



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΑΝΑΛΥΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ  
ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΚΤΥΟΥ  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

της

**ΣΕΪΝΤΗ Φ. ΕΡΑΣΜΙΑΣ  
Α.Μ. ΜΟΕΣ/0727**

Επιβλέπων: Δημήτριος Μ. Εμίρης  
Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2009

Στον Ιωάννη & την Ερασμία Ζέρβα

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Δημήτριο Μ. Εμίρη, για την εμπιστοσύνη την οποία επέδειξε στο πρόσωπό μου, αναθέτοντάς μου αυτή τη διπλωματική εργασία, καθώς και για την πολύτιμη βοήθειά του κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την εμπιστοσύνη και την υποστήριξή της, καθώς και τους φίλους μου για την ανοχή και τη συμπαράστασή τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η «Πράσινη Οικονομία» συνδυάζει την προστασία του περιβάλλοντος, την ενεργειακή αποτελεσματικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Διαθέτει δύο σκέλη: την ενέργεια και το περιβάλλον, τα οποία συλλειτουργούν σε συγκοινωνούντα δοχεία, αφού στη βάση της οικονομίας του άνθρακα, οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι κοινοί με το στόχο της μείωσης των εκπομπών αερίων, που επιβαρύνουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, κατά 20% και την αύξηση της παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες και φιλικές προς το περιβάλλον πηγές, κατά 20%, αντίστοιχα, για την Ευρώπη του 2020.

Η σταδιακή ενεργειακή απεξάρτηση και η στροφή σε νέες μορφές ενέργειας, λιγότερο ή καθόλου ρυπογόνες, καθώς και οι τεχνολογίες ενέργειας, θα χαρακτηρίσουν την ανθρώπινη δραστηριότητα στον αιώνα μας. Νέα ηλιακά συστήματα για οικιακή και βιομηχανική χρήση, κυψέλες καυσίμου και η νέα γενιά ηλεκτροκινούμενων οχημάτων, θα μεταβάλλουν το τοπίο της ενεργειακής μας εξάρτησης τόσο στο σπίτι, όσο και στις επιχειρήσεις και τις μεταφορές.

Ήδη τα πρώτα βήματα προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αρχίσει να συντελούνται και στη χώρα μας, ακολουθώντας την παγκόσμια τάση. Στη μεταβατική αυτή περίοδο οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν τόσο τα προϊόντα τους, όσο και τον τρόπο λειτουργίας τους, σε όλα τα επίπεδα. Οι πρωτοπόροι σε αυτή τη μεταβατική περίοδο είναι αυτοί που τελικά θα ηγηθούν και θα οδηγήσουν την αγορά σε μια νέα εποχή.

Στη Διπλωματική αυτή εργασία παρουσιάζεται η δομή και ο τρόπος οργάνωσης μιας νέας επιχείρησης η οποία τροποποιεί ως ένα βαθμό, το προϊόν το οποίο εμπορεύεται. Από την πώληση και την παροχή υπηρεσιών στον τομέα των συμβατικών οχημάτων, περνά στον τομέα των υβριδικών οχημάτων, ενώ παράλληλα δημιουργεί ένα πρότυπο και ξεχωριστό περιβάλλον λειτουργίας και

εργασιακών συνθηκών. Πρόκειται δηλαδή να παρουσιαστεί και να αναπτυχθεί μία πρότυπος επιχείρηση, η οποία διατηρώντας ορισμένα βασικά στοιχεία από την κλασική διοίκηση μιας επιχείρησης, θα προσπαθήσει παράλληλα να εισαγάγει και να συνδυάσει με αυτά πρότυπες και καινοτόμες ιδέες, οι οποίες θα αφορούν τόσο στον τρόπο διοίκησης και δομής της επιχείρησης, όσο και στον τρόπο κατασκευής των κτιριακών της εγκαταστάσεων, αλλά και της διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντός της.

«Η Οικονομία του CO<sub>2</sub>» διαφοροποιεί το οικονομικό μοντέλο του 21<sup>ου</sup> αιώνα και διαμορφώνει ένα νέο τοπίο επενδύσεων, που σύντομα δε θα αφορά μόνο στις βιομηχανικές διαδικασίες. Η ενσωμάτωση του δυναμικού μηχανισμού του Κιότο, αλλά και των διαφόρων κανονιστικών πλαισίων που σχετίζονται με τη ρύπανση του περιβάλλοντος και την ενεργειακή αποτελεσματικότητα, διαπραγματεύονται μια νέα παγκόσμια ρύθμιση της οικονομίας, ενσωματώνοντας νέους μηχανισμούς και διαδικασίες.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην Πράσινη Οικονομία είναι η δημιουργία γνώσης και ικανοτήτων στην περιβαλλοντική διαχείριση, στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας, στην επιλογή βέλτιστων τεχνολογιών και στην κοστολόγηση των δράσεων που αφορούν στο περιβάλλον και την ενέργεια.

## ABSTRACT

---

The “Green Economy” compines the protection of environment, energy effectiveness and economic growth. “Green Economy” has two legs: energy and environment, which are operating together like communicating vessels. For an economy which depends on the chemical element of carbon, the goal of the European Union is to reduce around 20% the emission of gases that aggravates the “Greenhouse Effect”, and at the same time to increase around 20% the energy production based on the environmental friendly energy sources and energy renewal methods, until the year 2020.

The gradual reduction in the usage of old, typical sources of energy and the turn to new pollution-free ones or at least these that pollute the environment less than the older ones. The new technologies that produce energy, will characterize the human activities of the 21<sup>st</sup> century. New solar systems for domestic or industrial use, fuel hives and the new generation of electric vehicles, will transform the existing case of the energy dependence at home as well at the industry and the transportation field.

Greece is already making the first steps towards this direction following the fast growing new global trend. During this transition period the companies must adjust their final products as well as their production chain. The pioneers during this transition period will be those who will finally dominate in the market and who will be the leaders to a new era.

This study presents the structure and organization of a new company which has a goal; the differentiation of an existing product with which already deals; from conventional cars to hybrid cars, while at the same time it aims to create a unique working environment. In other words a “model” company will be introduced which aims to compine basic rules and principles of management with the introduction and running of innovative ideas concerning the organization, the structure, the working

environment, as well as the physical environment, for example the building structure of the new company.

“The Economy of CO<sub>2</sub>” differentiates the economic model of 21<sup>st</sup> century and creates a new era in the investment field, that concerns not only the industrial field, but the economy as a whole. The “Kyoto Agreement” in combination with the regulation about the environmental pollution and the energy effectiveness, will lead to a new global regulation for the economy, that will include new mechanisms and processes.

The role of education is to create knowledge and introduce new skills in the field of environmental management, to improve the energy effectiveness, to choose the best technologies and to evaluate the programs that are concerned with the environmental protection and energy saving.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	8
ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ -ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	12
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	14
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	15
Κεφάλαιο 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	16
1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ .....	17
1.2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....	18
1.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .....	18
Κεφάλαιο 2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ.....	20
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΕΡΓΟ .....	20
2.1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΟΥ .....	20
2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ .....	21
2.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ .....	21
2.2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.....	23
2.2.3. ΤΡΙΓΩΝΟ ΕΡΓΟΥ Ή ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΡΙΠΛΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ.....	25
2.2.4. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ.....	25
2.2.5. ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....	26
2.2.6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ .....	27
2.2.7. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	29
2.2.7.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PEST .....	29
2.3 ΕΚΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΗΣ (SOW).....	33
2.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	35
Κεφάλαιο 3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ .....	40
3.1 ΔΟΜΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (WBS) .....	40
3.2 ΛΕΞΙΚΟ ΔΟΜΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (WBS Dictionary) .....	42



Κεφάλαιο 4 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	53
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	53
4.2 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ .....	56
4.3 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ – ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ .....	57
4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	57
4.3.2 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ .....	59
4.3.3 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ .....	60
Κεφάλαιο 5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	61
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	61
5.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	62
5.2.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ .....	63
5.2.2 ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ .....	65
Κεφάλαιο 6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	72
6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	72
6.2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ .....	73
6.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ .....	73
6.2.2 ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	74
6.2.3 Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	75
6.3 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ .....	76
6.3.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....	77
6.3.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ .....	78
6.3.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΝΤΙΖΕΛ-ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΚΙΝΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ.....	79
6.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ .....	80
6.3.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΥΔΡΟΓΟΝΟΥ .....	81
6.3.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΗΡΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΣΥΜΠΙΕΣΜΕΝΟ ΑΕΡΑ.....	82
6.3.7 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ .....	82
6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ .....	83
6.4.1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	83
6.4.2 ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ .....	85
6.4.2.1 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	86
6.4.2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ.....	87

6.4.3	Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ.....	90
6.4.4	ΕΡΕΥΝΑ ΤΙΜΩΝ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	92
6.4.4.1	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ .....	92
6.4.5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	107
6.4.5.1	ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	115
6.4.5.2	ΔΟΜΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	116
6.4.5.3	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΣΗΜΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	117
6.4.5.4	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ MULTI-BRANDING.....	118
6.4.5.5	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	119
6.4.5.6	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ.....	120
6.4.5.7	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΧΡΟΝΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ.....	122
6.4.6	ΕΡΕΥΝΑ ΟΔΗΓΙΚΩΝ ΣΥΝΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ .....	124
6.4.7	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	126
6.4.7.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	126
6.4.7.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	127
6.4.7.3	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΩΡΑΡΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	128
	Κεφάλαιο 7 ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ .....	130
7.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....	130
7.1.1	ΣΤΟΧΟΙ-ΟΡΑΜΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	131
7.1.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	132
7.1.3	ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ .....	133
7.1.3.1	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ .....	134
7.1.3.2	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ – ΑΔΕΙΕΣ.....	135
7.1.4	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	135
7.1.4.1	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ .....	137
7.2	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ.....	142
7.3	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ.....	149
7.4	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ .....	152
7.5	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ .....	158
7.6	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ .....	161
7.7	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	162
7.7.1	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	163

7.7.2	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ .....	163
7.7.3	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	164
	Κεφάλαιο 8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΡΓΟΥ .....	175
8.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	175
8.2	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	178
8.3	ΤΥΠΟΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	179
8.4	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	184
8.5	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΔΕΝΤΡΟ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	185
8.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΕΜV) .....	195
8.6.1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ .....	198
8.7	ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	203
	Κεφάλαιο 9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ .....	204
9.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	204
9.2	ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ .....	208
9.2.1	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ .....	209
9.2.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ .....	209
9.3	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	213
9.3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	213
9.4	ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΜΕ ΤΟ ISO 14000.....	214
	Κεφάλαιο 10 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ .....	216
10.1	ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΗΣΕ ΝΑ ΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ PROJECT Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ .....	216
10.2	ΠΩΣ Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΚΕ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ....	216
10.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	218
10.4	ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ-ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΟΡΩΝ.....	222
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	222
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ .....	228
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ .....	255
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ .....	257
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄ .....	258
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄ .....	260
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	263

## Λίστα Σχημάτων-Διαγραμμάτων

Σχήμα 2-1: Οργάνωση κατά Έργα.....	27
Σχήμα 2-2: Οργάνωση Ισορροπημένης Μήτρας .....	28
Σχήμα 3-1: Δομή Ανάλυσης Εργασιών Έργου (WBS).....	42
Σχήμα 4-1: Προβλέψεις Αγοράς Επιβατικών.....	59
Σχήμα 4-2: Προβλέψεις Αγοράς ανά Κατηγορία Δραστηριότητας.....	60
Σχήμα 6-1: Διαδικασία Ποσοτικής Έρευνας της Αγοράς.....	83
Σχήμα 6-2: Διαδικασία Ποιοτικής Έρευνας της Αγοράς.....	85
Σχήμα 6-3: Βήματα Σχεδιασμού Έρευνας Πελατών.....	86
Σχήμα 6-4: Αναμενόμενα Ποσοστά Πωλήσεων με Κριτήριο την Ηλικία.....	89
Σχήμα 6-5: Η Αγοραστική Συμπεριφορά των Καταναλωτών.....	91
Σχήμα 6-6: Εξέλιξη Έντασης Ανταγωνισμού στην Εγχώρια Αγορά.....	97
Διάγρ. 6-7: Δείκτης Ανταγωνισμού στη βάση Χρηματικών Εκπτώσεων.....	98
Σχήμα 6-8: Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Ανταγωνισμού (Porter).....	106
Σχήμα 6-9: Το Σύστημα Αξιών.....	112
Σχήμα 6-10: Διαγραμματική Παρουσίαση των Παραμέτρων που διέπουν τις Γενικές Στρατηγικές.....	113
Σχήμα 6-11: Δομική Ανάλυση Κλάδου Εισαγωγής Αυτοκινήτων.....	114
Διάγρ 6-12: Κατανομή Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων σε όρους Πωλήσεων Καινούριων Επιβατικών.....	115
Διάγρ 6-13: Εξέλιξη Εγχώριου Ανταγωνισμού.....	116
Διάγρ 6-14: Κατανομή Επίσημου Δικτύου Πωλήσεων.....	117
Διάγρ 6-15: Διείσδυση Multi-Branding.....	118
Διάγρ 6-16: Τιμολογιακή Πολιτική.....	119
Διάγρ 6-17: Εξέλιξη Διαφημιστικής Δαπάνης Εθνικών Διανομέων, ανά Κατηγορία.....	120
Διάγρ 6-18: Χρόνοι Παράδοσης.....	122
Διάγρ 6-19: Εξέλιξη Χρόνου Παράδοσης.....	123
Διάγρ 7-1: Οργανόγραμμα Οικονομικής Διεύθυνσης.....	164
Διάγρ 7-2: Οργανόγραμμα Τμήματος Πωλήσεων.....	165
Διάγρ 7-3: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Προμηθειών.....	165

Διάγρ 7-4: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Αποθήκευσης&Μεταφοράς Προϊόντων.....	166
Διάγρ 7-5: Οργανόγραμμα Τεχνικής & Μηχανικής Υποστήριξης.....	166
Σχήμα 8-1: Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων.....	176
Σχήμα 8-2: Δέντρο Πιθανοτήτων-Hazard Risk .....	185
Σχήμα 8-3: Δέντρο Πιθανοτήτων-Financial Risk .....	187
Σχήμα 8-4: Δέντρο Πιθανοτήτων-Operational Risk .....	190
Σχήμα 8-5: Δέντρο Πιθανοτήτων-Strategic Risk .....	192
Σχήμα 8-6: Δέντρο Πιθανοτήτων-Macro Risk .....	194
Σχήμα 8-7: Δέντρο Αποφάσεων.....	203
Σχήμα 9-1: Ο Κύκλος του Deming.....	207
Σχήμα 9-2: Απαραίτητες Προϋποθέσεις Συναλλαγών .....	208
Σχήμα 9-3: Στάδια για την Εφαρμογή ενός ΣΙΠ .....	210
Σχήμα 9-4: Σχέση Ποιότητας & Αποδοτικότητας Επένδυσης.....	212
Σχήμα 9-5: Κύκλος Ζωής της Διασφάλισης Ποιότητας.....	215

## Λίστα Εικόνων

---

Εικόνα 3-1: Διαχωρισμός Αντικειμένου Προϊόντος & Αντικειμένου του Έργου .....	41
Εικόνα 3-2: Προβολή Στατιστικών Στοιχείων MS Project .....	51
Εικόνα 3-3: Προβολή Στατιστικών Στοιχείων MS Project.....	52
Εικόνα 6-1: Αντιπροσωπευτικό Μοντέλο για Έρευνα Αγοράς.....	76
Εικόνα 6-2: Κινητήρας Τεχνολογίας EcoTec.....	77
Εικόνα 6-3: Δομή Υβριδικού Μοντέλου Αυτοκινήτου .....	78
Εικόνα 7-1: Μακέτα Αρχιτεκτονικού Σχεδίου Αντιπροσωπείας σε Ηλεκτρονική Μορφή	133

## Λίστα Πινάκων

Πίν 4-1: Ανάλυση SWOT .....	57
Πίν 5-1: Υπολογισμός Περιόδου Αποπληρωμής .....	64
Πίν 5-2: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Α, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 6%.....	66
Πίν 5-3: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Α, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 8%.....	67
Πίν 5-4: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Α, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 12%.....	67
Πίν 5-5: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Β, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 6%.....	69
Πίν 5-6: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Β, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 8%.....	70
Πίν 5-7: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας Επενδυτικού Σχεδίου Β, με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 12%.....	70
Πίν 6-1: Στάδια της Διαδικασίας Προγραμματισμού .....	73
Πίν 6-2: Τμηματοποίηση Αγοραστικού Κοινού με Κριτήριο την Ηλικία .....	88
Πίν 6-3: Επίσημοι Αντιπρόσωποι της Toyota στην Αττική.....	108
Πίν 6-4: Επίσημοι Αντιπρόσωποι της Lexus στην Αττική.....	109
Πίν 6-5: Επίσημοι Αντιπρόσωποι της Honda στην Αττική .....	110
Πίν 7-1: Εξωτερικό & Οργανωσιακό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	173
Πίν 8-1: Εκτίμηση Κινδύνων .....	184
Πίν 8-2: Δίλημμα Επιλογής .....	197
Πίν 8-3: Αποτίμηση Κόστους-Ωφέλειας .....	200
Πίν 8-4: Υπολογισμός της EMV.....	201
Πίν 9-1: Δείκτες Ποιότητας .....	205
Πίν 9-2: Οφέλη ΣΙΠ.....	211
Πίν 10.1: Είδη Προβολών & Αναφορών του MS Project.....	217
Πίν 10.2: Διεργασίες Διοίκησης Έργου .....	220

# 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

*«Πάντες άνθρωποι τοῦ εἰδέναι ὀρέγονται φύσει»*

*«Ὅλοι οἱ ἄνθρωποι ἀπὸ τῆ φύσης τοὺς ἐπιθυμοῦν τῆ γνώση»*

*Ἀριστοτέλης*

Τη σημερινή εποχή κάνουμε πολύ συχνά λόγο για ένα περιβάλλον το οποίο απειλείται από την αλόγιστη εκμετάλλευση των φυσικών πόρων και την επιβάρυνσή του από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Πλέον έχει γίνει συνείδηση όλων μας ότι ο Πλανήτης απειλείται από την τεράστια οικολογική καταστροφή που λαμβάνει χώρα καθημερινά και έχει πρωταγωνιστές εμάς τους ίδιους, ως θύτες, αλλά ταυτόχρονα και ως θύματα.

Η αποστασιοποίηση από την προστασία του περιβάλλοντος, αποτελεί πλέον πολυτέλεια για τον άνθρωπο. Αντιθέτως, είναι χρέος όλων μας να συμβάλλουμε ενεργά, μέσα από τις καθημερινές μας συνήθειες, στην προστασία της φύσης, στην προστασία δηλαδή, του χώρου όπου δραστηριοποιούμαστε καθημερινά. Διότι ο άνθρωπος, μπορεί να ευθύνεται για τη διατάραξη των ισορροπιών του Πλανήτη, έχει όμως ακόμη μία ύστατη ευκαιρία, προκειμένου ν' αντιστρέψει την κατάσταση μέσα από την αλλαγή της συμπεριφοράς του, της νοοτροπίας του, των συνηθειών του και εν γένει της καθημερινότητάς του.



### 1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Στόχος της Διπλωματικής αυτής εργασίας είναι ο προγραμματισμός και η ακριβής ανάλυση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, που αφορά σε ένα έργο ανάπτυξης ενός δικτύου υποστήριξης και εμπορίας οχημάτων υβριδικής τεχνολογίας, με εργαλείο τη χρήση της Διοίκησης Έργων.

Σκοπός της εργασίας είναι ο προγραμματισμός του έργου και η παρακολούθηση των σταδίων ανάπτυξης και δημιουργίας μίας προτύπου και φιλικής προς το περιβάλλον, αντιπροσωπείας αυτοκινήτων, η οποία θα εμπορεύεται αποκλειστικά, οχήματα υβριδικής τεχνολογίας. Η εταιρεία μας, η οποία δραστηριοποιείται ήδη αρκετά χρόνια, στον κλάδο εμπορίας και πώλησης αυτοκινήτων, διακρίνοντας την επιτακτική ανάγκη των ημερών, για στροφή προς φιλικές προς το περιβάλλον μορφές ενέργειας και λαμβάνοντας υπ' όψη τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τις οδηγίες, τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, προχωρά στη δημιουργία μιας αντιπροσωπείας, η οποία θα έχει ως σκοπό την παροχή εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών και την κάλυψη του κενού που μελλοντικά αναμένεται να δημιουργηθεί στην ελληνική αγορά αυτοκινήτων νέας τεχνολογίας. Διότι, στην ελληνική αγορά δεν υπάρχει ακόμη, ολοκληρωμένο συγκρότημα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών, που να εξειδικεύεται αποκλειστικά σε νέες τεχνολογίες.

Απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι το εγχείρημα αυτό ν' αποτελέσει το μεταβατικό εκείνο στάδιο, το οποίο θα την οδηγήσει σε μια πιο ομαλή υιοθέτηση νέων-μελλοντικών τεχνολογιών που θα αφορούν στα μέσα μεταφοράς. Η υβριδική τεχνολογία εξάλλου, έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως το στάδιο μετάβασης σε πιο σύνθετες και προηγμένες πηγές ενέργειας, φιλικές προς το περιβάλλον, που θα χρησιμοποιούνται για την κίνηση των οχημάτων. Το στάδιο αυτό αναμένεται να έχει διάρκεια και να φτάσει στην ακμή του, τα επόμενα 15-20 χρόνια. Ήδη σε χώρες του εξωτερικού, όπου δραστηριοποιούνται εταιρείες αυτοκινητοβιομηχανίας και κυρίως στις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία, κυκλοφορούν υπό δοκιμή, μοντέλα που χρησιμοποιούν αποκλειστικά την ηλεκτρική ενέργεια για την κίνησή τους ή ακόμα μια πιο επαναστατική μορφή ενέργειας, το Υδρογόνο (H<sub>2</sub>). Το κόστος αυτής της

μορφής ενέργειας κυμαίνεται ακόμη σε υψηλά επίπεδα. Αποτελεί επομένως μη συμφέρουσα αγορά για το μέσο καταναλωτή. Όμως, τα αυτοκίνητα που χρησιμοποιούν το Υδρογόνο ως καύσιμο, εκπέμπουν μηδενικούς ρύπους και είναι απολύτως φιλικά προς το περιβάλλον.

## 1.2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην αγορά αυτοκινήτου αρκετά χρόνια έχοντας κερδίσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Η επιχείρηση αποτελείται από δύο καταστήματα. Το κεντρικό κατάστημα το οποίο εδρεύει στο Ν.Ηράκλειο και το υποκατάστημα στη Λ.Συγγρού. Τα καταστήματα αυτά δραστηριοποιούνται στην πώληση συμβατικών – βενζινοκίνητων οχημάτων και στην πώληση ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων. Το κατάστημα το οποίο εδρεύει στο Ν.Ηράκλειο συνεργάζεται άμεσα με το υποκατάστημα στη Λ.Συγγρού, το οποίο διαθέτει και τον χώρο του Συνεργείου.

Σκοπός της επέκτασης των Αντιπροσωπειών της εταιρείας και της ίδρυσης ενός ακόμη υποκαταστήματος είναι τελικά η διαφοροποίηση της επιχείρησής μας από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

## 1.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Το παρόν σύγγραμμα επιχειρεί να παρουσιάσει μια όσο το δυνατόν σαφή περιγραφή κάθε σταδίου και κάθε πτυχής του προγραμματισμού και της οργάνωσης ενός Έργου, καθώς και τη μετέπειτα διαρκή παρακολούθηση και υποστήριξη της πορείας και της λειτουργίας του αποτελέσματός του. Η δομή που ακολουθείται είναι η εξής:

- Κεφάλαιο 2 – Η Διοίκηση Έργων

- Κεφάλαιο 3 – Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου
- Κεφάλαιο 4 – Θεσμικό Πλαίσιο
- Κεφάλαιο 5 – Αξιολόγηση της Απόδοσης του Επενδυτικού Σχεδίου
- Κεφάλαιο 6 – Προγραμματισμός Έργου
- Κεφάλαιο 7 – Παραδοτέα
- Κεφάλαιο 8 – Διαχείριση Κινδύνων
- Κεφάλαιο 9 – Διαχείριση Ποιότητας
- Κεφάλαιο 10 – Συμπληρωματική Αναφορά

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# Η Διοίκηση Έργων

### *Project Management*

#### 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΕΡΓΟ

Η έννοια του έργου αφορά σε κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και είναι ένα προσωρινό εγχείρημα, με συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης, που αναλαμβάνεται και εκτελείται με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας ή ενός μοναδικού αποτελέσματος. Για την επίτευξη του παραδοτέου χρησιμοποιούνται πόροι.

##### 2.1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΟΥ

#### **I. Προσωρινότητα**

Κάθε έργο έχει προσδιορισμένη ημερομηνία έναρξης και προσδιορισμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης. Η ολοκλήρωση ενός έργου επέρχεται με την επίτευξη των στόχων στους οποίους αποσκοπεί το έργο ή όταν οι στόχοι του έργου καταστούν μη πραγματοποιήσιμοι ή όταν η ανάγκη για το έργο παύσει να υφίσταται. Η ημερομηνία ολοκλήρωσης ενός έργου μπορεί να μην είναι γνωστή κατά την έναρξη του έργου, αλλά σίγουρα βρίσκεται σε κάποιο μελλοντικό χρονικό σημείο. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η διάρκεια ενός έργου είναι πεπερασμένη.

## II. Μοναδικότητα

Κάθε έργο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας ή ενός μοναδικού αποτελέσματος. Αυτό είναι και το παραδοτέο αποτέλεσμα (*deliverable*) του έργου.

## III. Προοδευτική Ανάπτυξη

Κάθε έργο αναπτύσσεται σταδιακά, από την ομάδα έργου που έχει αναλάβει την περάτωσή του. Ένα έργο αποτελεί ένα εγχείρημα και επομένως για την ολοκλήρωσή του θα πρέπει να εργαστούν άτομα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν τον απαραίτητο, για κάθε έργο, εξοπλισμό. Συνήθως, τα έργα αναλαμβάνονται από ομάδες έργων ή από εταιρείες και προϋποθέτουν μελέτη, σχεδιασμό και προγραμματισμό.

## 2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

### 2.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Διοίκηση Έργων είναι η εφαρμογή – αξιοποίηση γνώσης, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών σε όλα τα στάδια – διεργασίες ενός έργου, με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και απαιτήσεων του πελάτη. Ως στόχοι ενός έργου θεωρούνται το τελικό αποτέλεσμα, αλλά και ο χρόνος ολοκλήρωσης, το κόστος και η ποιότητα των παραδοτέων του έργου.

Οι βασικές ενέργειες που αφορούν στη διοίκηση έργων είναι:

- Προσδιορισμός του αντικειμένου και των απαιτήσεων του έργου.
- Καθορισμός των στόχων του έργου και αξιολόγηση της εφικτότητας αυτών.

- Αποτύπωση στρατηγικής ανάπτυξης και εξισορρόπηση των περιορισμών (χρόνος, κόστος, εύρος).
- Προσδιορισμός αναλυτικών ενεργειών και παραδοτέων. Συσχετισμός αυτών με τους διαθέσιμους πόρους.
- Κατανομή ευθυνών.
- Έλεγχος της προόδου των εργασιών σε συνάρτηση με το αρχικό πλάνο υλοποίησης του έργου.
- Διορθωτικές ενέργειες και άμεση αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τη φάση εκτέλεσης του έργου, προκειμένου να μην παρεκκλίνει αυτό από τον αρχικό προγραμματισμό.

Τα στοιχεία κάθε έργου τα οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του στο σχεδιασμό ο υπεύθυνος του έργου είναι:

- Στάδια του έργου, κύκλος ζωής του έργου, παραδοτέα.
- Εμπλεκόμενοι στο έργο – Συμμετέχοντες (μέλη της ομάδας έργου, εξωτερικοί συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές).
- Εταιρική κουλτούρα και δομή (τόσο της εταιρείας που αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου, όσο και της εταιρείας ή του οργανισμού που αναθέτει το έργο).
- Κατανόηση του Περιβάλλοντος του Έργου (κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτισμικό και φυσικό περιβάλλον).

### 2.2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Το άθροισμα των σταδίων που συνιστούν ένα έργο, αποτελεί τον Κύκλο Ζωής του Έργου. Πρόκειται δηλαδή, για τη χρονική διάρκεια ενός έργου. Κάθε στάδιο του Κύκλου Ζωής δίδει και ένα παραδοτέο.

Η Διοίκηση ενός Έργου διακρίνεται σε εννέα (9) Γνωστικές Περιοχές, οι οποίες διαιρούν με τη σειρά τους, τον Κύκλο Ζωής ενός Έργου, σε στάδια με συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Συγκεκριμένα οι γνωστικές περιοχές είναι:

1. Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου (*Project Integration Management*)
2. Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (*Project Scope Management*)
3. Διαχείριση Χρόνου Έργου (*Project Time Management*)
4. Διαχείριση Κόστους Έργου (*Project Cost Management*)
5. Διαχείριση Ποιότητας Έργου (*Project Quality Management*)
6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Έργου (*Project Human Resource Management*)
7. Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου (*Project Communications Management*)
8. Διαχείριση Κινδύνων Έργου (*Project Risk Management*)
9. Διαχείριση Προμηθειών Έργου (*Project Procurement Management*)

Η διαδικασία της διοίκησης έργων μπορεί να οργανωθεί σε πέντε ομάδες δραστηριοτήτων, οι οποίες αποτελούνται με τη σειρά τους από επιμέρους διαδικασίες. Η διαδικασία αυτή βρίσκει εφαρμογή, τόσο στο έργο ως σύνολο, όσο και σε κάθε φάση αυτού.

