο, η αίθουσα συνεδριάσεων έχει σχεδιαστεί σε διαφορετικό χώρο. Με τη διάταξη αυτή η ροή των εργασιών φαίνεται να γίνεται περισσότερο ομαλά.

## **2.6 Γενικά έξοδα**

Τα γενικά έξοδα της εταιρίας μελετών πρέπει να υπολογιστούν με προσοχή. Εφόσον δεν έχουμε παραγωγή προϊόντων και δεν είναι εύκολο να ξεχωρίσουμε ποιά έξοδα (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα, μελάνια εκτυπώσεως ή έξοδα των εταιρικών αυτοκινήτων) αφορούν αποκλειστικά τη διενέργεια μελετών και ποιά τη διοικητική λειτουργία της εταιρίας, μπορούμε να τα υπολογίσουμε όλα ως γενικά έξοδα. Επειδή, όμως, χρειάζεται να υπολογιστούν και πιο συγκεκριμένα τα έξοδα που αφορούν μια μελέτη ή ένα έργο, μπορεί να υπολογιστούν ως ποσοστό των συνολικών εξόδων, ανάλογο με το ποσοστό της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού ή το κόστος κάθε μελέτης.

Τα έξοδα που πρέπει να υπολογιστούν είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

- Συντήρηση μηχανημάτων (υπολογιστών, εκτυπωτών, κλιματιστικών)
- Έξοδα εξωτερικών μεταφορών (εταιρικά αυτοκίνητα: κόστος καυσίμων, σέρβις, ανταλλακτικά)
- Ασφάλιστρα (πυρκαγιάς και κλοπής για τα γραφεία της εταιρίας, ασφάλιστρα για τα εταιρικά αυτοκίνητα)
- Διοικητικό προσωπικό και προσωπικό υποστηρίξεως (στελέχη)
- Μισθοί και αμοιβές (για εταιρία λογιστικού ελέγχου, εξωτερικούς συνεργάτες)
- Κοινωνικά γενικά έξοδα (ασφαλιστικό πρόγραμμα του προσωπικού υγείας, κλπ)
- Επικοινωνίες (έξοδα επικοινωνίας, όπως τηλέφωνα, φαξ, επιστολές και δέματα με ταχυδρομείο ή κούριερ)
- Ταξίδια (έξοδα ταξιδίων των στελεχών, διαμονής και εστίασης)
- Εφόδια γραφείων

- Ενοίκια (γραφείων)
- Αμοιβές για leasing (αυτοκινήτων)
- Δαπάνες καθαριότητας
- Αποσβέσεις (επιβάρυνση του κόστους παραγωγής από τη φθορά και χρήση των πάγιων εγκαταστάσεων)
- Κόστος χρηματοδότησεως (χρηματοοικονομικά έξοδα – τόκοι και άλλες σχετικές δανειακές επιβαρύνσεις)

Όλες αυτές οι δαπάνες είναι απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία της εταιρίας. Παρακάτω παρουσιάζονται τα γενικά έξοδα συνολικά για την εταιρία και όχι κατά κέντρο κόστους, επειδή όπως αναφέραμε νωρίτερα, είναι δύσκολο αρχικά να προσδιοριστεί με τον τρόπο αυτό.

### 3. Πίνακες κεφαλαίου VI

**Πίνακας VI-1:** Εκτίμηση των γενικών (έμμεσων) εξόδων

Κέντρο κόστους: Συνολικό όλων των κέντρων κόστους	Πρώτος χρόνος παραγωγής:	Νόμισμα: Μονάδες:		
	Προβλέψεις κόστους για το έτος: 1			
Στοιχείο κόστους	Τοπικό κόστος		Κόστος σε ξένο νόμισμα	
	Μεταβλητό ανά περίοδο	Σταθερό ανα περίοδο	Μεταβλητό ανά περίοδο	Σταθερό ανα περίοδο
Έξοδα μεταφορών				
Ασφάλιστρα		2.000		
Μισθοί, αμοιβές διοικητικού προσωπικού		134.000		
Ταξίδια & Επικοινωνίες – Έξοδα marketing	51.000			
Ενοίκια		30.000		
Leasing αυτοκινήτου		4.000		
Γενικά λειτουργικά (λογαριασμοί)	12.000			
Κόστος χρηματοδότησεως				
Γενικά (έμμεσα) έξοδα	63.000	170.000		
Συνολικές μονάδες ανά περίοδο				
Συνολικό κόστος ανά μονάδα				
Συνολικά γενικά έξοδα	233.000			

**Πίνακας VI-2:** Πρόβλεψη γενικών (έμμεσων) εξόδων

Προϊόν / κέντρο κόστους:			Πρώτος χρόνος πωλήσεων:			Νόμισμα: Μονάδες:	
Έτος	Συνολικό τοπικό κόστος						Γενικό
	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	Μεταβλητό	Σταθερό	Σύνολο	Σύνολο
1	63.000	170.000	233.000				233.000
2	67.000	204.000	271.000				271.000
3	72.000	204.000	276.000				276.000
4	77.000	215.000	292.000				292.000
5	82.000	215.000	297.000				297.000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

### **1. Στελέχωση της εταιρίας μελετών**

Η στελέχωση της εταιρίας είναι από τις πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου. Για να επιτευχθεί η σωστή επιλογή στελεχών, είναι απαραίτητο να οργανωθεί ένα πλάνο «στρατολόγησης».

Το πρώτο ερώτημα στο οποίο καλούμαστε να απαντήσουμε είναι αν η στελέχωση θα ολοκληρωθεί με την έναρξη των εργασιών της εταιρίας, ή αν θα γίνει τμηματικά μετά την έναρξη. Εάν συμβεί η πρώτη εκδοχή, τότε ενδέχεται με την έναρξη των εργασιών, κάποια τμήματα της εταιρίας να υπολειτουργούν, με αποτέλεσμα μέρος των εργαζομένων να μην μπορούν να απασχοληθούν επαρκώς. Η εταιρία θα είχε έτσι ζημία από την πρώτη περίοδο λειτουργίας της, γεγονός που δεν είναι αποδεκτό. Επομένως, είναι περισσότερο ορθολογιστικό, η εταιρία να αρχίσει τις εργασίες της έχοντας προσλάβει μόνο τα απολύτως απαραίτητα στελέχη για τη λειτουργία της. Οι πραγματικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα είναι εμφανείς σε λίγους μήνες και η εταιρία μπορεί να προχωρήσει στη διαδικασία «στρατολόγησης» καλύτερα και αποδοτικότερα.

Δεδομένου ότι η εταιρία εδρεύει σε κεντρικό σημείο της πόλης, μπορούμε να υποθέσουμε ότι δεν θα υπάρχει πρόβλημα με τη διαθεσιμότητα υποψηφίων για τη στελέχωσή της. Είναι γεγονός ότι σε μεγάλες πόλεις υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας και πληθώρα επιλογών σε υποψηφίους όλων των ειδικοτήτων. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να γίνει σωστή προσέγγιση, δηλαδή η προβολή της ζήτησης να γίνει στα κατάλληλα μέσα. Έτσι η εταιρία θα έχει τους κατάλληλους υποψηφίους σύντομα.

Αρχικά είναι απαραίτητο να οριστούν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας, δηλαδή τα ακριβή προσόντα και οι αρμοδιότητες που θα έχει κάθε εργαζόμενος.

Η περιγραφή αυτή θα χρησιμοποιηθεί για την αναζήτηση στελεχών και για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει επίσης να οριστεί.

Είναι χρήσιμο να δημιουργηθούν κατάλληλες φόρμες με τα στοιχεία που πρέπει να σημειωθούν για κάθε υποψήφιο.

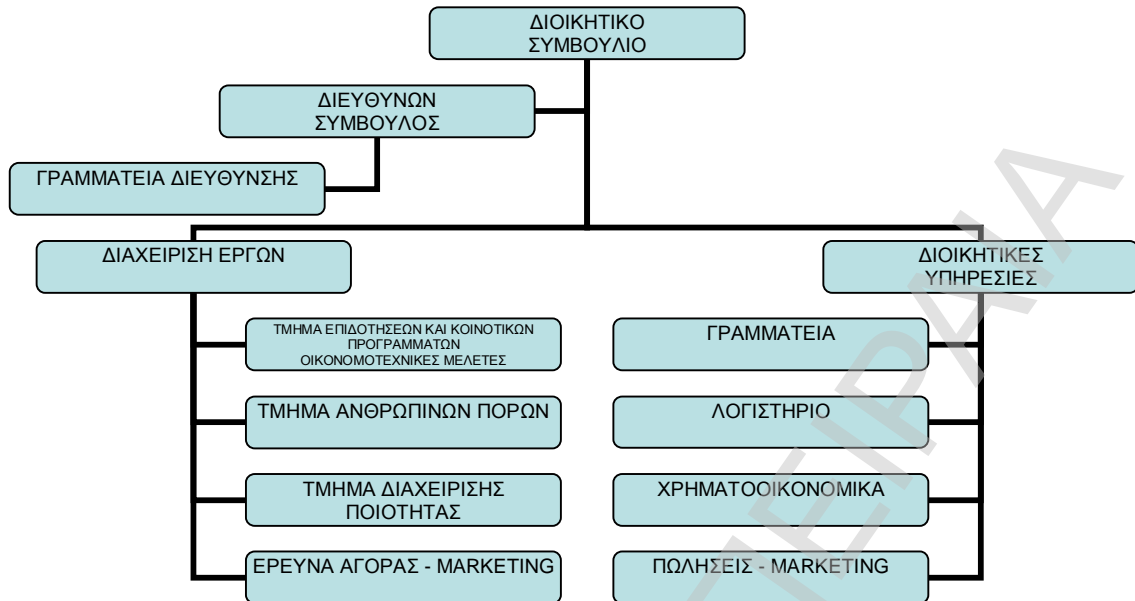
Η διαδικασία που θα ακολουθήσουν οι ιδρυτές έχει επίσης μεγάλη σημασία για την επιτυχία της «στρατολόγησης». Οι πηγές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν, είναι οι ακόλουθες:

- Πανεπιστήμια / Επαγγελματικές σχολές - ΤΕΙ (κρατικά, ιδιωτικά), ΙΕΚ, ΤΕΕ (μέσω των γραφείων σταδιοδρομίας)
- Αγγελίες σε εφημερίδες
- Αγγελίες σε ιστοσελίδες (kariera.gr & skywalker.gr)
- Επιμελητήρια, κλαδικές ενώσεις/σωματεία
- Εταιρίες εύρεσης εργασίας (human resources management)
- Ανταγωνισμός
- Ημέρες καριέρας

Τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων πρέπει να αρχειοθετηθούν ανά θέση εργαζομένου για την οποία προορίζονται. Στη συνέχεια γίνεται μια πρώτη αξιολόγηση ανάμεσα στα βιογραφικά σημειώματα, ανάλογα με τα απαιτούμενα προσόντα και επιλέγονται οι υποψήφιοι, με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί προσωπική συνέντευξη. Το πρόγραμμα των συνεντεύξεων θα οριστεί έτσι ώστε οι αρμόδιοι να έχουν αρκετό χρόνο με τους υποψηφίους. Οι φόρμες αξιολόγησης συμπληρώνονται για κάθε υποψήφιο. Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων οι αξιολογήσεις μελετώνται και συγκρίνονται για να καταλήξουν σε μια περιορισμένη λίστα υποψηφίων, οι οποίοι θα περάσουν από δεύτερη συνέντευξη. Στη δεύτερη συνέντευξη οι υποψήφιοι θα ενημερωθούν και για την πρόταση εργασίας της εταιρίας. Μετά τη δεύτερη συνέντευξη, επιλέγεται ο υποψήφιος που θα πάρει τη θέση. Εφ' όσον ο υποψήφιος δεχτεί την πρόταση, τη διαδικασία της πρόσληψης αναλαμβάνει το λογιστήριο.

Σε όλες τις περιπτώσεις οι υποψήφιοι που θα επιλεγούν πρέπει να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, εκπαίδευση και εμπειρία. Η προϋπηρεσία μπορεί να ποικίλει, ανάλογα με τη θέση και την βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει. Γενικά όσο περισσότερο υψηλόβαθμη είναι η θέση, τόσο περισσότερη εμπειρία χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος. Αυτό είναι απαραίτητο για να μπορεί να συντονίσει και να οργανώσει τις εργασίες σε μικρό χρονικό διάστημα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι το οργανόγραμμα της εταιρίας θα διαμορφωθεί ως εξής:



**Οργανόγραμμα 1:** Διοίκηση και τμήματα

Πρωταρχικής σημασίας είναι η επιλογή των στελεχών για τη διαχείριση των έργων. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν στελέχη με πτυχίο πολιτικού μηχανικού ή μηχανολόγου ή χημικού, που θα αναλάβουν το τεχνικό τμήμα στις οικονομοτεχνικές μελέτες αλλά και το αντίστοιχο τμήμα στις προτάσεις για επιδοτούμενα προγράμματα. Τα συγκεκριμένα στελέχη οφείλουν να έχουν και μια σχετική εμπειρία για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους με επιτυχία και για να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λάθους στην εκπόνηση των μελετών. Τα στελέχη που θα ασχολούνται με τα οικονομικά (κάτοχοι πτυχίου οικονομικών και χρηματοοικονομικών σπουδών και άδειας ασκήσεως οικονομολογικού επαγγέλματος), πρέπει επίσης να επιλεγούν με προσοχή και να έχουν αντίστοιχη εμπειρία.

Απαραίτητη είναι η ύπαρξη στελεχών με πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων ή Μηχανικού και γνώσεις σχετικά με τη Διασφάλιση Ποιότητας. Υποψήφιοι από διάφορους κλάδους, επιτυγχάνουν σε ανάλογες θέσεις λόγω των μεταπτυχιακών σπουδών, οι οποίες είναι συνήθως απαραίτητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Στο τμήμα που θα ασχολείται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, είναι απαραίτητη η πρόσληψη δύο τουλάχιστον ατόμων που θα έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση και προαιρετικά μεταπτυχιακές σπουδές που θα σχετίζονται με τη human resources management. Εμπειρία σε ανάλογη θέση θα ήταν πρόσθετο



προσόν. Η ειδικότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σύνθετη, διότι πρέπει να συνδυάζει γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, εκπαιδευτικών διαδικασιών, business administration και human resources management. Η στρατολόγηση στελεχών για επιχειρήσεις – πελάτες, αλλά και η εκπαίδευση και αξιολόγησή τους, είναι μια πολύπλοκη και απαιτητική διαδικασία και τα στελέχη που θα ασχολούνται με αυτή πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένα.

Για το τμήμα Έρευνας αγοράς – Marketing θα επιλεγούν στελέχη με εκπαίδευση σε Marketing και πωλήσεις, διαφήμιση και διοίκηση επιχειρήσεων. Όσοι συνδυάζουν περισσότερα από ένα αντικείμενα κατάρτισης, είναι συνήθως προνομιούχοι και ανταποκρίνονται καλύτερα στις προκλήσεις. Το marketing είναι μια σύγχρονη επιστήμη που συνεχώς εξελίσσεται, νέες τεχνικές και νέα μέσα χρησιμοποιούνται και η ψηφιακή εποχή έχει αλλάξει εντελώς τα δεδομένα μέσα σε λίγα χρόνια. Τα στελέχη που θα επιλεγούν, πρέπει να διατηρούν επαφή με τις εξελίξεις της αγοράς.

Να επισημάνουμε σ' αυτό το σημείο ότι μια εταιρία μελετών ενδέχεται να αντιμετωπίσει ιδιαίτερα εξειδικευμένες ανάγκες πελατών, τις οποίες τα στελέχη της να μην έχουν τις γνώσεις ή την εμπειρία για να καλύψουν. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρία θα απευθυνθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες – ειδικούς. Με τον τρόπο αυτό, δεν επιβαρύνεται με τη μόνιμη πρόσληψη ενός ειδικού (ο οποίος δικαιολογημένα μπορεί να έχει υψηλές οικονομικές απαιτήσεις) και ταυτόχρονα φέρει σε πέρας την εξειδικευμένη εργασία, κερδίζοντας την τεχνογνωσία και την εμπιστοσύνη του πελάτη.

Το λογιστήριο μπορεί να στελεχωθεί αρχικά από ένα βοηθό λογιστή, με κάποια εμπειρία σε εταιρία παροχής υπηρεσιών. Ο λογιστικός έλεγχος θα ανατεθεί σε λογιστική – φοροτεχνική εταιρία, της οποίας τα στελέχη έχουν την εμπειρία και την αξιοπιστία που χρειάζεται μια εταιρία μελετών σε ένα τόσο ευαίσθητο θέμα όπως η τήρηση λογιστικών καταστάσεων και βιβλίων, η έκδοση ισολογισμού και λοιπών λογιστικών καταστάσεων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια για την εταιρία. Τέλος, ένας ορκωτός ελεγκτής θα ελέγχει κάθε χρόνο τον ισολογισμό και τα αποτελέσματα.