Οι ομάδες αυτές είναι:

- i. **Εκκίνηση:** είναι η διαδικασία έναρξης ενός έργου. Στο στάδιο αυτό θέτουμε τους στόχους ενός έργου. Διαπίστωση των αναγκών, αποδοχή και δέσμευση στους στόχους.
- ii. **Σχεδιασμός:** χρονοδιάγραμμα έργου και δημιουργία οργανωτικού πλαισίου και σχεδίου ενεργειών.
- iii. **Εκτέλεση:** συντονισμός των παραγωγικών συντελεστών.
- iv. **Έλεγχος:** διασφάλιση των χρονικών προθεσμιών και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Διορθωτικές ενέργειες, όπου αυτές κρίνονται απαραίτητες.
- v. **Κλείσιμο:** παράδοση τελικού προϊόντος ή/και υπηρεσίας και αποδοχή αυτού.

Η αλληλουχία αυτή των διαδικασιών θα πρέπει να ακολουθείται και στα επιμέρους στάδια του έργου, με απώτερο στόχο την εξάλειψη κάθε αβεβαιότητας, καθώς και την αποφυγή τυχόν αλληλοεπικαλύψεων των επιμέρους φάσεων.

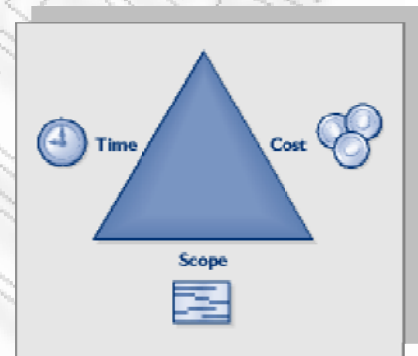


### 2.2.3. ΤΡΙΓΩΝΟ ΕΡΓΟΥ Ή ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΡΙΠΛΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

Η βασική ιδέα είναι ότι σε κάθε έργο υπάρχει χρονικός περιορισμός, κόστος και απαιτείται η απασχόληση παραγωγικών συντελεστών για την ολοκλήρωσή του, έχει δηλαδή ένα καθορισμένο εύρος. Οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του έργου είναι της μορφής :

Πόροι = f (χρόνος, προϋπολογισμός, εύρος)

Το τρίγωνο έργου απεικονίζει τη διαδικασία εξισορρόπησης των τριών αυτών περιορισμών. Η αλλαγή που μπορεί να επέλθει στη μία πλευρά του τριγώνου και άρα σε έναν από τους περιορισμούς, θα έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή και την αναγκαστική αναπροσαρμογή τουλάχιστον του ενός εκ των δύο άλλων περιορισμών. Η ποιότητα του έργου επηρεάζεται από την εξισορρόπηση αυτών των τριών περιορισμών.



### 2.2.4. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Έργο μπορεί ν' αναληφθεί εσωτερικά σε μια εταιρεία (δημιουργία και οργάνωση του Τμήματος Διοίκησης Έργων) ή εκτός εταιρείας, για λογαριασμό ενός Πελάτη.

Η ανάγκη της διοίκησης έργων σε ένα σύγχρονο, δομημένο και επιστημονικά τεκμηριωμένο πλαίσιο υιοθετήθηκε, όταν διαπιστώθηκε ότι έργα τα οποία διακρίνονταν από πρόχειρο προγραμματισμό, έλλειψη συντονισμού και επικοινωνίας, οδηγούνταν πολύ συχνά σε μη ικανοποιητικό και αποδεκτό αποτέλεσμα, σε υπέρβαση του προϋπολογισθέντος κόστους, καθώς και σε παρεκκλίσεις από το αρχικό χρονοδιάγραμμα.

Η αγορά απαιτεί πλέον ολοκληρωμένες λύσεις στον τομέα της διοίκησης έργων, οι οποίες θα ξεκινούν από τη σύλληψη της ιδέας ως και την ολοκλήρωσή της και θα συνεχίζονται περνώντας σε μια δεύτερη φάση, αυτή της συνεχούς υποστήριξης. Ο χρήστης του έργου θα πρέπει ν'αντιμετωπίζεται ως πελάτης ακόμα και μετά την ολοκλήρωση του έργου, καθώς και καθ'όλη τη διάρκεια της χρήσης του.

#### 2.2.5. ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

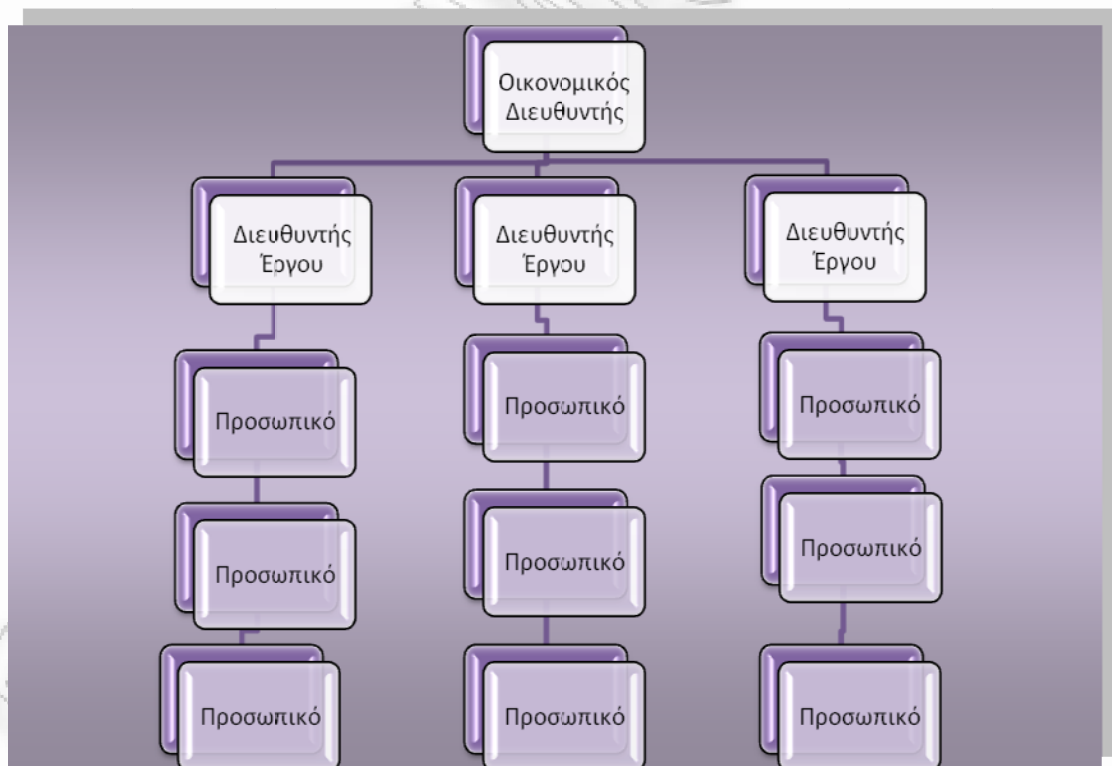
Οι Συμμέτοχοι ενός έργου (project stakeholders), είναι τα πρόσωπα (φυσικά ή νομικά), τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου. Οι Συμμέτοχοι ενδέχεται είτε να λαμβάνουν ενεργά μέρος στις διάφορες φάσεις του έργου, είτε να επηρεάζονται μόνο από το αποτέλεσμα του.

Στο συγκεκριμένο έργο ως Συμμέτοχοι διακρίνονται η Ομάδα Έργου με επικεφαλής το Διευθυντή Έργου (Project Manager), η επιχείρηση με τα στελέχη τα οποία πρόκειται ν' απασχολήσει κατά την περίοδο κατασκευής του έργου, οι εξωτερικοί συνεργάτες, νομική ομάδα, γραφίστας, συμβολαιογράφος, διαφημιστική εταιρεία, διακοσμητής εσωτερικών χώρων και η ανάδοχος εταιρεία. Επίσης, μετά την ολοκλήρωση και την παράδοση του έργου, αναμένεται να γίνουν Συμμέτοχοι και οι υπάλληλοι οι οποίοι θα προσληφθούν από την εταιρεία, προκειμένου να λειτουργήσει η Αντιπροσωπεία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι αναλόγως και με τη φύση του έργου, η Ομάδα Έργου στην πλειονότητα των έργων που αναλαμβάνει, συνεχίζει να τα παρακολουθεί, χωρίς ν'αποτελεί τελικό σημείο αναφοράς, η χρονική στιγμή που το παραδίδει. Τουλάχιστον, για ένα εύλογο, για τη φύση του παραδοτέου, χρονικό διάστημα, θα πρέπει να παρακολουθείται η πορεία του από την Ομάδα Έργου.

## 2.2.6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή του φορέα υλοποίησης ενός έργου και της επιχείρησης ή του οργανισμού με τον οποίο πρόκειται να συνεργαστεί επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση και την πορεία ενός έργου.

Στο έργο μας θεωρούμε ότι έχουμε *Οργάνωση κατά Έργα*, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συστεγάζονται. Επίσης, ένα σημαντικό τμήμα των στελεχών της εταιρείας πρόκειται να συμμετάσχει στην εργασία του έργου και ο διευθυντής έργου μαζί με την ομάδα του προβλέπεται να έχουν το ρόλο του συντονιστή, αλλά παράλληλα θα δίνουν και αναφορά στον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας, ο οποίος θ' αναλάβει και τη γενική εποπτεία του έργου, ως σύνολο. Η Ομάδα Έργου προβλέπεται να λειτουργεί έχοντας μεγάλο βαθμό αυτονομίας.



Τα σκιασμένα κουτιά υποδηλώνουν προσωπικό απασχολούμενο σε δραστηριότητες του Έργου.

Σχ.2-1. Οργάνωση κατά Έργα

Η οργάνωση της Ισορροπημένης Μήτρας (Balanced Matrix), παρέχει σχετική αυτονομία στο Διευθυντή Έργου, καθώς επιδιώκεται η συνεργασία του και με τους υπόλοιπους Συμμέτοχους στο έργο. Δηλαδή, δεν του παρέχεται πλήρης ανεξαρτησία επάνω στο έργο και στη χρηματοδότηση αυτού, αλλά υπάρχει συνεργασία και παράλληλα ασκείται έλεγχος σε αυτόν.



Τα σκιασμένα κουτιά υποδηλώνουν προσωπικό απασχολούμενο σε δραστηριότητες του έργου.

Σχ. 2-2. Οργάνωση Ισορροπημένης Μήτρας

Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης, ο συντονισμός του έργου γίνεται στο τελευταίο επίπεδο και των τριών στηλών. Δηλαδή, στο επίπεδο του Διευθυντή έργου και του Προσωπικού που βρίσκεται στο τελευταίο επίπεδο και απασχολείται στο έργο, (τα κουτιά με τη διακεκομμένη γραμμή δείχνουν το επίπεδο συντονισμού του έργου).

## 2.2.7. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Ένα έργο υλοποιείται στα πλαίσια των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών, πολιτιστικών και φυσικών παραγόντων, έτσι όπως αυτοί διαμορφώνονται την εκάστοτε χρονική περίοδο. Μάλιστα, η πλειοψηφία των έργων καλείται να ανταποκριθεί επαρκώς στους παράγοντες αυτούς, τουλάχιστον και στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Η χρονική περίοδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση και τη λειτουργία του έργου.

### 2.2.7.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PEST

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocio-cultural, **T**echnological), το οποίο βοηθά στην ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψην τους παρακάτω παράγοντες:

**Political (Πολιτικό Περιβάλλον):** επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Παράδειγμα μπορεί ν'αποτελέσει η νομοθεσία, η οποία οριοθετεί τις μορφές οργάνωσης και τους όρους ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στο πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η Φορολογική Νομοθεσία, οι Νόμοι που αφορούν στην Προστασία του Περιβάλλοντος, η Πολιτική Σταθερότητα της εκάστοτε χώρας, η Εργασιακή Νομοθεσία και οι Συνθήκες του Διεθνούς Εμπορίου.

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι σχετικά σταθερό. Το πρόβλημα εντοπίζεται στη μη σταθερή κυβερνητική πολιτική σχετικά με θέματα που αφορούν στη χρηματοδότηση και στην επιχορήγηση των επιχειρήσεων, καθώς και στη μη χάραξη σταθερής πολιτικής στον τομέα της ανάπτυξης της οικονομίας και ιδίως στον τομέα που αφορά στην «Πράσινη Ανάπτυξη». Από τις αρχές του 2009 ξεκίνησε μία προσπάθεια ενίσχυσης των πολιτικών αυτών, αλλά η χώρα βρίσκεται

ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Η αστάθεια της φορολογικής πολιτικής της χώρας αποτελεί επίσης ανασταλτικό παράγοντα για την ανάληψη επενδύσεων.

Ισχυρότερη πηγή σταθερότητας, όσον αφορά στην ενίσχυση της υιοθέτησης πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον είναι η Ε.Ε. και οι επιχορηγήσεις οι οποίες διατίθενται από αυτήν, μέσω της εκάστοτε χώρας, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς της «Πράσινης Οικονομίας».

**Economic (Οικονομικό Περιβάλλον):** αναφέρεται στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει, καθώς και σε όλο το πλέγμα των συνθηκών που συνθέτουν τη συνολική εικόνα της οικονομίας. Στο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνονται παράγοντες όπως το επίπεδο του Πληθωρισμού και των Επιτοκίων, το Διαθέσιμο Εισόδημα, η τάση του Α.Ε.Π. (το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας), το επίπεδο της Ανεργίας, το Ενεργειακό Κόστος και οι Οικονομικοί Κύκλοι.

Η οικονομία της Ελλάδας δεν κρίνεται ιδιαίτερα ισχυρή και δυναμική, εν συγκρίσει με τις οικονομίες των περισσότερων κρατών-μελών της Ε.Ε.. Δεν εμφανίζει δυναμική επενδύσεων και δημιουργίας μεγάλων επιχειρήσεων, με πολυεθνικό χαρακτήρα. Συγκριτικό πλεονέκτημα της ελληνικής οικονομίας είναι η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών. Συγκριτικό πλεονέκτημα της ελληνικής «Πράσινης Οικονομίας» είναι ο φυσικός πλούτος της χώρας, ο οποίος σε συνδυασμό με την εξειδικευμένη γνώση μπορεί να καταστήσει τη χώρα σημαντική εξαγωγική δύναμη, στο χώρο των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.

**Social (Κοινωνικό Περιβάλλον):** περιλαμβάνει τους θεσμούς, τις τάσεις και τις αντιλήψεις που επικρατούν στην κοινωνία, σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Διαμορφώνει τα καταναλωτικά πρότυπα, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις, κατά τη διαμόρφωση των στρατηγικών τους επιλογών. Στο Κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνονται τα εξής στοιχεία: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά, Κατανομή Εισοδήματος, Καταναλωτικά Πρότυπα και Επίπεδο Εκπαίδευσης.

Η σύγχρονη κοινωνία δείχνει να ευαισθητοποιείται περισσότερο από ποτέ άλλοτε μπροστά στον κίνδυνο της κλιματικής αλλαγής και της συνεχούς επιβάρυνσης του πλανήτη από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Επομένως, το έδαφος είναι αρκετά γόνιμο πλέον, για την εφαρμογή νέων πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον, χωρίς όμως παράλληλη επιβάρυνση ορισμένων κοινωνικών ομάδων.

**Technological (Τεχνολογικό Περιβάλλον):** επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και τη διαδικασία παραγωγής των αγαθών. Στο τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνονται παράγοντες όπως το Κόστος Μετάβασης σε νέες τεχνολογίες, οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, η τεχνολογική υποδομή και ο ρυθμός μεταφοράς της τεχνολογίας.

Η Ελλάδα διαθέτει πλούσιο αιολικό και ηλιακό δυναμικό από οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα, το οποίο σε συνδυασμό και με την υψηλή κατάρτιση των Ελλήνων επιστημόνων και την υψηλή τεχνογνωσία που διαθέτουν τα ελληνικά Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα της χώρας, θα μπορούσε ν' αξιοποιηθεί και να γίνουν επενδύσεις πάνω σε συστήματα παραγωγής εναλλακτικών μορφών ενέργειας. Οι επενδύσεις που θα πραγματοποιηθούν επάνω στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας θα πρέπει να έχουν προοπτική και να μην καλύπτουν μόνο ένα μεγάλο μέρος των ενεργειακών αναγκών της χώρας, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να επιδιωχθεί η ανάπτυξη μιας βιομηχανίας παραγωγής η οποία θα τροφοδοτεί και άλλες χώρες, εξαγάγοντας τεχνογνωσία τόσο στη ΝΑ Ευρώπη, όσο και στη Μεσόγειο.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει ν' αναφερθεί ότι η Ελλάδα δαπανά κάθε χρόνο, περίπου 2 εκατομμύρια ευρώ, σε εισαγωγές ενέργειας από άλλες χώρες, προκειμένου να καλύψει τις ενεργειακές της ανάγκες.

Εν μέσω μιας βαθιάς οικονομικής κρίσης λοιπόν, της οποίας οι συνέπειες συνεχίζουν να διαφαίνονται καθημερινά, η Ελλάδα, η Ευρώπη και ολόκληρος ο κόσμος καλούνται να διαχειριστούν το κρίσιμο πρόβλημα της κλιματικής αλλαγής.

Η Διάσκεψη της Κοπεγχάγης που θα πραγματοποιηθεί το Δεκέμβριο του 2009, θα έχει ως αποτέλεσμα την υπογραφή μιας παγκόσμιας συμφωνίας, η οποία αφορά στο δραστικό και καταλυτικό περιορισμό των ρυπογόνων αερίων που ενισχύουν και επιτείνουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Συνέπεια αυτής της συμφωνίας θα είναι τελικά, η προώθηση της έρευνας και ανάπτυξης πάνω σε νέες τεχνολογίες, οι οποίες θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον και η ταχύτατη διάδοση και υιοθέτηση αυτών, τόσο από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τους κρατικούς οργανισμούς, όσο και από τους καταναλωτές ως μεμονωμένες μονάδες. Απώτερη επιδίωξη είναι η επίτευξη μιας κλιματολογικά ουδέτερης οικονομικής ανάπτυξης, η οποία μάλιστα θα λειτουργήσει ως κινητήριο μοχλός και θα βοηθήσει τις οικονομίες παγκοσμίως, ώστε ν' απεγκλωβιστούν από την οικονομική ύφεση στην οποία και έχουν περιέλθει. Αυτό θα επιτευχθεί ως αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων πράξεων και αποτελεσμάτων.

Επενδύσεις αναμένεται να πραγματοποιηθούν, στο άμεσο μέλλον και με εντατικούς ρυθμούς, στους εξής τομείς:

- Στην εξοικονόμηση ενέργειας.
- Στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ).
- Στις τεχνολογίες που αφορούν στην «καθαρότερη» καύση των υδρογονανθράκων.
- Στη διακράτηση και αποθήκευση του διοξειδίου του άνθρακα (CCS).
- Σε τεχνολογίες που αφορούν στη δημιουργία «καθαρών» καυσίμων.
- Σε ενέργειες όπως είναι η αναδάσωση και οι νέες τεχνολογίες για τη μείωση των ρυπογόνων αερίων.
- Στις βιολογικές καλλιέργειες.



Οι χώρες οι οποίες διαθέτουν ή αποκτούν υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία για την ανάπτυξη και την παραγωγή προϊόντων τα οποία θα υποστηρίξουν την πράσινη ενεργειακή τεχνολογία, αναμένεται ν' αποκτήσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο διεθνή ανταγωνισμό, έναντι των υπολοίπων χωρών.

Εκτιμάται ότι στους κλάδους των τεχνολογιών πράσινης ενέργειας απασχολούνται διεθνώς περίπου 2,5 εκατομμύρια άτομα. Συγκεκριμένα, 440.000 άτομα στα αιολικά συστήματα παραγωγής ενέργειας, 190.000 άτομα στα φωτοβολταϊκά συστήματα, 625.000 άτομα στα ηλιοθερμικά και πάνω από 1 εκατομμύριο στα βιοκαύσιμα και στη βιομάζα (στοιχεία της Greenpeace). Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να επισημανθεί ότι οι τάσεις σε αυτούς τους τομείς είναι εντόνως αυξητικές.

Η πράσινη απασχόληση, όπως συνηθίζεται να καλείται η εργασία στις εναλλακτικές μορφές ενέργειας, αναμένεται να ενισχυθεί και να καταλάβει μεγαλύτερο μερίδιο ακόμη και σε παραδοσιακούς τομείς της οικονομίας. Η προώθηση για παράδειγμα, καθαρότερων τεχνολογιών παραγωγής και ο σχεδιασμός φιλικότερων προς το περιβάλλον προϊόντων, θα απαιτήσουν εξειδικευμένο προσωπικό.

### 2.3 ΕΚΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΗΣ (SOW)

Η Έκθεση Εργασιών Σύμβασης αναπτύσσεται αναλυτικά στην έκθεση που αφορά στο Φυσικό Αντικείμενο του έργου, στη δομή ανάλυσης των εργασιών του έργου (WBS) και στο Λεξικό της WBS.

Το Έργο που έχει αναλάβει να υλοποιήσει η Ομάδα Έργου σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης, αφορά ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενός δικτύου υποστήριξης και εμπορίας υβριδικών οχημάτων, στα πλαίσια όμως μιας προτύπου κατασκευής και λειτουργίας. Το συγκρότημα το οποίο αναμένεται ν' αποτελέσει και το τελικό παραδοτέο του έργου θα κατασκευαστεί με πρότυπα φιλικά προς το περιβάλλον. Δηλαδή, η κατασκευή των κτιρίων θα βοηθά στην εξοικονόμηση

ενέργειας, θα γίνει εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, καθώς και εγκατάσταση για την παροχή φυσικού αερίου. Το σχέδιο της Αντιπροσωπείας προβλέπει επίσης, την ύπαρξη ειδικά διαμορφωμένων χώρων πρασίνου. Επίσης, το προϊόν το οποίο θα εμπορεύεται η αντιπροσωπεία αφορά αποκλειστικά και μόνο οχήματα υβριδικής τεχνολογίας.

Επιδίωξη της εταιρείας, η οποία επιχειρεί αυτό το επενδυτικό σχέδιο είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης αντιπροσωπείας, η οποία θα λειτουργεί μέσα σε διαφορετικά πλαίσια, στο ίδιο όμως πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται και οι υπόλοιπες «συμβατικές» επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η επιχείρηση διαφοροποιείται έναντι των υπολοίπων, στην προσπάθειά της ν' ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο γενικότερα, ενώ προσπαθεί παράλληλα να πρωτοπορήσει και να καλύψει ένα κενό που διαβλέπει ότι θα δημιουργηθεί στην αγορά αυτοκινήτων στην Ελλάδα, στο βραχυπρόθεσμο μέλλον και αφορά στην εξειδίκευση σε οχήματα νέων τεχνολογιών.

Το επενδυτικό σχέδιο της επιχείρησης, έτσι όπως έχει αρχικά δομηθεί και οργανωθεί από την Ομάδα Έργου παρατίθεται στον «Προγραμματισμό Έργου», που ακολουθεί.

## 2.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ (Project Programming)

### Λεπτομέρειες Έργου *Project Details*

<b>Τίτλος Έργου</b> <i>Project Name</i>	«Ανάλυση & Προγραμματισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου για Έργο Ανάπτυξης Δικτύου Υποστήριξης & Εμπορίας Υβριδικών Οχημάτων.»
<b>Υπεύθυνος/η</b> <i>Project Manager</i>	Ερασμία Φ. Σεϊντή
<b>Ημερομηνία</b> <i>Date</i>	1 <sup>η</sup> Οκτωβρίου 2009
<b>Έναρξη</b> <i>Start Date</i>	1 <sup>η</sup> Οκτωβρίου 2009
<b>Ολοκλήρωση</b> <i>Completion</i>	26 Ιουλίου 2010

### Περιγραφή Έργου *Project Description* – Έκθεση Φυσικού Αντικειμένου

Ίδρυση αντιπροσωπείας η οποία θα εξειδικεύεται στην εμπορία αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας. Συγκεκριμένα, στην εισαγωγή και πώληση υβριδικών αυτοκινήτων, καθώς και στην πώληση γνήσιων ανταλλακτικών και αξεσουάρ που αφορούν στα μοντέλα υβριδικών αυτοκινήτων, που θα εμπορεύεται η επιχείρηση. Επισκευή οχημάτων υβριδικής τεχνολογίας – εξουσιοδοτημένο συνεργείο.

- Διαμόρφωση του χώρου όπου θα στεγάζονται τα γραφεία της Διοίκησης.
- Δημιουργία του χώρου της Έκθεσης.
- Δημιουργία Καταστήματος ανταλλακτικών & αξεσουάρ.
- Δημιουργία του χώρου του Συνεργείου (& φανοποιείο & βουλκανιζατέρ).
- Διαμόρφωση του χώρου της Αποθήκης.
- Διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου & του Κυλικείου.

### Στόχοι Έργου *Project Objectives*

- Να ξεκινήσει η λειτουργία της αντιπροσωπείας στις 26/7/2010.
- Να παραμείνει το έργο εντός των χρονικών περιορισμών και εντός των περιορισμών του προϋπολογισμού.
- Να έχει 90% ποσοστό ικανοποίησης του προσωπικού για το εκσυγχρονισμένο περιβάλλον εργασίας – σύγχρονες εγκαταστάσεις.

## Προαπαιτούμενα Έργου *Project Prerequisites*

- Ένα σχέδιο Έργου, το οποίο θα περιλαμβάνει WBS, Διάγραμμα Gantt, Προϋπολογισμό Κόστους, Λίστα Πόρων και Εντολών.
- Έναν πολυχώρο, με μισθωτήριο συμβόλαιο ή αγορά με δάνειο, με μέγιστη δυναμικότητα **X** θέσεις εργασίας. Ο πολυχώρος θα μπορεί να φιλοξενήσει το χώρο της Έκθεσης, Κατάστημα ανταλλακτικών & αξεσουάρ, το χώρο του Συνεργείου, το χώρο της Αποθήκης, τα γραφεία της Διοίκησης, το χώρο του Κυλικείου-Εστιατορίου, χώρο Στάθμευσης (τουλάχιστον **X'** αυτοκίνητα) & τους χώρους αναψυχής των υπαλλήλων.
- Η τοποθεσία θα πρέπει να είναι προσβάσιμη σε άτομα με ειδικές ανάγκες – ικανότητες.
- Εκσυγχρονισμένο περιβάλλον εργασίας, σύγχρονες εγκαταστάσεις, σύγχρονα μηχανήματα.
- Συμβόλαια με τον ιδιοκτήτη, το γενικό εργολάβο, τους προμηθευτές και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

## Οι Περιορισμοί του Έργου *Project Constraints*

- Η εκτέλεση του έργου δεν πρέπει να ξεκινήσει αργότερα από την *1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2009*.
- Οποιαδήποτε αλλαγή στους στόχους του έργου θα απαιτεί την έγκριση της Ομάδας Έργου.
- Η αγορά μηχανημάτων και η προμήθεια εμπορευμάτων θα πρέπει να προϋπολογιστεί και να εγκριθεί ξεχωριστά.
- Η αγορά του εξοπλισμού των γραφείων θα πρέπει να προϋπολογιστεί και να εγκριθεί ξεχωριστά.

## Οι Υποθέσεις του Έργου *Project Assumptions*

- Η αγορά των υβριδικών αυτοκινήτων είναι μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά.
- Παγκόσμια οικονομική ύφεση – Κρίση στην αυτοκινητοβιομηχανία (τουλάχιστον & για τα επόμενα 2 έτη 2010-11).
- Προώθηση νέων εναλλακτικών μορφών ενέργειας – Κάλυψη κενών που υπάρχουν στην αγορά.
- Στόχευση σε εξειδικευμένο αγοραστικό κοινό.

### Κόστος Έργου *Project Cost*

Έξοδα 1 <sup>ου</sup> Έτους	Σύνολο Προβλεπόμενων Εξόδων 1 <sup>ου</sup> έτους = <b>€576.621</b>
Πρόβλεψη Εξόδων 2 <sup>ου</sup> Έτους	Σύνολο Προβλεπόμενων Εξόδων 2 <sup>ου</sup> έτους = <b>€ 555.188</b>

### Αναμενόμενα Έσοδα *Projected Return*

Έσοδα 1 <sup>ου</sup> Έτους	Σύνολο Προβλεπόμενων Εσόδων 1 <sup>ου</sup> έτους = <b>€578.100</b>
Πρόβλεψη Εσόδων 2 <sup>ου</sup> Έτους	Σύνολο Προβλεπόμενων Εσόδων 2 <sup>ου</sup> Έτους = <b>€698.900</b>

### Οφέλη *Benefits*

Η επιχείρηση θα αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς θα επιδιώξει τη διαφοροποίησή της, μέσω της εξειδίκευσης και συγκεκριμένα την εξειδίκευση της σε νέες και φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες. Προσδοκά με αυτό τον τρόπο, στην κάλυψη του κενού που αναμένει να δημιουργηθεί στο βραχυπρόθεσμο μέλλον, στην ελληνική αγορά εμπορίας οχημάτων νέας τεχνολογίας και after sales υποστήριξης αυτών.