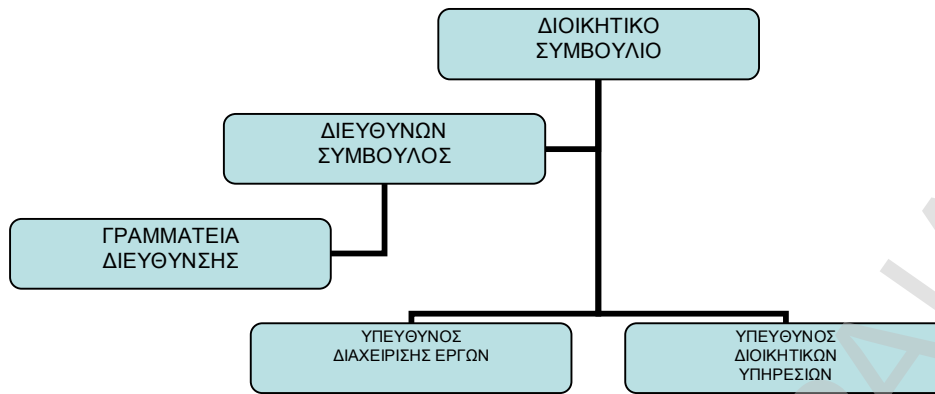
Το τμήμα Marketing - Πωλήσεις θα στελεχωθεί αρχικά με δύο στελέχη (senior manager & junior marketing assistant), τα οποία θα αναλάβουν την έρευνα αγοράς για την εταιρία μελετών, όσον αφορά τον κλάδο των εταιριών συμβούλων αλλά και την αγορά γενικότερα, την προώθηση της εταιρίας και την αναφορά για

επιχειρηματικές ευκαιρίες στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο υπεύθυνος του τμήματος πρέπει να έχει εμπειρία στο χώρο και να μπορεί να κατευθύνει και να εκπαιδεύσει αποτελεσματικά το νέο στέλεχος. Απαραίτητες είναι οι πανεπιστημιακές σπουδές και μεταπτυχιακός τίτλος σε συναφές αντικείμενο.

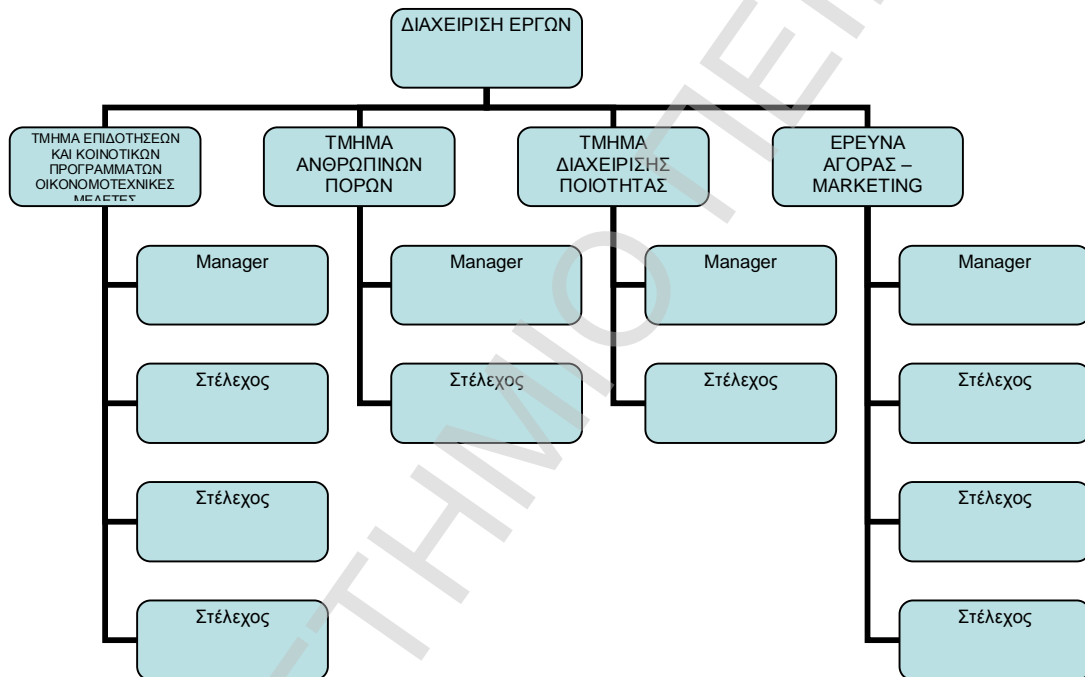
Τη γραμματεία θα στελεχώσει αρχικά ένα άτομο, που θα διαθέτει μικρή εμπειρία και γνώσεις γραμματειακής υποστήριξης. Οφείλει να είναι ευγενικό και εξυπηρετικό, να είναι ικανό να διαχειρίζεται τις επαφές της εταιρίας και την επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και σε συνεργάτες και πελάτες, να λειτουργεί αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες πίεσης και να υποστηρίζει όλα τα τμήματα της εταιρίας. Η γραμματεία αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη εικόνα της εταιρίας προς τον κόσμο και είναι απαραίτητο αυτή να είναι η καλύτερη δυνατή.

Η γραμματεία του Διευθύνοντα Συμβούλου, είναι μια θέση-κλειδί. Το άτομο που θα επιλεγεί, οφείλει να έχει πολυετή εμπειρία στη διοικητική υποστήριξη υψηλόβαθμων στελεχών. Είναι απαραίτητη η πανεπιστημιακή εκπαίδευση, η γνώση ξένων γλωσσών και η άριστη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Συχνά, το συγκεκριμένο στέλεχος αναλαμβάνει αρμοδιότητες όπως η οργάνωση της αρχειοθέτησης και οι δημόσιες σχέσεις της εταιρίας (σύνταξη και αποστολή Newsletter, οργάνωση εκδηλώσεων, συμμετοχή σε εκθέσεις και συνέδρια, κ.α.). Επίσης, θα επιμελείται τις οικονομικές και λοιπές αναφορές πριν φτάσουν στο Διευθυντή. Επομένως, θα συνεργάζεται με όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρίας και οφείλει να ενημερώνεται για όλα όσο μπορεί να είναι χρήσιμα στη Διεύθυνση. Στο οργανόγραμμα δεν αναφέρεται η ύπαρξη νομικού τμήματος. Ο λόγος για την παράλειψη αυτή είναι ότι ο νομικός σύμβουλος θα είναι εξωτερικός συνεργάτης και θα αναλαμβάνει τόσο τις υποθέσεις της ίδιας της εταιρίας, όσο και θέματα νομικής φύσης που απαιτούνται σε έργα που αναλαμβάνει. Οι συμβάσεις έργου, υποστήριξης, συνεργασίας, κ.ά., συντάσσονται και ελέγχονται από τον νομικό σύμβουλο και διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίπτωση.

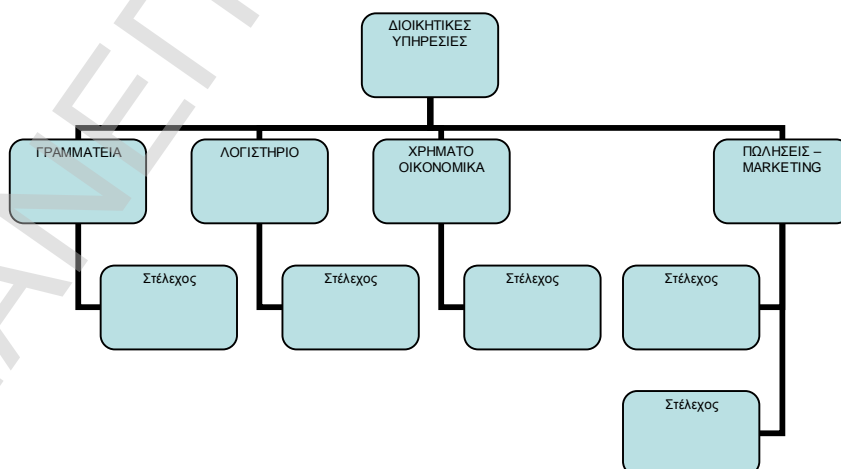
Το οργανόγραμμα μπορεί να αναπτυχθεί, όσον αφορά στα στελέχη που είναι απαραίτητο να στρατολογηθούν και τη δομή της διοίκησης, ως εξής:



**Οργανόγραμμα 2:** Δομή διοίκησης



**Οργανόγραμμα 3:** Ανάπτυξη τμημάτων Διαχείρισης Έργων



**Οργανόγραμμα 4:** Ανάπτυξη τμημάτων Διοικητικών Υπηρεσιών

## **2. Περιγραφή θέσεων εργασίας – αρμοδιότητες.**

Η εταιρία πρέπει να θέσει υψηλούς στόχους σε ότι αφορά τη στελέχωσή της. Καταρχήν θα διατυπωθούν σαφώς οι απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας και τα καθήκοντα που θα τη συνοδεύουν. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να διατυπωθεί σωστά μια αγγελία αναζήτησης προσωπικού και να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους.

Αρχικά δίνεται μια σύντομη περιγραφή της εταιρίας που ενδιαφέρεται για προσωπικό. Σε κάθε αγγελία προσδιορίζεται η θέση με ένα χαρακτηριστικό τίτλο. Για παράδειγμα, «βοηθός λογιστή», «στέλεχος τμήματος ανθρώπινου δυναμικού» είναι τίτλοι που προσδιορίζουν τους κατάλληλους υποψηφίους. Στη συνέχεια διατυπώνονται τα απαιτούμενα προσόντα. Συνήθως, αναφέρεται πρώτα η εκπαιδευτική κατεύθυνση και η προϋπηρεσία που θεωρείται απαραίτητη για να καλύπτει ο υποψήφιος τις απαιτήσεις της θέσης. Ακολουθεί η γλωσσομάθεια, η γνώση Η/Υ και επιπλέον προσόντα, όπως μεταπτυχιακοί τίτλοι, εξειδίκευση σε γνωστικά αντικείμενα, κ.ά. Τέλος, αναπτύσσονται απαιτούμενα προσόντα που αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, όπως επικοινωνιακή ικανότητα, δυνατότητα ταξιδίων, οργάνωσης, ομαδικής εργασίας, κ.α. Δεν επιτρέπεται σε καμία περίπτωση να γίνεται διάκριση ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση ή την εμφάνιση του υποψηφίου.

Οι αρμοδιότητες που θα αναλάβει ο υποψήφιος μπορούν να καταγραφούν συνοπτικά στην αγγελία, ώστε να δώσουν μια πιο συγκεκριμένη εικόνα για τη θέση. Στο κομμάτι αυτό συνήθως παρουσιάζονται οι βασικές εργασίες που θα διεκπεραιώνει, σε ποιόν θα αναφέρεται και με ποιά τμήματα μπορεί να συνεργάζεται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παροχές που προσφέρει η εταιρία στο στέλεχος που θα επιλεγεί. Οι παροχές συνίστανται κυρίως σε ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών, δυναμικά αναπτυσσόμενο και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, ιδιωτική ασφάλιση, εκπαίδευση, δυνατότητες εξέλιξης, εταιρικό κινητό και αυτοκίνητο, μπόνους, κ.ά.

Τέλος αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο οι υποψήφιοι θα στείλουν το βιογραφικό τους ή η ιστοσελίδα που μπορούν να επισκεφτούν για να συμπληρώσουν on line τα στοιχεία τους. Σε κάθε περίπτωση, εκτός από το e-mail, το φαξ, και την ιστοσελίδα, μπορεί να αναγράφεται και κωδικός θέσης, καθώς επίσης το τηλέφωνο και ο υπεύθυνος επικοινωνίας. Έτσι κάθε αγγελία θα είναι άρτια και

συγκροτημένη, για να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους. Ακολουθεί ένα παράδειγμα για τη θέση του Manager στο τμήμα Μελετών.

Η εταιρία μελετών «EVOLUTION» αναζητά δυναμικό στέλεχος για το τμήμα Επιδοτήσεων και Κοινοτικών Προγραμμάτων – Οικονομοτεχνικές μελέτες, για τη θέση: Senior Management Consultant (SMC1)

Απαιτούμενα προσόντα:

- Πτυχίο και Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στους τομείς Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δημόσιας Διοίκησης & Περιφερειακής Ανάπτυξης ή Θετικές Επιστήμες.
- Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε ανάλογη θέση.
- Πολύ καλή γνώση και εμπειρία σε εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών, συμμετοχή σε κρατικά και κοινοτικά επιδοτούμενα προγράμματα
- Άριστη γνώση της ελληνικής και της αγγλικής γλώσσας
- Άριστη γνώση Η/Υ
- Ικανότητα επικοινωνίας, αποδοτικής εργασίας
- Δυνατότητα ταξιδιών

Τα καθήκοντα θα περιλαμβάνουν συνοπτικά:

- Ανάπτυξη και οργάνωση των εργασιών του τμήματος (business development)
- Διαχείριση έργων που συγχρηματοδοτούνται από κοινοτικούς ή κρατικούς φορείς.
- Σύνταξη μελετών, αναφορών
- Συντονισμός των στελεχών του τμήματος

Η εταιρία προσφέρει: Ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών, Ιδιωτική ασφάλιση, Δυναμικά αναπτυσσόμενο περιβάλλον εργασίας

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται να στείλουν πλήρες βιογραφικό σημείωμα στην ηλεκτρονική διεύθυνση [hr@evolution.gr](mailto:hr@evolution.gr), αναφέροντας τον κωδικό θέσης (SMC1). EVOLUTION Ltd, (διεύθυνση), (τηλέφωνα επικοινωνίας), (φαξ), [www.evolution.gr](http://www.evolution.gr) .

### 3. Κόστος εργασίας

Η εταιρία μελετών έχει ως βασική δαπάνη τη μισθοδοσία του προσωπικού της, από τη στιγμή που αυτό αποτελεί τη «μηχανή παραγωγής» των υπηρεσιών της. Τα στελέχη θα έχουν εκπαίδευση, τεχνογνωσία και εμπειρία και πρέπει να αμοιβονται επαρκώς. Η αμοιβή εξαρτάται πάντα από τα τυπικά προσόντα και τα

έτη προϋπηρεσίας. Το κόστος αυτό επιβαρύνεται από εισφορές στο ΙΚΑ, επιδόματα και δώρα και ενδεχομένως από μπόνους εάν το αποφασίσει η εταιρία. Επιπλέον, παρέχονται στα στελέχη κινητά τηλέφωνα και ομαδική ασφάλεια. Το σύνολο των παροχών θα κοστολογηθούν και θα περιληφθούν στη μελέτη.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας θα υπολογίσουμε κατά μέσο όρο ανά στέλεχος το κόστος της μισθοδοσίας. Στην πραγματικότητα το κόστος διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο, αλλά δεν είναι δυνατό να υποθέσουμε τα ακριβή προσόντα και απαιτήσεις των στελεχών. Επομένως, ορίζεται ότι το ετήσιο κόστος εργασίας κατά μέσο, ανά στέλεχος είναι 28.000 € Αυτό σημαίνει ότι ανέρχεται περίπου σε 2.000 € το μήνα, δεδομένου ότι ένας εργαζόμενος εισπράτει 14 μισθούς το χρόνο (ένα για κάθε μήνα, ένα για δώρο Χριστουγέννων, μισό για δώρο Πάσχα και μισό για επίδομα αδείας).

#### 4. Πίνακες κεφαλαίου VII

**Πίνακας VII-1:** Απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό

Επιτελικό προσωπικό (Ε) ή Εργατικό Δυναμικό (ΕΔ)	
Τμήμα (κέντρο κόστους):	Αριθμός προσώπων με μισθό
Λειτουργία:	
Α. Διαχείριση έργων	12
Β. Διοικητικές λειτουργίες	6
Συνολική εργασία	18

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

**Πίνακας VII-2:** Εκτίμηση κόστους παραγωγής: υπολογισμός του κόστους προσωπικού

Προϊόν/ κέντρο κόστους:					Πρώτος χρόνος παραγωγής:			Νόμισμα:	
					Προβλεπόμενο κόστος για το έτος:			Μονάδες:	
Άμεσο κόστος κατά κατηγορία					Ετήσιο κόστος ανά πρόσωπο			Συνολικό κόστος ανά έτος	
Κωδι κός	Ξ/ Τ	Μ/ Π	Χ	Κόστος ανά Χ	Χ ανά έτος	Κόστος ανά πρόσωπο	Αριθμός προσώπων	Σύνολο	Μεταβλητό ποσοστό επί συνόλου
				Ξ					
				Τ		28.000	18	504.000	
				Σ					
Επιβαρύνσεις (%)									
Επιβαρύνσεις (κόστος)									
Γενικό σύνολο, συναλλαγμ. Κόστος									
Συνολικό τοπικό κόστος									
Επιβαρύνσεις (%)									
Επιβαρύνσεις (κόστος)									
Γενικό σύνολο, τοπικό κόστος								504.000	
Σύνολο (ξένο και τοπικό)									
Συνολικές επιβαρύνσεις									
Γενικό σύνολο									
Κόστος προσωπικού								504.000	



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### **1. Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους, της νέας μονάδας.**

Οι ανάγκες της εταιρίας μελετών σε χώρους, περιορίζονται σε γραφεία στα οποία θα εγκατασταθούν και θα δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Δεν είναι απαραίτητη κάποια ιδιαίτερη κατασκευή ή εξειδικευμένοι χώροι, δεδομένου ότι η εταιρία παρέχει υπηρεσίες.

Η εταιρία μελετών πρέπει να εγκατασταθεί σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, χωρισμένο σε γραφεία, ανάλογα με τα τμήματα. Ο χώρος αυτός πρέπει να είναι σχετικά ευρύχωρος, δεδομένου ότι η εταιρία ξεκινά με τα βασικά στελέχη, αλλά αναμένεται ανάπτυξη και αύξηση του προσωπικού. Επομένως, θα πρέπει να καλύπτει μεν τις υπάρχουσες ανάγκες αλλά να υπάρχει πρόβλεψη και για τις μελλοντικές.

Κάθε τμήμα πρέπει να έχει το δικό του χώρο. Η γραμματεία είναι προτιμότερο να είναι στην είσοδο των γραφείων. Ο Διευθύνων Σύμβουλος επιβάλλεται να έχει το προσωπικό του γραφείου. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη μιας αίθουσας συνεδριάσεων και παρουσιάσεων, καθώς και η δημιουργία μιας ευρύχωρης κουζίνας – χώρου εστίασης για τους εργαζόμενους. Όλοι αυτοί οι χώροι μπορούν, με την κατάλληλη διαρύθμιση να εγκατασταθούν σε ένα όροφο, έκτασης περίπου 300 τ.μ. Σκόπιμο είναι το κτίριο να έχει κτιστεί προκειμένου να φιλοξενήσει επαγγελματικούς χώρους και η εσωτερική διαρύθμιση και χωρίσματα να διαμορφωθούν από την αρχιτεκτονική μελέτη.

Μέσα στους χώρους αυτούς θα τοποθετηθούν γραφεία και λοιπά έπιπλα. Θα αντιστοιχεί ένα γραφείο ανά στέλεχος και θα υπάρχει πρόβλεψη για μελλοντική αύξηση του προσωπικού. Κάθε γραφείο θα φιλοξενεί ένα από τα τμήματα διαχείρισης έργων. Τα στελέχη των Διοικητικών Υπηρεσιών θα εργάζονται στο ίδιο γραφείο. Το γραφείο του Διευθύνοντα Συμβούλου θα συνδέεται με εσωτερική συρόμενη πόρτα με την αίθουσα συνεδριάσεων. Η γραμματεία θα διαμορφωθεί με ειδική επαγγελματική επίπλωση στην είσοδο των γραφείων, όπου θα υπάρχει και η επιγραφή με το λογότυπο της εταιρίας. Ο εξοπλισμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα περιφερειακά μηχανήματα θα τοποθετηθούν στα γραφεία και θα συνδεθούν σε δίκτυο. Ο χώρος της κουζίνας θα διαμορφωθεί

ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες των στελεχών και των επισκεπτών και οι βοηθητικές συσκευές θα τοποθετηθούν εκεί. Το χώρο του WC θα διαμορφωθεί, επίσης, κατάλληλα.

Όλοι οι χώροι πρέπει να είναι διαμορφωμένοι ομοιόμορφα, ως προς τους χρωματισμούς και την επίπλωση. Να δίνουν την αίσθηση του προσεγγμένου σχεδιασμού, να είναι καθαροί και να φροντίζουν τα στελέχη να διατηρούν την τάξη στα έγγραφα και το υλικό που χρησιμοποιούν. Ένα ακατάστατο γραφείο δίνει άσχημη αίσθηση τόσο στο άτομο που το χρησιμοποιεί και τους συναδέλφους του, όσο και σε εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες.

Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει φωτισμός στους χώρους, στην καλύτερη περίπτωση φυσικός φωτισμός που θα προέρχεται από μεγάλα παράθυρα. Πολλά κτίρια που προορίζονται για γραφεία, έχουν μεγάλες επιφάνειες υαλοπινάκων για να εξασφαλίζεται φυσικός φωτισμός. Συμπληρωματικά, θα υπάρχει καλός εσωτερικός φωτισμός, για να διευκολύνεται η εργασία των στελεχών. Ενδέχεται, για τις ανάγκες της εταιρίας να χρειαστεί αύξηση της τάσης του ηλεκτρικού ρεύματος, το οποίο θα φροντίσει ο μηχανικός.

Τα εφόδια, η γραφική ύλη, το υλικό εστίασης, κλπ., θα τοποθετηθούν σε μικρό αποθηκευτικό χώρο που θα βρίσκεται είτε κοντά στην κουζίνα και το WC, είτε σε κάποιο σημείο του οικήματος (π.χ. σε ημιόροφο ή υπόγειο, όπου έχει προβλεφθεί αποθηκευτικός χώρος για όλους τους δικαιούχους, ιδιοκτήτες και ενοικιαστές). Οι ανάγκες σε αποθηκευτικό χώρο είναι περιορισμένες, επομένως καλύπτονται στις περισσότερες περιπτώσεις.

Στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζεται μια ενδεικτική κάτοψη των γραφείων, όπως διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες που προαναφέρθηκαν.

## **2. Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας.**

Η επιλογή της τοποθεσίας όπου θα εγκατασταθεί η εταιρία μελετών, πρέπει να γίνει με προσοχή και λαμβάνοντας υπ' όψη διάφορες παραμέτρους.

Αρχικά πρέπει να ορίσουμε τις τοποθεσίες που είναι κατάλληλες για την ίδρυση της εταιρίας μελετών. Είναι απαραίτητο μια εταιρία παροχής υπηρεσιών με αγορά – στόχο ένα πλήθος επιχειρήσεων, να εδρεύει σε μια από τις μεγάλες πόλεις της χώρας. Η επιλογή περιορίζεται, αν θέλουμε να βρίσκεται η εταιρία στο επίκεντρο των επιχειρηματικών εξελίξεων, στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Ανάλογα με το

χώρο που δραστηριοποιούνται τα ιδρυτικά στελέχη της εταιρίας, συνήθως επιλέγουν την έδρα της. Η επιλογή της πόλης, μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο κριτήριο για την επιτυχή έκβαση των εργασιών της, επειδή ακόμα και η εταιρία με το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό και εμπειρία, χρειάζεται τις κατάλληλες επιχειρηματικές ευκαιρίες για να προοδεύσει.

Εναλλακτικά η εταιρία μπορεί να εδρεύσει σε μία από τις υπόλοιπες μεγάλες πόλεις στην Ελλάδα. Στην περίπτωση αυτή έχουμε τα εξής πλεονεκτήματα: 1. Χαμηλότερα κόστη, όσον αφορά την κτιριακή εγκατάσταση, τα λειτουργικά έξοδα, 2. μικρότερος ανταγωνισμός και αξιόλογος αριθμός επιχειρήσεων που μπορεί η εταιρία να προσεγγίσει, 3. ευκαιρίες επενδύσεων, μέσω κρατικών ενισχύσεων και επιδοτήσεων, με συνέπεια το φαινόμενο της αποκέντρωσης, ακόμα και για μεγάλες επιχειρήσεις. Τα μειονεκτήματα είναι από την άλλη πλευρά: 1. περιορισμένες δυνατότητες στελέχωσης, 2. δυσκολία πρόσβασης και επαγγελματικής προσέγγισης στα μεγάλα αστικά κέντρα. Φαίνεται ότι τα πλεονεκτήματα είναι αριθμητικά περισσότερα, αλλά ποιοτικά είναι πιθανό να έχουν λιγότερη βαρύτητα στη λήψη της τελικής απόφασης.

Σε κάθε περίπτωση οι περιοχές στις οποίες γίνεται αναφορά, έχουν όλες τις απαιτούμενες παροχές, νερού, ηλεκτρικού ρεύματος, αποχέτευσης, συλλογής απορριμάτων, τηλεπικοινωνιών. Είναι δυνατή η επιλογή τεχνικής εταιρίας για την κατασκευή των γραφείων και εταιρίας που θα αναλάβει την ασφάλεια και προστασία των γραφείων. Υπάρχει, επίσης, εύκολη πρόσβαση σε κάθε προμηθευτή, εξοπλισμού ή αναλωσίμων και εφοδίων.

Μια από τις βασικότερες παραμέτρους είναι ότι τα γραφεία πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμα. Επομένως η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται σε σημείο σχετικά κεντρικό, με εύκολη πρόσβαση με μέσα μαζικής μεταφοράς και χώρους στάθμευσης. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε συνεργάτες και πελάτες να επισκέπτονται χωρίς προβλήματα την εταιρία όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Επίσης, θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να είναι συνεπείς στο ωράριό τους και να αισθάνονται άνετα ως προς την καθημερινή μετάβασή τους στην εταιρία. Η περιοχή στην οποία θα εγκατασταθούν τα γραφεία δεν είναι απαραίτητο να είναι το κέντρο της πόλης, αλλά μπορεί να είναι το κέντρο μιας περιοχής όπου υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας μπορούν να δωθούν γενικά χαρακτηριστικά της περιοχής που θα επιλεγεί. Υποθετικά μια τέτοια περιοχή στην

Αθήνα μπορεί να είναι το Χαλάνδρι, η Καλλιθέα, οι Αμπελόκηποι, αλλά δεν είναι εύλογο να επιλεγεί αυστηρά μια περιοχή.

### **3. Αναζήτηση και επιλογή χώρου για την εγκατάσταση της μονάδας.**

Μετά την επιλογή της περιοχής, στην οποία θα εδρεύσει η εταιρία μελετών, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή του συγκεκριμένου χώρου, που θα φιλοξενήσει τα γραφεία. Στο σημείο αυτό υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Τα γραφεία μπορεί να εγκατασταθούν σε ιδιόκτητο οίκημα, π.χ. που ανήκει σε κάποιον από τους ιδρυτές ή να αγορασθεί το οίκημα με δάνειο ή μέσω επενδυτικού σχεδίου. Μπορεί να μισθωθεί με leasing ή απλά να ενοικιασθεί από ιδιώτη. Στην περίπτωση ιδιόκτητου οικήματος, η εταιρία το ενοικιάζει από το μέλος της και αυτό αποτελεί πολύ καλή λύση, εφόσον το ενοίκιο μπορεί να είναι το ελάχιστο δυνατό. Στην περίπτωση αγοράς οικήματος, η επένδυση είναι μεγάλη και ίσως ασύμφορη για την έναρξη των εργασιών της εταιρίας. Εάν μισθωθεί με leasing έχει αρκετά οφέλη, όπως φοροαπαλλαγές, συντήρηση του κτιρίου, πιθανότητα αγοράς του ακινήτου μετά την πάροδο κάποιων ετών κ.ά. Στην περίπτωση που το ακίνητο ενοικιασθεί από ιδιώτες, είναι πιθανό η εταιρία να καταβάλει σχετικά υψηλό ενοίκιο και συχνό είναι το φαινόμενο να υπάρχουν προβλήματα στη συντήρηση του κτιρίου (η οποία είναι ευθύνη του ιδιοκτήτη) και στη συννενόηση μαζί του. Τα πλεονεκτήματα φαίνεται να είναι περισσότερα στην περίπτωση της μίσθωσης με leasing.

Όσον αφορά στο ίδιο το ακίνητο, πρέπει να σημειωθεί ότι ιδανικά ο χώρος θα είναι ενιαίος και θα διαμορφωθεί εσωτερικά από τους ιδρυτές. Πρέπει εναλλακτικά η δομή του κτιρίου να επιτρέπει κατασκευαστικές παρεμβάσεις, όπως γκρέμισμα τοίχων εσωτερικά και δημιουργία νέων χωρισμάτων, ανάλογα με τις ανάγκες. Η έκταση του χώρου καλό θα ήταν να φτάνει τα 300 τ.μ. περίπου, όπως έχουμε αναφέρει ξανά, για να επιτυγχάνονται οι καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας για όλους. Το κόστος της ενοικίασης ενός τέτοιου χώρου υπολογίζεται περίπου σε 3.000 €/μηνιαίως.

Η εγκατάσταση γραφείων σε ακίνητο που φιλοξενεί οικογένειες και ιδιώτες ίσως να δυσχεραίνει τη «συμβίωση», λόγω ωρών κοινής ησυχίας, κ.ά. συνθηκών. Θετική θα είναι η προοπτική εγκατάστασης των γραφείων της εταιρίας σε κτίριο που φιλοξενεί αποκλειστικά επαγγελματικούς χώρους. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί συννενόηση σχετικά με θέματα, όπως η θέρμανση (σε περίπτωση που είναι

κεντρική σε κοινόχρηστους χώρους), η ασφάλεια του κτιρίου και των περιουσιακών στοιχείων του συνόλου των επιχειρήσεων (π.χ. συμφωνία για κλείδωμα της κεντρικής εισόδου κατά τη διάρκεια της νύχτας).

Θεωρείται απολύτως απαραίτητο, το ακίνητο στο οποίο θα στεγαστεί η εταιρία, να πληρεί τους κανονισμούς ασφαλείας που έχουν τεθεί από το κράτος, όπως για παράδειγμα ύπαρξη και καλή συντήρηση ανελκυστήρα, φωτεινές ενδείξεις στο κεφαλόσκαλο κάθε ορόφου για την περίπτωση διακοπής του ρεύματος, δυνατότητα πρόσβασης σε άτομα με ειδικές ανάγκες, κ.ά. Όλα αυτά τα στοιχεία ελέγχονται από τον τεχνικό ασφαλείας και δίδονται τακτικά παρατηρήσεις και οδηγίες για την τήρηση όλων των κανονισμών.

Σύμφωνα με την αρχιτεκτονική μελέτη θα διαμορφωθούν λειτουργικά οι χώροι των γραφείων. Ένα ενδεικτικό σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται στην Εικόνα VIII-1 στο παράρτημα του κεφαλαίου. Όπως φαίνεται εκεί κάθε τμήμα έχει το δικό του χώρο γραφείων και οι Διοικητικές υπηρεσίες βρίσκονται σε ενιαίο χώρο. Το γραφείο της Διεύθυνσης και η αίθουσα συσκέψεων μπορούν να είναι στο ίδιο χώρο ή να χωρίζονται με συρόμενες πόρτες. Τέλος ο χώρος εστίασης, το WC και ο αποθηκευτικός χώρος (εάν βρίσκεται εντός του χώρου των γραφείων), βρίσκονται μαζί και επικοινωνεί το ένα με το άλλο. Μια άλλη διάταξη των γραφείων με την ίδια λογική φαίνεται στην Εικόνα VIII-2.

Στην εικόνα VIII-3 παρουσιάζεται μια διαφορετική εκδοχή διάταξης των γραφείων. Στην περίπτωση αυτή όλα τα τμήματα στεγάζονται στον ίδιο χώρο. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και εξοικονομεί χώρο, αλλά θα μπορούσε να δημιουργήσει σύγχυση μεταξύ των στελεχών. Το γραφείο της Διεύθυνσης βρίσκεται σε ξεχωριστό χώρο δίπλα στη γραμματεία διεύθυνσης. Έτσι μπορεί να υπάρξει καλύτερη συνεργασία της γραμματείας διεύθυνσης, τόσο με τις Διοικητικές Υπηρεσίες όσο και με τη Διοίκηση (Διευθύνων Σύμβουλος). Σε άλλο χώρο τοποθετείται η αίθουσα συνεδριάσεων. Έτσι θα μπορούν να γίνουν συναντήσεις, παρουσιάσεις και εκπαιδεύσεις εκεί, χωρίς απαραίτητα να απασχολείται ο Διευθύνων Σύμβουλος. Ο χώρος εστίασης, το WC και ο αποθηκευτικός χώρος δεν επικοινωνούν όλα μεταξύ τους.

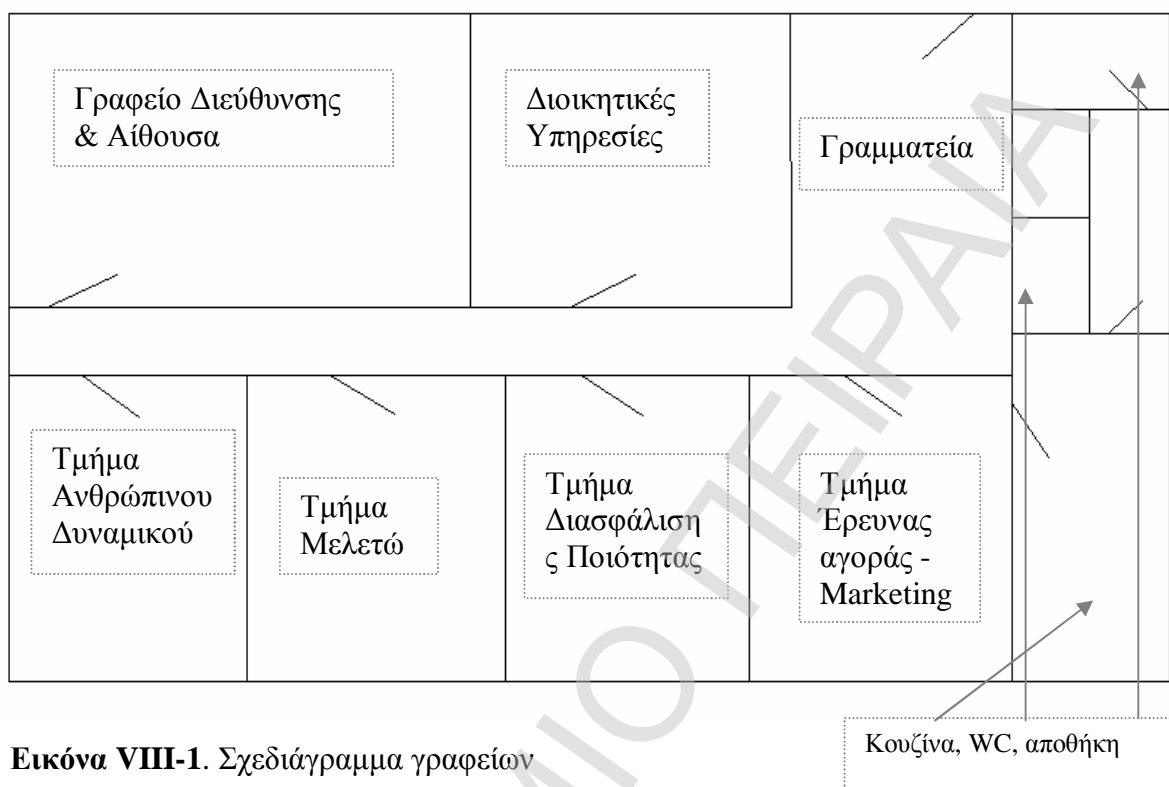
Στην τελευταία εκδοχή θα μπορούσαν τα τμήματα να χωριστούν με διαφανή διαχωριστικά χωρίς να απομονώνονται εντελώς, ώστε να προάγεται η συνεργασία

και να υπάρχει και η αίσθηση των ξεχωριστών χώρων. Αυτή θα ήταν και η ιδανική διάταξη των χώρων για να είναι λειτουργικοί οι χώροι των γραφείων.