## Διευκρινήσεις

### Special Clarification

<b>Τίτλος Έργου</b> <i>Project Name</i>	«Ανάλυση & Προγραμματισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου για Έργο Ανάπτυξης Δικτύου Υποστήριξης & Εμπορίας Υβριδικών Οχημάτων.»
<b>Υπεύθυνος/η</b> <i>Project Manager</i>	Ερασμία Φ. Σειντή

### Κρίσιμα Σημεία *Questions/Issue*

- Η εκτέλεση του Έργου μέσα στα πλαίσια του Χρονικού Προγραμματισμού και του αρχικώς Προϋπολογισθέντος Κόστους, με μικρές αποκλίσεις, η πιθανότητα εμφάνισης των οποίων θα έχει ληφθεί υπ' όψη από την Ομάδα Έργου.
- Η εξάλειψη της πιθανότητας εμφάνισης ορισμένων κινδύνων, η μείωση των αρνητικών επιδράσεων τους στην πορεία του Έργου και η εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών που τυχόν θα εμφανιστούν, κατά τη χρονική περίοδο εκτέλεσης του Έργου.

### Εκτίμηση - Αξιολόγηση Έργου *Project Manager's Resolution*

Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών του Έργου θα πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις, μεταξύ των Συμμετεχόντων, προκειμένου να καταγράφεται η πορεία του Έργου. Μετά την ολοκλήρωση και παράδοση του Έργου θα συνεχίσει να γίνεται καταγραφή της πορείας της λειτουργίας του τελικού Παραδοτέου. Η διαδικασία αυτή θα ολοκληρωθεί με τη Συνολική Αποτίμηση του Έργου (έγγραφο), η οποία και θα παραδοθεί από το Διοικητή Έργου.

## Άποψη – Εκτίμηση Πελάτη *Response*

Ο Πελάτης, συγκεκριμένα εδώ η Διεύθυνση της Αντιπροσωπείας, προβλέπεται να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία υλοποίησης του Έργου, καθώς και σε όλες τις συναντήσεις που θα πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια εκτέλεσής του. Ενεργό ρόλο προβλέπεται να έχει και στην παρακολούθηση της πορείας της λειτουργίας της Αντιπροσωπείας, η οποία θα πραγματοποιηθεί με μία σειρά από συναντήσεις και την υποβολή εγγραφών αναφορών, ανά τακτά, προκαθορισμένα, χρονικά διαστήματα. Τέλος, η Διεύθυνση της Αντιπροσωπείας αναμένεται να λάβει από το Διοικητή του Έργου, έγγραφη, συνολική αποτίμηση της πορείας αυτού, στην οποία αναμένεται να απαντήσει επίσης εγγράφως, θετικά ή αρνητικά.

### Υποβλήθηκε από την

Υπεύθυνη Έργου <i>Project Manager</i>	Ημερομηνία <i>Date</i>
<b>Ερασμία Φ. Σειντή</b>	1/10/2009

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου

### 3.1 ΔΟΜΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (*Work Breakdown Structure*)

Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (WBS), είναι το στάδιο κατά το οποίο η Ομάδα Έργου πραγματοποιεί την τμηματοποίηση του συνολικού έργου σε επιμέρους παραδοτέα, προκειμένου να επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα. Αυτή η αποδόμηση του έργου σε επιμέρους τμήματα βοηθά στην ακριβέστερη εκτίμηση των περιορισμών του έργου και στην καλύτερη αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων ή ευκαιριών. Επίσης, καθίσταται ευκολότερος ο έλεγχος και η παρακολούθηση της πορείας των επιμέρους σταδίων μέχρι να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του έργου. Τα στοιχεία της WBS που περιλαμβάνονται στα κατώτερα επίπεδα της ανάλυσης καλούνται πακέτα εργασίας (*work packages*).

Η WBS ορίζει το συνολικό φυσικό αντικείμενο του έργου, μέσω της αποδόμησής του. Αποτελεί δηλαδή, μία εννοιολογική και όχι χρονική ανάλυση του έργου. Σκοπός της είναι η ιεραρχική ανάλυση του έργου από την εκκίνηση μέχρι και την ολοκλήρωσή του. Η αποφυγή των διπλοεγγραφών καθώς και το γεγονός ότι τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο κατώτατο επίπεδο είναι εκτιμήσιμα. Είναι το πιο σημαντικό έγγραφο ενός έργου, καθώς αποτελεί ουσιαστικά τη συμφωνία μεταξύ του Πελάτη και της Ομάδας Έργου.

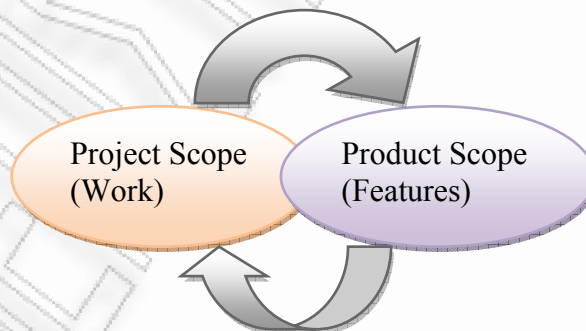
Η Ομάδα Έργου έχει αναλάβει την κατασκευή ενός συγκροτήματος κτιρίων, από το αρχικό στάδιο της επιλογής και αγοράς του χώρου, μέχρι και την οργάνωση της λειτουργίας της νέας Αντιπροσωπείας, καθώς και την παρακολούθηση της μετέπειτα ομαλής πορείας της, τουλάχιστον για τα επόμενα τρία έτη μετά την ολοκλήρωση του έργου.



Η WBS ουσιαστικά αποτελεί την εισαγωγή σε πέντε διαδικασίες προγραμματισμού:

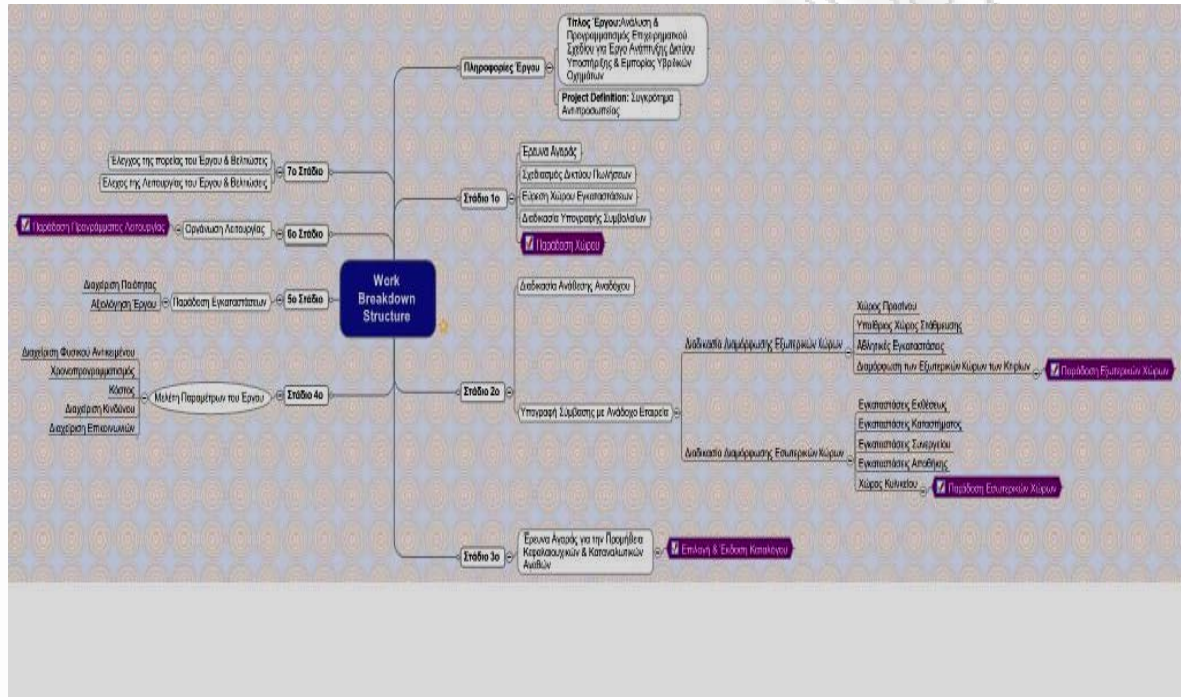
- Την Εκτίμηση του Κόστους
- Την Εκτίμηση του Προϋπολογισμού
- Τον Προγραμματισμό των Πόρων
- Τη Διαχείριση των Κινδύνων
- Τον Ορισμό των Εργασιών

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ο διαχωρισμός μεταξύ του *Αντικειμένου Προϊόντος (Product Scope)*, δηλαδή των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων των Παραδοτέων, που δημιουργούνται μέσα από τη διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου. Εξετάζεται σε σύγκριση με τους Πόρους που απαιτούνται για το έργο. Και, του *Αντικειμένου του Έργου (Project Scope)*, που είναι η περιγραφή της εργασίας που απαιτείται προκειμένου να παραδοθούν τα Παραδοτέα ενός έργου. Εξετάζεται σε σύγκριση με τον Προγραμματισμό του Έργου.



Εικ.3-1. Διαχωρισμός Αντικειμένου Προϊόντος & Αντικειμένου του Έργου

Στο σχήμα που ακολουθεί αναπαριστούμε τη δόμηση και την οργάνωση των παραδοτέων και της εργασίας που απαιτείται, σε μία WBS.



Σχ. 3-1. Δομή Ανάλυσης Εργασιών Έργου (WBS)

### 3.2 ΛΕΞΙΚΟ ΔΟΜΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (WBS Dictionary)

Η WBS θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα Λεξικό WBS (WBS dictionary), το οποίο επεξηγεί το περιεχόμενο των συστατικών της WBS και των πακέτων εργασίας που αυτή εμπεριέχει. Το WBS dictionary αποτελεί μία κοινή βάση συνεννόησης (κοινή περιγραφή), της Ομάδας Έργου με τον Πελάτη. Στο WBS dictionary περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως είναι η έκθεση εργασιών, τα ορόσημα του χρονοδιαγράμματος, οι προδιαγραφές του φυσικού αντικειμένου, οι απαιτούμενοι, για την εκτέλεση του έργου, παραγωγικοί συντελεστές, καθώς και εκτιμήσεις σχετικά με το κόστος του έργου.

Παραπάνω έχει παρατεθεί σχηματικά, η WBS του έργου. Σε αυτό το σημείο θα γίνει επεξήγηση των εργασιών και των παραδοτέων που περιλαμβάνονται σε αυτή. Στόχος του έργου είναι η δημιουργία μιας Αντιπροσωπείας, η οποία θα κατασκευαστεί με πρότυπα φιλικά προς το περιβάλλον και στην οποία θα πραγματοποιείται εξειδικευμένη πώληση οχημάτων υβριδικής και μόνο τεχνολογίας. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός πολυχώρου ο οποίος θα περιλαμβάνει το χώρο της Έκθεσης, το Κατάστημα Ανταλλακτικών, το χώρο του Συνεργείου και της Αποθήκης, το χώρο του Κυλικείου, χώρους άθλησης, στάθμευσης οχημάτων, καθώς και χώρους πρασίνου.

Το έργο ξεκινά με την επιλογή της Ομάδας Έργου, η οποία αποτελείται από πέντε άτομα. Το Διοικητή Έργου, έναν Οικονομολόγο, έναν Πολιτικό Μηχανικό, έναν Ηλεκτρολόγο Μηχανολόγο και έναν Μηχανολόγο Μηχανικό. Βέβαια, θα υπάρχει συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης, σε όλες τις φάσεις του έργου. Η Ομάδα Έργου έχει δημιουργήσει λοιπόν, το ακόλουθο πλάνο, το οποίο αναπαριστάται στην προβολή Gantt Chart, του προγράμματος MS Project 2007.

Θα παρακολουθήσουμε αρχικά, τις εργασίες που έχουν οριστεί από την Ομάδα Έργου, να πραγματοποιηθούν. Οι εργασίες (tasks), αποτελούν βασικό δομικό στοιχείο του χρονοπρογραμματισμού ενός έργου και περιγράφουν την αλληλουχία, τη διάρκεια και τις απαιτήσεις των επιμέρους φάσεων ενός έργου, σε παραγωγικούς συντελεστές. Στο έργο μας έχουμε καταγράψει δύο τύπους εργασιών: α) τις εργασίες σύνοψης και β) τα ορόσημα. Οι εργασίες σύνοψης ανακεφαλαιώνουν – αθροίζουν, τα χαρακτηριστικά στοιχεία μίας ομάδας υπο-εργασιών. Ενώ, τα ορόσημα επισημαίνουν σημαντικά γεγονότα στην πορεία ενός έργου, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση και παράδοση ενός παραδοτέου.

Οι δύο πιο συνήθεις προσεγγίσεις, όσον αφορά στη δημιουργία των επιμέρους φάσεων ενός έργου είναι α) ο Αναλυτικός και β) ο Συνθετικός σχεδιασμός. Συγκεκριμένα, ο Συνθετικός σχεδιασμός (bottom-up planning), προχωρά από το ειδικό προς το γενικό. Δηλαδή, προσδιορίζονται πρώτα οι υποεργασίες και εν συνεχεία αξιολογούνται και τμηματοποιούνται σε εργασίες σύνοψης. Αντίθετα, στον Αναλυτικό σχεδιασμό (top-down planning), η προσέγγιση γίνεται αντίστροφα,

δηλαδή ξεκινά από το γενικό και καταλήγει στο ειδικό. Πρώτα ορίζονται τα παραδοτέα και εν συνεχεία οι επιμέρους εργασίες που τα υλοποιούν. Η Ομάδα Έργου έχει ακολουθήσει τη διαδικασία του *Αναλυτικού Σχεδιασμού*.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην καταγραφή των επιμέρους εργασιών που περιλαμβάνει το έργο μας. Αρχικά λοιπόν, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς, προκειμένου να διαπιστωθεί η τάση που πραγματικά επικρατεί στην αγορά, με την άμεση επαφή με τους καταναλωτές και δυνητικούς αγοραστές, μέσα από τη διαδικασία των ερωτηματολογίων. Αυτή η φάση αποτελεί ουσιαστικά μια προεργασία η οποία θα οδηγήσει στην απόφαση για το εάν η επιχείρηση θα αναλάβει τελικά το ρίσκο της επένδυσης και θα προχωρήσει στη δημιουργία της Αντιπροσωπείας ή όχι.

Εφόσον εγκριθούν τ' αποτελέσματα της έρευνας και προχωρήσει η εταιρεία στην υλοποίηση της επένδυσης, το δεύτερο παραδοτέο θα αφορά στο σχεδιασμό του δικτύου πωλήσεων και στην τελική επιλογή της τοποθεσίας όπου θα στεγαστεί το εγχείρημα. Επιδίωξη της Ομάδας Έργου είναι η εύρεση ενός χώρου ο οποίος θα απαιτεί μερική διαμόρφωση και όχι ριζική αναστήλωση. Τρίτο παραδοτέο είναι η υπογραφή των συμβολαίων και η μεταγραφή αυτών.

Τέταρτο παραδοτέο είναι η διεξαγωγή έρευνας αγοράς, που θα αφορά στα κεφαλαιουχικά και καταναλωτικά αγαθά που χρειάζεται να προμηθευτεί η επιχείρηση για την ομαλή λειτουργία της. Έρευνα αγοράς για τον εξοπλισμό των γραφείων, την αγορά των επίπλων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Έρευνα αγοράς για τον εξοπλισμό του συνεργείου, μηχανήματα και εργαλεία. Έρευνα αγοράς για την προμήθεια εξοπλισμού, για την εγκατάσταση εναλλακτικών μορφών ενέργειας στις εγκαταστάσεις του συγκροτήματος της Αντιπροσωπείας. Σε αυτό το στάδιο θα εγκριθούν ή θ' απορριφθούν οι επιμέρους προτάσεις και θα οδηγηθούμε στην έκδοση ενός καταλόγου ο οποίος θα περιέχει τα προϊόντα που θα προμηθευτεί τελικώς η επιχείρηση. Αυτός ο κατάλογος θα λειτουργήσει ως πυξίδα για την αγορά του επιμέρους εξοπλισμού των διαφόρων τμημάτων.

Πέμπτο παραδοτέο είναι η ανάθεση του έργου σε ανάδοχο, ο οποίος θα αναλάβει και τη διαμόρφωση του χώρου.

Από το επόμενο στάδιο ξεκινούν οι διαδικασίες διαμόρφωσης των εγκαταστάσεων και του εξωτερικού χώρου της Αντιπροσωπείας. Το 16<sup>ο</sup> παραδοτέο συγκεκριμένα, αφορά στη διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου. Έτσι, αρχικά θα γίνει διαμόρφωση του χωροταξικού σχεδίου, υποβολή εναλλακτικών προτάσεων και η έγκριση μίας εξ αυτών. Η διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου περιλαμβάνει τη διαμόρφωση χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων, τόσο για τους υπαλλήλους και τους πελάτες της εταιρείας, όσο και θέσεις οι οποίες θα διατίθενται προς μίσθωση σε ιδιώτες. Επίσης, θα διαμορφωθούν χώροι πρασίνου, αθλητικών εγκαταστάσεων, ο χώρος του προαυλίου της επιχείρησης και του κυλικείου. Σε αυτό το στάδιο θα πραγματοποιηθεί η εγκατάσταση του εξωτερικού φωτισμού, των πυροσβεστικών κρουνών και η επισκευή των κτιρίων εξωτερικά.

Έκτο Παραδοτέο αποτελεί η εργασία που αφορά στη «Δημιουργία του Προγράμματος Λειτουργίας της Αντιπροσωπείας», που εμπεριέχει τις υπο-εργασίες του Προγράμματος Λειτουργίας της Αντιπροσωπείας – ημέρες & ώρες – καθώς και τον καθορισμό του ωραρίου των υπαλλήλων. Αναμένεται να ολοκληρωθεί στις 25/1/2010.

Το έβδομο παραδοτέο αναφέρεται στις εσωτερικές εγκαταστάσεις της Εκθέσεως. Την υδραυλική και ηλεκτρική εγκατάσταση, τη διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου και τον πλήρη εξοπλισμό των γραφείων. Επίσης, στο παραδοτέο αυτό συμπεριλαμβάνεται και η αγορά λογισμικού, υπηρεσίες όπως η τηλεφωνική σύνδεση και η σύνδεση στο διαδίκτυο, καθώς και η αγορά αναλώσιμης γραφικής ύλης. Το παραδοτέο αυτό κλείνει με την παράδοση του χώρου της Εκθέσεως (Ορόσημο), στις 12 Φεβρουαρίου 2010.

Η παράδοση των εγκαταστάσεων του Συνεργείου είναι το όγδοο παραδοτέο. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται σε αυτή τη φάση είναι η διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου, η υδραυλική και ηλεκτρική εγκατάσταση, η εγκατάσταση τηλεφωνικής γραμμής, η παραλαβή και εγκατάσταση στο χώρο του Συνεργείου, των

μηχανημάτων, καθώς και η σύνδεση αυτών με την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος. Το Συνεργείο προβλέπεται να παραδοθεί στις 17 Φεβρουαρίου του 2010.

Ένατο κατά σειρά παραδοτέο, στο χρονοδιάγραμμά μας είναι η παράδοση του χώρου του Καταστήματος. Οι εργασίες περιλαμβάνουν και εδώ, όπως και στο χώρο της Εκθέσεως, την εσωτερική διαμόρφωση του χώρου, την υδραυλική και ηλεκτρική εγκατάσταση, την αγορά του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και του εξοπλισμού των γραφείων, καθώς και τις υπηρεσίες τηλεφωνίας και σύνδεσης στο διαδίκτυο καθώς και την αγορά του απαραίτητου λογισμικού και της αναλώσιμης γραφικής ύλης. Ως ημερομηνία παράδοσης του χώρου του Καταστήματος έχει οριστεί η 18/2/2010 (Ορόσημο).

Δέκατο παραδοτέο είναι η διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου της Αποθήκης. Η υδραυλική και ηλεκτρική εγκατάσταση. Η αγορά εξοπλισμού, η παραλαβή και εγκατάσταση αυτών. Ο χώρος της Αποθήκης προβλέπεται να παραδοθεί, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα στις 22/2/2010 (Ορόσημο).

Ενδέκατο παραδοτέο αποτελεί η διαμόρφωση του χώρου του Κυλικείου και η δημοσίευση της αγγελίας προκειμένου να βρεθεί μισθωτής. Ως πιθανή καταληκτική ημερομηνία για την υπογραφή των Συμβολαίων Μίσθωσης έχει οριστεί η Τετάρτη 28 Απριλίου του 2010. Το Κυλικείο θα ξεκινήσει να λειτουργεί σε μεταγενέστερη ημερομηνία από την ημερομηνία ολοκλήρωσης και παράδοσης του Έργου, καθώς θα λειτουργήσει ως ανεξάρτητος χώρος, υπό διαφορετική διεύθυνση και η τελική διαμόρφωση του χώρου δε θα γίνει υπό την εποπτεία της Ομάδας Έργου. Η υπογραφή του μισθωτηρίου του Κυλικείου θ' αποτελέσει το 14<sup>ο</sup>, κατά χρονική σειρά, παραδοτέο και αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί μέχρι και τις 28/4/2010. Βέβαια, θα προβλέπεται εκ των προτέρων, στο Συμφωνητικό Μίσθωσης καταληκτική ημερομηνία (προθεσμία), για την έναρξη της λειτουργίας του.

Δωδέκατο Παραδοτέο στο Έργο, θα είναι η Επιλογή του Προσωπικού. Η τελική επιλογή των υποψηφίων αναμένεται να πραγματοποιηθεί μέχρι και τις 31/3/2010. Θα πραγματοποιηθεί από εξωτερικό συνεργάτη της εταιρείας.

Η τελική διαμόρφωση του υπαίθριου χώρου στάθμευσης αποτελεί το 13<sup>ο</sup> παραδοτέο, στα πλαίσια του χρονοδιαγράμματος του έργου. Όμως θα υπάρξει και δεύτερη υποεργασία κατά τη διάρκεια της οποίας θα καθοριστεί το ύψος του μηνιαίου ενοικίου των προς ενοικίαση θέσεων σταύθμευσης, η δημοσίευση της σχετικής αγγελίας, η διαμόρφωση των Μισθωτηρίων Συμβολαίων από τη Νομική Ομάδα (εξωτερικοί συνεργάτες), με την οποία συνεργάζεται η Ομάδα Έργου και η υπογραφή τουλάχιστον ορισμένων εξ αυτών (προβλέπεται η υπογραφή του ½ αυτών). Η υπογραφή των Μισθωτηρίων Συμβολαίων προβλέπεται να έχει χρονική διάρκεια 30 ημερών, δηλαδή από τις 4/5/2010 έως και την 15/6/2010, χωρίς όμως η ημερομηνία αυτή να είναι καταληκτική και ν' αποτελεί αυστηρή προθεσμία. Η ολοκλήρωση αυτής της υποεργασίας θ' αποτελέσει το 17<sup>ο</sup> Παραδοτέο στο Έργο μας. 15<sup>ο</sup> Παραδοτέο είναι η Προμήθεια της Αντιπροσωπείας με τα μοντέλα αυτοκινήτων που πρόκειται να εμπορευτεί (Ορόσημο 3/5/2010).

Η Διαφήμιση & Προώθηση της Αντιπροσωπείας (18<sup>ο</sup> Παραδοτέο), θα ξεκινήσει στις 22/3/2010. Θα περιλαμβάνει την ανάθεση της δημιουργίας ιστοσελίδας της εταιρείας, σε γραφίστα. Αναμένεται να παραδοθεί στην εταιρεία στις 15/6/2010. Στις 29/6/2010 και 30/6/2010 η ιστοσελίδα θα παρουσιαστεί στον Project Manager, προκειμένου να την εγκρίνει ή όχι. Θα δοθεί και μία προθεσμία τριών ημερών, σε περίπτωση που θα χρειαστούν τυχόν βελτιώσεις του site, από τις 1/7/2010 έως και τις 4/7/2010. Η τελική έγκριση της Ιστοσελίδας θα πραγματοποιηθεί στις 7 & 8 Ιουλίου 2010, οπότε και θα πραγματοποιηθεί συνάντηση μεταξύ του Γραφίστα, του Project Manager και του Διευθυντή. Επιθυμούμε η Διαφημιστική Εκστρατεία να διαμορφωθεί λίγο πριν τη λειτουργία της νέας Αντιπροσωπείας, προκειμένου το περιεχόμενό της να είναι σύγχρονο και επίκαιρο. Η παρουσίαση της Διαφημιστικής Καμπάνιας θα πραγματοποιηθεί στις 5 Ιουλίου του 2010. Η τελική έγκριση θα γίνει στις 12/7/2010, αφού θα έχει προηγηθεί μία περίοδος τριών ημερών (8/7/2010 – 11/7/2010), για τυχόν βελτιώσεις αυτής. Η οργάνωση της διαφημιστικής καμπάνιας και η δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία θ' αποτελέσει σημαντικό κομμάτι αυτής απαιτείται να έχει ολοκληρωθεί κατά την ημερομηνία παράδοσης του Έργου και να έχει εγκριθεί από τους Συμμετέχοντες σε αυτό.

Η Παράδοση του Έργου προβλέπεται να πραγματοποιηθεί στις **26/7/2010**. Όμως η εργασία της Ομάδας Έργου δε θα ολοκληρωθεί με την παράδοσή του. Απλά θα έχει ολοκληρώσει την Α΄ Φάση, που αποτελεί το κομμάτι των Παραδοτέων και των επιμέρους εργασιών. Την Α΄ Φάση προβλέπεται ν' ακολουθήσει η Β΄ Φάση, η οποία αποτελεί το κομμάτι της παρακολούθησης της πορείας της λειτουργίας του Τελικού Παραδοτέου. Στη Β΄ αυτή φάση, η Βασική Ομάδα Έργου παρακολουθεί τη λειτουργία του Παραδοτέου, εντοπίζει και εκμεταλλεύεται τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μεταγενέστερο, από την ολοκλήρωση του Έργου, χρόνο και αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Συντάσσει αναφορές, τόσο για ίδια χρήση, όσο και για το αρχείο της εταιρείας.

Η παρακολούθηση της πορείας του Έργου έχει προγραμματιστεί να λάβει χώρα σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Έτσι, αρχικά θα παρακολουθείται η λειτουργία της Αντιπροσωπείας ανά διαστήματα εβδομάδων και μηνών. Στα πρώτα στάδια η παρακολούθηση και η σύνταξη των σχετικών αναφορών θα πραγματοποιούνται με μεγαλύτερη συχνότητα. Αναλυτικά, οι χρονικές περίοδοι κατά τις οποίες η Ομάδα Έργου θα επιβλέπει τη λειτουργία είναι η πρώτη και η τρίτη εβδομάδα, του πρώτου μήνα λειτουργίας της Αντιπροσωπείας. Συγκεκριμένα, οι αναφορές έχουν οριστεί να κατατεθούν από τον Project Manager στις 2/8/2010 και στις 9/8/2010. Εν συνεχεία η επίβλεψη θα πραγματοποιηθεί τον πρώτο, τρίτο και έκτο μήνα της λειτουργίας. Οι αναφορές θα παραδοθούν στις 26/8/2010, 26/10/2010 και στις 26/1/2010, αντίστοιχα.

Τέλος, προβλέπεται και υποβολή ετήσιων αναφορών οι οποίες θα πραγματοποιηθούν με το πέρας του πρώτου έτους, το 12<sup>ο</sup> μήνα (1 έτος) και το 18<sup>ο</sup> μήνα λειτουργίας. Οι αναφορές έχει οριστεί να παραδοθούν στις 8/7/2011 και στις 9/1/2012 αντίστοιχα. Το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της Αντιπροσωπείας θα υποβληθεί και η Τελική, Συγκεντρωτική Αναφορά και Αποτίμηση του Έργου, ως σύνολο – διαδικασία εκτέλεσης και λειτουργίας του Έργου – από τον Project Manager, στις 9/7/2012.

Στην προβολή *Resource Sheet* καταγράφονται οι πόροι (resources) που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών ενός έργου. Οι πόροι διακρίνονται σε πόρους



απασχόλησης (work resources), σε οικονομικούς πόρους (cost resources) και σε υλικούς πόρους (material resources) και μας ενδιαφέρουν κυρίως δύο χαρακτηριστικά τους: η διαθεσιμότητά τους και το κόστος τους.

Συγκεκριμένα στο έργο μας, ως πόροι απασχόλησης εμφανίζονται ο Project Manager μαζί με την Ομάδα Έργου, οι εξωτερικοί συνεργάτες, όπως είναι η Νομική Ομάδα, ο Συμβολαιογράφος, ο Γραφίστας, ο Διακοσμητής Εσωτερικών Χώρων και η Κατασκευαστική (Ανάδοχος) Εταιρεία – παραθέτονται αναλυτικά οι υπάλληλοί της ανά τομέα και ειδικότητα.

Στην Ανάδοχο Εταιρεία περιλαμβάνονται οι εξής πόροι:

1. Οικοδομικό Συνεργείο 1,
2. Οικοδομικό Συνεργείο 2,
3. Οικοδομικό Συνεργείο 3,
4. Ηλεκτρολογικό Συνεργείο 1,
5. Ηλεκτρολογικό Συνεργείο 2,
6. Υδραυλικοί (Συνεργείο 1),
7. Υδραυλικοί (Συνεργείο 2)
8. Συνεργείο Καθαρισμού Α΄ και
9. Συνεργείο Καθαρισμού Β΄

Συγκεκριμένα, το Οικοδομικό Συνεργείο 1, το Οικοδομικό Συνεργείο 2 και το Οικοδομικό Συνεργείο 3 στελεχώνονται από τέσσερις εργάτες αντίστοιχα. Το Ηλεκτρολογικό Συνεργείο 1, καθώς και το Ηλεκτρολογικό Συνεργείο 2 από 3 άτομα αντίστοιχα. Το Υδραυλικό Συνεργείο 1 και το Υδραυλικό Συνεργείο 2, από δύο άτομα το καθένα. Τέλος, το Συνεργείο Καθαρισμού αποτελείται από 3 άτομα.

Εν συνεχεία παρατίθεται το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, ορισμένα άτομα εκ των οποίων θα συνεργαστούν με την Ομάδα Έργου. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι αναμένεται να προσληφθούν σε μετέπειτα στάδιο του έργου. Συγκεκριμένα, οι δύο μηχανικοί του με το χαρακτηριστικό του πτυχίου από σχολή ΑΤΕΙ θα συμμετέχουν εξ αρχής στην υλοποίηση του έργου. Αντιθέτως, οι υπόλοιποι μηχανικοί θα

προσληφθούν αργότερα. Προβλέπεται βέβαια υποχρεωτική παρακολούθηση εβδομαδιαίου σεμιναρίου για τους μηχανικούς. Το σεμινάριο θα λάβει χώρα στις 30/3/2010 – 6/4/2010. Οπότε θα πρέπει να έχει γίνει ήδη επιλογή και πρόσληψη αυτών. Η εταιρεία θα αναλάβει τα έξοδα παρακολούθησης του σεμιναρίου. Οι πωλητές και οι πωλήτριες θα προσληφθούν επίσης σε μετέπειτα στάδιο. Για αυτούς προβλέπεται τριήμερο σεμινάριο, από τις 6/4/2010 έως και τις 9/4/2010.

Ο Λογιστής Α΄ και ο Οικονομολόγος Α΄ συνεργάζονται με την Ομάδα Έργου και με το Διευθυντή Οικονομικής Διεύθυνσης. Ο Λογιστής Β΄, ο Οικονομολόγος Β΄ και ο βοηθός Λογιστή δε συμμετέχουν εξ αρχής στο έργο, καθώς η παρουσία τους δεν κρίνεται κρίσιμη και αναγκαία για την ολοκλήρωση των εργασιών του Έργου. Ο προϊστάμενος του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού μαζί με τον υπάλληλο που είναι υπεύθυνος για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση του Προσωπικού, συνεργάζονται με την επιχείρηση ως εξωτερικοί συνεργάτες. Οι υπάλληλοι του τμήματος Προμηθειών επίσης θα μεταφερθούν από το Κεντρικό Κατάστημα στο νέο Υποκατάστημα της επιχείρησης.

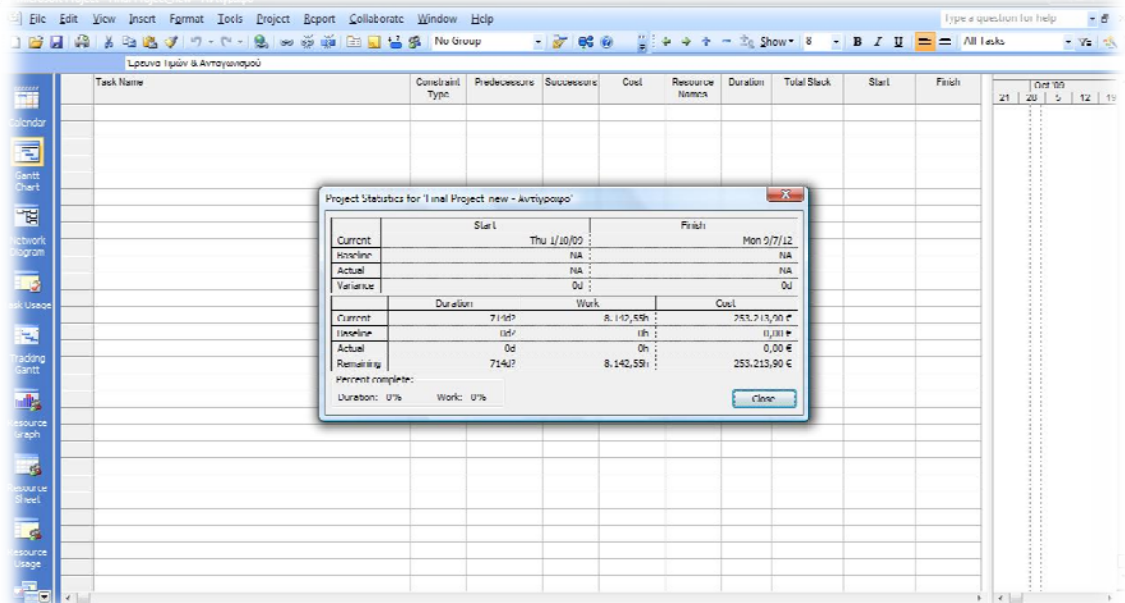
Οι Υλικοί πόροι είναι τα αναλώσιμα που χρησιμοποιούνται στη διάρκεια ενός έργου. Σε αυτή την κατηγορία πόρων καταγράφονται ο ρυθμός κατανάλωσής τους και το σχετικό τους κόστος.

Σε αυτή την κατηγορία πόρων καταγράφονται πόροι όπως ο εξοπλισμός των γραφείων, ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός, το φωτοβολταϊκό σύστημα, τα μηχανήματα που θα εξοπλίσουν το συνεργείο. Επίσης, στους υλικούς πόρους συγκαταλέγονται ο εξοπλισμός του συνεργείου, η προμήθεια δένδρυλιών, για τη διαμόρφωση των εξωτερικών χώρων πρασίνου, καθώς και η προμήθεια εξοπλισμού για το φωτισμό των εξωτερικών χώρων της Αντιπροσωπείας. Η προμήθεια εξοπλισμού για τη διαμόρφωση των αθλητικών χώρων, η προμήθεια πυροσβεστικών κρουνών και φωλέων, η προμήθεια σωμάτων θέρμανσης και κλιματισμού, λαμπτήρων εσωτερικών χώρων και η προμήθεια βάσεων στήριξης, αποτελούν επίσης, κομμάτι των υλικών πόρων που θα χρησιμοποιηθούν στα επιμέρους στάδια ολοκλήρωσης του έργου. Υλικοί πόροι είναι επίσης τα οικοδομικά υλικά για τους επιμέρους

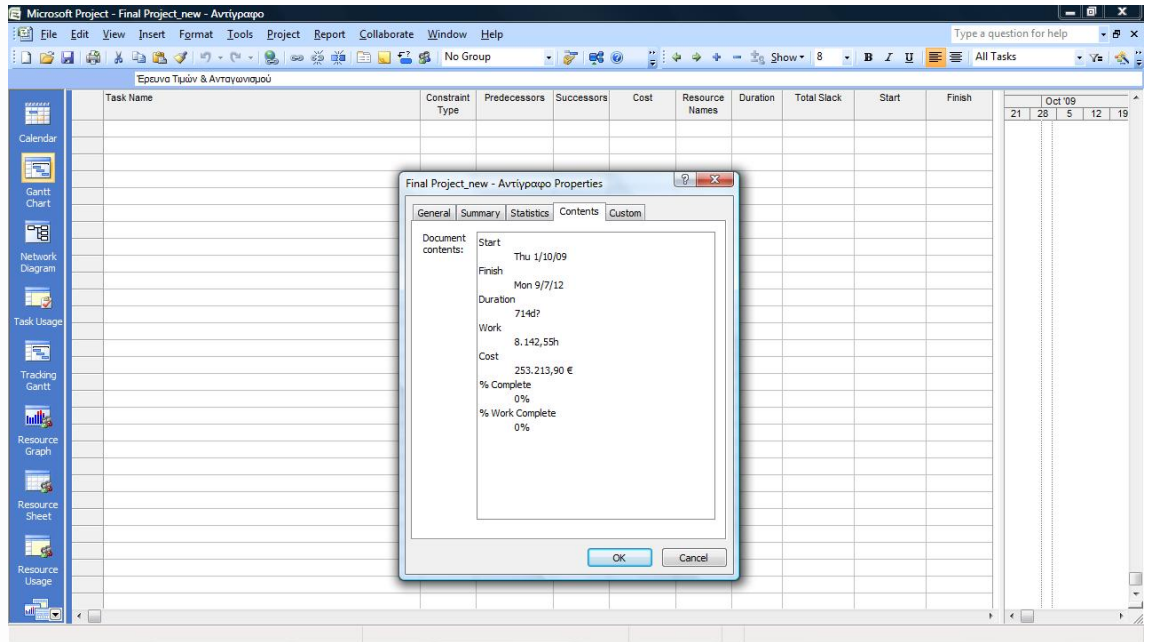
χώρους (εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι), τα dexions για το χώρο της Αποθήκης και η γραφική ύλη.

Τέλος, οι Οικονομικοί Πόροι συσχετίζουν μία ή περισσότερες εργασίες με ένα συγκεκριμένο – πάγιο κόστος. Στο έργο μας στους οικονομικούς πόρους συγκαταλέγονται οι υπηρεσίες του πάροχου τηλεφωνικής σύνδεσης και σύνδεσης στο διαδίκτυο, η εγκατάσταση του φωτοβολταϊκού συστήματος και του συστήματος φυσικού αερίου, καθώς και η αγορά του απαραίτητου λογισμικού προγράμματος.

Το Έργο ως σύνολο θα παρακολουθείται περιοδικά, προκειμένου να ελέγχεται η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ορόσημα και η τήρηση του αρχικού Προϋπολογισμού. Το MS Project προσφέρει τη δυνατότητα ελέγχου της πορείας του Έργου:



Εικ.3.2 Project Statistics (MS Project)



Εικ. 3-3 Project Contents (MS Project)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# Θεσμικό Πλαίσιο

*«Όλες οι νέες αλήθειες στην αρχή χλευάζονται, στη συνέχεια αποτελούν αντικείμενο οργισμένης αντίθεσης και κατόπιν γίνονται αποδεκτές ως αυτονόητες»*

*Σοπενχάουερ*

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ορατή πλέον αρνητική επίδραση της ανθρώπινης δραστηριότητας στο περιβάλλον, έχει κινητοποιήσει τα περισσότερα κράτη του κόσμου, ώστε να συμβάλλουν με την υιοθέτηση μέτρων και φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, στην αναστροφή της καταστροφικής αυτής πορείας εις βάρος του περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, η περιβαλλοντική πολιτική έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία λαμβάνει σημαντικά μέτρα προκειμένου να εφαρμοστεί μία ενιαία πολιτική, τόσο σε κοινοτικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο κρατών-μελών.

Τα τελευταία χρόνια, καθώς η κατανάλωση ενέργειας αυξάνεται με εκπληκτικά γρήγορους ρυθμούς και τα αποθέματα ορυκτών καυσίμων περιορίζονται σημαντικά, γίνεται ολοένα και εντονότερη η ανάγκη για στροφή σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας. Αυτές οι «φιλικές προς το περιβάλλον» πηγές ενέργειας, δίνουν τη δυνατότητα για έναν εναλλακτικό τρόπο παραγωγής ενέργειας σε σχέση με αυτόν με τη χρήση άνθρακα, πυρηνικής ενέργειας, φυσικού αερίου, πετρελαίου ή μεγάλων υδροηλεκτρικών μονάδων. Ενδεικτικά, στις Η.Π.Α. ένα ποσοστό της τάξης του 6% της συνολικής παραγωγής ενέργειας προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση αναμένεται ότι το 2010 το 25% θα προέρχεται από

εναλλακτικές πηγές ενέργειας. Κατ'αυτόν τον τρόπο, η «Πράσινη Ανάπτυξη» προβάλλει επιπλέον και ως μία ασφαλιστική δικλείδα στη διασφάλιση των θέσεων εργασίας που απειλούνται ή και στη δημιουργία νέων, ώστε να ξανακερδηθεί η αναπτυξιακή ορμή που απαιτείται για την ανάκαμψη των οικονομιών από την τρέχουσα οικονομική κρίση. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ), οι τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας, η οικολογική δόμηση, οι πράσινες μεταφορές, η βιολογική γεωργία και ο οικότουρισμός είναι μερικοί από τους τομείς που καλούνται ως «Πράσινη Ανάπτυξη», «Πράσινη Οικονομία».

Δύο είναι τα καυτά ερωτήματα της εποχής στα οποία η σύγχρονη κοινωνία καλείται ν' απαντήσει και να δώσει δραστικές και άμεσες λύσεις. Το πώς θ' αποφευχθεί και θα εξαλειφθεί ο κίνδυνος της οικολογικής-περιβαλλοντικής καταστροφής του πλανήτη και το πώς την ίδια στιγμή θα ανακάμψει η οικονομία, βγαίνοντας από τη φάση της ύφεσης.

Ως η καλύτερη απάντηση σε αυτά τα δύο ερωτήματα φαντάζει η διέξοδος μέσω της «Πράσινης Ανάπτυξης», της «Πράσινης Επιχειρηματικότητας», ή διαφορετικά της «Πράσινης Οικονομίας». Πολλές αναπτυγμένες χώρες έχουν ήδη ξεκινήσει να κινούνται δυναμικά προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς πολλά από τα προγράμματα, που αφορούν στην ανάκαμψη των οικονομιών τους, ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις εκείνες που είναι φιλικές προς το περιβάλλον και μάλιστα ενισχύουν ιδιαίτερα τις επενδύσεις που αφορούν στις «καθαρές» ενεργειακές τεχνολογίες. Συνδυασμός μικρότερης έως και μηδενικής επιβάρυνσης του περιβάλλοντος και παράλληλη επίτευξη της ενεργειακής ανεξαρτησίας του κάθε κράτους.

Το Θεσμικό Πλαίσιο που επικρατεί σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην αγορά αυτοκινήτου, τόσο όσον αφορά στην ανάπτυξη πολιτικών προστασίας του περιβάλλοντος, όσο και σε επίπεδο φορολογίας και θεσμοθέτησης Κανόνων για τα κράτη – μέλη έχει ως εξής: το έτος 2007 σημειώθηκε μικρή πρόοδος στη διαδικασία εναρμόνισης της Κοινοτικής Φορολογίας αυτοκινήτων, μεταξύ των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Υπάρχουν ωστόσο 27 διαφορετικά φορολογικά συστήματα. Παρουσιάζονται δηλαδή, σημαντικές διαφοροποιήσεις, μεταξύ των χωρών, όσον αφορά στις δύο κατηγορίες φόρων που επιβάλλονται στα οχήματα. Έτσι, έχουμε τους *φόρους κτήσης του οχήματος*, που συνίστανται στον ΦΠΑ και στο Τέλος Ταξινόμησης, καθώς και τους *φόρους χρήσης*, που είναι τα Τέλη Κυκλοφορίας και ο Φόρος Κατανάλωσης Καυσίμων. Άλλες χώρες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους φόρους κτήσης, ενώ άλλες επικεντρώνονται στους φόρους χρήσης. Όλα τα κράτη επιβάλλουν ΦΠΑ στην αγορά καινούριων οχημάτων (από 15% στο Λουξεμβούργο έως και 25% στη Δανία, τη Σουηδία και την Ουγγαρία). Ενώ η επιβολή ΦΠΑ είναι υποχρεωτική, ορισμένα κράτη-μέλη της Ε.Ε. επιλέγουν να μην επιβάλλουν καθόλου Τέλος Ταξινόμησης (9 κράτη), ενώ άλλα επιβάλλουν και μάλιστα υψηλό έως και 180%, όπως συμβαίνει στη Δανία. Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, τόσο ως προς τον τρόπο, υπολογισμού του Τέλους Ταξινόμησης, όσο και ως προς την τελική επιβάρυνση του φορολογούμενου, μεταξύ των διαφορετικών κρατών. Παρατηρείται δηλαδή, μια διαφορετική προσέγγιση των διαφόρων χωρών, όσον αφορά στη φορολογική αντιμετώπιση του κλάδου της εμπορίας και πώλησης οχημάτων. Γενικά, η φορολογία κτήσης τείνει να είναι μικρότερη στις ώριμες αγορές της Δυτικής Ευρώπης, αλλά και στην πλειοψηφία των νέων κρατών-μελών της Ε.Ε. και μεγαλύτερη στην περιφέρεια, σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Σκανδιναβία.

Στην πλειοψηφία τους τα κράτη – μέλη της Ε.Ε-27, εφαρμόζουν Τέλη Κυκλοφορίας, τα οποία παρουσιάζουν όμως σημαντικές και αξιοσημείωτες αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, Τέλη Κυκλοφορίας επιβάλλονται σε 20 από τις 27 χώρες της Ε.Ε.. Αυτές οφείλονται στις διαφορετικές πολιτικές που ασκούνται από το κάθε κράτος-μέλος, για παράδειγμα, στην άσκηση περιβαλλοντικής πολιτικής, με βάση την εκπομπή ρύπων CO<sub>2</sub> ή με βάση τον Κυλινδρισμό του αυτοκινήτου και τη συνεκτίμηση της κατανάλωσης καυσίμου. Παραδείγματος χάριν, στα πλαίσια της περιβαλλοντικής πολιτικής που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα, τα υβριδικά αυτοκίνητα επιβαρύνονται για μια 5/ετία, με Τέλη Κυκλοφορίας που ανέρχονται μόνο σε €3 ετησίως. Στην Ελλάδα συζητείται το ενδεχόμενο αύξησης των Τελών Κυκλοφορίας, όσον αφορά στα συμβατικά οχήματα

ιδιωτικής ή δημόσιας χρήσης. Μηδενικά Τέλη Κυκλοφορίας, καταγράφονται στα νέα κράτη-μέλη της Ανατολικής Ευρώπης.

Ο Φόρος Κατανάλωσης Καυσίμων παρουσιάζει επίσης αξιοσημείωτες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών-μελών της Ε.Ε.. Θα πρέπει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι ο συγκεκριμένος φόρος επιβάλλεται σε όλα τα κράτη της Ε.Ε., ανεξαιρέτως. Ενδεικτικά, ο Φόρος Κατανάλωσης Καυσίμων κυμαίνεται στην αμόλυβδη βενζίνη από €287/1.000 λίτρα στη Λιθουανία έως €713/1.000 λίτρα στο Ην.Βασίλειο, ενώ στο πετρέλαιο από €245/1.000 λίτρα. Συνολικά, τα Δημοσιονομικά Έσοδα της Ε.Ε.-27, από τη φορολόγηση που επιβάλλεται στα οχήματα ετησίως, ανέρχεται περίπου, στα €380 δισεκατομμύρια. Μια πολύ σημαντική πηγή εσόδων.

Η Ελλάδα, με κριτήριο το συνολικό φόρο που επιβάλλεται σε Ι.Χ. 2000 κ.ε., κατέχει την 4<sup>η</sup> θέση υψηλότερης φορολογίας (59%), στην Ε.Ε.-27. Γενικά, οι κάτοχοι αυτοκινήτου στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν από τις υψηλότερες φορολογικές επιβαρύνσεις στην Ε.Ε.. Στην Ελλάδα υψηλότερη φορολογία επιβάλλεται κατά την κτήση του οχήματος και λιγότερο κατά τη χρήση του. Μάλιστα, ο Φόρος Κατανάλωσης Καυσίμου ανέρχεται στα €331/1.000 λίτρα για την αμόλυβδη και στα €276/1.000 λίτρα για το πετρέλαιο και είναι από τους χαμηλότερους στην Ε.Ε..

#### 4.2 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Οι σημαντικότερες αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο αγοράς αυτοκινήτου, που πραγματοποιήθηκαν τη χρονική περίοδο Μάρτιος 2007 – Φεβρουάριος 2008, αφορούσαν κυρίως στην αναμόρφωση του Εθνικού Τελωνιακού Κώδικα, όπως είναι η αλλαγή υπολογισμού της φορολογητέας αξίας των επιβατικών, ευνοϊκότερη ρύθμιση των μεταχειρισμένων, αποφυγή διπλής φορολόγησης οχημάτων τα οποία επανέρχονται στην Ελλάδα για επαναταξινόμηση. Παράλληλα προωθούνται δράσεις «Πράσινων Μεταφορών».



Στην Ελλάδα έχει εξαγγελθεί αύξηση των Τελών Κυκλοφορίας κατά 20%, για το έτος 2009, ενώ παράλληλα εξαγγέλθηκε και επαναφορά των Τεκμηρίων, στη φορολόγηση των οχημάτων.

Στο επίπεδο της Ε.Ε. η σημαντικότερη εξέλιξη αφορά στην αποδοχή από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μιας πιο ολοκληρωμένης και πιο ευέλικτης προσέγγισης, της πολιτικής μείωσης των εκπομπών CO<sub>2</sub>, καθώς και η επέκταση του χρονοδιαγράμματος εφαρμογής αυτής της πολιτικής, από τις χώρες της Ε.Ε., στα πλαίσια των μέτρων ενίσχυσης του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας, λόγω του ισχυρού πλήγματος που δέχτηκε από την παγκόσμια οικονομική ύφεση. Βέβαια, η πολιτική αυτή θα εφαρμοσθεί μεσοπρόθεσμα, οπότε η ιδέα δημιουργίας μιας αντιπροσωπείας, η οποία θα εξειδικεύεται στην πώληση οχημάτων με φιλική προς το περιβάλλον τεχνολογία, ενισχύεται, παρά αποδυναμώνεται.

### 4.3 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ – ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

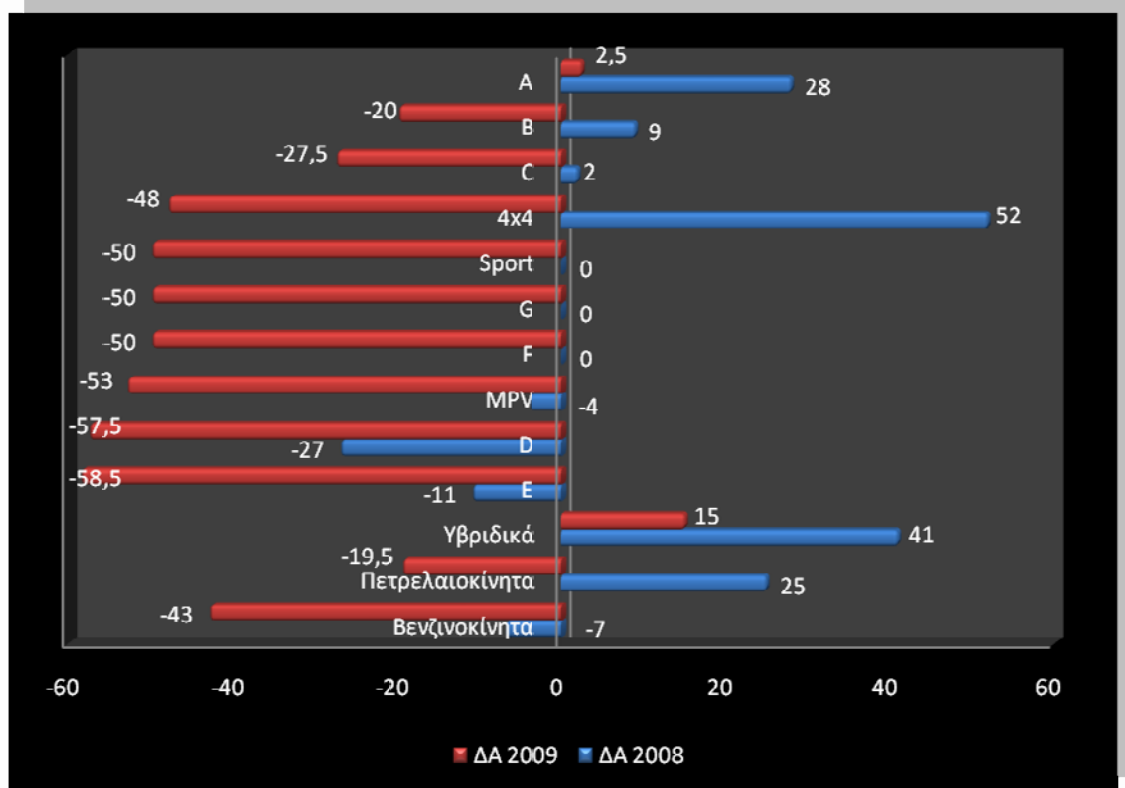
#### 4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ολοκληρωμένες υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales)	Αγορά μικρού μεγέθους-έντονος ανταγωνισμός
Συσσωρευμένη γνώση, κατανόηση της αγοράς	Περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους κατασκευαστές
Υψηλού επιπέδου οργάνωση του δικτύου διανομής	Υψηλή φορολογία, ανασταλτική νομοθεσία
Προϊόντα/υπηρεσίες αντίστοιχες των υπολοίπων αγορών	Υψηλά κόστη λειτουργίας και συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή
Υποστήριξη από μητρικές εταιρείες	Οργανωσιακές αδυναμίες

<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
Φορολογικές ρυθμίσεις που εκσυγχρονίζουν και διορθώνουν τις στρεβλώσεις της αγοράς (μείωση Τελών Ταξινόμησης)	Έντονος ανταγωνισμός, εισαγόμενος ανταγωνισμός, πίεση από την αγορά μεταχειρισμένων, υπερπροσφορά νέων μοντέλων
Εξειδικευμένες νησίδες αγοράς και ενημερωμένο κοινό	Δυσμενείς διεθνείς εξελίξεις στην οικονομία, επιβράδυνση ιδιωτικής κατανάλωσης-μείωση αγοραστικής δύναμης, ισχυρό ευρώ
Αγορές του εξωτερικού (εξωστρέφεια)	Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι λόγω αυξανόμενου κόστους (λειτουργικό κόστος, κόστος προβολής, υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές)
Θεσμικές ρυθμίσεις που κινητοποιούν την αγορά (πετρελαιοκίνηση, μείωση εκπομπών ρύπου CO <sub>2</sub> )	Επαναφορά των Τεκμηρίων. Ασταθές Φορολογικό Καθεστώς
Αύξηση της Ζήτησης για φιλικά προς το περιβάλλον οχήματα	Αύξηση Φορολογίας Χρήσης (εξαγγελία αύξησης των Τελών Κυκλοφορίας κατά 20% και του ειδικού Φόρου στα Καύσιμα)
Απόσυρση των οχημάτων συμβατικής τεχνολογίας	Καθυστερήσεις στην επίλυση νομοθετικών εκκρεμοτήτων, γραφειοκρατικές διαδικασίες εκτελωνισμού, μη εναρμόνιση του Νομοθετικού Πλαισίου των κρατών – μελών της ΕΕ
Διεύρυνση δραστηριοτήτων: after sales υποστήριξη, multi-branding, ισχυροποίηση δικτύου	

Πίν.4-1 Ανάλυση SWOT

#### 4.3.2 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ



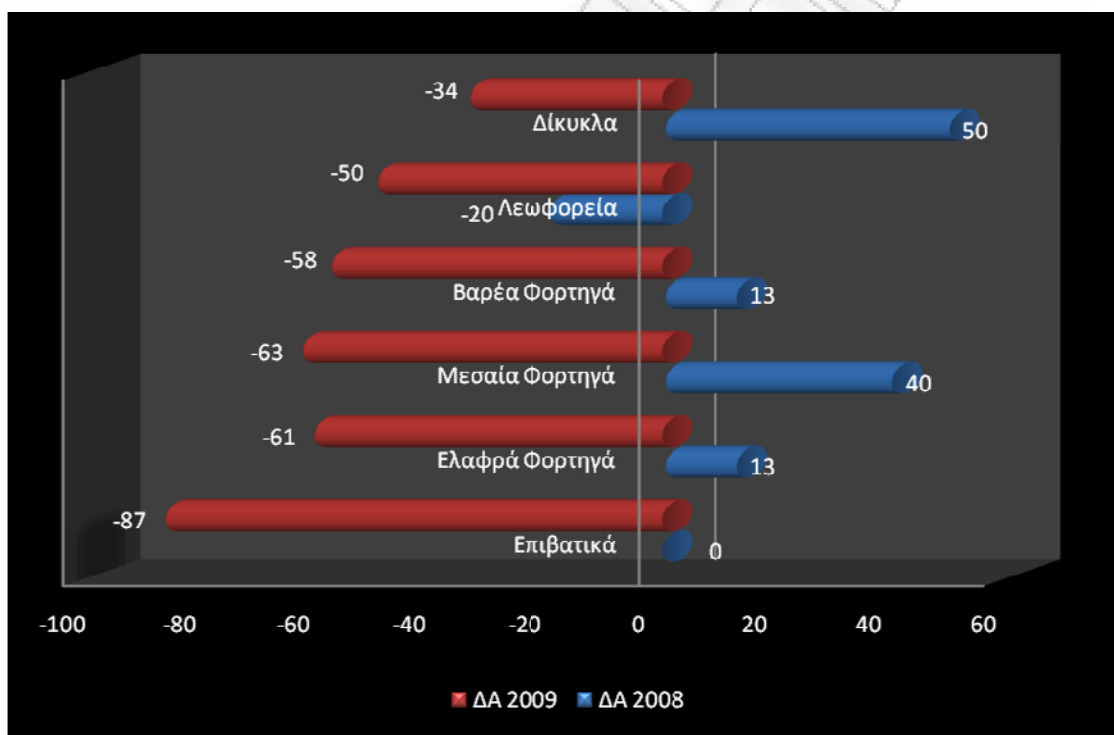
Διάγρ.4-1. Δείκτης Αξιολόγησης (ΔΑ)  
(-100 πολύ μεγάλη μείωση, +100 πολύ μεγάλη αύξηση)

Οι Προβλέψεις για το 2009 είναι δυσοίωνες για τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της εμπορίας και πώλησης των οχημάτων γενικότερα. Έτσι, οι προβλέψεις για το έτος 2009, παρουσιάζουν μείωση σε όλες τις κατηγορίες επιβατικών οχημάτων και μάλιστα με αρνητικές τιμές. Μόνο η κατηγορία των υβριδικών οχημάτων, η οποία μαζί και με την κατηγορία Α, παρουσιάζουν μεν μείωση, αλλά παραμένουν σε θετικά επίπεδα. Μάλιστα, ο όγκος των πωλήσεων των υβριδικών οχημάτων αναμένεται να επηρεαστεί σε μικρότερο βαθμό από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες οχημάτων.