#### **4. Επιπτώσεις στο περιβάλλον λόγω της ανεγέρσεως και της λειτουργίας της μονάδας.**

Η ίδρυση της εταιρίας μελετών, με τις εργασίες για την κατασκευή, τη λειτουργία και τη διαχείριση των απορριμάτων των γραφείων, δεν προκαλεί βλαβερές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Η εταιρία μπορεί παρ' όλα αυτά να δώσει το παράδειγμα και να προωθήσει ένα «πράσινο προφίλ», τόσο εσωτερικά, όσο και σε συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες. Μπορεί να λάβει μέρος σε ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης για το χαρτί που καταναλώνει και για τα απορρίματα των εργαζομένων που ανακυκλώνονται (π.χ. αλουμίνιο & γυαλί από αναψυκτικά). Η εταιρία μπορεί να προμηθεύεται όλη τη γραφική και χαρτική ύλη σε ανακυκλωμένο χαρτί. Επίσης, μπορεί να φροντίζει να ανακυκλώνονται τα τοξικά απορρίματα, όπως μελάνια εκτυπωτών, μπαταρίες, καθώς και τμήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και περιφερειακές συσκευές, που έχουν καταστραφεί ή δεν επιδιορθώνονται. Μπορεί να διοργανώνει διαλέξεις ή ημερίδες σχετικές με τα έργα της και την τήρηση των περιβαλλοντικών κανόνων. Όλα αυτά, στα πλαίσια μιας ευρύτερης εταιρικής περιβαλλοντικής πολιτικής, διαμορφώνουν ένα προφίλ θετικό προς το περιβάλλον.

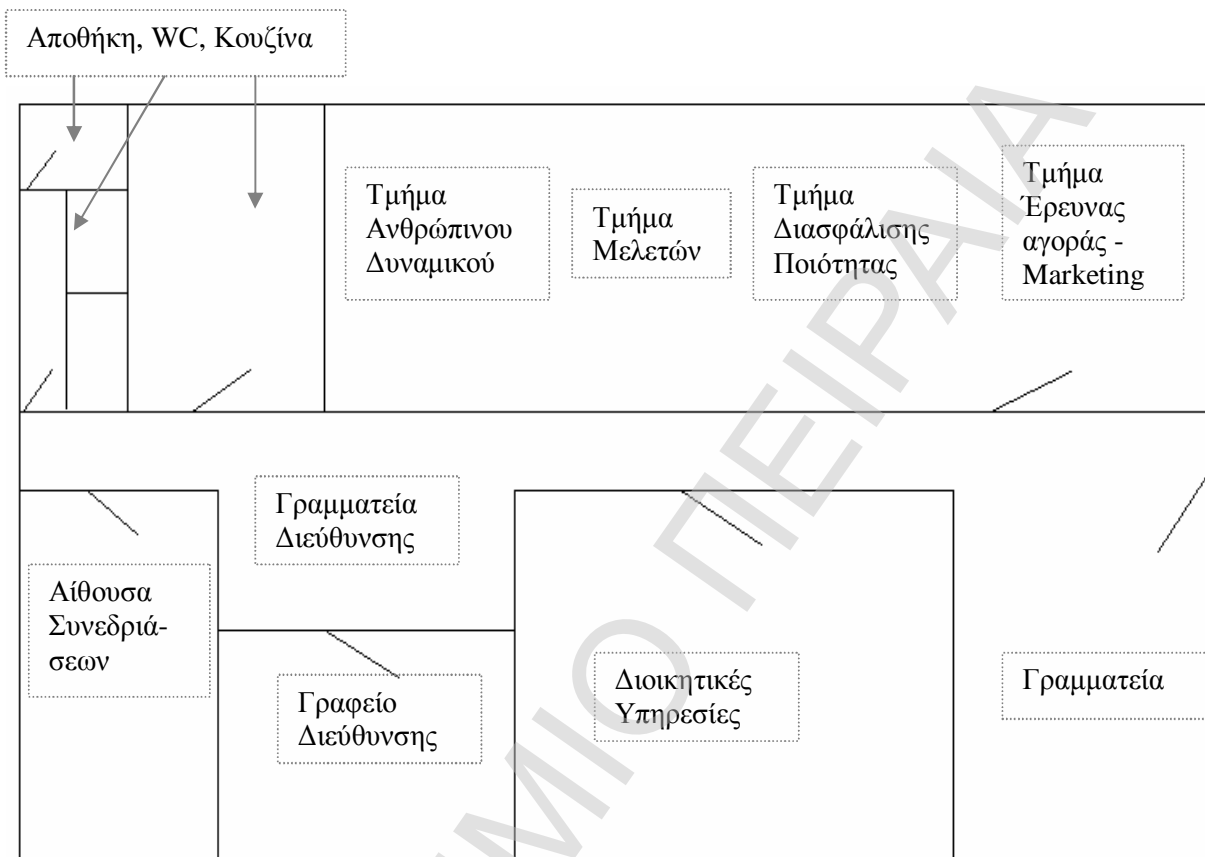
## 5. Σχεδιαγράμματα γραφείων



Εικόνα VIII-1. Σχεδιάγραμμα γραφείων



Εικόνα VIII-2. Σχεδιάγραμμα γραφείων



**Εικόνα VIII-3.** Σχεδιάγραμμα γραφείων



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ** **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

### **1. Στοιχεία και απαραίτητες πληροφορίες για τον προγραμματισμό εκτελέσεως του σχεδίου επενδύσεως.**

Η επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό εκτελέσεως του έργου. Το Project Management είναι μια ιδιαίτερα πολύπλοκη και απαιτητική εργασία που θα κληθούν να αναλάβουν ειδικοί. Δεν έχουν όλοι τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία για να αναλάβουν την διεκπεραίωση των εργασιών της ίδρυσης μιας εταιρίας, επομένως οι ιδρυτές καλούνται να αναθέσουν σε αξιόπιστους συνεργάτες το έργο αυτό.

Όλα πρέπει να προγραμματιστούν, αλλά και να προβλεφθούν εξ' αρχής για να έχουμε τις λιγότερες δυνατές ασυνέπειες και απώλειες. Το ίδιο ισχύει προφανώς και για τον προϋπολογισμό, ο οποίος αυξάνεται συνήθως εξαιτίας καθυστερήσεων, λάθος ενεργειών, κακού προγραμματισμού, που επιφέρει αύξηση των υποχρεώσεων, κ.ά. Ο υπεύθυνος για την ολοκλήρωση του έργου πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει και να προλάβει λάθη, πιθανά προβλήματα που θα παρουσιαστούν, κακούς συνεργάτες, και μια σειρά άλλων παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το χρονοδιάγραμμα, τον προϋπολογισμό και την ποιότητα του έργου.

### **2. Εναλλακτικά προγράμματα εκτελέσεως του έργου**

Οι ιδρυτές της εταιρίας πρέπει να επιλέξουν αρχικά το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Θα επιλεγεί ένας από τους ιδρυτές ή ένα ιδιαίτερα ικανό και έμπειρο στέλεχος, το οποίο θα έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Ο Διευθύνων Σύμβουλος θα ελέγχει τις εργασίες και την πορεία της ίδρυσης της εταιρίας.

Μια από τις αρμοδιότητές του είναι να βρει και να επιλέξει τον εξοπλισμό και λογισμικό που θα χρησιμοποιεί η εταιρία. Θα ελέγξει τις προσφορές από τους προμηθευτές και θα αποφασίσει με ποιούς προμηθευτές θα γίνει η συνεργασία. Στην περίπτωση του λογισμικού θα αναλάβει σε συνεργασία με την προμηθεύτρια

εταιρία την ανάλυση της δομής της εφαρμογής ή την προσαρμογή της, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας.

Ο εξοπλισμός σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακά μηχανήματα (όπως φωτοτυπικά, εκτυπωτές, σκάνερ, κ.ά.) πρέπει να παραγγελθεί παράλληλα με τις κινήσεις σύστασης της εταιρίας. Η διαδικασία είναι απλή. Με μια έρευνα αγοράς και μερικές προσφορές από προμηθευτές, οι ιδρυτές θα καταλήξουν στην περισσότερο συμφέρουσα λύση, που θα συνδυάζει σύγχρονο εξοπλισμό, καλή ποιότητα μηχανημάτων, λογικό κόστος και αξιόπιστη τεχνική υποστήριξη. Ο εξοπλισμός θα τοποθετηθεί στους χώρους των γραφείων όταν ολοκληρωθούν οι εργασίες επισκευών. Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι χώροι είναι απολύτως ασφαλείς και δεν υπάρχει κίνδυνος να υποστεί ο εξοπλισμός φθορές.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος θα αναλάβει και τη διερεύνηση πηγών χρηματοδότησεως, εφόσον αυτό είναι απαραίτητο. Έτσι, λοιπόν, θα έρθει σε επαφή με τραπεζικά στελέχη, επενδυτές, χρηματιστές, ακόμα και τους ίδιους τους ιδρυτές, προκειμένου να βρει την απαραίτητη χρηματοδότηση. Επιπλέον μπορεί να καταθέσει πρόταση σε επιδοτούμενο πρόγραμμα του κράτους, από το οποίο θα λάβει το ποσοστό που αναλογεί σταδιακά ανάλογα με την πορεία των εργασιών για την ίδρυση της εταιρίας.

### **3. Ενέργειες κατά την κατασκευαστική περίοδο:**

Οι εργασίες της κατασκευής των γραφείων θα επιβλέπονται από πολιτικό μηχανικό, αλλά χρειάζεται να γίνεται έλεγχος και από τα ιδρυτικά στελέχη ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Πρέπει να διασφαλίζονται οι άρτιες και ασφαλείς κατασκευές, η τήρηση των σχεδίων, των απαιτήσεων και του χρονοδιαγράμματος. Οι τεχνικές εργασίες, καθώς και η σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν αναφέρονται στο κεφάλαιο V.

Με τη ολοκλήρωση των εργασιών και την τελική διαμόρφωση των γραφείων, μπορεί να αρχίσει η διαδικασία στρατολόγησης του προσωπικού. Έχει σίγουρα προηγηθεί η προβολή της εταιρίας και των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό στα κατάλληλα μέσα, το ξεκαθάρισμα των βιογραφικών και έχει οριστεί η διαδικασία των συνεντεύξεων και της αξιολόγησης. Τις συνεντεύξεις για την επιλογή των στελεχών θα διεξάγουν κάποια από τα ιδρυτικά στελέχη και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Η διαδικασία αυτή θα έχει ολοκληρωθεί σε περίοδο περίπου 3 μηνών. Τα νέα στελέχη θα ενημερωθούν για τις δραστηριότητες της

εταιρίας και τις αρμοδιότητές τους μετά τη λήξη της διαδικασίας, σε μορφή εκπαίδευσης.

Οι προμήθειες σε γραφική ύλη και είδη για το χώρο εστίασης μπορεί να γίνει μετά το τέλος των εργασιών, με την έναρξη της δραστηριότητας της εταιρίας. Οι προμηθευτές θα φέρουν τα προϊόντα στην εταιρία και θα υπάρχει συμφωνία για παράδοση εντός 2 ημερών από την παραγγελία και πίστωση 3 μηνών. Έτσι δεν υπάρχει λόγος να γεμίζει ασφικτικά ο αποθηκευτικός χώρος με αναλώσιμα και η εταιρία θα έχει πάντα διαθέσιμο το υλικό που χρειάζεται.

Το προπαραγωγικό marketing είναι σημαντικό για την εταιρία. Πριν την ίδρυση της εταιρίας μπορεί να έχει προηγηθεί μια έρευνα αγοράς και μια προμελέτη για τις ανάγκες και τις τάσεις. Με τη σύσταση μπορούν να αρχίσουν οι προπαρασκευαστικές κινήσεις για την προώθησή της. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αποστολή δελτίων τύπου στα ΜΜΕ, άρθρων που αφορούν τις δραστηριότητες της εταιρίας που πρόκειται να συσταθεί, δημιουργία ιστοσελίδας και βελτιστοποίηση της προβολής της στις μηχανές αναζήτησης. Αυτές οι κινήσεις μπορούν να συμβάλουν στην ομαλή είσοδο της εταιρίας στην αγορά πριν ακόμα αρχίσει τις εργασίες της.

Το πρόγραμμα που έχει αναλυθεί στις παραπάνω παραγράφους, δεν παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερη πολυπλοκότητα. Θα μπορούσαμε να έχουμε διάφορες εναλλακτικές λύσεις για κάθε παράμετρο, αλλά κάτι τέτοιο δε θεωρείται σκόπιμο. Οι διαδικασίες είναι σχετικά απλές και το έργο θα έχει ομαλή έκβαση εφόσον ακολουθηθούν οι ενέργειες που προαναφέρθηκαν. Το χρονοδιάγραμμα της εκτελέσεως του έργου παρουσιάζεται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

#### **4. Εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.**

Το επενδυτικό σχέδιο, για να ολοκληρωθεί, περιλαμβάνει ένα σύνολο δαπανών που είναι απολύτως απαραίτητες. Συνοπτικά, υπάρχει το κόστος διαχείρισης του έργου, σύστασης και οργάνωσης της εταιρίας, προκαταρκτικών μελετών, στρατολόγησης ανθρώπινου δυναμικού και προπαραγωγικού marketing. Οι δαπάνες αυτές δεν περιλαμβάνουν την κατασκευή των γραφείων, την προμήθεια του εξοπλισμού, αλλά τα έξοδα που απαιτούνται συμπληρωματικά για να γίνουν όλα αυτά και να αρχίσει η εταιρία τις εργασίες της.

Αρχικά ίσως χρειάζεται να εκπονηθεί μια μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση της εταιρίας μελετών. Έτσι θα υπάρχει μια πλήρης ανάλυση του επενδυτικού

σχεδίου, που θα βοηθήσει στην οργάνωση, αλλά και στη χρηματοδότησή του. Η μελέτη είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εγχειρίδιο για την οργάνωση και εκτέλεση του σχεδίου, ως ικανή παρουσίαση πρότασης σε επενδυτές, ή τραπεζικούς οργανισμούς, να διαμορφωθεί σε πρόταση για επιδότηση από κοινοτικά και κρατικά προγράμματα. Το κόστος μιας τέτοιας μελέτης μπορεί να ανέλθει σε 5.000 € περίπου.

Το πρώτο κόστος που θα βαρύνει την εταιρία είναι τα έξοδα σύστασής της. Η νομική μορφή της εταιρίας θα είναι ΕΠΕ. Η διαδικασία που ακολουθείται σ' αυτή την περίπτωση έχει περιγραφεί στο κεφάλαιο II. Τα έξοδα αυτά υπολογίζονται σε 5.000 € περίπου, μαζί με την αμοιβή του δικηγόρου.

Για την εκπόνηση της αρχιτεκτονικής μελέτης θα χρειαστούν περίπου 1.000 €. Είναι απαραίτητη για να διαμορφωθούν οι χώροι των γραφείων όσο γίνεται πιο χρηστικοί. Είναι εύλογο αυτή η εργασία να ανατεθεί σε ειδικό και όχι να ασχοληθούν οι ιδρυτές με αυτό το θέμα. Έτσι κερδίζουν χρόνο και προκύπτει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ταυτόχρονα πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος της διοίκησης, δηλαδή των ανώτερων στελεχών (ίσως και των ίδιων των ιδρυτών) για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στη διαχείριση του έργου και την οργάνωση της εταιρίας. Το ποσό αυτό υποθέτουμε ότι ανέρχεται σε 2.000 €.

Το κόστος επίβλεψης των εργασιών κατασκευής των γραφείων, κυμαίνεται περίπου στα 2.000 €. Ο πολιτικός μηχανικός πρέπει να αμοιωθεί με αυτό το ποσό για τις υπηρεσίες επίβλεψης των συνεργείων, για τη διασφάλιση των τεχνικών προδιαγραφών και του χρονοδιαγράμματος.

Πρέπει να ληφθούν υπ' όψη και τα έξοδα στελεχώσεως. Περιλαμβάνουν την προβολή των αιτήσεων για τις θέσεις εργασίας, την αμοιβή των στελεχών που θα αναλάβουν τη διαδικασία οργάνωσης των συνεντεύξεων, τη διεξαγωγή τους, την αξιολόγηση των υποψηφίων. Το κόστος αυτό ανέρχεται σε 3.000 € περίπου.

Συμπληρωματικά έξοδα κατά τη διάρκεια ίδρυσης της εταιρίας μελετών είναι και οι αμοιβές των νομικών συμβούλων για διάφορα θέματα που δεν αφορούν τη σύστασή της, καθώς και τα έξοδα έντυπου υλικού που χρειάζονται καθ' όλη τη διάρκεια από την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας μέχρι την έναρξη των εργασιών. Το ποσό αυτό κυμαίνεται σε 2.000 € περίπου.

Τέλος είναι απαραίτητη η προβολή και προώθηση της εταιρίας στην αγορά πριν ακόμα αρχίσει τις δραστηριότητές της. Το προπαραγωγικό Marketing μπορεί να

περιλαμβάνει αμοιβές στελεχών που θα αναλάβουν να το διεκπεραιώσουν, διαφήμιση, επικοινωνίες, εκτύπωση υλικού δημοσίων σχέσεων, κ.ά. Το κόστος αυτών των ενεργειών θα κυμαίνεται στα 10.000 €

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 5. Πίνακες κεφαλαίου ΙΧ

**Πίνακας ΙΧ-1.** Υπολογισμός κόστους επενδύσεως: Εκτέλεση επενδυτικού σχεδίου

Υπολογισμός Κόστους Επενδύσεως								
Εκτέλεση σχεδίου επενδύσεως					Νόμισμα: Ευρώ			
Μέρος εξοπλισμού της μονάδας					Μονάδες:			
Α	Μ	Π	Περιγραφή στοιχείου	Μονάδα κόστους	Κόστος			Έτος
					Τοπικό	Ξένο	Σύνολο	
			Αμοιβές διοίκησης		2.000		2.000	1
			Αρχιτεκτονική μελέτη		1.000		1.000	
			Μελέτη σκοπιμότητας		5.000		5.000	
			Έξοδα νομικών συμβούλων		1.500		1.500	
			Έξοδα έντυπης ύλης		500		500	
			Έξοδα συστάσεως εταιρίας		5.000		5.000	
			Κόστος στελεχώσεως		3.000		3.000	
			Κόστος επίβλεψης		2.000		2.000	
			Προπαραγωγικό marketing		10.000		10.000	
			Ενοίκια, ασφάλιστρα & λοιπά έξοδα		10.000		10.000	
Συνολικό κόστος επενδύσεως για εκτέλεση σχεδίου							40.000	
<p>A = Αριθμός, M = Μονάδες, Π = ποσότητα  α = αναφέρεται το μέρος του εξοπλισμού της μονάδας  β = έτος επενδύσεως (αν είναι ανάγκη φαίνονται και υποσύνολα τόσο για κάθε χρόνο όσο και κατά τεμάχιο της μονάδας.</p>								

Πίνακας ΙΧ-2: Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου

Εκτέλεση επενδυτικού σχεδίου:																	
Α/Α	Κύριες εργασίες	Έτος	1														
		Μήνας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Σύσταση εταιρίας		■														
2	Οργάνωση του έργου		■	■	■												
3	Μελέτες - σχέδια		■	■													
4	Κατασκευές και εγκατάσταση			■	■	■	■	■	■	■							
5	Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού				■	■	■	■	■	■	■	■					
6	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας						■	■	■								
7	Προμήθεια υλικών και υπηρεσιών							■	■	■							
8	Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή				■	■	■	■	■	■	■						
9	Έλεγχος, και τελική παραλαβή								■	■							
10	Έναρξη, και πλήρης παραγωγή μονάδας									■	■	■	■	■	■	■	■

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ

Η ίδρυση της εταιρίας μελετών αποτελεί επένδυση για τους ιδρυτές της. Πέρα όμως από το κέρδος που προσδοκούν οι ιδρυτές και η διεύθυνση, από την επένδυση αυτή εξαρτάται η αμοιβή όλου του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται, και σε δεύτερη φάση επηρεάζονται και οι προμηθευτές, ένα μέρος του τζίρου των οποίων προέρχεται από την εταιρία. Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνει στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, απογραφή των δαπανών του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και αξιολόγηση της σκοπιμότητάς του.

Τα έσοδα και οι δαπάνες θα υπολογιστούν για μια περίοδο 5 ετών, διάρκεια αρκετή για να δείξει η εταιρία τις δυνατότητές της και να φανεί από την αξιολόγηση η θετική ή όχι πορεία της.

### **1. Συνολικό κόστος επενδύσεως.**

Το συνολικό κόστος της επενδύσεως αποτελείται περίπου από τα εξής:

α. Κόστος (έξοδα) ιδρύσεως – οργανώσεως.

- Κόστος προεπενδυτικών μελετών
- Δαπάνες εκτελέσεως του έργου

β. Πάγιες επενδύσεις

- Κτίρια και έργα πολιτικού μηχανικού
- Απόκτηση τεχνολογίας
- Μηχανολογικός εξοπλισμός

γ. Κεφάλαιο κινήσεως

Το κόστος των προεπενδυτικών μελετών αναλύθηκε στο κεφάλαιο II και αποτελείται από τη μελέτη σκοπιμότητας και την αρχιτεκτονικό σχέδιο. Το κόστος αυτό ανέρχεται σε 6.000 €. Στις δαπάνες εκτελέσεως του έργου αναφερθήκαμε διεξοδικά στο προηγούμενο κεφάλαιο και όπως φαίνεται στον πίνακα **IX-1** το κόστος αυτό ανέρχεται συνολικά (μαζί με τις δαπάνες των μελετών, που προαναφέραμε) στα 25.000 €

Οι πάγιες επενδύσεις αποτελούν συνήθως τη μεγαλύτερη δαπάνη. Οι εργασίες για την κατασκευή των γραφείων θα κοστίσουν, όπως έχουμε υπολογίσει περίπου



50.000 € Η δαπάνη για τα έπιπλα ανέρχεται σε 20.000 ευρώ, ενώ για τον μηχανολογικό εξοπλισμό και την τεχνολογία το κόστος ανέρχεται στα 42.000 € Το κεφάλαιο κινήσεως, το οποίο είναι το χρηματικό ποσό που είναι δεσμευμένο για τις συνήθεις λειτουργίες της εταιρίας, αναλύεται για όλη τη διάρκεια του πενταετούς σχεδίου στον πίνακα **X-3/2**. Είναι το κυκλοφορούν ενεργητικό μείον τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

## **2. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου.**

Η εταιρία μελετών χρειάζεται αρχικά να εξετάσει τις επιλογές χρηματοδότησης που έχει, να τις αναλύσει και συγκρίνει, ώστε να αποφασίσουν οι ιδρυτές ποιο σχέδιο χρηματοδότησης θα ακολουθήσουν. Οι επιλογές σε γενικές γραμμές είναι οι ακόλουθες:

- Û Ιδρυτές – Επενδυτές. Μετοχικό κεφάλαιο.
- Û Συμμετοχές.
- Û Αναπτυξιακοί οργανισμοί και τράπεζες - Δάνεια.
- Û Κρατικές Επιχορηγήσεις.
- Û Εμπορικές τράπεζες.
- Û Πιστώσεις προμηθευτών.

Ο εσωτερικός δανεισμός είναι η ιδανική συνθήκη για την ίδρυση μιας εταιρίας, όταν δηλαδή οι ίδιοι οι ιδρυτές συνεισφέρουν με ίδια κεφάλαια για όλα τα αρχικά έξοδα και το μετοχικό κεφάλαιο. Έτσι η εταιρία αρχίζει τις εργασίες της χωρίς υποχρεώσεις σε τράπεζες ή τρίτους. Το ρίσκο φυσικά πέφτει εξ' ολοκλήρου στους ώμους των ιδρυτών, οι οποίοι όμως θα εκμεταλλευτούν και τα πρώτα κέρδη.

Η χρηματοδότηση για την ίδρυση της εταιρίας μπορεί να γίνει από διάφορες εναλλακτικές πηγές. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι μια πηγή που πρέπει να μελετηθεί. Αρχικά θα λάβουν χώρα συζητήσεις με τα κατάλληλα στελέχη τόσο ιδιωτικών όσο και δημόσιων τραπεζών. Υπάρχει μια σειρά προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούνται και σίγουρα κάποια εγγύηση που πρέπει να παρασχεθεί στην τράπεζα, επομένως είναι απαραίτητο να υποθηκευτεί ως εγγύηση κάποιο περιουσιακό στοιχείο των ιδρυτών. Ανάμεσα στα τραπεζικά επενδυτικά προγράμματα, θα εξεταστούν οι διάφοροι παράγοντες και θα επιλεγεί η λύση που ταιριάζει στην περίπτωση και έχει τους καλύτερους δυνατούς όρους για την εταιρία.

Η εκταμίευση του δανείου συνήθως γίνεται τμηματικά, παράλληλα με τις διαδικασίες ίδρυσης και τις εργασίες. Η τράπεζα θα ελέγχει την πορεία των εργασιών και θα αποφασίζει για την επόμενη εκταμίευση.

Η εταιρία μπορεί να χρηματοδοτηθεί αποκλειστικά από τραπεζικούς πόρους ή από ίδια κεφάλαια σε συνδυασμό με τραπεζικό δανεισμό. Στην περίπτωση αυτή, η υποχρέωση προς την τράπεζα είναι μικρότερη και συνήθως είναι ευκολότερο να επιτευχθούν ευνοϊκοί όροι για την εταιρία.

Η χρηματοδότηση ή συνχρηματοδότηση της εταιρίας από εγχώριους ή ξένους επενδυτές είναι μια λύση που συνηθίζεται. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες μελέτες και να υποβληθεί μια ελκυστική πρόταση στους επενδυτές, με σκοπό να πειστούν να χρηματοδοτήσουν τη νεοσύστατη εταιρία. Μια μελέτη σκοπιμότητας θα περιλάμβανε όλα τα στοιχεία που χρειάζονται οι επενδυτές για να κρίνουν την επιτυχία του εγχειρήματος και να ορίσουν τους όρους χρηματοδότησης.

Τα επιδοτούμενα κρατικά προγράμματα για νέες επιχειρήσεις είναι άλλη μια λύση για τη χρηματοδότηση της εταιρίας μελετών. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται κατά ένα μέρος ίδια κεφάλαια, κατά ένα μέρος τραπεζικός δανεισμός και το υπόλοιπο (το οποίο είναι συγκεκριμένο ποσοστό κάθε φορά) επιδοτείται από το κράτος. Οι ιδρυτές πρέπει να υποβάλλουν πρόταση για την ίδρυση εταιρίας μελετών, πριν προβούν σε άλλες ενέργειες και με την έγκριση της πρότασης να αρχίσουν τις διαδικασίες της ίδρυσης. Και σε αυτή την περίπτωση η εκταμίευση της επιδότησης πραγματοποιείται τμηματικά, ανάλογα με την πορεία των εργασιών.

Σχετικά με τις πιστώσεις των προμηθευτών, πρέπει να αναφερθεί ότι αυτή η λύση συμφέρει επιχειρήσεις με μεγάλο όγκο Α' υλών και εφοδίων. Στην περίπτωση αυτή οι πιστώσεις των προμηθευτών δίνουν την ευκαιρία στην εταιρία να εκμεταλλευτεί τις προμήθειές της και να πληρώσει αφού έχει πωλήσει τα τελικά προϊόντα. Μια εταιρία παροχής υπηρεσιών, όπως η εταιρία μελετών, δεν χρειάζεται Α' ύλες και προμηθεύεται ελάχιστα εφόδια, επομένως δεν μπορεί να επωφεληθεί αυτού του είδους τη χρηματοδότηση.

Το άριστο πρόγραμμα χρηματοδότησης είναι δύσκολη επιλογή για την εταιρία. Υπάρχουν δυνατότητες και εναλλακτικές λύσεις εύρεσης κεφαλαίων, αλλά οι ιδρυτές πρέπει να χρησιμοποιήσουν την καλύτερη δυνατή, αυτή που συμφέρει πραγματικά την εταιρία. Τα επιτόκια των τραπεζών τείνουν να ανεβαίνουν και

συνήθως η λύση της τραπεζικής δανειοδότησης δεν είναι η καλύτερη δυνατή. Επιπλέον απαιτείται η υποθήκευση ενός περιουσιακού στοιχείου κάποιου από τα ιδρυτικά στελέχη και αυτό μπορεί να μην είναι πάντα εύκολο και εφικτό. Προτιμάται λοιπόν να αποφευχθεί η λήψη δανείου από κρατική ή εμπορική τράπεζα.

Μια άλλη λύση είναι η αναζήτηση επενδυτών, δηλαδή άλλες επιχειρήσεις οικονομικά εύρωστες, οι οποίες είναι διατεθειμένες να παραχωρήσουν ένα μέρος των κερδών τους ως κεφάλαιο για την ανάπτυξη μιας μικρότερης εταιρίας, διεκδικώντας κατά συνέπεια μερίδιο των κερδών της. Συχνά συμβαίνει αυτού του είδους η χρηματοδότηση, αλλά τις περισσότερες φορές σε εταιρίες που ήδη δραστηριοποιούνται και έχουν μερίδιο αγοράς, στα πλαίσια αναπτυξιακής πολιτικής. Λιγότερο συχνά μια μεγάλη εταιρία θα επενδύσει σε μια νέα επιχείρηση, εκτός αν είναι θηγατρική της ή την έχει πλήρως υπό τον έλεγχό της. Κάτι τέτοιο δεν είναι το ζητούμενο για τους ιδρυτές μιας νέας εταιρίας.

Στη συνέχεια έχουμε τη χρηματοδότηση από επιδοτούμενο κρατικό ή κοινοτικό πρόγραμμα. Δεδομένου ότι οι ιδρυτές θα φροντίσουν να γίνει μια μελέτη σκοπιμότητας πριν τη σύσταση της εταιρίας είναι δυνατό να συσταθεί μια πρόταση για συμμετοχή σε αντίστοιχο πρόγραμμα επιδότησης. Με μια τέτοια άρτια πρόταση, η επιδότηση είναι πολύ πιθανό να εγκριθεί και το ποσό θα εκταμιευθεί σε δόσεις, ανάλογα με την πορεία των εργασιών. Αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο ότι η εσωτερική χρηματοδότηση είναι η καλύτερη δυνατή λύση. Οι ιδρυτές μπορούν να προσφέρουν το μετοχικό κεφάλαιο από προσωπική τους περιουσία, από εισοδήματα που προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις και δραστηριότητες. Σε συνδυασμό με την κρατική χρηματοδότηση – επιδότηση, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από 20 – 50 % του συνολικού κόστους της επένδυσης, οι ιδρυτές είναι δυνατό να συστήσουν την εταιρία μελετών, χωρίς οφειλές σε τραπεζικούς οργανισμούς και υποχρεώσεις σε τρίτους επενδυτές.

Σε πρώτη φάση το ποσό που θα συνεισφέρουν θα καταχωρηθεί ως μετοχικό κεφάλαιο και θα χρησιμοποιηθεί για τα προπαραγωγικά έξοδα (σύσταση της εταιρίας, κλπ.), την ενοικίαση και κατασκευή των γραφείων, την αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού, της τεχνολογίας και του εξοπλισμού γραφείου. Παράλληλα με την κατασκευή των γραφείων και ως το τέλος της οργάνωσής τους θα έχει εκταμιευθεί και το ποσό της επιδότησης, ώστε να συμβάλει στα έξοδα. Με

τον τρόπο αυτό η εταιρία θα μπορεί να κινηθεί ως την έναρξη των εργασιών και τις πρώτες χρηματικές εισροές.

### **3. Ανάλυση κόστους παραγωγής.**

Το κόστος παραγωγής για την εταιρία μελετών αφορά βασικά την αμοιβή των στελεχών διαχείρισης έργων (η οποία είναι και η μεγαλύτερη δαπάνη), τα απαραίτητα εφόδια και τα γενικά διοικητικά έξοδα, δηλ. τις αμοιβές των διοικητικών στελεχών, τα ενοίκια και τα λοιπά έξοδα της εταιρίας. Η ανάλυση αυτών των δαπανών παρουσιάζεται στον πίνακα **X-11**, όπου αναλύονται τα στοιχεία κόστους. Όπως είναι φανερό το κόστος παραγωγής ανέρχεται σε 465.000 € Προσθέτουμε σ' αυτό τις αμοιβές των εξωτερικών συνεργατών και τις αποσβέσεις, που υπολογίζονται σε 50.000 και 42.000 € και έχουμε το συνολικό κόστος παραγωγής που είναι 557.000 €. Ο υπολογισμός αυτός ισχύει για το πρώτο έτος της επένδυσης. Αναφέρεται ότι οι αποσβέσεις των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπεται από τον ΚΒΣ (Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων) να γίνονται στο πρώτο έτος χρήσης τους, αντίθετα με άλλου είδους μηχανολογικό εξοπλισμό που πρέπει να γίνεται τμηματικά μέσα σε διάρκεια λίγων ετών.

### **4. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.**

Η αξιολόγηση μιας επενδύσεως είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία εμπεριέχει εκ φύσεως μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Η σκοπιμότητα ίδρυσης μιας νέας εταιρίας μελετών θα κριθεί από την αξιολόγηση μιας σειράς τεκμηριωμένων αλλά παρ' όλα αυτά υποθετικών στοιχείων. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης αποτελεί βασικό εργαλείο αποφάσεων.

Με την παρούσα αξία υπολογίζουμε την απόδοση μιας επένδυσης, γνωρίζοντας εκ των προτέρων τις καθαρές εισροές χρημάτων. Η παρούσα αξία είναι το γινόμενο των χρηματικών ροών με τον συντελεστή προεξόφλησης. Ο

συντελεστής προεξόφλησης υπολογίζεται με τον τύπο  $\frac{1}{(1+i)^n}$ , όπου  $i$  το επιτόκιο

προεξόφλησης και  $n$  ο αριθμός των ετών από την έναρξη του έργου. Το ζητούμενο είναι η καθαρή παρούσα αξία να είναι μεγαλύτερη του μηδενός.