Πολύ μεγάλη μείωση αναμένεται στις μεγαλύτερες κατηγορίες οχημάτων. Τα ποσοστά που προσδοκούν μείωση κυμαίνονται από 77% (G) μέχρι 100% (E). Μικρό ποσοστό της τάξεως του 14,3%, προσδοκά αύξηση των πωλήσεων των

οχημάτων κατηγορίας 4x4 και ένα ποσοστό 5,3% των οχημάτων MPV. Στις υπόλοιπες κατηγορίες το ποσοστό είναι 0%. Πτώση αναμένεται στα Πετρελαιοκίνητα οχήματα, ενώ μεγαλύτερη μείωση αναμένεται στην κατηγορία των Βενζινοκίνητων οχημάτων.

#### 4.3.3 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



Διάγρ.4-2. Δείκτης Αξιολόγησης (ΔΑ)

-100 πολύ μεγάλη μείωση, +100 πολύ μεγάλη αύξηση

Παρατηρούμε μείωση σε όλες τις κατηγορίες οχημάτων. Τα επιβατικά αυτοκίνητα αναμένεται να σημειώσουν τη μεγαλύτερη μείωση, σε αντίθεση με τα δίκυκλα στα οποία οι προβλέψεις για το 2009 είναι λιγότερο δυσοίωνες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Αξιολόγηση της Απόδοσης του Επενδυτικού Σχεδίου

### *Projects Investment Appraisal*

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου να ληφθεί η απόφαση για το εάν θα προχωρήσουμε ή όχι στην υλοποίηση του έργου, θα πρέπει να λάβουμε υπόψην τα πιθανά αποτελέσματα και τις πιθανές συνέπειες του Έργου.

Με την ολοκλήρωση του Έργου θα επιτύχουμε:

- Μεγιστοποίηση των Κερδών της νέας επιχείρησης; / Αύξηση των Κερδών της ήδη υπάρχουσας επιχείρησης;
- Αναλαμβάνοντας την υλοποίηση και ολοκλήρωση του Έργου η εταιρεία θα διατηρήσει ή θ' αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά; Θα εδραιώσει τη θέση της στην αγορά, όπου και δραστηριοποιείται;
- Αναλαμβάνοντας την υλοποίηση και ολοκλήρωση του Έργου η εταιρεία θα μπορέσει να διεισδύσει σε νέες αγορές;
- Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα που προτίθεται ν' αναλάβει η εταιρεία είναι σε αποδεκτό επίπεδο;

## 5.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Προκειμένου μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός ν' αναλάβει την υλοποίηση ενός έργου, θα πρέπει πρώτα ν' αξιολογήσει εάν το επενδυτικό σχέδιο στο οποίο προτίθεται να προχωρήσει είναι προσοδοφόρο και επικερδές γι' αυτή, είτε στο βραχυχρόνιο, είτε στο μακροχρόνιο ορίζοντα. Οι πιο δημοφιλείς τεχνικές αξιολόγησης μιας επένδυσης είναι οι εξής:

- Η Περίοδος Αποπληρωμής (Payback Period)
- Η Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment – ROI)
- Η Καθαρά Παρούσα Αξία (Net Present Value – NPV)
- Το Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης (Internal Rate of Return – IRR)

Οι τεχνικές αποτίμησης μιας επένδυσης έχουν ένα αδύνατο σημείο, καθώς στηρίζονται σε προβλέψεις των μελλοντικών εισροών και όχι σε σίγουρες τιμές αυτών. Γι' αυτό το λόγο, θεωρούνται ως περισσότερο ακριβείς, για την αποτίμηση ενός επενδυτικού σχεδίου, οι τεχνικές εκείνες οι οποίες βασίζονται στην αναγωγή της προβλεπόμενης μελλοντικής εισροής χρημάτων, στη σημερινή αξία, επί ενιαίας βάσης (Discounted Cash Flow). Δηλαδή, οι τεχνικές εκείνες οι οποίες ανάγουν σε σημερινές τιμές τα μελλοντικά έσοδα. Τέτοιες τεχνικές είναι:

- Η Καθαρά Παρούσα Αξία (Net Present Value - NPV) και
- Το Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης (Internal Rate of Return - IRR)

Στις παραπάνω τεχνικές όμως, υφίσταται επιπλέον η ανάγκη για ακριβή πρόβλεψη και των τιμών του επιτοκίου, έτσι όπως αυτές αναμένεται να διαμορφωθούν μελλοντικά. Λόγω της οικονομικής ύφεσης που υφίστανται οι οικονομίες των κρατών παγκοσμίως, η πρόβλεψη τόσο των μελλοντικών εισροών, όσο και του επιπέδου των τιμών του επιτοκίου καθίσταται δυσχερέστερη.

Στην εργασία μας θα χρησιμοποιήσουμε δύο τεχνικές για την αξιολόγηση του επενδυτικού μας σχεδίου. Την Περίοδο Αποπληρωμής, η οποία μετρά τις Ονομαστικές τιμές, χωρίς τις Αποσβέσεις. Δηλαδή, δεν εμφανίζει την απαξίωση του

χρήματος στο χρόνο. Και η δεύτερη μέθοδος αποτίμησης που θα χρησιμοποιήσουμε θα είναι η Καθαρά Παρούσα Αξία, η οποία σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο λαμβάνει υπόψη την μεταβολή της αξίας του χρήματος σε συνάρτηση με το χρόνο.

### 5.2.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ

Η χρονική περίοδος που απαιτείται προκειμένου να αποκομίσει η επιχείρηση χρηματικό κέρδος ίσο με τη χρηματική αξία της επένδυσης. Η μέθοδος της Περιόδου Αποπληρωμής χρησιμοποιείται κυρίως σε έργα που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία και τα οποία εμφανίζουν περιοδικότητα. Όσο συντομότερο είναι το χρονικό διάστημα της αποπληρωμής της επένδυσης, τόσο πιο ωφέλιμο και ασφαλές κρίνεται αυτό για την επιχείρηση, αφού μειώνεται ο χρόνος έκθεσης της εταιρείας σε κίνδυνο. Μειώνεται εν γένει ο κίνδυνος έκθεσης της εταιρείας σε απρόβλεπτες αλλαγές της αγοράς, της τεχνολογίας και της οικονομίας.

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι το ότι δίνει απάντηση *Ναι* ή *Όχι*, αλλά δεν εξετάζει το έργο στο σύνολο του κύκλου ζωής του. Σταματά δηλαδή, στην αποπληρωμή της επένδυσης, αγνοώντας τις ροές των χρημάτων μετά την ανάκτηση της αρχικής επένδυσης. Επίσης, μετράει μόνο τις Ονομαστικές τιμές, χωρίς τις Αποσβέσεις. Δηλαδή με τη μέθοδο αυτή δεν εμφανίζεται η απαξίωση του χρήματος στο χρόνο, η αλλαγή της αξίας του χρήματος ως συνάρτηση του χρόνου.

Έχουν υπολογισθεί τα έξοδα του 1<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας της επιχείρησης και έχουν προβλεφθεί τα έσοδα του ίδιου έτους. Για το 2<sup>ο</sup> έτος έχει γίνει πρόβλεψη τόσο των εσόδων, όσο και των εξόδων. Θεωρούμε ότι οι προβλέψεις των εσόδων και των εξόδων για το 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> έτος θα κυμανθούν στα ίδια επίπεδα με τις προβλέψεις του 2<sup>ου</sup> έτους. Οι προβλέψεις είναι ήπιες, συγκρατημένες και υποθέτουμε ότι θα ανταποκριθούν επαρκώς, στο άμεσο μέλλον, στις ευμετάβλητες και δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στις αγορές παγκοσμίως.

Ως επενδυτικό σχέδιο Α θεωρούμε την ίδρυση, από μηδενική βάση, συγκροτήματος αντιπροσωπείας, η οποία θα εμπορεύεται αποκλειστικά μοντέλα αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας. Ενώ, ως επενδυτικό σχέδιο Β θεωρούμε την ίδρυση μιας αντιπροσωπείας, η οποία θα αποτελεί επέκταση των ήδη υπάρχουσών αντιπροσωπειών της εταιρείας, καθώς θα εμπορεύεται οχήματα συμβατικής τεχνολογίας.

Χρησιμοποιούμε τον παρακάτω πίνακα προκειμένου να υπολογίσουμε την Περίοδο Αποπληρωμής:

Έτη	Χρηματικές Ροές για το επενδυτικό σχέδιο Α	Χρηματικές Ροές για το επενδυτικό σχέδιο Β
0	(€576.621)	(€480.517)
1	€578.100	€433.575
2	€698.900	€524.175
3	€698.900	€524.175
4	€698.900	€524.175
<b>Περίοδος Αποπληρωμής</b>	<b>0,99 ή (1 έτος)</b>	<b>1,11 έτη</b>

Πίν 5-1. Υπολογισμός Περιόδου Αποπληρωμής

Το επενδυτικό σχέδιο Α εμφανίζει ως αρχική εκροή το ποσό των €576.621, ενώ η εισροή που προβλέπεται για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας, ανέρχεται σε €578.100 και σε €698.900 για το 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> έτος αντίστοιχα. Η δαπάνη αυτή προβλέπεται να καλυφθεί από τις εισροές του 1<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας της Αντιπροσωπείας. Συγκεκριμένα,

$$\text{Περίοδος Αποπληρωμής} = €576.621 / €578.100 = 0,99 \text{ έτη ή } 1 \text{ έτος}$$

(Επενδυτικό Σχέδιο Α)

Το επενδυτικό σχέδιο Β το οποίο αναφέρεται σε επέκταση της αντιπροσωπείας, με την ίδρυση συγκροτήματος που θα περιλαμβάνει τους χώρους της Εκθέσεως, του Καταστήματος εμπορίας ανταλλακτικών και αξεσουάρ, του Συνεργείου, της Αποθήκης, του Κυλικείου, καθώς και υπαίθριο χώρο στάθμευσης, αλλά θα εμπορεύεται βενζινοκίνητα οχήματα και όχι οχήματα υβριδικής τεχνολογίας. Δεν



περιλαμβάνει δηλαδή, το επενδυτικό σχέδιο Β, εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες. Το επενδυτικό σχέδιο Β εμφανίζει ως αρχική εκροή το ποσό των €480.518. Η εκροή αυτή θα είναι μικρότερη αυτής του επενδυτικού σχεδίου Α, κατά το 1/5. Η εισροή που προβλέπεται για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας, ανέρχεται σε €433.575 και σε €524.175 για το 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> έτος αντίστοιχα. Η δαπάνη αυτή προβλέπεται να καλυφθεί από τις εισροές του 2<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας της Αντιπροσωπείας. Συγκεκριμένα,

$$\text{Περίοδος Αποπληρωμής} = €480.518 / €433.575 = 1,11 \text{ έτη}$$

(Επενδυτικό Σχέδιο Β)

Υποθέτουμε ότι τα έσοδα του νέου υποκαταστήματος της εταιρείας, επενδυτικό σχέδιο Β, θα είναι μειωμένα κατά το 1/4, των αντίστοιχων εσόδων που θα αποφέρει το επενδυτικό σχέδιο Α, εάν δηλαδή, δεν ακολουθηθεί η στρατηγική της διαφοροποίησης.

Επομένως, θα επιλεγεί το Επενδυτικό Σχέδιο Α, με βάση τη μέθοδο της Περιόδου Αποπληρωμής, αφού η Περίοδος Αποπληρωμής του Επενδυτικού Σχεδίου Β προβλέπεται να είναι μεγαλύτερη (οριακά), από αυτή του Επενδυτικού Σχεδίου Α.

### 5.2.2 ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (NPV – Net Present Value)

Η Καθαρά Παρούσα Αξία είναι ένα μέγεθος το οποίο προστίθεται στην εταιρεία ως αποτέλεσμα της υλοποίησης ενός Έργου, μιας επένδυσης. Είναι το αντίθετο του ανατοκισμού και αποτελεί το άθροισμα των Καθαρών Αξιών ανά έτος. Δηλαδή, δείχνει σε σημερινές τιμές, τί απόδοση προβλέπεται να έχει η επένδυση. Εάν η τιμή της Καθαρής Παρούσας Αξίας είναι θετική, δηλαδή εάν ισχύει ότι  $NPV > 0$ , τότε συμφέρει την επιχείρηση να προχωρήσει σε περαιτέρω μελέτη και ίσως τελικά και σε λήψη της απόφασης για υλοποίηση του Έργου. Προτεραιότητα δίδεται σε εκείνο το έργο που εμφανίζει μεγαλύτερη θετική τιμή, ως προς την Καθαρά Παρούσα Αξία. Στην περίπτωση που η Καθαρά Παρούσα Αξία λάβει αρνητική τιμή, δηλαδή

ισχύει ότι  $NPV < 0$ , τότε το επενδυτικό σχέδιο θ' απορριφθεί από την εταιρεία, καθώς οι ροές των χρημάτων προβλέπονται να είναι αρνητικές. Εάν η Καθαρά Παρούσα Αξία μίας ενδεχόμενης επένδυσης είναι μηδέν, τότε η συγκεκριμένη επένδυση πρέπει πιθανώς ν' απορριφθεί δεδομένου ότι τα προβλεπόμενα έσοδα της επιχείρησης αναμένεται να ισούνται με τα έξοδα της επιχείρησης (δηλαδή  $NPV = 0$ ). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι όσο μεγαλύτερες τιμές λαμβάνει το επιτόκιο, τόσο μικρότερη αναμένεται να είναι η Παρούσα Αξία της επένδυσης. (Αντίστροφη σχέση επιτοκίου και τιμής της Παρούσας Αξίας, η οποία αποδεικνύεται και από τον τύπο, καθώς το επιτόκιο τίθεται στον παρονομαστή του κλάσματος).

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε αναλύσεις έργων, όταν οι τιμές των επιτοκίων είναι ευμετάβλητες.

Χρησιμοποιούμε τον παρακάτω πίνακα προκειμένου να υπολογίσουμε την Καθαρά Παρούσα Αξία του *Επενδυτικού Σχεδίου Α*:

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€576.621)	1,000	(€576.621,00)
1	€578.100	0,9434	€545.379,54
2	€698.900	0,8899	€621.951,11
3	€698.900	0,8396	€586.796,44
4	€698.900	0,7921	€553.598,69
<b>Σύνολο</b>			<b>€1.731.104,78</b>

Πίν. 5-2. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Α με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 6 %.

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€576.621)	1,000	(€576.621,00)
1	€578.100	0,9259	€535.262,79
2	€698.900	0,8573	€599.166,97
3	€698.900	0,7938	€554.786,82
4	€698.900	0,7350	€513.691,50
<b>Σύνολο</b>			<b>€1.626.287,08</b>

Πίν. 5-3. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Α με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 8 %.

NPV = €1.626.287,08

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€576.621)	1,000	(€576.621,00)
1	€578.100	0,8929	€516.185,49
2	€698.900	0,7972	€557.163,08
3	€698.900	0,7118	€497.477,02
4	€698.900	0,6355	€444.150,95
<b>Σύνολο</b>			<b>€1.438.355,54</b>

Πίν. 5-4. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Α με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 12%.

NPV = €1.438.355,54

Net Cash Flow = Revenues – Expenses

Net Cash Flow = €578.100 – €576.621 = €1.479

Discount Rate =  $1 / (1 + i)^n$

όπου Discount Rate είναι το Προεξοφλητικό Επιτόκιο

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 6%, ισχύει  $NPV \approx \text{€}1.731.104,78 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Α, με προεξοφλητικό επιτόκιο 6%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$\begin{aligned} NPV &= -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \\ &= -576.621 + 578.100/(1+0,06)^1 + 698.900/(1+0,06)^2 + 698.900/(1+0,06)^3 + 698.900/ \\ &(1+0,06)^4 = \\ &= -576.621 + (578.100/1,06) + (698.900/1,1236) + (698.900/1,1910) + \\ &(698.900/1,2625) = \\ &= -576.621 + 545.377,36 + 622.018,51 + 586.817,8 + 553.584,16 = \\ &= \text{€}1.731.176,83 > 0 \end{aligned}$$

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 8%, ισχύει  $NPV \approx \text{€}1.626.287,08 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Α, με προεξοφλητικό επιτόκιο 8%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$\begin{aligned} NPV &= -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \\ &= -576.621 + 578.100/(1+0,08)^1 + 698.900/(1+0,08)^2 + 698.900/(1+0,08)^3 + 698.900/ \\ &(1+0,08)^4 = \\ &= -576.621 + (578.100/1,08) + (698.900/1,17) + (698.900/1,26) + (698.900/1,36) \\ &= -576.621 + 535.277,78 + 597.350,43 + 554.682,54 + 513.897,01 \\ &\approx \text{€}1.624.586,76 > 0 \end{aligned}$$

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 12%, ισχύει  $NPV \approx \text{€}1.438.355,54 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Α. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} =$$

$$\begin{aligned} &= - 576.621 + 578.100 / (1+0,12)^1 + 698.900 / (1+0,12)^2 + 698.900 / (1+0,12)^3 + \\ &+ 698.900 / (1+0,12)^4 = \\ &= - 576.621 + (578.100/1,12) + (698.900/1,25) + (698.900/1,40) + (698.900/1,57) \\ &= - 576.621 + 516.160,71 + 559.120 + 499.214,29 + 445.159,24 \\ &\approx \mathbf{€1.443.033,24} > 0 \end{aligned}$$

Χρησιμοποιούμε στη συνέχεια, τον παρακάτω πίνακα προκειμένου να υπολογίσουμε την Καθαρά Παρούσα Αξία του Επενδυτικού Σχεδίου Β:

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€480.517)	1,000	(€480.517,00)
1	€433.575	0,9434	€409.034,66
2	€524.175	0,8899	€466.463,33
3	€524.175	0,8396	€440.097,33
4	€524.175	0,7921	€415.199,02
Σύνολο			€1.250.277,34

Πίν.5-5. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Β με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 6 %.

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 6%, ισχύει  $NPV \approx 1.250.277,34 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Β, με προεξοφλητικό επιτόκιο 6%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} =$$

$$\begin{aligned} &= - 480.517 + 433.575 / (1+0,06)^1 + 524.175 / (1+0,06)^2 + 524.175 / (1+0,06)^3 + 524.175 / \\ &(1+0,06)^4 = \\ &= -480.517 + (433.575/1,06) + (524.175/1,1236) + (524.175/1,1910) + \\ &(524.175/1,2625) = \\ &= -480.517 + 409.033,02 + 466.513,88 + 440.113,35 + 415.188,12 = \\ &= \mathbf{€1.250.331,37} > 0 \end{aligned}$$

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€480.517)	1,000	(€480.517,00)
1	€433.575	0,9259	€401.447,09
2	€524.175	0,8573	€449.375,23
3	€524.175	0,7938	€416.090,12
4	€524.175	0,7350	€385.268,63
Σύνολο			€1.171.664,07

Πίν.5-6. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Β με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 8 %.

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 8%, ισχύει  $NPV \approx €1.171.664,07 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Β, με προεξοφλητικό επιτόκιο 8%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$\begin{aligned}
 NPV &= -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \\
 &= -480.517 + 433.575/(1+0,08)^1 + 524.175/(1+0,08)^2 + 524.175/(1+0,08)^3 + 524.175/(1+0,08)^4 = \\
 &= -480.517 + (433.575/1,08) + (524.175/1,17) + (524.175/1,26) + (524.175/1,36) \\
 &= -480.517 + 401.458,33 + 448.012,82 + 416.011,90 + 385.422,79 \\
 &\approx \mathbf{€1.170.388,84} > 0
 \end{aligned}$$

Έτος (1)	Καθαρή Χρηματική Ροή του Έργου (2)	Προεξοφλητικό Επιτόκιο (3)	Παρούσα Αξία = (2)x(3)
0	(€480.517)	1,000	(€480.517,00)
1	€433.575	0,8929	€387.139,12
2	€524.175	0,7972	€417.872,31
3	€524.175	0,7118	€373.107,77
4	€524.175	0,6355	€333.113,21
Σύνολο			€1.030.715,41

Πίν.5-7. Υπολογισμός NPV Επενδυτικού Σχεδίου Α με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 12%.

Για προεξοφλητικό επιτόκιο 12%, ισχύει  $NPV \approx €1.030.715,41 > 0$ , άρα επιλέγουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Β. Συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον τύπο της NPV έχουμε:

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n} =$$

$$\begin{aligned} &= -480.517 + 433.575 / (1+0,12)^1 + 524.175 / (1+0,12)^2 + 524.175 / (1+0,12)^3 + \\ &+ 524.175 / (1+0,12)^4 = \\ &= -480.517 + (433.575/1,12) + (524.175/1,25) + (524.175/1,40) + (524.175/1,57) \\ &= -480.517 + 387.120,54 + 419.340 + 374.410,71 + 333.869,43 \\ &\approx \mathbf{\text{€}1.034.223,68} > 0 \end{aligned}$$

Εάν τα δύο επενδυτικά σχέδια, Α και Β, που εξετάζουμε ήταν ανεξάρτητα μεταξύ τους, θα τα επιλέγαμε αφού  $NPV > 0$ . Όμως, στην περίπτωση που εξετάζουμε τα επενδυτικά σχέδια Α και Β είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Δηλαδή, η επιλογή του ενός θα αποκλείσει αυτόματα, την επιλογή του άλλου. Μόνο ένα επενδυτικό σχέδιο πρόκειται να υλοποιηθεί τελικά. Στην περίπτωση των αμοιβαίως αποκλειόμενων επενδυτικών σχεδίων, επιλέγουμε εκείνο το οποίο παρουσιάζει τη μεγαλύτερη Καθαρά Παρούσα Αξία, εκείνο δηλαδή που αναμένεται ότι θα προσδώσει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, το επενδυτικό σχέδιο Α για επιτόκιο 6% δίνει  $NPV = \text{€}1.731.176,83 > 0$ , για επιτόκιο 8% δίνει  $NPV = \text{€}1.624.586,76 > 0$  και για επιτόκιο 12%  $NPV = \text{€}1.443.033,24 > 0$ . Ενώ το επενδυτικό σχέδιο Β για επιτόκιο 6% θα δώσει  $NPV = \text{€}1.250.331,37 > 0$ , για επιτόκιο 8%  $NPV = \text{€}1.170.388,84 > 0$  και για 12%  $NPV = \text{€}1.034.223,68 > 0$ .

Επομένως και με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας επιλέγουμε την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου Α.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## Προγραμματισμός Έργου

---

*Schedule*

### 6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

Ως Προγραμματισμός μπορεί να οριστεί η εκ των προτέρων σύλληψη των μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών, η οποία προσανατολίζεται σε αντικειμενικούς σκοπούς, που αποτελούν τον τελικό σκοπό προς τον οποίο οδεύει η επιχειρηματική δραστηριότητα και προς τον οποίο στοχεύει το σύνολο των λειτουργιών της. Η επιχείρηση αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις, σενάρια και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών, επιλέγει και αποφασίζει για τους πλέον συμφέροντες, γι' αυτήν, τρόπους και υλοποιεί και ελέγχει αυτά τα οποία έχουν τελικώς, αποφασιστεί.

Ο Προγραμματισμός έχει τέσσερις σημαντικούς στόχους:

1. Ν' αντισταθμίσει την αβεβαιότητα και την αλλαγή.
2. Να συγκεντρώσει την προσοχή στους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Να επιτύχει την οικονομική λειτουργία.
4. Να διευκολύνει τον έλεγχο και το συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης.



Η διαδικασία του Προγραμματισμού μπορεί να συνοψιστεί σε πέντε (5) στάδια, κάθε ένα από τα οποία απαντά σε διαφορετική ερώτηση. Έτσι έχουμε,

Ερώτηση	Απάντηση	Εργαλείο
<i>Που είμαστε τώρα;</i>	Εσωτερική αξιολόγηση, έρευνα & ανάλυση αγοράς.	Swot analysis, έρευνα & ανάλυση αγοράς, τμηματοποίηση αγοράς, ανάλυση ανταγωνισμού.
<i>Που θέλουμε να πάμε;</i>	Επιλογή τμημάτων της αγοράς, στόχοι πωλήσεων, οικονομικοί στόχοι.	Λήψη αποφάσεων, επιλογή τμημάτων της αγοράς, καθορισμός παραγωγικών στόχων, καθορισμός οικονομικών στόχων.
<i>Πως θα φτάσουμε εκεί;</i>	Πολιτικές & στρατηγικές μάρκετινγκ.	Πολιτική προϊόντος, τιμολογιακή πολιτική, πολιτική προώθησης & προβολής, επιλογή τρόπου εγκατάστασης.
<i>Πως το θέτουμε σε εφαρμογή;</i>	Πρόγραμμα δράσης.	Προγράμματα οργάνωσης & διαχείρισης.
<i>Πως ελέγχουμε την υλοποίηση των στόχων;</i>	Εσωτερικό σύστημα ελέγχου.	

Πίν.6-1. Στάδια της Διαδικασίας Προγραμματισμού

## 6.2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

### 6.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Έρευνα Αγοράς είναι η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού, με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στην εκτίμηση της ζήτησης που θα έχει το προϊόν ή η υπηρεσία που πρόκειται να

προσφέρει, προκειμένου να οδηγηθεί στη λήψη αποφάσεων, με το μικρότερο δυνατό κόστος και την ανάληψη του μικρότερου δυνατού κινδύνου, καθώς και στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών για τις δυνατότητες της επιχείρησης.

### 6.2.2 ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μία από τις πλέον σημαντικές και αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης για μία επιχείρηση είναι η άποψη του καταναλωτή, η οποία δια μέσου της έρευνας αγοράς, μπορεί να γίνει γνωστή στην επιχείρηση και ν' αξιοποιηθεί όσον αφορά στον τομέα που τελικά θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, στον όγκο παραγωγής της, στην ποσότητα που θα διαθέσει στην αγορά, με βάση το ύψος των πωλήσεων που αυτή προβλέπει να έχει και στον καθορισμό του επιπέδου των τιμών των προϊόντων ή υπηρεσιών της (αυτός ο παράγοντας εξαρτάται σημαντικά και από τη μορφή της αγοράς, στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, καθώς και από την ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή του προϊόντος).

Η έρευνα αγοράς καταδεικνύει σε μια επιχείρηση, το επίπεδο στο οποίο πρόκειται να διαμορφωθεί τελικά η ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αυτή θα προσφέρει. Η αγορά ορίζεται ως το σύνολο ενός υφιστάμενου ή δυνητικού αριθμού καταναλωτών, σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σε δεδομένες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες.

Η αγορά του προϊόντος μας είναι ένα μέγεθος συγκεκριμένο και μετρήσιμο στο οποίο εξετάζουμε τα εξής στοιχεία:

- Το συνολικό μέγεθος της αγοράς, το οποίο καλείται και «δυναμική αγορά».
- Το μέγεθος της αγοράς που «ενδιαφέρεται» για το προϊόν της επιχείρησης.
- Το μέγεθος της αγοράς που μπορεί να καταναλώσει το προϊόν της επιχείρησης.

- Το μέγεθος της αγοράς που ήδη καταναλώνει προϊόντα παρόμοια (υποκατάστατα – στενά υποκατάστατα), με τα προϊόντα που παράγει/εμπορεύεται η επιχείρηση.
- Το μέγεθος της αγοράς το οποίο η επιχείρηση δύναται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, να καλύψει δηλαδή, τη ζήτηση που δημιουργείται.
- Το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρηση δύναται να προσεγγίσει μέσω της διαφήμισης ή μέσω των δικτύων διανομής της.

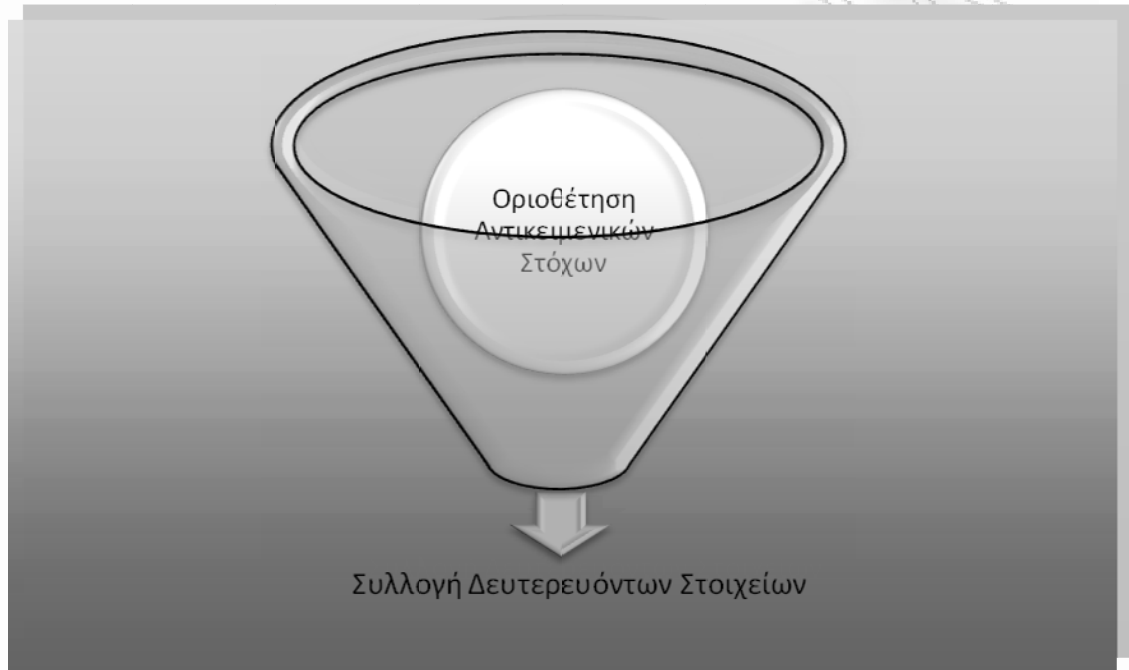
Το μέγεθος της αγοράς και επομένως το μέγεθος της ζήτησης σε δεδομένη χρονική περίοδο και σε ορισμένη περιοχή, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι το εισόδημα, ο αριθμός των καταναλωτών, η διάρθρωση των καταναλωτών (ηλικία, φύλο, αριθμός επιχειρήσεων, μορφή αγοράς, προτιμήσεις καταναλωτών), καθώς και από κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες.

Βασικός στόχος κάθε επενδυτικού σχεδίου είναι να κερδίσει από την ικανοποίηση τόσο της τρέχουσας ζήτησης, όσο και της μελλοντικής, στα επίπεδα που αυτή θα διαμορφωθεί στην αγορά, με τις εκροές του. Το επενδυτικό σχέδιο μπορεί επίσης, να εξυπηρετεί στρατηγικές της επιχείρησης, όπως είναι η ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, η ενδυνάμωση του brand name της επιχείρησης και η ενίσχυση της αξιοπιστίας της.

### 6.2.3 Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία μιας εταιρείας συνίσταται σε μεγάλο βαθμό στο κατά πόσο αυτή είναι *πελατοκεντρική*. Πλέον εμφανίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία εμπειρικές ενδείξεις συσχέτισης του προσανατολισμού της αγοράς με την απόδοση της επιχείρησης. Ο πλέον αποδεκτός ορισμός για τον προσανατολισμό της αγοράς έχει δοθεί από τους Kohli & Jaworski (1993) : «*Προσανατολισμός αγοράς είναι η δημιουργία νοοτροπίας αγοράς σε ολόκληρο τον οργανισμό, η οποία*

στοχεύει τόσο στις τρέχουσες, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, η ενστάλαξή της σε όλα τα τμήματα και η ανταπόκριση όλου του οργανισμού σε αυτή.»



Εικ.6-1. Αντιπροσωπευτικό Μοντέλο για Έρευνα Αγοράς

Σε μια επιτυχημένη διαδικασία Έρευνας Αγοράς, θα πρέπει αρχικά να καθορίζονται οι Αντικειμενικοί Στόχοι αυτής. Δηλαδή, για ποιο λόγο και με ποιο απώτερο στόχο προβαίνει μία εταιρεία σε αυτό το μέσο ανίχνευσης της τάσης που επικρατεί στην αγορά, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Και θα πρέπει ν' ακολουθεί προσεκτικό φιλτράρισμα αυτών, προκειμένου να οδηγηθεί τελικά, στη συλλογή κρίσιμων και χρήσιμων, δευτερευόντων στοιχείων, τα οποία θα βοηθήσουν στην ομαλή εξέλιξη της έρευνας και στην εξαγωγή σωστών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

### 6.3 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Αρχικά το Οργανόγραμμα του project θα περιλαμβάνει Έρευνα της Αγοράς στην οποία σκοπεύει ν' αναπτυχθεί και να δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή μας. Η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου και

συγκεκριμένα θα εξειδικευθεί στην αγορά των υβριδικών αυτοκινήτων, οπότε και θα πρέπει να εξεταστούν παράγοντες όπως είναι οι τεχνολογίες που επικρατούν στην ελληνική αγορά τη δεδομένη χρονική περίοδο, καθώς και τεχνολογίες που βρίσκονται σε πειραματικό στάδιο και πρόκειται να κυκλοφορήσουν μελλοντικά – μεσοπρόθεσμα (σε διάστημα 5 – 15 ετών), καθώς και σε πρώιμο πειραματικό στάδιο και αναμένεται η μαζική κυκλοφορία τους μακροπρόθεσμα (σε διάστημα 15-25 ετών).

Η υβριδική τεχνολογία θεωρείται από πολλούς ως ένα ενδιάμεσο στάδιο στην εξέλιξη της αυτοκίνησης, το οποίο θα διαρκέσει 20-25 έτη και το οποίο θα διαδεχθεί η χρήση αυτοκινήτων προηγμένης τεχνολογίας, φιλικής προς το περιβάλλον.

Τεχνολογίες τις οποίες θα πρέπει να εξετάσουμε :

### 6.3.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Η πλέον διαδεδομένη στις μέρες μας τεχνολογία, αφορά στα βενζινοκίνητα αυτοκίνητα (κινούνται με αμόλυβδη βενζίνη).

EcoTec πρόκειται για την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στους νέας τεχνολογίας κινητήρες αυτοκινήτων, από τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Πρόκειται για κινητήρες συμβατικής τεχνολογίας, οι οποίοι είναι περισσότερο φιλικό προς το περιβάλλον και κατά συνέπεια λιγότερο ρυπογόνοι.



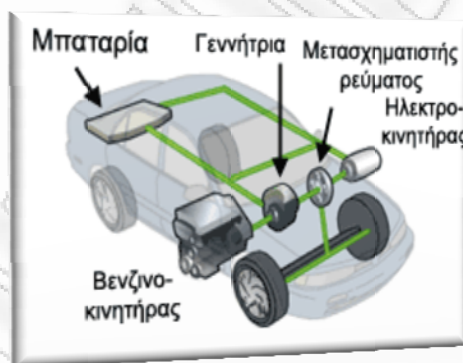
Εικ. 6-2. Κινητήρας Τεχνολογίας EcoTec

### 6.3.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Αυτός ο τύπος αυτοκινήτου ονομάζεται έτσι επειδή συνδυάζει δύο μορφές ενέργειας για να κινηθεί. Τη θερμική ενέργεια για το βενζινοκινητήρα και την ηλεκτρική ενέργεια για τον ηλεκτροκινητήρα (μοτέρ). Το εντυπωσιακότερο χαρακτηριστικό ενός υβριδικού αυτοκινήτου είναι πως ενώ έχει μπαταρίες, ο χρήστης δεν χρειάζεται ποτέ να τις φορτίσει. Αντιθέτως, το όλο σύστημα φροντίζει να είναι πάντα φορτισμένες και ο χρήστης - οδηγός να μην μένει ποτέ από ηλεκτρική ενέργεια. Ο ηλεκτροκινητήρας μπορεί να λειτουργήσει είτε αυτόνομα, είτε συμπληρωματικά με το βενζινοκινητήρα, ανάλογα με την περίπτωση. Έτσι, επιτυγχάνεται μεγάλη εξοικονόμηση ενέργειας που με τη σειρά της απαλλάσσει τους οδηγούς από τα συνεχή προβλήματα που σχετίζονται με τα υγρά καύσιμα (σημαντικός περιορισμός των αποθεμάτων των υγρών καυσίμων και κατά συνέπεια συνεχής άνοδος των τιμών αυτών, τα τελευταία έτη – Νόμος της Προσφοράς & της Ζήτησης).

Το υβριδικό αυτοκίνητο προκύπτει με την προσθήκη ενός κινητήρα εσωτερικής καύσης σε ένα ηλεκτρικό αυτοκίνητο (ή με την προσθήκη ενός ηλεκτροκινητήρα σε ένα συμβατικό αυτοκίνητο).

Εικ.6-3. Δομή Υβριδικού Μοντέλου Αυτοκινήτου



Οι μπαταρίες δεν είναι η μοναδική αποθήκη ενέργειας. Το δικό τους ρόλο μπορεί να παίξουν στις εξελίξεις οι υπερπυκνωτές. Με χωρητικότητα που μπορεί να φτάνει μέχρι και τις 8 kWh, αποστολή τους είναι να παρέχουν μεγάλες ποσότητες ισχύος κατά τη φάση της επιτάχυνσης ή της κίνησης σε ανηφόρα.

### 6.3.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΝΤΙΖΕΛ-ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΚΙΝΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ

Τα πετρελαιοκίνητα οχήματα γνωρίζουν τα τελευταία έτη μια ταχεία εξάπλωση στις χώρες της Ευρώπης και σήμερα κατέχουν ένα υψηλό μερίδιο αγοράς σε πωλήσεις καινούριων οχημάτων, το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό της τάξης του 43%. Η εξάπλωση αυτή δεν είναι ομοιόμορφη και μάλιστα σε ορισμένες χώρες οι πωλήσεις οχημάτων τεχνολογίας ντίζελ, ξεπερνούν το 50%, με πρωτοπόρο χώρα την Αυστρία με ποσοστό 71% και την Ελλάδα να βρίσκεται στην αντίπερα όχθη, με ποσοστό μόλις 1,2%. Ο κύριος λόγος για την στροφή αυτή των καταναλωτών προς τα πετρελαιοκίνητα οχήματα, μέσα στην τελευταία δεκαετία, οφείλεται στην οικονομία στα έξοδα λειτουργίας του αυτοκινήτου, λόγω της μικρότερης κατανάλωσης καυσίμου, που φτάνει μέχρι και το ένα τρίτο (1/3), σε σχέση με ένα αντίστοιχο βενζινοκίνητο αυτοκίνητο. Τα πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα έχουν χαμηλότερες εκπομπές CO<sub>2</sub>.

Για την αντιμετώπιση των μεγάλων περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά και για την προαγωγή της οικονομίας στην κατανάλωση αργού πετρελαίου, η Ε.Ε. έχει έρθει σε συμφωνία με τους κατασκευαστές αυτοκινήτων, προκειμένου να μειωθούν οι εκπομπές CO<sub>2</sub> από τα καινούρια μοντέλα κατά 25%, από το 1995 έως και το 2008/9. Η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται με επιτυχία, παρά την οικονομική ύφεση και το τεράστιο πλήγμα που έχει δεχθεί ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αρωγός σε αυτή την προσπάθεια των κατασκευαστριών εταιρειών είναι η Ε.Ε., με τη θέσπιση λιγότερο αυστηρών ορίων εκπομπής ρύπων για τα πετρελαιοκίνητα οχήματα, αλλά και μέσω της χαμηλότερης φορολογικής επιβάρυνσης του πετρελαίου κίνησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα ντίζελ μειώνουν τις εκπομπές CO<sub>2</sub> κατά 20%, εν συγκρίσει με ένα συμβατικό – βενζινοκίνητο όχημα.

Στην Ελλάδα βέβαια, απαγορεύτηκε από το 1980, η κυκλοφορία των ΙΧ πετρελαιοκίνητων οχημάτων στις πόλεις της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Γι’

αυτό το λόγο οι πωλήσεις πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Η κύρια τάση που διαφαίνεται στην Ευρώπη είναι ότι τα ντίζελ θα συνεχίσουν ν' αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους έναντι των συμβατικών οχημάτων, καθώς η τεχνολογία θα συνεχίσει να εξελίσσεται ραγδαία και τα ντίζελ θα συνεχίσουν να γίνονται ισχυρότερα, αλλά και πιο φιλικά προς το περιβάλλον. Εξάλλου, αναμένεται πολύ σύντομα η εμφάνιση στην αγορά και νέων πετρελαιοκίνητων μοντέλων, πιο φιλικών προς το περιβάλλον, όπως το D-CAT της Toyota, που θα μειώνουν ταυτόχρονα τα μικροσωματίδια, αλλά και τα οξείδια του αζώτου (μειονεκτήματα τεχνολογίας αυτοκινήτων ντίζελ).

#### 6.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Οι ηλεκτροκίνητες έχουν ένα χαρακτηριστικό που τους καθιστά ιδανικούς για την κίνηση των αυτοκινήτων και αυτό είναι το ότι η μέγιστη ροπή τους είναι διαθέσιμη από την αρχή της λειτουργίας τους, δηλαδή από τις μηδέν στροφές.

Το μειονέκτημα των οχημάτων αυτής της τεχνολογίας είναι η αυτονομία τους, που είναι άμεση συνάρτηση της τεχνολογίας των συσσωρευτών (μπαταριών) τους. Όμως, η εξασφάλιση υψηλής αυτονομίας δεν είναι η μοναδική απαίτηση από τους συσσωρευτές, οι οποίοι θα πρέπει επίσης, να παρέχουν αρκετή ισχύ για την επιτάχυνση του οχήματος, να καταλαμβάνουν το μικρότερο δυνατό χώρο και να έχουν το μικρότερο δυνατό βάρος. Επιπλέον θα πρέπει, ο χρόνος επαναφόρτισής τους να είναι μικρός και φυσικά θα πρέπει να μπορούν να επαναφορτιστούν πολλές φορές κατά τη διάρκεια της ζωής τους, χωρίς ν' απαιτούν σημαντικό κόστος για τη συντήρησή τους.



### 6.3.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΥΔΡΟΓΟΝΟΥ

Το αυτοκίνητο χρησιμοποιεί την τεχνολογία κυψέλης υδρογόνου, η οποία παράγει ηλεκτρικό ρεύμα από την ελεγχόμενη αυτή αντίδραση του υδρογόνου με το οξυγόνο. Το μοναδικό καυσαέριο που παράγεται από αυτήν την αντίδραση είναι ο υδρατμός. Επομένως έχουμε μηδενική εκπομπή αερίων, μηδενική επιβάρυνση της ατμόσφαιρας. Μειονέκτημα της νέας αυτής τεχνολογίας είναι το γεγονός ότι βρίσκεται σε πρώιμο ακόμη στάδιο και έχει υψηλό κόστος, τόσο όσον αφορά στο κόστος παραγωγής, όσο και στο κόστος εφοδιασμού του καυσίμου του υδρογόνου.

Η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Honda, έχει ξεκινήσει την εμπορική παραγωγή αυτοκινήτων με καύσιμο υδρογόνου. Το τετραθέσιο όχημα με την επωνυμία FCX Clarity, κυκλοφορεί στην Καλιφόρνια από τον Ιούλιο του 2008. Επίσης, έχει κυκλοφορήσει και στην Ιαπωνία, σε μεταγενέστερη όμως, χρονική περίοδο. Η BMW απαντά στα περιβαλλοντικά προβλήματα με το μοντέλο BMW Hydrogen 7, δηλαδή στο ειδικό 760i, το οποίο αποτελεί την τεχνική πλατφόρμα εξέλιξης της βαυαρικής εταιρείας, όσον αφορά στα οχήματα που θα κινούνται με το ανανεώσιμο και εναλλακτικό ως προς τα ορυκτά, καύσιμο του υδρογόνου.

Η διαφορά στην τεχνολογία μεταξύ των βενζινοκίνητων και των υδρογονοκίνητων οχημάτων επεκτείνεται και στο σύστημα τροφοδοσίας, εκτός από το είδος του καυσίμου. Πιο συγκεκριμένα, στα συμβατικά αυτοκίνητα η μεν βενζίνη φτάνει στον κινητήρα με άμεσο ψεκασμό, μέσα στο θάλαμο καύσης, ενώ το υδρογόνο ψεκάζεται έμμεσα, δηλαδή μέσα στους αλούς εισαγωγής όπου και αναμιγνύεται με το οξυγόνο του ατμοσφαιρικού αέρα.

Για να περάσει βέβαια η αυτοκινητοβιομηχανία στη μαζική παραγωγή και διάθεση υδρογονοκίνητων οχημάτων, θα πρέπει πρώτα να υιοθετηθεί το υδρογόνο ως καύσιμο και να είναι προσιτή η προμήθειά του από τους οδηγούς. Αυτό βέβαια δεν φαίνεται να πραγματοποιείται αύριο. Μήπως όμως είναι πιο κοντά απ' όσο πιστεύουμε, το...μεθαύριο;

### 6.3.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΗΡΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΣΥΜΠΙΕΣΜΕΝΟ ΑΕΡΑ

Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί συμπιεσμένο αέρα, προκειμένου να δημιουργηθεί κινητική ενέργεια, είναι πλέον πραγματικότητα. Οι κινητήρες εσωτερικής καύσης δουλεύουν με την εκτόνωση των αερίων της καύσης βενζίνης, πετρελαίου, οινόπνευματος ή άλλου καυσίμου. Ακόμη και με την αποστολή στους κυλίνδρους του κινητήρα, απλού πεπιεσμένου αέρα της ίδιας πίεσης, τότε τα έμβολα και πάλι θα ανεβοκατέβαιναν, χωρίς να υπάρχει κατανάλωση καυσίμου. Το μοντέλο αυτής της τεχνολογίας το οποίο κυκλοφορεί ονομάζεται CityCat και αποτελεί δημιούργημα του Γάλλου αεροναυπηγού Γκι Νεγκρ.

### 6.3.7 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ

Ο κινητήρας του φυσικού αερίου λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο με τον κινητήρα εσωτερικής καύσης των συμβατικών οχημάτων. Η διαφορά έγκειται σε στοιχεία όπως είναι η αναφλεξιμότητα και ο όγκος του καυσίμου που χρησιμοποιείται.

Πλεονεκτήματα των οχημάτων που κινούνται με φυσικό αέριο έναντι των βενζινοκίνητων είναι το μικρότερο κόστος του φυσικού αερίου, περίπου 30% μικρότερο κόστος από τη βενζίνη και τα χαμηλότερα επίπεδα εκπομπών ρυπογόνων αερίων. Συγκεκριμένα, έχει υπολογιστεί ότι τα αυτοκίνητα που κινούνται με φυσικό αέριο μπορούν να μειώσουν τις εκπομπές μονοξειδίου του άνθρακα κατά 90%.

Μειονεκτήματα των οχημάτων αυτής της τεχνολογίας μπορούν να θεωρηθούν οι μικρότεροι χώροι τους, λόγω του όγκου που καταλαμβάνουν οι φιάλες αερίου, καθώς και η μικρότερη χιλιομετρική αυτονομία που παρέχουν.

Βέβαια, σημαντικός παράγοντας για την υιοθέτηση όλων αυτών των τεχνολογιών είναι το Κόστος Μετάβασης από τη μία τεχνολογία στην άλλη.

## 6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

### 6.4.1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



Σχ.6-1 Διαδικασία Ποσοτικής Έρευνας της Αγοράς

Η ελληνική αγορά αυτοκινήτου υπήρξε τα τελευταία χρόνια μία από τις ανταγωνιστικότερες στην Ευρώπη, κάτι που αποδεικνύεται τόσο από το μέγεθος της ετήσιας διαφημιστικής δαπάνης του συγκεκριμένου κλάδου, όσο και από το πλήθος των προσφορών προς τους υποψήφιους αγοραστές.

Ωστόσο, μικτή είναι η εικόνα που εμφανίζεται στις πωλήσεις τους πρώτους εννέα μήνες του 2008. Το συνολικό αποτέλεσμα του εννιαμήνου είναι αρνητικό, αφού ποσοστιαία εμφανίζεται μείωση των ταξινομήσεων κατά 0,9% ή 226.236 μονάδες έναντι 228.314 το αντίστοιχο διάστημα του 2007.

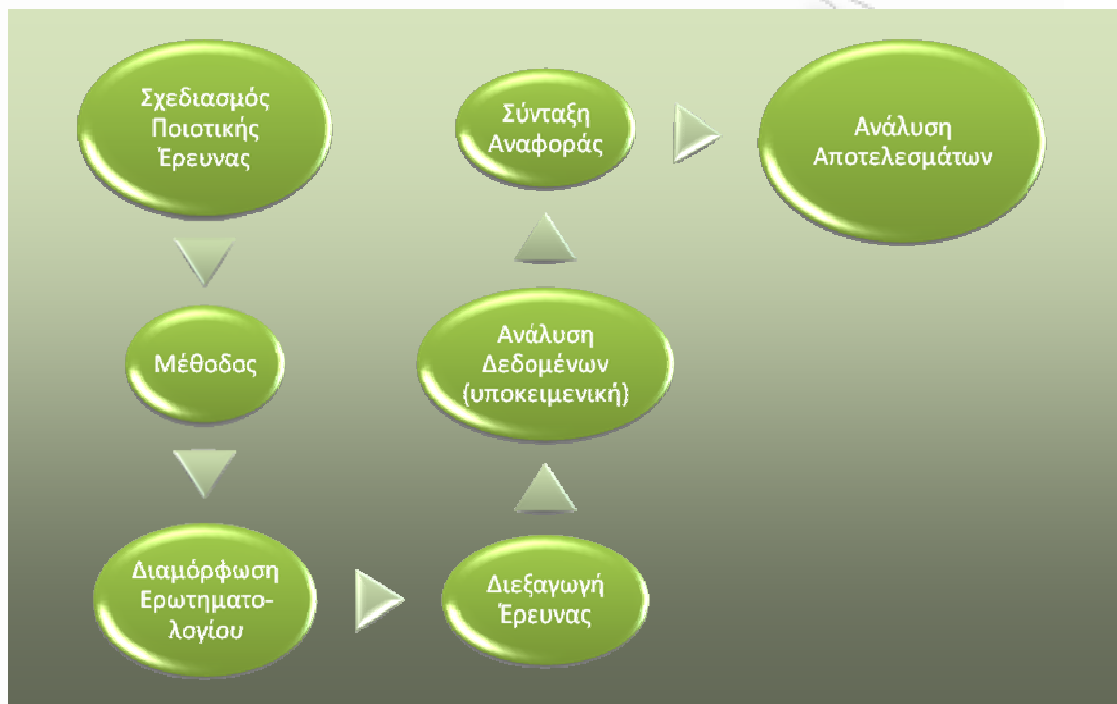
Κυρίαρχα αίτια της μείωσης των πωλήσεων στον κλάδο των αυτοκινήτων είναι εκείνα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που έχει ξεσπάσει και επηρεάζει τις αγορές παγκοσμίως, με το φάσμα της ύφεσης να γίνεται ολοένα και πιο ορατό στην

Ελλάδα. Επίσης, αίτια θεωρούνται και η άνοδος των επιτοκίων που καθιστά το χρήμα ακριβότερο, ο σχεδιασμός για επαναφορά του μέτρου της απόσυρσης και των εξαγγελιών για την επιβολή τεκμηρίων διαβίωσης για τη χρήση αυτοκινήτου. Ολα αυτά εξασθένησαν το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την αγορά καινούριου αυτοκινήτου. Αλλά και όσοι δεν μπόρεσαν να ετεροχρονίσουν αυτή την αγορά προχώρησαν σαφώς σε μικρότερου κόστους επιλογή, με αποτέλεσμα ν' αλλάξει και η κατάταξη ως προς τις κατηγορίες, με αυτές των μεσαίων και μεγάλου κυβισμού να υποχωρούν σημαντικά και ν' ανεβαίνουν εντυπωσιακά εκείνες των μίνι και σούπερ μίνι αυτοκινήτων, τα λεγόμενα «αυτοκίνητα πόλης», καθώς και των υβριδικών αυτοκινήτων.

Οι κυριότερες φάσεις του Κύκλου Ζωής ενός κλάδου είναι :

*Η έναρξη, η ανάπτυξη, η ωρίμανση, ο κορεσμός και η συρρίκνωση.* Ο κλάδος μέσα στον οποίο σχεδιάζεται ένα επενδυτικό πρόγραμμα μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου ζωής του. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται πάντοτε υπόψη, καθώς η κάθε φάση του κύκλου ζωής ενός κλάδου απαιτεί και διαφορετικό σχεδιασμό του επενδυτικού προγράμματος καθώς, διαθέτει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των αυτοκινήτων βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των βενζινοκίνητων αυτοκινήτων βρίσκεται πλέον στο στάδιο του κορεσμού. Σε αυτό το σημείο θα διαφοροποιηθούμε και θα προσπαθήσουμε να κερδίσουμε με το project μας συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του συνολικού κλάδου της εμπορίας αυτοκινήτων στην Ελλάδα, καθώς θα προωθήσουμε στον ήδη ώριμο και κορεσμένο κλάδο των αυτοκινήτων ένα προϊόν το οποίο στην παρούσα φάση γνωρίζει ανάπτυξη, το αυτοκίνητο υβριδικής τεχνολογίας.

## 6.4.2 ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

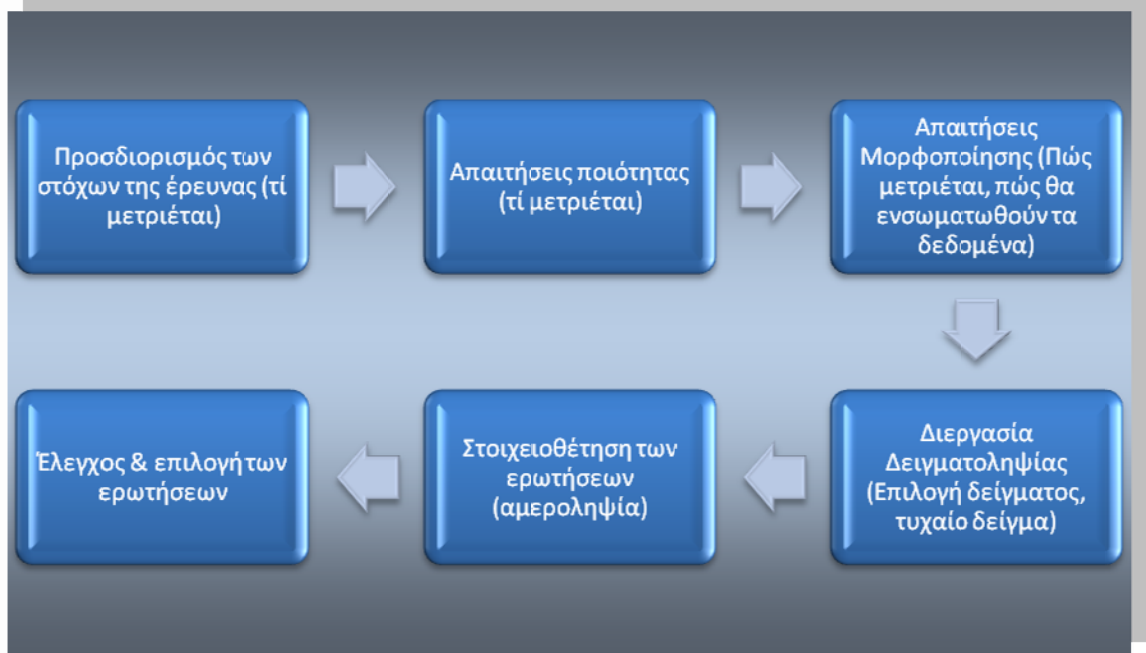


Σχ.6-2. Διαδικασία Ποιοτικής Έρευνας της Αγοράς

Στην Ποιοτική Έρευνα, σε αντίθεση με την Ποσοτική Έρευνα, η ανάλυση των δεδομένων εμπεριέχει και το στοιχείο της υποκειμενικότητας, καθώς τα κριτήρια δεν είναι ακριβή, αλλά διαμορφώνονται από τις ανάγκες του εκάστοτε ερευνητή και των παραμέτρων της έρευνας, έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται στο περιβάλλον την εκάστοτε χρονική περίοδο, κατά την οποία διεξάγεται η έρευνα και αφορούν τ' αποτελέσματά της. Και οι δύο μέθοδοι έρευνας όμως, τόσο η Ποσοτική, όσο και η Ποιοτική, κρίνονται απαραίτητες, σε διαφορετικά στάδια του έργου, τις περισσότερες φορές, προκειμένου ν' αποκτήσει η Ομάδα Έργου και οι Συμμετέχοντες σε αυτό γενικότερα, ολοκληρωμένη εικόνα για το εγχείρημα στο οποίο προβαίνουν ή σχεδιάζουν να προβούν.