Παρατηρούμε από τον πίνακα ότι η καθαρή παρούσα αξία, αν εξαιρέσουμε το πρώτο έτος ίδρυσης και λειτουργίας της εταιρίας, είναι θετική για όλα τα

υπόλοιπα έτη. Συνολικά η καθαρή παρούσα αξία των ταμειακών ροών είναι μεγαλύτερη από το κόστος επένδυσης, άρα προκύπτει ότι η ΚΠΑ είναι θετική και το επενδυτικό σχέδιο ικανό.

Η καθαρή ταμειακή ροή, παρατηρούμε ότι είναι θετική από το 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας και αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς.

Ο χρόνος αποδόσεως του επενδυμένου κεφαλαίου (pay back period) είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να επιστραφεί το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης μέσω των κερδών της εταιρίας. Λέγοντας «κέρδος» εννοούμε το καθαρό κέρδος μετά φόρων (συν την απόσβεση). Στον πίνακα X-9 είναι φανερό ότι το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης επιστρέφεται σχεδόν ολόκληρο στο τέλος του 3<sup>ου</sup> έτους και επίσημα στο 4<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της εταιρίας. Σίγουρα ο χρόνος αποδόσεως είναι μικρότερος της πενταετίας που έχουμε ορίσει για το επενδυτικό μας σχέδιο.

Θα υπολογιστεί το ποσοστό αποδόσεως της επένδυσης, ως το πηλίκο του κέρδους διά του κόστους επένδυσης. Ως κέρδος εννοείται το καθαρό κέρδος μετά φόρων και υπολογίζεται για το πρώτο έτος λειτουργίας, όπου το καθαρό κέρδος είναι 109.200 και το κόστος επένδυσης 346.375. Επομένως, το ποσοστό απόδοσης είναι 31,5%, το οποίο είναι θετικό για την εταιρία.

#### Προεξοφλημένες Ταμειακές Ροές (ΠΤΡ) και Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ)

Φάση:	Κατα- σκευής	Πλήρους Λειτουργίας				Σύνολο
		1	2	3	4	
Έτος						
Πρόγραμμα Παραγωγής	80%	100%	100%	100%	100%	
A. Ταμειακές Εισροές	919.375	1.088.791	1.159.584	1.387.791	1.597.084	6.152.625
1. Έσοδα Πωλήσεων	725.000	1.010.000	1.130.000	1.336.000	1.545.000	5.746.000
2. Υπολειμματική αξία	194.375	78.791	29.584	51.791	52.084	406.625
B. Ταμειακές Έκροές	961.175	900.941	903.484	1.014.691	1.148.484	4.928.775
1. Συνολικό κόστος επενδύσεως	346.375	78.791	29.584	51.791	88.084	594.625
2. Λειτουργικό Κόστος	557.000	721.000	736.000	762.000	793.000	3.569.000
3. Φόροι	58.800	101.150	137.900	200.900	267.400	766.150
Γ. Καθαρή ταμειακή ροή (A-B)	-42.800	187.850	256.100	373.100	448.600	1.222.850
Δ. Συντελεστής προεξοφλήσεως (10%)	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	
E. Καθαρή Παρούσα Αξία (ΓxΔ)	-38.905	155.164	192.331	254.827	278.580	841.997

## **5. Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία.**

Η νέα εταιρία μελετών, σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, είναι δυνατό να ιδρυθεί, να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία στην ελληνική αγορά και να πετύχει τους στόχους της.

Η εταιρία μελετών πρόκειται να δημιουργήσει κάποιες νέες θέσεις εργασίας, τα στελέχη της θα εργάζονται σε ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες, θα απολαμβάνουν ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών και διάφορες παροχές. Επομένως, η εταιρία δημιουργεί ευκαιρίες για απασχόληση και συμβάλλει στην αποταμίευση, φροντίζοντας για την ικανοποιητική ανταμοιβή των στελεχών της. Το μέγεθος της μονάδες δεν είναι ικανό να επηρεάσει την οικονομία, μιας και δεν έχει να κάνει με μεγάλη παραγωγική μονάδα και τριψήφιο αριθμό εργαζομένων, αλλά όσα προσφέρει στον αριθμό των στελεχών μόνο θετικά μπορούν να θεωρηθούν.

Οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία προωθούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων – πελατών της, προσφέροντάς τους ευκαιρίες για χρηματοδότηση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γνώση της αγοράς και των δικτύων διανομής τους, ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα ενσωματώνονται στις επιχειρήσεις – πελάτες και αυτό σίγουρα επηρεάζει τη συνολική εικόνα της οικονομίας, προωθώντας τη συνολική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό. Δεν πρέπει να παραληφθεί ότι η εταιρία τηρεί πλήρη εχεμύθεια ως προς το πελατολόγιο (ως την ολοκλήρωση του έργου τουλάχιστον) και τις πληροφορίες που συγκεντρώνει, έτσι ώστε να μην υπάρχει περίπτωση να αναπτυχθεί εξαιτίας της αθέμιτος ανταγωνισμός και κατασκοπεία.

Κατά συνέπεια, αναλαμβάνοντας έργα για επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους της οικονομίας, υπάρχει η πιθανότητα να προσφέρει έργο στην προαγωγή της τεχνολογίας, στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας βιομηχανικών μονάδων, στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος, στη διανομή του εισοδήματος και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στην οικονομία.

Η νέα εταιρία θα εισέλθει σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά. Θα αντιμετωπίσει μεγάλες εταιρίες με πολυετή εμπειρία στο χώρο και πρέπει να κερδίσει μερίδιο αγοράς.

Από την άλλη πλευρά η νέα εταιρία μελετών έχει ένα πλήθος δυνατοτήτες να εκμεταλλευθεί για να προοδεύσει. Οι επιχειρήσεις που χρειάζονται υπηρεσίες σαν αυτές που προσφέρει η εταιρία μελετών γίνονται όλο και περισσότερες, μιας και οι επιχειρηματίες συνειδητοποιούν τη χρησιμότητα αυτών.

Συνεπάγεται από την παρούσα μελέτη ότι η εταιρία μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν και να εξελιχθεί σε μια υγιή μονάδα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 6. Πίνακες κεφαλαίου X

Πίνακας X-1/1: Αρχικά πάγια έξοδα επενδύσεως

Κατηγορία Επενδύσεως	Τοπικό νόμισμα	Συνολικό κόστος
1. Κόστος οικοπέδων		
2. Ανάπτυξη και προετοιμασία γηπέδων		
3. Κατασκευές και έργα πολιτικού μηχανικού		
(α) Κτίρια ,κ.λπ.		
(β) Έπιπλα	50.000	50.000
4. Μηχανολογικός εξοπλισμός – τεχνολογία	20.000	20.000
	42.000	42.000
5. Άλλα πάγια ενεργητικά (Ενοίκια, Leasing, Μισθοί, Ασφάλιστρα)	40.000	40.000
<b>Σύνολο αρχικών παγίων επενδύσεως</b>	<b>152.000</b>	<b>152.000</b>

Πίνακας X-1/2: Πάγια έξοδα επενδύσεως, διαχρονικά

Φάση	Κατασκευαστική	Εκκίνηση και πλήρης χρησιμοποίηση δυναμικότητας					
		1	2	3	4	5	Σύνολο
Έτος							
Νόμισμα	TN	TN	TN	TN	TN		
Πάγια έξοδα επενδύσεως	152.000				76.000	188.000	
1.Κόστος οικοπέδων							
2.Προετοιμασία και ανάπτυξη γηπέδων							
3.Κατασκευές και έργα πολιτικού μηχανικού	50.000				6.000	56.000	
4.Μηχανολογικός εξοπλισμός – Τεχνολογία (& έπιπλα)	42.000				20.000	62.000	
	20.000				10.000	30.000	
5.Άλλα πάγια ενεργ.	40.000					40.000	



**Πίνακας X-2/1:** Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα κατά κατηγορία

<b>Κατηγορία Επενδύσεως</b>	<b>Από τον πίνακα:</b>	<b>Τοπικό νόμισμα</b>	<b>Σύνολο</b>
1. Προεπενδυτικές μελέτες	II-1	5.000	5.000
2. Προκαταρτικές έρευνες	II-1	1.000	1.000
3. Διαχείριση ανεγέρσεως μονάδας	IX-2	2.000	2.000
4. Ενοίκια, ασφάλιστρα & λοιπά γενικά έξοδα	IX-2	10.000	10.000
5. Επίβλεψη, συντονισμός, δοκιμές έργων πολιτικού μηχανικού, μηχανημάτων και εργοστασίου	IX-2	2.000	2.000
6. Στρατολόγηση διοικητικού προσωπικού και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	IX-2	3.000	3.000
7. Προπαραγωγικό marketing	IX-2	10.000	10.000
8. Πρωταρχικά έξοδα σχηματισμού κεφαλαίου και παρόμοια	IX-2	7.000	7.000
<b>Σύνολο αρχικών παγίων επενδύσεως</b>			<b>40.000</b>

**Πίνακας X-2/2:** Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα κατά έτος

Φάση	Κατασκευής	Ενάρξεως και πλήρους παραγωγής				Σύνολο
		2	3	4	5	
Έτος	1	2	3	4	5	Σύνολο
Νόμισμα: Ευρώ	TN	TN	TN	TN	TN	TN
Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα	40.000					40.000

**Πίνακας X-3/1: Υπολογισμός κεφαλαίου κινήσεως**

<b>I. ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λογαριασμοί εισπρακτέοι: Για 30 ημέρες, στο παραγωγικό κόστος μείον αποσβέσεις και τόκοι</li> <li>• Μετρητά στο ταμείο: 15 Ημέρες</li> <li>• Λογαριασμοί πληρωτέοι: 30 Ημέρες, για πρώτες ύλες και υπηρεσίες</li> </ul>					
<b>II. ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>					
Φάση	Κατα-σκευής	Εκκινή-σεως	Πλήρους δυναμικότητας		
Έτος	1	2	3	4	5
Πρόγραμμα παραγωγής	80%	100%	100%	100%	100%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφόδια</li> <li>• Μισθοί – αμοιβες</li> <li>• Αμοιβές εξωτερικών συνεργατών</li> <li>• Γενικά διοικητικά έξοδα</li> </ul>	8.000 224.000 50.000 233.000	9.000 336.000 55.000 321.000	10.000 340.000 60.000 326.000	11.000 350.000 65.000 342.000	12.000 360.000 70.000 347.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)</li> <li>• Αποσβέσεις</li> </ul>	42.000				
<b>Συνολικό κόστος παραγωγής</b>	<b>557.000</b>	<b>721.000</b>	<b>736.000</b>	<b>768.000</b>	<b>789.000</b>

**Πίνακας X-3/2:** Υπολογισμός κεφαλαίου κινήσεως: απαιτήσεις σε κεφάλαια κινήσεως

Στοιχεία	X	Y	Απαιτήσεις				
	Ελάχιστος αριθμ. ημερών που καλύπτονται	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Έτη εκκινήσεως	Έτη πλήρους λειτουργίας			
			1	2	3	4	5
<b>I. Τρέχον ενεργητικό</b>							
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	30	12	181.250	252.500	282.500	334.000	386.250
B. Αποθέματα							
Γ. Μετρητά στο ταμείο	15	24	21.125	29.666	30.250	31.541	32.375
Δ. Τρέχον ενεργητικό			202.375	282.166	312.750	365.541	418.625
<b>II. Τρέχον παθητικό</b>							
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	30	12	-8.000	-9.000	-10.000	-11.000	-12.000
<b>III. Κεφάλαιο κινήσεως</b>							
A. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης			194.375	273.166	302.750	354.541	406.625
B. Αύξηση κεφαλαίου κίνησης				78.791	29.584	51.791	52.084
Το ισοζύγιο μετρητών βασίζεται στους ακόλουθους υπολογισμούς:							
<b>IV. Συνολικό κόστος παραγωγής</b>			557.000	721.000	736.000	768.000	789.000
Μείον: Πρώτες ύλες			8.000	9.000	10.000	11.000	12.000
Υπηρεσίες							
Αποσβέσεις			42.000				
	15	24	507.000	712.000	726.000	757.000	777.000
<b>V. Απαιτούμενα μετρητά</b>			21.125	29.666	30.250	31.541	32.375

Λογαριασμοί εισπρακτέοι: Χρεώστες=Χρόνος πιστώσεως (3μήνες)/12 μήνες \*  
ετήσιες ακαθάριστες πωλήσεις

**Πίνακας X-4:** Υπολογισμός πληρωμών

Μήνες	Μισθοί & ημερομίσθια	Βασικές πρώτες ύλες	Άλλα υλικά	Πληρωμές φόρων επί κερδών	Άλλες πληρωμές	Σύνολο
Μάιος	16.000		2.000		24.000	42.000
Ιούνιος	16.000				19.000	35.000
Ιούλιος	24.000				19.000	43.000
Αύγουστος	26.000		2.000		19.000	47.000
Σεπτέμβριος	16.000				19.000	35.000
Οκτώβριος	26.000				19.000	45.000
Νοέμβριος	16.000				19.000	35.000
Δεκέμβριος	32.000		2.000		19.000	53.000
Ιανουάριος	36.000				19.000	55.000
Φεβρουάριος	16.000				19.000	35.000
Μάρτιος	26.000				19.000	45.000
Απρίλιος	34.000		2.000		61.000	97.500
<b>Σύνολο</b>	<b>274.000</b>		<b>8.000</b>		<b>275.000</b>	<b>557.000</b>

**Πίνακας X-5:** Υπολογισμός μηνιαίων εισπράξεων και πληρωμών

Μήνες	Εισπράξεις	Πληρωμές	Έλλειμμα	Πλεόνασμα	Συσσωρευμένο έλλειμμα
Μάιος	10.000	42.000	32.000		32.000 min
Ιούνιος	20.000	35.000	15.000		47.000
Ιούλιος	30.000	43.000	13.000		60.000
Αύγουστος	40.000	47.000	7.000		67.000 max
Σεπτέμβριος	50.000	35.000		15.000	52.000
Οκτώβριος	60.000	45.000		15.000	37.000
Νοέμβριος	70.000	35.000		35.000	2.000
Δεκέμβριος	80.000	53.000		27.000	
Ιανουάριος	80.000	55.000		25.000	
Φεβρουάριος	90.000	35.000		55.000	
Μάρτιος	95.000	45.000		50.000	
Απρίλιος	100.000	97.500		2.500	
<b>Σύνολο</b>	<b>725.000</b>	<b>557.000</b>	<b>67.000</b>	<b>224.500</b>	

**Πίνακας X-6/1:** Συνολικό αρχικό κόστος επενδύσεως

Κατηγορία Επενδύσεως	Ξένο συνάλλαγμα	Τοπικό νόμισμα	Σύνολο
1. Αρχικά πάγια έξοδα επενδύσεως		345.000	345.000
		25.000	25.000
2. Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα		273.166	273.166
3. Κεφάλαιο κινήσεως (με πλήρη λειτουργία)			
<b>Σύνολο</b>		<b>643.166</b>	<b>643.166</b>

**Πίνακας X-6/2:** Συνολικό κόστος επενδύσεως

Φάση	Κατασκευής & Εκκινήσεως	Πλήρους παραγωγής				Σύνολο
		1	2	3	4	
Έτος	TN	TN	TN	TN	TN	TN
1. Πάγια έξοδα επενδύσεως						
α) Αρχικά πάγια έξοδα επενδύσεως	112.000					112.000
β) Αντικαταστάσεως					36.000	36.000
2. Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα	40.000					40.000
3. Κεφάλαιο κινήσεως	194.375	78.791	29.584	51.791	52.084	406.625
Συνολικό κόστος επενδύσεως	346.375	78.791	29.584	51.791	88.084	594.625

**Πίνακας X-7/1:** Συνολικό αρχικό ενεργητικό

Κατηγορία Επενδύσεως	Από τον πίνακα:	Ξένο συνάλλαγμα	Τοπικό νόμισμα	Σύνολο
1. Αρχικό πάγιο κόστος επενδύσεως	X-1/1		112.000	112.000
2. Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα	X-2/1		40.000	40.000
3. Τρέχον ενεργητικό (Με πλήρη δυναμικότητα)	X-3/2 Έτος2		282.166	282.166
<b>Σύνολο</b>			<b>434.166</b>	<b>434.166</b>

**Πίνακας X-7/2: Σύνολο ενεργητικού**

Φάση	Κατασκευής & Εκκινήσεως	Πλήρους παραγωγής				Σύνολο
		1	2	3	4	
Έτος	TN	TN	TN	TN	TN	TN
1) Πάγιες επενδύσεις						
α) Αρχικές πάγιες επενδύσεις	112.000					112.000
β) Αντικατάσταση						
2) Προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα	40.000				36.000	36.000
3) Αύξηση τρέχοντος ενεργητικού		79.791	30.584	52.791	53.084	216.250
Συνολικό ενεργητικό	152.000	79.791	30.584	52.791	89.084	404.250