#### 6.4.2.1 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα βήματα τα οποία θα πρέπει ν' ακολουθούνται για το σωστό σχεδιασμό μιας έρευνας πελατών, παρατίθενται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα:



Σχ.6-3. Βήματα Σχεδιασμού Έρευνας Πελατών

Αρχικά προσδιορίζεται ο απώτερος στόχος για τον οποίο διεξάγεται η Έρευνα Πελατών, ώστε να λάβει αυτή την κατάλληλη δομή και να εστιάσει στα σημεία εκείνα που κρίνονται ως περισσότερο κρίσιμα και σημαντικά, για την εξαγωγή του τελικού αποτελέσματος. Εν συνεχεία διευκρινίζεται το τί ακριβώς μετριέται, με ποιον τρόπο πρόκειται να μετρηθεί και με ποιον τρόπο θα ενσωματωθούν τα δεδομένα, στη διαδικασία της Έρευνας. Σημαντικό κομμάτι της Έρευνας αποτελεί επίσης, η επιλογή κατάλληλων και εύστοχων ερωτήσεων, χωρίς διαφορούμενες απαντήσεις, οι οποίες δε θα φέρνουν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση, με απώτερο στόχο την αποκόμιση όσο το δυνατόν ειλικρινέστερων απαντήσεων. Οι ερωτήσεις, όπως και το δείγμα θα πρέπει να βασίζονται στην αμεροληψία, προκειμένου τ' αποτελέσματα της Έρευνας να είναι αντικειμενικά και όχι πλασματικά.

#### 6.4.2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ

Το προϊόν και οι υπηρεσίες που πρόκειται να προσφέρει η επιχείρησή μας θ' απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα ατόμων. Target group είναι άτομα κυρίως μέσης ηλικίας (35–55 ετών), έγγαμοι, μέσης και ανώτερης εισοδηματικής τάξης. Παράλληλα, σε αυτή την κατηγορία ατόμων διακρίνουμε και μία υποκατηγορία, η οποία περιλαμβάνει τα άτομα 35-45 ετών τα οποία είναι περισσότερο περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένα και τα οποία θα προβούν, αναλογιζόμενοι και αυτό το λόγο, στην αγορά ενός υβριδικού οχήματος.

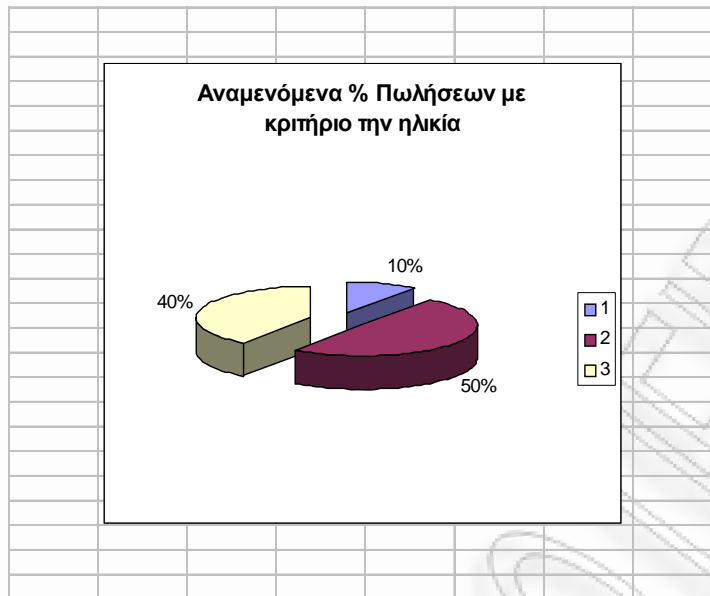
Τα μοντέλα υβριδικών οχημάτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα είναι τα λεγόμενα «οικογενειακά» αυτοκίνητα, μέσου και μεγαλύτερου κυβισμού, οπότε άτομα μικρότερης ηλικίας (20 -35 ετών), δύσκολα θα προβούν σε μια τέτοια αγορά. Όμως, μεσοπρόθεσμα θ' αποτελέσουν και αυτά τμήμα των δυνητικών πελατών της επιχείρησής μας, καθώς η αυτοκινητοβιομηχανία εξελίσσεται και κατευθύνεται στην παραγωγή ολοένα και περισσότερων μοντέλων υβριδικής τεχνολογίας μικρότερου κυβισμού, τα γνωστά ως «αυτοκίνητα πόλης». Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι αναμένεται να κυκλοφορήσουν μέσα στο επόμενο έτος, στο 2010, υβριδικά οχήματα μικρότερου κυβισμού. Συγκεκριμένα, αναμένονται το μοντέλο Auris της TOYOTA, καθώς και το Insight της HONDA. Παρ'όλα αυτά επιλέγουμε η έρευνά μας να στηριχθεί σε σύγχρονα δεδομένα (συντηρητική προσέγγιση).

Πίν.6-2. Τμηματοποίηση του αγοραστικού κοινού με βάση την ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΕΞΑΣ;	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ;
18-35	εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, χαμηλότερες εκπομπές ρύπων, φιλικά προς το περιβάλλον – περιβαλλοντική ευασθητοποίηση, απαλλαγή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας.	Προσφορά αυτοκίνητων μικρότερου κυβισμού, χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερος αριθμός μοντέλων, μοντέλα με νεανικό design, καλύτερες οδηγικές επιδόσεις (καλύτερη επιτάχυνση & τελική ταχύτητα).
35-55	«οικογενειακά» αυτοκίνητα μεσαίου & μεγάλου κυβισμού, εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, σύγχρονος εξοπλισμός, άνεση, οδηγική ασφάλεια, χαμηλότερες εκπομπές ρύπων, απαλλαγή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας, μακροπρόθεσμη αποφυγή επιπλέον επιβαρύνσεων από φορολογία.	Χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερος αριθμός μοντέλων-περισσότερες επιλογές.
55 & άνω	«οικογενειακά» αυτοκίνητα μεσαίου & μεγάλου κυβισμού, εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, σύγχρονος εξοπλισμός, άνεση, οδηγική ασφάλεια, απαλλαγή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας, μακροπρόθεσμη αποφυγή επιπλέον επιβαρύνσεων από φορολογία.	Χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερος αριθμός μοντέλων-περισσότερες επιλογές.



Διάγρ. 6-4. Αναμενόμενα Ποσοστά Πωλήσεων με Κριτήριο την Ηλικία των Δυνητικών Καταναλωτών



Στοχεύουμε σε πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι ν' αγοράσουν ένα προϊόν, για το οποίο θα καταβάλλουν αρχικά περισσότερα χρήματα απ' ότι εάν προχωρούσαν στην αγορά ενός συμβατικού μοντέλου αυτοκινήτου. Άρα, απευθυνόμαστε σ' ένα

αγοραστικό κοινό το οποίο διαθέτει το αρχικό κεφάλαιο – μεσαία & ανώτερη εισοδηματική τάξη. Βέβαια, η απόσβεση αυτών των χρημάτων θα επέλθει σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της ωφέλειας στην κατανάλωση καυσίμων και της μικρότερης φθοράς του κινητήρα εσωτερικής καύσης, που διαθέτουν τα υβριδικά οχήματα. Επίσης, οι εν δυνάμει αγοραστές μας είναι άτομα με αρκετή πληροφόρηση και οικολογική συνείδηση – κοινωνικά & περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι πολίτες. (50% - 35-55 ετών, 40% - 55 & άνω, 10% 18-35 ετών).

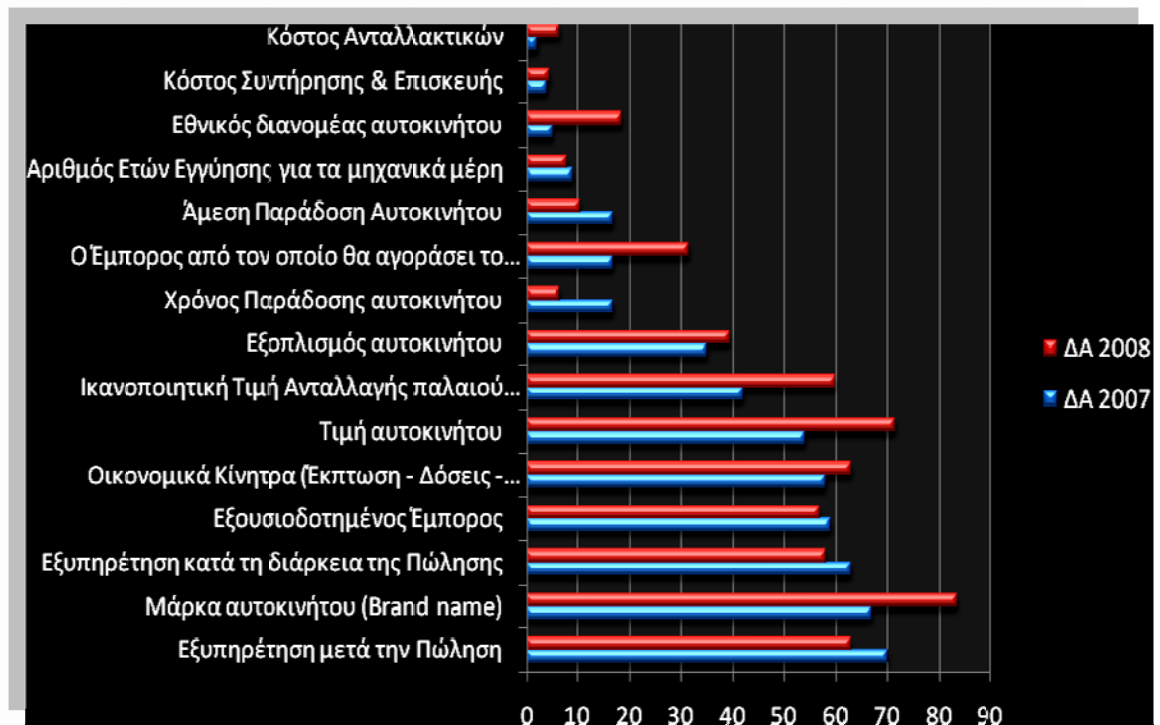
Η *after sales* υποστήριξη η οποία θα παρέχεται στους πελάτες μας, δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης και την εικόνα ενός ποιοτικά ανώτερου προϊόντος, καθώς και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, στη συνείδηση των καταναλωτών.

Στοχεύουμε κυρίως σε πελάτες που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα ενός προϊόντος και όχι τόσο στο κόστος αγοράς του. Για αγαθά όπως η αγορά ενός αυτοκινήτου, η οποία δε γίνεται μαζικά, αλλά κατά μία μονάδα και επαναλαμβάνεται από τον καταναλωτή περιοδικά, σε διάστημα 5 – 7 ετών κατά μέσο όρο, κύριος παράγοντας και κριτήριο είναι η ποιότητα και η τεχνολογία που το συγκεκριμένο μοντέλο θα προσφέρει και όχι τόσο το κόστος του. Εάν πρόκειται για διαφορές στο κόστος, της τάξης των €3.000 - €5.000.

### 6.4.3 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα αποτελέσματα μιας έρευνας σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση των καταναλωτών ως προς την αγορά αυτοκινήτου (Πηγή ΙΟΒΕ). Η έρευνα αυτή παρουσιάζει τους παράγοντες και το ρόλο που διαδραματίζουν αυτοί στη διαμόρφωση της ζήτησης, από την πλευρά των καταναλωτών, καθώς και τη διαφοροποίηση αυτών μεταξύ των ετών 2007 και 2008. Συγκεκριμένα, τα οικονομικά κίνητρα, η τιμή και η μάρκα του αυτοκινήτου αποτελούν ακόμη πιο σημαντικούς παράγοντες για τον καταναλωτή, το έτος 2008 σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Σημαντικοί παράγοντες παραμένουν η «Τιμή Ανταλλαγής του παλαιού αυτοκινήτου», η «Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση» (αν και έχει σημειώσει πτώση σε σχέση με το 2007) και ο «Εξουσιοδοτημένος Έμπορος». Τις τελευταίες θέσεις στη συνείδηση των καταναλωτών καταλαμβάνουν παράγοντες όπως είναι τα έτη εγγύησης των μηχανικών μερών και ο χρόνος παράδοσης του οχήματος, στον πελάτη. Μικρή σημασία, αλλά με αυξητική τάση, τουλάχιστον για το έτος 2008, μετά και τις δυσοίωνες προβλέψεις για την πορεία της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το 2009, έχουν το «Κόστος των Ανταλλακτικών» και το «Κόστος Συντήρησης και Επισκευής».

### Δείκτης Αξιολόγησης (ΔΑ)



Διάγρ. 6-5. Η Αγοραστική Συμπεριφορά των Καταναλωτών

ΔΑ: -100 (όλοι απαντούν καθόλου σημαντικό), έως +100 (όλοι απαντούν πάρα πολύ σημαντικό).

Παρατηρούμε αναλύοντας τη μελέτη, ότι ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για τον καταναλωτή, στην απόφασή του για αγορά, είναι η «Μάρκα του Αυτοκινήτου». Η Αντιπροσωπεία μας εμπορεύεται αξιόπιστες μάρκες. Επικεντρώνεται βέβαια στην ιαπωνική τεχνολογία, διότι στην Ελλάδα κυκλοφορούν μόνο ιαπωνικά μοντέλα υβριδικής τεχνολογίας. Ακολουθεί η «Τιμή του αυτοκινήτου», ως ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση της τελικής απόφασης του καταναλωτή. Η αύξηση της σημαντικότητας του παράγοντα αυτού, ήταν αναμενόμενο επακόλουθο της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Παρατηρείται ραγδαία αύξηση αυτού του παράγοντα, ο οποίος έχει πλέον καταστεί πρωταρχικής σημασίας για τους καταναλωτές.

#### 6.4.4 ΕΡΕΥΝΑ ΤΙΜΩΝ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

##### 6.4.4.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

Η επιχείρηση αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό ο οποίος επιδιώκει την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους. Το κέρδος αποτελεί στόχο του φορέα της επιχείρησης, ο οποίος τη χρησιμοποιεί ως μέσο για την υλοποίησή του. Δεδομένου ότι ο αποτελεσματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής εμπεριέχει τον κίνδυνο της αποτυχίας, που είναι δυνατόν να οδηγήσει ακόμη και σε απώλεια των κεφαλαίων του φορέα, το κέρδος νομιμοποιείται στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας ως επιβράβευση του επιχειρηματία για τον κίνδυνο που αναλαμβάνει.

Η επιχείρηση λαμβάνει αυτοτελώς αποφάσεις για το είδος, την ποσότητα και τον τρόπο με τον οποίο θα προσφέρει αγαθά/υπηρεσίες, έχοντας επίγνωση των κινδύνων, καθώς επίσης και της αβεβαιότητας για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου κέρδους. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η ύπαρξη μιας επιχείρησης είναι αδιανόητη χωρίς την παρουσία ανθρώπων, επικρατεί όλο και περισσότερο η αντιμετώπισή της ως κοινωνικού συστήματος.

- **Ανάλυση του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

Ως περιβάλλον της επιχείρησης, εννοούμε όλους εκείνους τους παράγοντες που ασκούν άμεση και έμμεση επιρροή στη δραστηριότητά της και την αναγκάζουν να προβεί στις αναγκαίες προσαρμογές που θα τη βοηθήσουν ν' ανταποκριθεί με επιτυχία στους σκοπούς - στην αποστολή της και στους στόχους του ιδιοκτήτη της.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αναφέρεται σε τρία επίπεδα:

1. στο *Μακροπεριβάλλον*

2. στον *Κλάδο* στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (μικροπεριβάλλον) – αυτοκινητοβιομηχανία (εμπορία, επισκευή και βελτίωση αυτοκινήτων, λιανικό εμπόριο ανταλλακτικών και αξεσουάρ)

3. στον ίδιο τον *Οργανισμό* - Αντιπροσωπεία Αυτοκινήτων

Καθώς η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, κινείται σε ένα πολύπλοκο δίκτυο δυνάμεων του περιβάλλοντος. Όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς παράγοντες και τάσεις. Αυτοί λοιπόν είναι πολύ ισχυροί και δυναμικοί και μια σταθερή αλλαγή τους, αντιπροσωπεύει για την επιχείρηση πολλές ευκαιρίες, απειλές ή περιορισμούς.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί παράλληλα και σε ένα άλλο πιο συγκεκριμένο περιβάλλον που ονομάζεται *κλάδος*. Κλάδος είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες ως προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η δομή του κλάδου επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθορίζοντας συγκεκριμένους περιορισμούς στη λειτουργία τους και παρέχοντας ευκαιρίες στις άλλες επιχειρήσεις ώστε ν' αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### • *Η Μορφή της Αγοράς*

Μια αγορά χαρακτηρίζεται ως *αγορά μονοπωλιακού ανταγωνισμού* όταν έχει τα εξής δύο στοιχεία:

- υπάρχουν τόσες πολλές επιχειρήσεις, που κάθε επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψην της τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων, απουσιάζει δηλαδή το στοιχείο της άμεσης αλληλοεξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων.

- το προϊόν κάθε επιχείρησης διαφέρει σε κάτι από τα προϊόντα των υπόλοιπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η διαφορά αυτή μπορεί να είναι σημαντική, αμελητέα ή ακόμα και φανταστική.

Από τα δύο αυτά χαρακτηριστικά προκύπτουν ορισμένες συνέπειες. Αρχικά, το γεγονός ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, κάνει πολύ δύσκολη ή και αδύνατη ακόμα τη συμφωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, προκειμένου ν' ακολουθήσουν μία κοινή τιμολογιακή πολιτική. Επιπλέον, η διαφοροποίηση του προϊόντος, πολύ σημαντικό στοιχείο στην αγορά αυτοκινήτου, προσθέτει ένα στοιχείο μονοπωλιακού χαρακτήρα στην αγορά. Αυτή τη στρατηγική διαφοροποίησης επιλέγει ν' ακολουθήσει η εταιρεία. Δηλαδή, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει, χωρίς να χάσει όλη την πελατεία της. Επικεντρώνεται σε ορισμένες και συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι η καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει η επιχείρηση για το προϊόν της έχει αρνητική κλίση.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος επιτρέπει τον ανταγωνισμό, μεταξύ των επιχειρήσεων, όχι μόνο στην τιμή, αλλά και σε άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ο Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός εμπεριέχει τόσο το στοιχείο του ανταγωνισμού (πολλές επιχειρήσεις), όσο και το στοιχείο του μονοπωλίου (διαφοροποίηση του προϊόντος).

- **Η Δομή της Αγοράς**

Με τον όρο δομή της αγοράς ορίζουμε το ρόλο που διαδραματίζουν οι επιμέρους επιχειρήσεις στην αγορά που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή μας. Καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή. Οι διαστάσεις της δομής της αγοράς είναι:

1. Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς, ο οποίος αναφέρεται στον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο και στο μερίδιο που αυτές καταλαμβάνουν στην αγορά.
2. Ο βαθμός συγκέντρωσης των εκροών, που καταγράφει το μερίδιο αγοράς το οποίο κατέχουν οι 3-5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου. Όσο μεγαλύτερα είναι αυτά τα ποσοστά, τόσο περισσότερο θα τείνει η συγκεκριμένη αγορά, προς ολιγοπωλιακή μορφή.
3. Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, που αναφέρεται στο πλήθος και στη διαφορετικότητα – καινοτόμα χαρακτηριστικά - των προϊόντων του κλάδου, που διακινούνται στην αγορά.
4. Η ευκολία πρόσβασης σε μια αγορά, η οποία μπορεί να οριστεί ως τα εμπόδια και οι δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει μια νέα επιχείρηση, η οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί στην αγορά. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να συναντήσει Νομικά Εμπόδια, όπως η κατοχύρωση πατέντας ή Συγκριτικά Πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι το κόστος λειτουργίας μιας ήδη υπάρχουσας εταιρείας θα κυμανθεί σε χαμηλότερα επίπεδα απ' ό,τι το κόστος λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης.
5. Η αφοσίωση των καταναλωτών (*brand loyalty*), σε συγκεκριμένα προϊόντα μιας επιχείρησης ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν της εταιρείας.

- **Ανάλυση των Ανταγωνιστών**

Η εκτίμηση της δυναμικής του επενδυτικού μας σχεδίου, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Εστιάζουμε σε συγκεκριμένους ανταγωνιστές και στις τεχνικές που αυτοί χρησιμοποιούν. Η αναγνώριση των ανταγωνιστών είναι σημαντική και θα πρέπει να λαμβάνει χώρα προτού ακόμη ξεκινήσει οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ διαδραματίζει ταυτόχρονα σημαντικό ρόλο και στην επιλογή

του τμήματος της αγοράς το οποίο θα επιλέξει τελικά η επιχείρηση, να δραστηριοποιηθεί.

Στο project μας θα εστιάσουμε στους κύριους ανταγωνιστές μας που είναι οι αντιπροσωπείες πώλησης καινούριων συμβατικών αυτοκινήτων, οι αντιπροσωπείες πώλησης καινούριων συμβατικών και υβριδικών αυτοκινήτων, καθώς και οι «αντιπροσωπείες» πώλησης μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στις αντιπροσωπείες εκείνες που προσφέρουν ένα «πακέτο» προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες τους, όπως έκθεση αυτοκινήτων, συνεργείο, κατάστημα ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων, καθώς αυτές θα είναι και οι άμεσοι ανταγωνιστές μας. Μεσοπρόθεσμα και μακροχρόνια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ως δυνητικοί ανταγωνιστές μας και οι αντιπροσωπείες που θα διαθέτουν στην αγορά αυτοκίνητα προηγμένης τεχνολογίας. Αντιπροσωπείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη ως πιθανοί ανταγωνιστές. Κυρίως αντιπροσωπείες που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπως η Δανία και η Φιλανδία – σε αυτές ισχύουν οι χαμηλότερες τιμές αυτοκινήτων πριν την επιβολή φόρου. Εντός της ζώνης του ευρώ, φθηνότερη είναι η Ελλάδα, όπου σχεδόν ένα στα τρία μοντέλα πωλείται στη χαμηλότερη τιμή που ισχύει στη ζώνη του ευρώ. Εκτός ζώνης του ευρώ, οι τιμές στη Δανία είναι οι χαμηλότερες στην Ευρωπαϊκή Ένωση: 6% κατώτερες από τις τιμές που ισχύουν στην Ελλάδα.

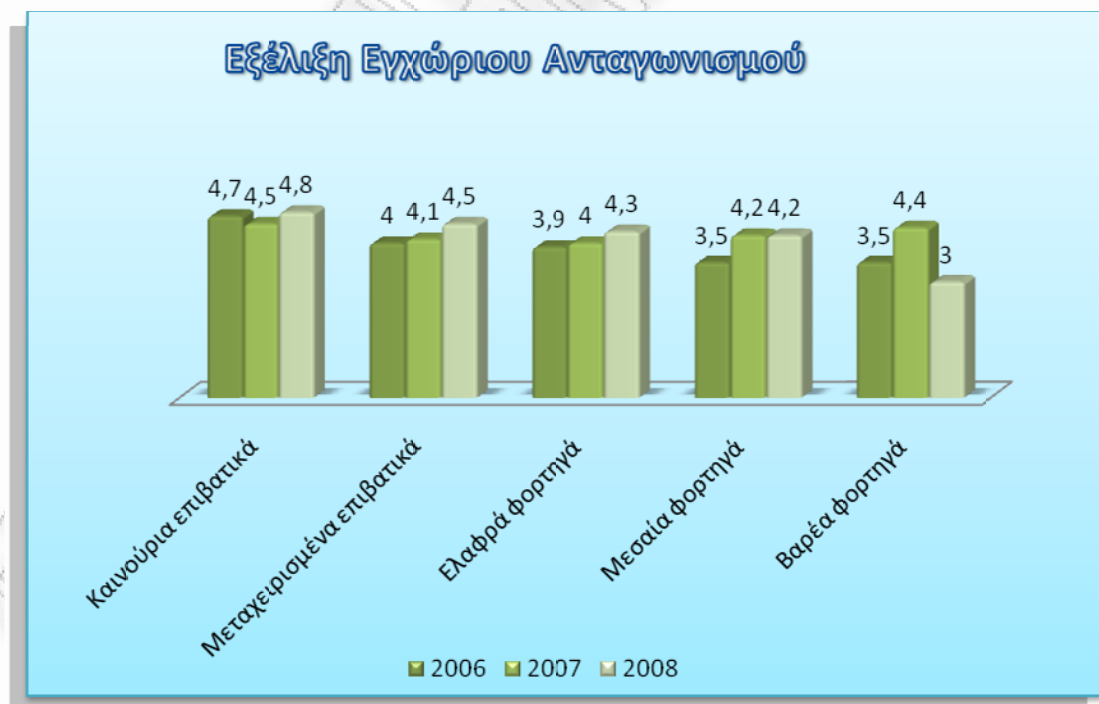
Τα τελευταία χρόνια ο ενδοκλαδικός ανταγωνισμός τείνει να γίνει ισχυρότερος και αυτή η τάση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο μικρό και συνεχώς μειούμενο μέγεθος της ελληνικής αγοράς. Υπάρχει ένα σταθερά χαμηλό ποσοστό επενδύσεων, το οποίο οφείλεται τόσο στην υψηλή και μη σταθερή φορολογική πολιτική, όσο και στη δασμολογική επιβάρυνση.

Βέβαια, τα τελευταία χρόνια έχει ισχυροποιηθεί στην αγορά αυτοκινήτου, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των εθνικών διανομέων, καθώς και των εξουσιοδοτημένων εμπόρων, μέσω του multi-branding και της δυνατότητας επέκτασης σε ομοειδής επιχειρήσεις, γεγονός που έχει συμβάλλει στην αλλαγή της δομής και του τρόπου λειτουργίας της αγοράς, ως συνόλου.



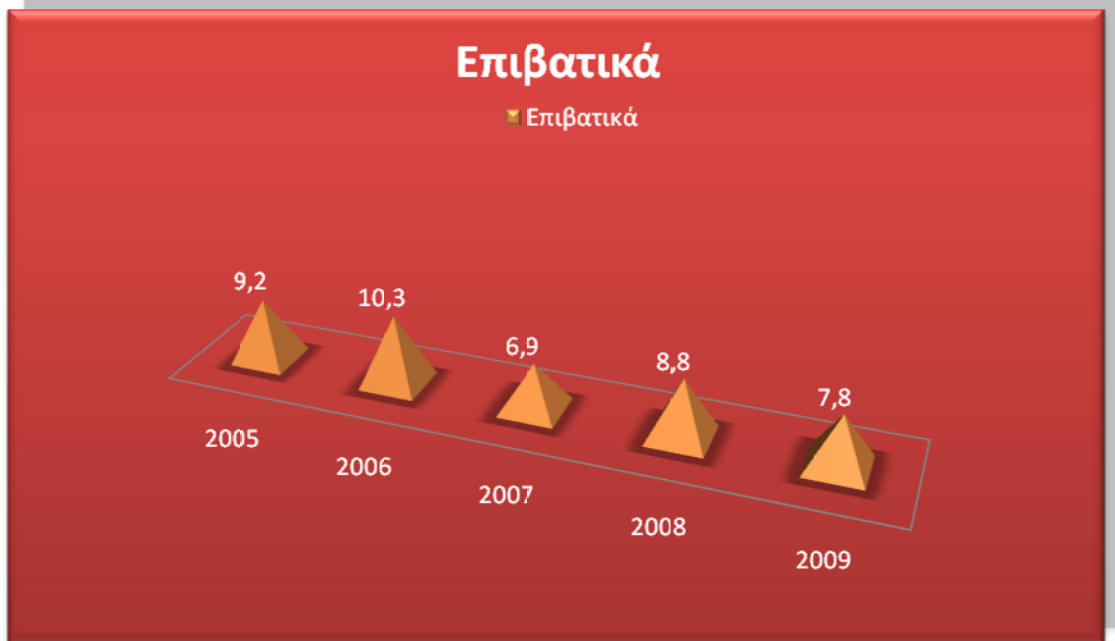
Επίσης, η οικονομική ύφεση αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Η μείωση της ζήτησης, λόγω μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και το πρόβλημα ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους, σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους δανεισμού και την πιθανότητα συσσώρευσης αποθεμάτων, δημιουργούν δυσμενείς συνθήκες στον ανταγωνισμό του κλάδου.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την πορεία που ακολούθησε ο ανταγωνισμός, τα έτη 2006, 2007 και 2008, μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών οχημάτων. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι ο ανταγωνισμός στα καινούρια και στα μεταχειρισμένα επιβατικά αυξήθηκε το 2008, εν συγκρίσει με τα δύο προηγούμενα έτη. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, θα πρέπει να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, είτε μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, είτε μέσω της διαφημιστικής προώθησης των προϊόντων τους, είτε μέσω της διενέργειας προσφορών.