**Πίνακας X-8/1:** Πηγές χρηματοδότησεως

<b>Πηγές χρηματοδότησεως</b>	<b>Τοπικό νόμισμα</b>	<b>Ξένο συνάλλαγμα</b>	<b>Σύνολο</b>
1. Ιδιοκτήτες (α) Μετοχικό κεφάλαιο (β) Προνομιούχες μετοχές (γ) Δάνεια	300.000		300.000
Σύνολο	300.000		300.000
2. Συνεργαζόμενοι (α) Μετοχικό κεφάλαιο (β) Προνομιούχες μετοχές (γ) Δάνεια (δ) Άλλου τύπου χρηματοδότηση			
Σύνολο			
3.Χρηματοδοτικά ιδρύματα 4. Κυβέρνηση (α) Δάνεια (β) Επιχορήγηση	100.000		100.000
5. Εμπορικές τράπεζες 6. Μετοχές στο χρηματιστήριο 7. Πιστώσεις προμηθευτών 8. Τρέχον παθητικό			
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>400.000</b>		<b>400.000</b>



**Πίνακας X-8/2:** Πηγές αρχικών κεφαλαίων

Φάση	Κατασκευής	Εκκινήσεως και Πλήρους παραγωγής				Σύνολο
		1	2	3	4	
Έτος	1	2	3	4	5	
Νόμισμα	TN	TN	TN	TN	TN	TN
Μετοχικό κεφάλαιο	300.000					300.000
Προνομιούχες μετοχές						
Δάνεια						
Πιστώσεις προμηθευτών						
Τρέχον παθητικό	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	50.000
Επιχορηγήσεις	100.000					100.000
Δημόσιες εγγραφές						
Σύνολο	408.000	9.000	10.000	11.000	12.000	450.000

**Πίνακας X-8/3: Πρόγραμμα ταμειακής ροής για χρηματοδοτικό σχεδιασμό**

Φάση	Κατασκευή & Εκκινήσεως	Πλήρους δυναμικότητας				Υπολειμμα τική αξία στο τελευταίο έτος	Σύνολο
		1	2	3	4		
Έτος							
Πρόγραμμα παραγωγής							
A. Χρηματικές Εισροές	1.133.000	1.019.000	1.140.000	1.347.000	1.557.000		6.196.00
1. Σύνολο χρηματικών πόρων	408.000	9.000	10.000	11.000	12.000		450.000
2. Εισροές από πωλήσεις	725.000	1.010.000	1.130.000	1.336.000	1.545.000		5.746.000
B. Χρηματικές εκροές	-779.800	-913.941	-916.484	-1.027.691	-1.161.484	406.625	4.799.400
1. Σύνολο ενεργητικού που περιλαμβάνει και αντικαταστάσεις	152.000	79.791	30.584	52.791	89.084	406.625	404.250
2. Κόστος λειτουργίας							
3. Εξυπηρέτηση χρεών							
α) Τόκοι:							
Πιστώσεις προμηθευτών							
Τραπεζικές υπερβάσεις							
β) Αποπληρωμές							
Πιστώσεων							
Προμηθευτών							
Τραπεζικών υπερβάσεων							
4. Φόροι ενσωματωμένοι	557.000	721.000	736.000	762.000	793.000		3.569.000
5. Μερίσματα 4% επί του μετοχικού κεφαλαίου							
Γ. Πλεόνασμα/έλλειμμα	58.800	101.150	137.900	200.900	267.400		766.150
Δ. Συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000		60.000
Δ. Συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο	353.200	105.059	223.516	319.309	395.516	406.625	
Δ. Συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο	353.200	458.259	681.775	1.001.084	1.396.600	1.396.600	1.396.600

**Πίνακας X-9: Κατάσταση καθαρού εισοδήματος**

Φάση	Κατασκευής & Εκκινήσεως	Πλήρους δυναμικότητας				
		1	2	3	4	5
Έτος						
Πρόγραμμα παραγωγής	80%	100%	100%	100%	100%	
1. Έσοδα παραγωγής	725.000	1.010.000	1.130.000	1.336.000	1.557.000	
2. Κόστος παραγωγής	-557.000	-721.000	-736.000	-762.000	-793.000	
3. Μικτό ή φορολογητέο κέρδος	168.000	289.000	394.000	574.000	764.000	
4. Φόρος (35%)	58.800	101.150	137.900	200.900	267.400	
5. Καθαρό κέρδος	109.200	187.850	256.100	373.100	496.600	
6. Μερίσματα (4% επί του μετοχικού κεφαλαίου)	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	
7. Μη διανεμόμενα κέρδη	97.200	175.850	244.100	361.100	484.600	
8. Συσσωρευμένα μη διανεμόμενα κέρδη	97.200	273.050	517.150	878.250	1.362.850	
Σχέσεις						
Μικτό κέρδος: πωλήσεις (%)	23	28	34,8	42,9	49	
Καθαρό κέρδος: πωλήσεις (%)	15	18,6	22,7	27,9	31,9	
Καθαρό κέρδος επί του μετοχικού κεφαλαίου (%)	36,4	62,6	85,4	124	165,5	

**Πίνακας X-10:** Προβλεπόμενος ισολογισμός

Φάση	Κατασκευής & Εκκινήσεως	Πλήρους δυναμικότητας				
		1	2	3	4	5
Έτος						
A. Ενεργητικό (σύνολο)						
1. Τρέχον ενεργητικό (σύνολο)						
αθροιστικά						
α) Ισοζύγιο μετρητών	198.000	408.209	773.625	1.297.834	1.964.750	
β) Τρέχον ενεργητικό	202.375	282.166	312.750	365.541	418.625	
2. Πάγιο ενεργητικό (καθαρές απόσβεσης)	152.000				36.000	
Αρχικές πάγιες επενδύσεις, αντικαταστάσεις & προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα						
3. Ζημιές						
B. Παθητικό (σύνολο)						
1. Τρέχον παθητικό	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	
2. Βραχυπρόθεσμα + Μεσοπρόθεσμα δάνεια						
3. Μετοχικό κεφάλαιο	300.000					
4. Αποθεματικά	97.200	273.050	517.150	878.250	1.362.850	

**Πίνακας X-11:** Συνολικό κόστος παραγωγής

Συντελεστής κόστους	Ξένο συνάλλαγμα	Τοπικό νόμισμα	Σύνολο
1. Άμεσα υλικά και εισροές		8.000	8.000
2. Άμεσο ανθρώπινο δυναμικό		224.000	224.000
3. Γενικά έξοδα γραφείων			
3.1 Κόστος ανθρώπινου δυναμικού		134.000	134.000
3.2 Άλλα έξοδα από υλικά		99.000	99.000
3.3 Άλλα διοικητικά γενικά έξοδα			
<b>Κόστος γραφείων</b>		<b>465.000</b>	<b>465.000</b>
4. Γενικά διοικητικά έξοδα			
4.1 Κόστος ανθρώπινου δυναμικού		50.000	50.000
4.2 Άλλα έξοδα από υλικά			
4.3 Άλλα γενικά διοικητικά έξοδα			
5. Έξοδα πωλήσεων και διανομής			
5.1 Κόστος ανθρώπινου δυναμικού			
5.2 Άλλα			
<b>Λειτουργικό κόστος</b>		<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
6. Έξοδα χρηματοδοτήσεως: τόκοι			
7. Αποσβέσεις		42.000	42.000
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>		<b>557.000</b>	<b>557.000</b>

**Πίνακας X-12:** Διαχρονική εξέλιξη του κόστους παραγωγής

Φάση	Πλήρους δυναμικότητας			
	2	3	4	5
Έτος				
Πρόγραμμα παραγωγής				
1.Άμεσα υλικά	9.000	10.000	11.000	12.000
2.Άμεση εργασία (μισθοί – αμοιβές υπαλλήλων και εξωτερικών συνεργατών)	336.000	340.000	350.000	360.000
3.Γενικά έξοδα γραφείων	55.000	60.000	65.000	70.000
Κόστος γραφείων	103.000	108.000	113.000	118.000
4.Έξοδα διοικήσεως	509.000	518.000	539.000	560.000
5.Έξοδα πωλήσεων και διανομής	218.000	218.000	229.000	229.000
Κόστος λειτουργίας	721.000	736.000	768.000	789.000
6.Κόστος χρηματοδοτήσεως				
7.Αποσβέσεις				
Συνολικό Κόστος Παραγωγής	721.000	736.000	768.000	789.000
Ποσοστό σε ξένο συνάλλαγμα (%)				

**Πίνακας X-13:** Πίνακας ταμειακών ροών και υπολογισμός παρούσας αξίας για πρόγραμμα χωρίς εξωτερική χρηματοδότηση (οικονομική αξία για τον επιχειρηματία)

Φάση	Κατασκευής & Εκκίνησης εως	Πλήρους δυναμικότητας					Υπολειμματική αξία στο τελευταίο έτος	Σύνολο
		1	2	3	4	5		
Έτος								
Πρόγραμμα παραγωγής								
A. Χρηματικές Εισροές								
1. Έσοδα πωλήσεων	725.000	1.010.000	1.130.000	1.336.000	1.545.000		5.746.000	
B. Χρηματικές εκροές	-962.175	-900.941	-903.484	-1.020.691	-1.114.484	406.625	4.901.775	
1. Συνολική επένδυση	346.375	78.791	29.584	51.791	88.084		594.625	
2. Κόστος λειτουργίας	557.000	721.000	736.000	768.000	789.000	789.000	3.569.000	
3. Συσσωματωμένοι φόροι	58.800	101.150	137.900	200.900	267.400		766.150	
Γ. Καθαρή ταμειακή ροή	-237.175	109.059	226.516	315.309	430.516	406.625	844.225	
Δ. Παρούσα αξία	-38.905	155.164	192.331	254.827	278.580		841.997	
Ε. Συσσωρευμένη καθαρή χρηματική ροή	-237.175	-128.116	98.600	413.709	843.225		843.225	

**Πίνακας X-14:** Πίνακας ταμειακών ροών και υπολογισμός παρούσας αξίας για πρόγραμμα με εξωτερική χρηματοδότηση (οικονομική αξία για τον επιχειρηματία)

Φάση	Κατασκευής & Εκκινήσεως	Πλήρους δυναμικότητας				Σύνολο
		1	2	3	4	
Έτος						
Πρόγραμμα παραγωγής						
A. Χρηματικές εισροές						
1. Έσοδα πωλήσεων	725.000	1.010.000	1.130.000	1.336.000	1.545.000	5.746.000
B. Χρηματικές εκροές	-1.261.175	-930.941	-933.484	-1.050.691	-1.174.484	
1. Συνολικό κόστος επενδύσεως (πάγια επενδύσεις)	346.375	78.791	29.584	51.791	88.084	594.625
α) Μετοχικό κεφάλαιο						
β) Αντικ. αυτοκινήτων						
γ) Πληρωμές πιστώσεων προμηθευτών						
δ) Τόκοι πιστώσεων προμηθευτών						
ε) Πληρωμές τραπεζικών υπερημεριών						
στ) Τόκοι δανείου		30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
2. Κόστος λειτουργίας	557.000	721.000	736.000	768.000	789.000	3.569.000
3. Φόροι	58.800	101.150	137.900	200.900	267.400	766.150
Γ. Καθαρή ταμειακή ροή	-542.175	79.059	196.516	285.309	370.516	
Δ. Παρούσα αξία	-38.905	155.164	192.331	254.827	278.580	841.997

Υποθέτουμε ότι η εταιρία παίρνει δάνειο 300.000 με επιτόκιο 10 %.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία

**Σωτ. Κ. Καρβούνης**, *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 2000

**Βασιλική Π. Μαλινδρέτου**, *Χρηματοοικονομική Ανάλυση - Επενδύσεις*, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2000

**Λεωνίδας Σ. Χυτήρης**, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα, 2001

**Γιάννης Ν. Θανόπουλος**, *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα, 2003

**Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry**, *DELIVERING QUALITY SERVICE – Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990

### Δικτυακοί τόποι – πηγές από Διαδίκτυο

[www.sesma.gr](http://www.sesma.gr)

[www.feaco.gr](http://www.feaco.gr)

[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

[www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)

[www.atlantisconsulting.gr](http://www.atlantisconsulting.gr)

[www.bpm.gr](http://www.bpm.gr)

[www.brainstorming.gr](http://www.brainstorming.gr)

[www.baconsult.gr](http://www.baconsult.gr)

[www.cinar.gr](http://www.cinar.gr)

[www.diadikasia.gr](http://www.diadikasia.gr)

[www.delloite.com](http://www.delloite.com)

[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

[www.noisis.gr](http://www.noisis.gr)

[www.planet.gr](http://www.planet.gr)

[www.speed.gr](http://www.speed.gr)

[www.esathena.gr](http://www.esathena.gr)

[www.nomarxia.gr](http://www.nomarxia.gr)

[www.unipi.gr](http://www.unipi.gr)

[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

[www.hellastat.com](http://www.hellastat.com)

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

[www.marketingweek.gr](http://www.marketingweek.gr)

### Λοιπές πηγές

- 2002 Survey of the European Management Consultancy Market - FEACO
- 2003 Survey of the European Management Consultancy Market - FEACO
- 2004 Survey of the European Management Consultancy Market - FEACO
- Δελτίο τύπου ΣΕΣΜΑ, Τρίτη 18 Νοεμβρίου 2003

- Δελτίο τύπου ΣΕΣΜΑ, Αθήνα, 15 Νοεμβρίου 2004
- Δελτίο τύπου ΣΕΣΜΑ, Αθήνα 27 Σεπτεμβρίου 2005
- Δελτίου τύπου - Έρευνα FEACO για το 2006, Αθήνα 26 Μαρτίου 2008
- Δελτίο τύπου - Έρευνα ΣΕΣΜΑ για την αγορά Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, Αθήνα 26 Μαρτίου 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑ FEACO

#### «ΑΝΑΚΑΜΠΤΕΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»

Σημαντική έρευνα διεξήχθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO- European Federation of Management Consultancies Associations), σχετικά με την Ευρωπαϊκή Αγορά Συμβούλων στις 23 χώρες – μέλη της. Για την Ελλάδα στην έρευνα συμμετείχε ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ), ο οποίος εκπροσωπεί τις ελληνικές εταιρείες παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας για το 2006, το μέγεθος, συνολικά, της Ευρωπαϊκής Αγοράς Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σημείωσε αύξηση 10,7 % και ανήλθε στα 74 δις € Ειδικότερα, τα μεγέθη της ελληνικής αγοράς για το 2006 υπολογίστηκαν στα 202 εκ. € που αντιστοιχούν σε αύξηση 11,9 %. Η αύξηση αυτή είναι θεαματική, κυρίως αν λάβουμε υπόψη ότι για πρώτη φορά μετά το 2003 η ελληνική αγορά εμφανίζει θετικό πρόσημο.

Παραμένει παράδοξο, ότι ενώ η οικονομική ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα και η σταθερότητα αναφέρονται ως οι κύριοι παράγοντες για τη ζήτηση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, η συμμετοχή του κλάδου ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα δεν ξεπερνά το 0,10 %.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας για το 2006, το μέγεθος της ευρωπαϊκής συμβουλευτικής αγοράς σημείωσε αύξηση 10,7% και ανήλθε στα 74 δις €. Το μέγεθος της ελληνικής αγοράς για το 2006 υπολογίστηκε στα 202 εκ. € που αντιστοιχεί σε αύξηση 11,9%. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ελληνική αγορά εμφανίζει θετικό πρόσημο για πρώτη φορά μετά το 2003.

Με βάση την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της έρευνας, η Γερμανία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά για τις συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ευρώπη, ακολουθούμενη από τη Μεγάλη Βρετανία (με ποσοστά 29,3% και 27,6% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς αντίστοιχα). Στην Τρίτη θέση βρίσκεται η Ισπανία (10,2%) και ακολουθεί η Γαλλία (8,9%). Η Ελλάδα είναι ουραγός με ποσοστό μόλις 0,3% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς. Στις περισσότερες χώρες αναφέρεται σταθερή αύξηση και οι προσδοκίες για το 2007 είναι υψηλές, καθώς η γενική τάση είναι θετική και αισιόδοξη (βλ. Σχήμα 1).

Εξετάζοντας το μέγεθος της συμβουλευτικής αγοράς ως ποσοστό του ΑΕΠ, διαπιστώνεται ότι η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται στην τελευταία θέση μαζί με την Πολωνία, με ποσοστό 0,10% επί το ΑΕΠ, ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος βρίσκεται στο 0,62%. Σημειώνεται ότι, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες σημειώνει αύξηση η συμμετοχή της Συμβουλευτικής αγοράς στο ΑΕΠ και μόνο σε τρεις χώρες ( Ελλάδα, Ιταλία και Πολωνία) αναφέρεται συνεισφορά μικρότερη του 0,20%. Παρόλα αυτά, οι προοπτικές της ελληνικής αγοράς είναι πολύ υψηλές, αρκεί να ληφθούν συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία είναι απαραίτητα ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκαλούν τη χαμηλή ζήτηση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες (βλ. Σχήμα 2)

#### Ζήτηση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών ανά Τομέα

Στην Ευρώπη οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που αφορούν στην Επιχειρηματική Δραστηριότητα (Business consulting) και την Πληροφορική (IT Consulting) ανέρχονται στο 56% του συνολικού κύκλου εργασιών της ευρωπαϊκής αγοράς, ενώ ο τομέας των Εξωγενών Υπηρεσιών (Outsourcing) και ο τομέας Ανάπτυξης και Ολοκλήρωσης Συστημάτων (Development and Systems Integration) ανέρχονται στο 19% ο καθένας (βλ. Σχήμα 3).

Στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών που αφορούν στην Επιχειρηματική Δραστηριότητα (Business Consulting) οι υπηρεσίες με την πλέον αυξημένη ζήτηση είναι η Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών (36%) και η Στρατηγική (31%). (βλ. Σχήμα 4)

Στην Ελλάδα οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που αφορούν στην Επιχειρηματική Δραστηριότητα (Business consulting) και την Πληροφορική (IT Consulting) καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και ανέρχονται στο 71%, ενώ ο τομέας των Εξωγενών Υπηρεσιών (Outsourcing) υπολογίζεται στο 4,4% και ο τομέας Ανάπτυξης και Ολοκλήρωσης Συστημάτων (Development and Systems Integration) ανέρχεται στο 3,3%. Οι επιμέρους κατηγορίες υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη ζήτηση είναι η Διαχείριση έργων (Project Management), η Στρατηγική και η Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών, οι οποίες καλύπτουν το 58% του συνόλου της ελληνικής συμβουλευτικής αγοράς.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα της FEACO, η οικονομική ανάπτυξη και η σταθερότητα ήταν οι κύριοι παράγοντες για τη ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν αντιληφθεί ότι, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στην ευρωπαϊκή ή την παγκόσμια αγορά, χρειάζεται να επενδύσουν και να αναπτυχθούν. Άλλοι παράγοντες ήταν η αυξημένη εξαγωγή στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, ειδικά για τις όμορες χώρες, και η προσχώρηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για τις χώρες εκείνες που εισήλθαν πρόσφατα.

Στην Ελλάδα, οι κύριοι παράγοντες για τη ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών ήταν η αυξημένη ζήτηση από τον δημόσιο τομέα με την ολοκλήρωση του Γ' ΚΠΣ, η έναρξη του σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων ΣΔΙΤ, καθώς και ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα με την προκήρυξη έργων πληροφορικής, επιχειρηματικού ανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης (business process reengineering and restructuring). Ακόμη, η παγκοσμιοποίηση και η ζήτηση από τις ανερχόμενες αγορές στα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη λόγω της διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και οι ιδιωτικές επενδύσεις που επιχορηγούνται από τον Αναπτυξιακό Νόμο (3299/2004), ενίσχυσαν την ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, μεγαλύτερος αριθμός μεγάλων πελατών έδειξε ενδιαφέρον για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, ενώ παράλληλα, η απελευθέρωση της αγοράς σε συγκεκριμένους τομείς, όπως οι επικοινωνίες και η ενέργεια, έδωσε ώθηση στις επενδύσεις, προκαλώντας σημαντική ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στους τομείς αυτούς.

Περιορισμοί στην ανάπτυξη προκλήθηκαν από την έλλειψη κατανόησης από τον ιδιωτικό τομέα για την προστιθέμενη αξία που παρέχει ο συμβουλευτικός κλάδος, από την έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και, καθώς από την μη ορθολογική κοστολόγηση (σημαντική υποκοστολόγηση) των συμβουλευτικών έργων στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με την απουσία αποτελεσματικού πλαισίου ανάθεσης και εκτέλεσης Δημοσίων Συμβάσεων Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών. Επίσης, η αυξημένη προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών, που κυρίως παρέχονται από μη οργανωμένους επαγγελματίες συμβούλους – επιτηδευματίες με περιστασιακή άσκηση του επαγγέλματος, οδηγούν σε ισχυρό ανταγωνισμό και χαμηλές αμοιβές. Επιπλέον, για την υποστήριξη της υλοποίησης των αναπτυξιακών παρεμβάσεων του Γ' ΚΠΣ δεν αξιοποιήθηκε επαρκώς η εμπειρία και τεχνογνωσία των οργανωμένων Συμβουλευτικών Εταιριών. Τέλος, η πολυπλοκότητα του φορολογικού συστήματος και η γραφειοκρατία αποθαρρύνουν πιθανούς επενδυτές από το να ξεκινήσουν, ή να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

#### Πελάτες Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Η βιομηχανία, ο τραπεζικός και ο δημόσιος τομέας παραμένουν οι κύριοι πελάτες στις περισσότερες ανατολικές και δυτικές ευρωπαϊκές χώρες εξίσου, καθώς στους τομείς αυτούς αντιστοιχεί το 70% του συνολικού κύκλου εργασιών. (βλ. Σχήμα 5) Στην Ελλάδα ο μεγαλύτερος πελάτης παραμένει ο δημόσιος τομέας και ακολουθεί η βιομηχανία. Στην Τρίτη θέση βρίσκεται ο κλάδος των οικονομικών υπηρεσιών και ακολουθεί ο κλάδος των μεταφορών.

Με βάση τα στοιχεία της έρευνας της FEACO, η εμπειρία, η ποιότητα, ο επαγγελματισμός και η δεοντολογία είναι τα σημεία κλειδιά για την επιλογή μίας εταιρίας συμβουλευτικών υπηρεσιών. Επίσης, αναδεικνύεται μία αναμφίβολη τάση για επένδυση σε νέα και μακροπρόθεσμα σχέδια, ενώ η σταθερή αύξηση στη ζήτηση προκαλεί έναν «πόλεμο για ταλέντα» στην αγορά.

Στην ελληνική αγορά, οι πελάτες δίνουν αυξημένη έμφαση σε εξειδικευμένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς και στα εκτιμώμενα αποτελέσματα των υπηρεσιών, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι αποφάσεις εξαρτώνται από τη δυναμική των προτάσεων και την προσδοκώμενη προστιθέμενη αξία. Συνεχίζεται, όμως η πίεση στο επίπεδο των αμοιβών των συμβούλων, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Στην Ελλάδα, οι πελάτες βασίζουν την επιλογή τους στην τιμή, στις σχέσεις τους με τις συμβουλευτικές εταιρίες, στην εμπειρία και τη γνώση του τομέα που εκείνες έχουν, καθώς και στις αξιόπιστες συστάσεις.

Προοπτικές της ελληνικής συμβουλευτικής αγοράς

Οι τρεις βασικές προτεραιότητες των πελατών των εταιριών παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, για την επόμενη περίοδο αναμένεται να είναι η μείωση του κόστους, η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους.

Για το επόμενο έτος οι Ελληνικές Συμβουλευτικές Εταιρίες σκοπεύουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και Ασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι Ελληνικές Συμβουλευτικές Εταιρίες βρίσκονται στη δεύτερη θέση από πλευράς εξαγωγής συμβουλευτικών υπηρεσιών, μετά την Αυστρία (βλ. Σχήμα 6)

## ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΣΕΣΜΑ

Προς τον σκοπό της ανάλυσης και αξιολόγησης των αναγκών και των προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς Συμβουλευτικών Υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα, ο ΣΕΣΜΑ (Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος) ανέθεσε στην TNS ICAP τη διενέργεια έρευνας σε επιχειρήσεις των κλάδων βιομηχανίας, εμπορίου, τουρισμού, υπηρεσιών και τραπεζών. Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής πραγματοποιήθηκαν 300 τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν προσωπικό πλέον των 10 ατόμων, με στελέχη επιπέδου Γενικού, Οικονομικού, ή Εμπορικού Διευθυντή.

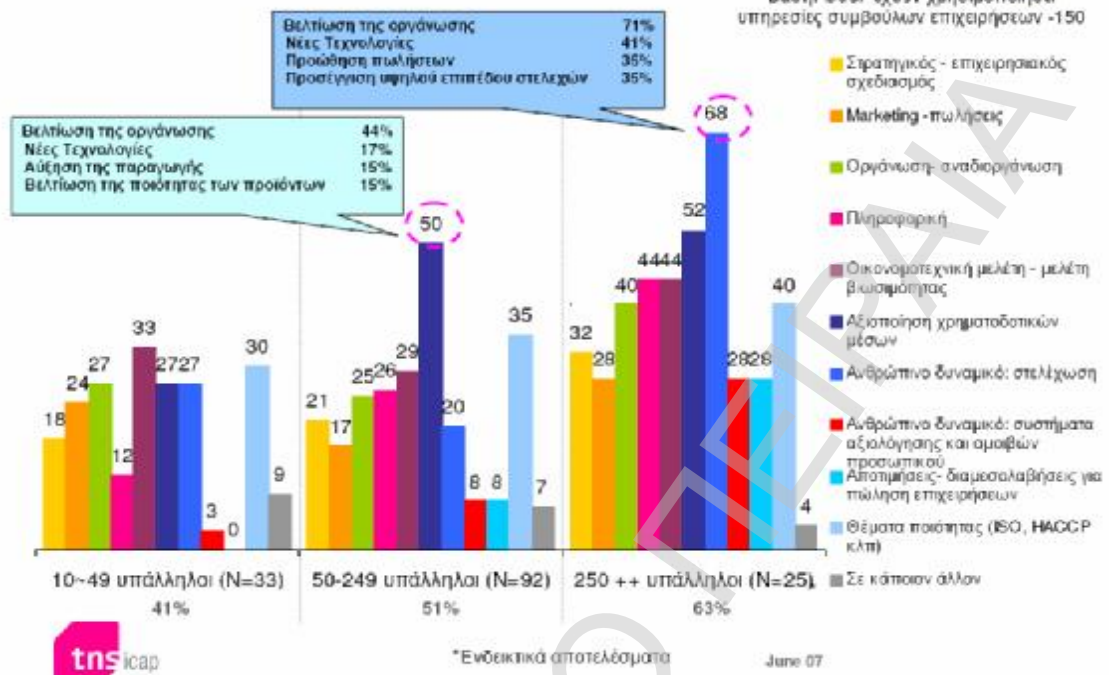
Ζητήματα τα οποία διερευνήθηκαν στο πλαίσιο της ως άνω έρευνας αποτέλεσαν, οι τομείς της συνεργασίας, τα κριτήρια επιλογής εταιριών συμβούλων, οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνεργασθεί ακόμα με εταιρίες συμβούλων management, ο βαθμός ικανοποίησής τους από σχετικές συνεργασίες, η πρόθεσή τους για μελλοντική συνεργασία, κ.ά.

Τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται στα εξής:

- Τομείς Συνεργασίας – Λαμβανόμενες Υπηρεσίες: Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με εταιρίες συμβούλων management σε όλο το φάσμα της δραστηριοποίησής τους και αναγνωρίζουν ότι οι σύμβουλοι προσφέρουν τεχνογνωσία, συσσωρευμένη εμπειρία και οικονομίες κλίμακας. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες υπηρεσίες συμβούλου αφορούν σε θέματα αναδιοργάνωσης, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωσης ποιότητας, αξιοποίησης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και εκπόνησης μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, με έμφαση στην παράλληλη αξιοποίηση χρηματοδοτικών μέσων και επενδυτικών ευκαιριών.

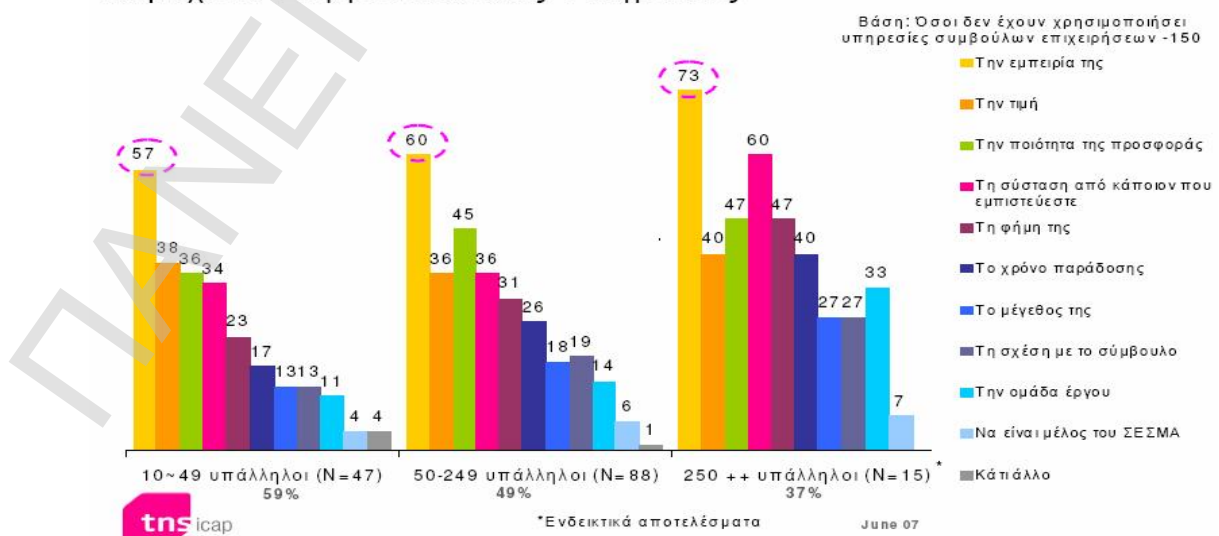


## Τομείς στους οποίους χρησιμοποιήθηκαν υπηρεσίες Συμβούλων Επιχειρήσεων



- Κριτήρια επιλογής: Τα σημαντικότερα κριτήρια βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, επιλέγουν να συνεργασθούν με εταιρίες συμβούλων management είναι, κυρίως, η εμπειρία, ποιότητα-επάρκεια της σχετικής πρότασης – προσφοράς και οι συστάσεις τις οποίες λαμβάνουν από πρόσωπα εμπιστοσύνης. Η τιμή φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιλογής, κυρίως για τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (10 – 49 εργαζόμενοι).

## Κριτήρια επιλογής επιχειρήσεων οι οποίες παρέχουν Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

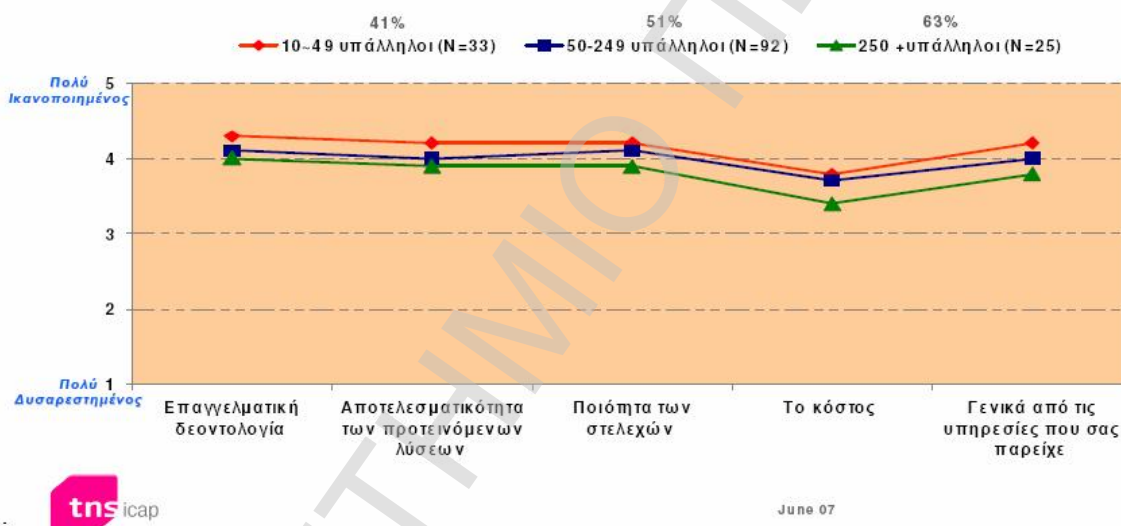


- Βαθμός ικανοποίησης: Από την έρευνα προέκυψε ότι, οι επιχειρήσεις εμφανίζονται συνολικά πολύ ικανοποιημένες από τη συνεργασία τους με τις εταιρίες συμβούλων. Στοιχεία συνεργασίας για τα οποία παρουσιάζονται πολύ ικανοποιημένες είναι η επαγγελματική δεοντολογία, η αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων λύσεων και η ποιότητα των στελεχών των συμβουλευτικών εταιριών.

### Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία με την Εταιρεία Συμβούλων (κλίμακα 1-5)



Βάση: Όσοι έχουν χρησιμοποιήσει υπηρεσίες συμβούλων επιχειρήσεων - 150



- Προοπτικές επέκτασης συνεργασιών: Οι μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις εμφανίζουν αύξηση σε πλήθος και αξία έργων τα οποία αναθέτουν σε εταιρίες συμβούλων management, ενώ στην πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις δηλώνουν πρόθεση για μελλοντική συνεργασία με εταιρίες συμβούλων management σε μεγαλύτερο βαθμό.

- Αναγνωρισιμότητα ΣΕΣΜΑ: από την έρευνα προκύπτει ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αναγνωρισιμότητας της ταυτότητας και του ρόλου του ΣΕΣΜΑ κυρίως στις μεσαίες και μεγάλες εταιρίες.

Επισημαίνεται ότι, ο ΣΕΣΜΑ είναι ένα μη κερδοσκοπικό επιστημονικό Σωματείο, το οποίο ιδρύθηκε το 1992 από τις 23 μεγαλύτερες και πλέον γνωστές εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Σήμερα ο Σύνδεσμος έχει 54 μέλη

μεταξύ των οποίων το σύνολο σχεδόν των μεγάλων Ελληνικών καθώς και των Διεθνών Εταιριών Συμβούλων οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Βασικός καταστατικός σκοπός του ΣΕΣΜΑ είναι η συμβολή στην ανάπτυξη και τη διατήρηση υψηλής εικόνας για το έργο του Συμβούλου – Μάνατζμεντ και για τη συμβολή των εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ στη γενικότερη ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

Ο ΣΕΣΜΑ είναι μέλος των διεθνών οργανισμών FEACO (European Federation of Management Consulting Associations) και ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes). Ακόμη, ο ΣΕΣΜΑ είναι μέλος του ΣΕΒ και του ΣΒΒΕ, ως επαγγελματική κλαδική ένωση.