Διάγρ. 6-6. Εξέλιξη Έντασης Ανταγωνισμού στην Εγχώρια Αγορά  
Δείκτης Αξιολόγησης : 1 πολύ χαμηλή, έως και 5 πολύ υψηλή

Η χρηματική έκπτωση ήταν σε ισχύ, καθ'όλη τη διάρκεια του 2008, στο 42% των αντιπροσώπων που είχαν κάποια προσφορά, ενώ αντίστοιχα το ποσοστό αυτό ανερχόταν στο 27% το έτος 2007 και αναμένεται να κυμανθεί στο 33% το 2009.



Διάγρ. 6-7. Δείκτης ανταγωνισμού στη βάση χρηματικών εκπτώσεων σε 1 τουλάχιστον μοντέλο της βασικής μάρκας

Κατά μέσο όρο, η οικονομική προσφορά για τη λιανική τιμή ενός τουλάχιστον ΙΧ αυτοκινήτου, της βασικής μάρκας που εμπορεύεται ο αντιπρόσωπος, ήταν σε ισχύ για διάρκεια 9 μηνών, το 2008, σε αντίθεση με το 2009, όπου αναμένεται μείωση της χρονικής διάρκειας της προσφοράς, στους 8 περίπου μήνες.

- **Τιμολογιακές Πολιτικές των Κατασκευαστών**

Σε ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ, τα σήματα Skoda και Volkswagen, του Ομίλου VW, Peugeot και Fiat παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες ενδοσηματικές διαφορές τιμών. Από την άλλη πλευρά, ορισμένα σήματα όπως της Mercedes, της DaimlerChrysler, της BMW, Audi και Seat (τα δύο τελευταία του ομίλου VW), περιορίζουν τις διαφορές εντός της ζώνης του ευρώ.

Η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά των αυτοκινήτων εμφανίζεται αρκετά έντονη και στην ελληνική αγορά. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η πίεση στο περιθώριο κέρδους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο – χαρακτηριστικό που καθορίζει και τη μορφή μιας αγοράς. Από τη φάση του κύκλου ζωής του κλάδου, από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, από την πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, καθώς και από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών.

- **Ανάλυση του Ανταγωνισμού του Περιβάλλοντος κατά τον Porter**

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσει κι αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter αναφέρεται σε πέντε δυνάμεις που μαζί, προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για το σχηματισμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός βρίσκεται στο κέντρο της επιτυχίας ή της αποτυχίας της επιχείρησης. Προσδιορίζει την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα συμβάλλουν στην απόδοσή της.

Σε οποιονδήποτε κλάδο, εθνικό, διεθνή, προσφοράς υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων, οι κανόνες του ανταγωνισμού ενσωματώνονται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και στην ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού μεταξύ των παρόντων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Η ισχύς των πέντε δυνάμεων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάζει όσο ο κλάδος διαφοροποιείται. Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την κερδοφορία του κλάδου επειδή επηρεάζουν τις τιμές, τα κόστη και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου. Όλες οι δυνάμεις δεν είναι εξίσου σημαντικές για όλους τους κλάδους. Επίσης, οι σημαντικοί παράγοντες δομής διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων κλάδων. Κάθε κλάδος είναι μοναδικός και έχει τη δική του μοναδική δομή. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων επιτρέπει στην επιχείρηση να «διακρίνει» μέσω της πολυπλοκότητας και να προσδιορίζει τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο, καθώς και να αναγνωρίζει τις καινοτομίες που θα βελτίωναν την κερδοφορία του κλάδου. Το πλαίσιο αυτό δεν περιορίζει την ανάγκη για τη δημιουργία νέων τρόπων ανταγωνισμού στον κλάδο. Αντίθετα, κατευθύνει τις δημιουργικές δραστηριότητες των διευθυντών σε εκείνες τις πλευρές της δομής του κλάδου που έχουν και την πιο μεγάλη σημασία για τη μακροχρόνια κερδοφορία. Αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις που ανέπτυξε ο Porter είναι:

**1η δύναμη: Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (threat of new entrants)**

Οι νέες επιχειρήσεις θα φέρουν νέα δυναμικότητα στον κλάδο, την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και συχνά σημαντικούς πόρους. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την κερδοφορία που παρουσιάζει ο κλάδος και η οποία είναι αυτή που ουσιαστικά προσελκύει τις επιχειρήσεις. Οι τιμές μπορεί να μειωθούν ή μπορεί να αυξηθούν τα κόστη ώστε τελικά να μειωθεί η κερδοφορία. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που έχουν ήδη θέσει οι υπάρχουσες επιχειρήσεις και από την αντίδραση των σημερινών επιχειρήσεων όταν αναμένουν νέες επιχειρήσεις. Τα εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι: οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντος, απαιτήσεις σε κεφάλαια, κόστη αλλαγής, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, κρατική πολιτική και αντίδραση των σημερινών ανταγωνιστών.

Οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων δεν καθιστούν εύκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο γενικά και ακόμη περισσότερο στην παρούσα φάση, κατά την οποία η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η είσοδος μικρών και μεμονωμένων μονάδων λιανικής

πώλησης αυτοκινήτων δεν ευνοείται, καθώς κρίνεται περισσότερο επικερδής η δημιουργία μεγάλων αντιπροσωπειών που θα καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτή, τόσο όσον αφορά στην αγορά ενός μοντέλου αυτοκινήτου, αλλά και σε επίπεδο after sales υποστήριξης. Η τάση αυτή την περίοδο, οφείλει τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίες δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα σε πολλά σημεία και πόλεις. Η δημιουργία πολυκαταστημάτων (shops in a shop), οδηγεί την αγορά στο σύνολό της. Επομένως, το περιβάλλον από την πλευρά του μεγέθους των μονάδων παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων ευνοεί επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Σε αυτό το σημείο δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός της σχέσης εμπιστοσύνης που θα πρέπει να δημιουργείται μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, η ανάπτυξη της οποίας ευνοείται στις μικρές επιχειρήσεις, όπου έχουμε άμεση και προσωπική επαφή πωλητή – καταναλωτή. Αυτό το κλίμα και αυτή τη νοοτροπία θα πρέπει να προωθήσουμε και στην εταιρεία μας, προκειμένου ν' απολαμβάνουμε τα οφέλη από το συνδυασμό του πολυχώρου - πολυκαταστήματος και της συννοικιακής επιχείρησης.

**2η δύναμη: Η ένταση του ανταγωνισμού άμιλλας στις σημερινές επιχειρήσεις – Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)**

Ο ανταγωνισμός άμιλλας έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση, με τη χρήση τακτικών όπως ανταγωνισμό στις τιμές, πόλεμος διαφημίσεων ή εισαγωγή νέων προϊόντων, αυξημένη εγγύηση ή εξυπηρέτηση πελατών. Ο ανταγωνισμός άμιλλας υπάρχει επειδή κάποιοι ανταγωνιστές βλέπουν την ευκαιρία ή πιέζονται να βελτιώσουν τη θέση τους. Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστικές κινήσεις μιας επιχείρησης οδηγούν σε σημαντικές κινήσεις και τους άλλους ανταγωνιστές. Αυτή η δράση και αντίδραση των επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει ή να χειροτερεύσει τη θέση της επιχείρησης που ξεκίνησε τη δράση. Από την άλλη πλευρά, αυτοί που ωφελούνται είναι οι τελικοί καταναλωτές καθώς αγοράζουν συνήθως, σε χαμηλότερες τιμές.

Κάποιες μορφές ανταγωνισμού άμιλλας όπως ο πόλεμος τιμών, είναι ιδιαίτερα ασταθείς και πιθανότατα να δυσχεραίνουν την κατάσταση όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μειώσεις των τιμών είναι ταχύτερες και έχουν συνήθως άμεσο

αντίκτυπο στα έσοδα όλων των επιχειρήσεων, εκτός εάν η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή του προϊόντος/της υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα υψηλή. Βέβαια, στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, ο πόλεμος των τιμών ανάμεσα στα διάφορα μοντέλα αυτοκινήτων δεν κρίνεται σε επίπεδο αντιπροσωπειών λιανικής πώλησης, αλλά στο επίπεδο των εταιρειών παραγωγής και των εθνικών διανομέων. Και αυτό γίνεται για ευνόητους λόγους, καθώς το κόστος των συγκεκριμένων προϊόντων είναι ιδιαίτερα υψηλό και η τεχνολογία ιδιαίτερα εξειδικευμένη. Υπάρχουν διαφορετικές φορολογικές ρυθμίσεις και επιβαρύνσεις από κράτος σε κράτος, καθώς και στις εισαγωγές –π.χ. οι τρίτες προς την Ε.Ε. χώρες, επιβαρύνονται με δασμούς εισαγωγής. Επίσης, η αγορά ενός αυτοκινήτου αφορά μεμονωμένη συνήθως ποσότητα –μία μονάδα προϊόντος- και είναι μία μορφή επένδυσης για τον αγοραστή, καθώς επενδύει ένα σημαντικό χρηματικό ποσό σε ένα προϊόν το οποίο θα το χρησιμοποιεί κατά μέσο όρο για 4-5 έτη. Σε επίπεδο αντιπροσωπείας, μπορεί να υπάρξει διαφοροποίηση όσον αφορά στις προσφορές, «δωράκια», που δίδονται στον πελάτη με την αγορά –διάφορα αξεσουάρ αυτοκινήτου- ή στα έτη εγγύησης που παρέχονται στα μοντέλα ή στον αριθμό δωρεάν service, καθώς και στις διευκολύνσεις στον τρόπο πληρωμής.

Η οικονομική κρίση που πλήττει την παγκόσμια οικονομία τους τελευταίους μήνες έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και τις αυτοκινητοβιομηχανίες, καθώς έχουν οδηγηθεί σε ραγδαία μείωση των πωλήσεών τους. Γι' αυτό το λόγο παρατηρείται μία αύξηση των διευκολύνσεων που παρέχουν οι εταιρείες προς τους υποψήφιους αγοραστές τους. Είτε με μείωση των τιμών – εκπτώσεις στις τιμές των νέων μοντέλων τους- π.χ. στο μοντέλο Ford Focus έκπτωση €1.000, είτε με μείωση στα επιτόκια π.χ. Opel Corsa. Αυτές οι προσφορές γίνονται στα πλαίσια του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των εταιρειών, σε μια προσπάθεια ν' αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Οι πόλεμοι διαφημίσεων μπορούν ν' αυξήσουν τη ζήτηση ή το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος στη συνείδηση του καταναλωτή, προς όφελος όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' έναν κλάδο. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άμιλλας προκύπτει από πολλούς παράγοντες που αλληλοεπηρεάζονται, όπως: ύπαρξη πολλών ή ισορροπημένων ανταγωνιστών, αργή

ανάπτυξη του κλάδου, μεγάλο κόστος αποθήκευσης ή μεγάλο σταθερό κόστος, έλλειψη διαφοροποίησης ή κόστους αλλαγής, διαφοροποιημένοι ανταγωνιστές, μεγάλα στρατηγικά συμφέροντα, μεγάλα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

**3<sup>η</sup> δύναμη: Πίεση από υποκατάστατα προϊόντα – Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)**

Όλες οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται, κατά κάποιον τρόπο, με όλα τα υποκατάστατα προϊόντα που παράγουν οι άλλοι κλάδοι. Τα υποκατάστατα περιορίζουν τη δυνατή απόδοση του κλάδου καθορίζοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές του βασικού προϊόντος. Όσο πιο ελκυστική η απόδοση από τα υποκατάστατα, τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.

Ο προσδιορισμός των υποκατάστατων προϊόντων αφορά την έρευνα για άλλα προϊόντα που μπορούν να προσφέρουν την ίδια χρήση με το «βασικό» προϊόν. Η θέση ως προς τα υποκατάστατα μπορεί να είναι και ζήτημα συλλογικών πράξεων του κλάδου. Τα υποκατάστατα που έχουν μεγαλύτερη σημασία είναι εκείνα που βρίσκονται σε τάση βελτίωσης της σχέσης τιμής- απόδοσης με το βασικό προϊόν και εκείνα που παράγονται από κλάδους ιδιαίτερα κερδοφόρους.

Αν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, τότε θα συμβούν τα εξής:

- Δε θα διαθέτουν οι επιχειρήσεις πόρους για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων με την ίδια ένταση, καθώς δεν αναμένεται να παραχθούν παρεμφερή προϊόντα.
- Δε θα μπουν νέες επιχειρήσεις στον κλάδο με πλεονεκτήματα κόστους.
- Η επιχείρηση δεν υφίσταται πιέσεις προκειμένου να προσφέρει καλύτερα και περισσότερο βελτιωμένα προϊόντα.

**4η δύναμη: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)**

Οι αγοραστές ανταγωνίζονται πιέζοντας τις επιχειρήσεις να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές. Πιέζουν για καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και όλα αυτά σε βάρος της κερδοφορίας του εκάστοτε κλάδου. Κάποιες ομάδες αγοραστών είναι περισσότερο ισχυρές από κάποιες άλλες. Μία ομάδα αγοραστών είναι ισχυρή:

- Αν είναι συγκεντρωμένη ή αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις του πωλητή. Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων είναι ιδιαίτερα ισχυροί αν ο κλάδος έχει μεγάλα σταθερά κόστη, οπότε κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιούν όλη τη δυναμικότητα.
- Αν οι αγοραζόμενες ποσότητες αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του κόστους του αγοραστή ή των αγορών του. Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις τιμές όταν διαθέτουν σημαντικούς πόρους για αγορά μεγάλων ποσοτήτων. Τότε αγοράζουν επιλεκτικά.
- Αν τα προϊόντα που αγοράζει είναι σταθερά ή αδιαφοροποίητα. Οι αγοραστές αφού μπορούν να επιλέγουν μεταξύ πολλών εναλλακτικών προμηθευτών αντικαθιστούν τον έναν με τον άλλο.
- Αν αντιμετωπίζει ελάχιστα «κόστη αλλαγής». Τα κόστη αλλαγής συνδέουν τον αγοραστή με συγκεκριμένο προμηθευτή. Η δύναμη του αγοραστή αυξάνει εάν ο προμηθευτής έχει ν' αντιμετωπίσει κόστη αλλαγής.
- Αν έχει μικρά κέρδη. Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για χαμηλότερο κόστος αγοράς. Η μεγάλη κερδοφορία των αγοραστών είναι γενικά λιγότερο ευαίσθητη στις τιμές.
- Αν ο αγοραστής τείνει να ολοκληρωθεί προς τα πίσω. Αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να απαιτήσει διαπραγματεύσεις για την τιμή.



- Αν το προϊόν του κλάδου είναι ασήμαντο για την ποιότητα των προϊόντων των αγοραστών.
- Αν ο αγοραστής είναι πλήρως πληροφορημένος σχετικά με τη ζήτηση, τις τρέχουσες τιμές που επικρατούν στην αγορά, ακόμη και για το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται ο προμηθευτής.

Στην εποχή μας, όπου η πληροφόρηση γίνεται με ταχύτατους ρυθμούς, οι καταναλωτές και δυνητικοί αγοραστές είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις τιμές και το επίπεδο στο οποίο αυτές διαμορφώνονται παγκοσμίως. Η ύπαρξη πολλών εταιρειών δίνει την ευκαιρία στους καταναλωτές να στραφούν σε άλλους προμηθευτές προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

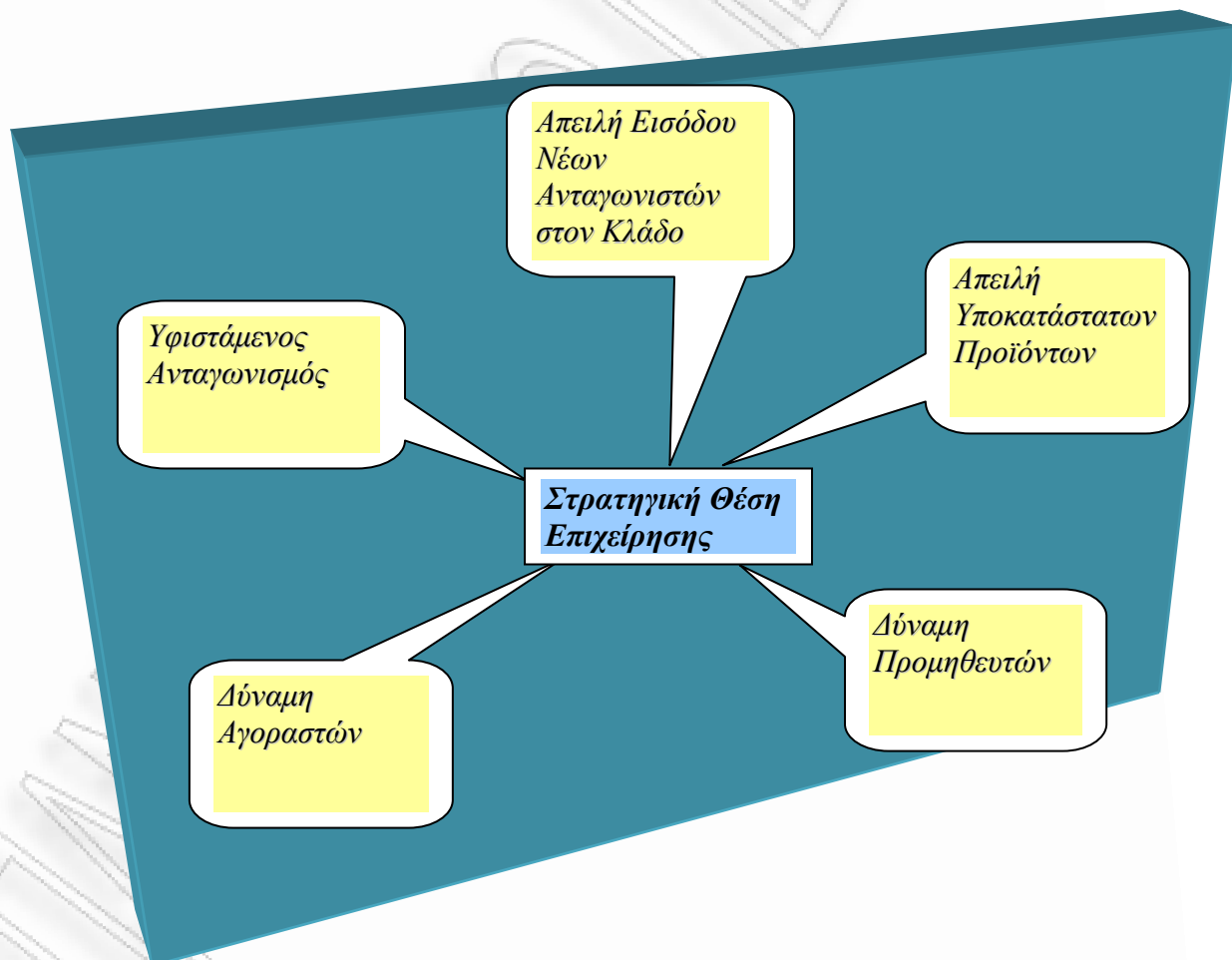
**5η δύναμη: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)**

Οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη ως προς τους αγοραστές εάν απειλούν ότι θα αυξήσουν τις τιμές ή ότι θα μειώσουν την ποιότητα του προϊόντος. Η ομάδα προμηθευτών έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη:

- Αν αποτελείται από λίγους προμηθευτές που είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι από τους αγοραστές.
- Αν δεν υπάρχουν σημαντικά υποκατάστατα για το βασικό προϊόν των προμηθευτών.
- Αν οι αγοραστές δεν αποτελούν σημαντική δραστηριότητα των εσόδων του προμηθευτή.
- Αν το προϊόν των προμηθευτών είναι σημαντική εισροή για τη δραστηριότητα του αγοραστή. Κι αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό για την ισχύ των προμηθευτών όταν το προϊόν δεν είναι αποθηκεύσιμο.

- Αν τα προϊόντα του προμηθευτή είναι διαφοροποιημένα (οπότε υπάρχουν μεγάλα κόστη αλλαγής). Κι αυτό διότι οι αγοραστές δεν θα μπορούν να υποκαθιστούν το ένα προϊόν με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό, με την ίδια ευκολία.

Σχηματική απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter :



Σχ.6-8. Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού

#### 6.4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



Η Αντιπροσωπεία έχει ν'αντιμετωπίσει τους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους όλων των εταιρειών αυτοκινήτων, που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αττικής.





Ο ανταγωνισμός όμως, θα εστιάζεται κυρίως, στους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους των εταιρειών, τα μοντέλα των οποίων θα διαθέτει και η επιχείρησή μας στην αγορά. Οι αντιπροσωπείες της Toyota, της Honda και της Lexus θα είναι οι κύριοι ανταγωνιστές μας, διότι ο καταναλωτής που έχει κάνει το πρώτο βήμα και έχει αποφασίσει να προχωρήσει στην αγορά ενός αυτοκινήτου υβριδικής τεχνολογίας, θα προχωρήσει και στο δεύτερο βήμα, που είναι η έρευνα αγοράς στο συγκεκριμένο τομέα, προκειμένου να δει την προσφορά των μοντέλων στην αγορά και τις επιλογές που αυτός έχει στη διάθεσή του.

Στη χώρα μας, προσφέρονται, στην τρέχουσα χρονική περίοδο, μοντέλα υβριδικής τεχνολογίας των εταιρειών Toyota, Honda και Lexus. Εν συνεχεία, θα πρέπει να γίνει φιλτράρισμα στις επίσημες αντιπροσωπείες των συγκεκριμένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αττικής και να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε αυτές που προσφέρουν υπηρεσίες ανάλογες με τη δική μας αντιπροσωπεία, να τις μελετήσουμε και να εντοπίσουμε ενδεχόμενες αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν, προκειμένου να δημιουργήσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι αυτών. Επικεντρώνουμε λοιπόν, την προσοχή μας στις αντιπροσωπείες που βρίσκονται στις περιοχές όπου διαθέτουμε καταστήματα, καθώς και στις γειτονικές-εύκολα προσβάσιμες περιοχές. Διαθέτουμε καταστήματα στις περιοχές του Ν.Ηρακλείου, Λ.Βουλιαγμένης & στη Λ.Συγγρού. Δεύτερο κριτήριο για το φιλτράρισμα των ανταγωνιστών μας είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αυτοί προσφέρουν (Έκθεση, Συνεργείο, Πώληση Ανταλλακτικών & Αξεσουάρ, Φανοποιείο κλπ). Επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας σε εκείνες τις αντιπροσωπείες που διαθέτουν συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, ενδιαφερόμαστε ώστε να εντοπίσουμε εκείνες τις αντιπροσωπείες που εμπορεύονται υβριδικά μοντέλα (τέτοιος διαχωρισμός γίνεται στις αντιπροσωπείες της εταιρείας Toyota).


















Οι επίσημοι αντιπρόσωποι αυτών των εταιρειών στην Αττική είναι:

## ΤΟΥΟΤΑ

 Έκθεση,  Εξουσιοδοτημένος Έμπορος Prius

 Συνεργείο,  Ανταλλακτικά,  Φανοποιείο,  Βαφείο

<p><b>Πόλις Συγγρού (ΠΟΛΙΣ INCHCAPE ATHENS A.E.)</b> <b>Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 328-330,</b> <b>ΚΑΛΛΙΘΕΑ</b></p> <p>   </p>	<p><b>ΝΕΟΣ ΚΗΦΙΣΟΣ ΑΕΕΑ</b> <b>ΚΗΦΙΣΟΥ 168,</b> <b>ΑΙΓΑΛΕΩ</b></p> <p>     </p>
<p><b>DIMCO ΑΕ</b> <b>Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 97,</b> <b>ΓΛΥΦΑΔΑ</b></p> <p> </p>	<p><b>Ε. ΓΙΑΝΝΙΤΣΑΣ ΑΒΕΕ</b> <b>Λ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 76,</b> <b>ΜΟΣΧΑΤΟ</b></p> <p>     </p>
<p><b>DIMCO ΑΕ AFTER SALES</b> <b>Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 24Α &amp;</b> <b>ΜΙΑΟΥΛΗ 43,</b> <b>ΓΛΥΦΑΔΑ</b></p> <p>   </p>	<p><b>Λ. ΠΟΛΑΡΑΣ - Σ. ΠΛΕΤΣΑ</b> <b>Α.Ε.Β.Ε AUTO-HOUSE</b> <b>35ο ΧΛΜ. Λ. ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ,</b> <b>Ν. ΜΑΚΡΗ</b></p> <p>     </p>
<p><b>Γ. Π. ΜΑΓΚΛΑΡΑΣ &amp; ΣΙΑ ΕΕ</b> <b>Λ. ΚΥΜΗΣ 79,</b> <b>Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b></p> <p>   </p>	<p><b>ΠΑΣΠΑΛΙΑΡΗΣ Α.Ε.</b> <b>Λ. ΑΘΗΝΩΝ 226-230,</b> <b>ΧΑΪΔΑΡΙ</b></p> <p>     </p>
<p><b>ΝΕΟΣ ΚΗΦΙΣΟΣ ΑΕΕΑ</b> <b>Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 322,</b> <b>ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ</b></p> <p>  </p>	<p><b>ΠΛΕΣΤΗΣ Α.Ε.</b> <b>23 ΧΛΜ. Ν.Ε.Ο. ΑΘΗΝΩΝ-</b> <b>ΚΟΡΙΝΘΟΥ,</b> <b>ΕΛΕΥΣΙΝΑ</b></p> <p>     </p>
<p><b>ΑΣΑΜ Ε.Π.Ε.</b> <b>ΛΑΜΙΑΣ 16,</b> <b>ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ</b></p> <p> </p>	<p><b>Γ. ΦΛΑΜΙΑΤΟΣ Α.Ε.</b> <b>ΚΟΚΚΙΝΟΠΟΥΛΟΥ 2,</b> <b>ΖΩΓΡΑΦΟΥ</b></p> <p> </p>

<b>Πόλις Ηρακλείου (ΠΟΛΙΣ INCHCAPE ATHENS A.E.)</b> <b>Λ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ 455,</b> <b>Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b>  	<b>ΑΥΤΟ-ΣΑΙΤΗΣ ΑΕΑ</b> <b>Λ. ΔΕΚΕΛΕΙΑΣ 223,</b> <b>Ν. ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ</b>     
<b>Ι. ΠΑΠΑΔΑΜΑΝΤΙΟΥ ΑΒΕΕ</b> <b>Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 350,</b> <b>ΧΑΛΑΝΔΡΙ</b>   	<b>ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ Α.Ε.</b> <b>Λ. ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 300,</b> <b>ΧΟΛΑΡΓΟΣ</b>   
<b>ΓΑΖΕΤΑΣ – ΤΡΟΧΟΠΟΥΛΟΣ</b> <b>Ε.Π.Ε.</b> <b>ΑΝΑΠΑΥΣΕΩΣ 15-17,</b> <b>ΒΡΗΛΙΣΙΑ</b>     	<b>ΤΣΟΚΑΣ ΑΕΒΕ ΑΥΤ/ΤΩΝ &amp; ΜΗΧ/ΤΩΝ</b> <b>Λ. ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ 47,</b> <b>ΓΕΡΑΚΑΣ</b>     

Πίν.6-3. Επίσημοι Αντιπρόσωποι της TOYOTA στην Αττική

## LEXUS

<b>LEXUS</b> <b>ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ</b> <b>(ΕΞ. ΕΜΠΟΡΟΣ)</b> <b>Λ.ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ</b> <b>517, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ</b>	<b>Πόλις Σταυρός</b> <b>(ΠΟΛΙΣ INCHCAPE</b> <b>ATHENS AE)</b> <b>(ΕΞ.</b> <b>ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΗΣ)</b> <b>Λ.ΛΑΥΡΙΟΥ 15,</b> <b>ΓΛΥΚΑ ΝΕΡΑ</b>	<b>LEXUS</b> <b>ΚΗΦΙΣΙΑΣ</b> <b>(ΕΞ.ΕΜΠΟΡΟΣ)</b> <b>Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ</b> <b>346,</b> <b>ΧΑΛΑΝΔΡΙ</b>
---	---	--

Πίν.6-4. Επίσημοι Αντιπρόσωποι της LEXUS στην Αττική

## HONDA



Έκθεση



Συνεργείο



Φανοποιείο



Ανταλλακτικά

ΕΞΤΡΑ ΑΕΒΕ  
Λ.ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 114 &  
ΣΠΕΤΣΩΝ,  
ΓΛΥΦΑΔΑ



ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.  
Λ. ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 331,  
ΧΑΛΑΝΔΡΙ



ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΜΟΝ/ΠΗ Ε.Π.Ε.  
Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 140,  
ΜΑΡΟΥΣΙ



ΜΑΣΤΟΡΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ  
ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 64,  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ



ΧΑΛΚΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΕΒΕ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ 1 & ΕΛΗ 23,  
ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ



ΠΑΠΡΑΣ Α.Ε.  
ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 251,  
ΝΙΚΑΙΑ



MOBILITY Ο.Ε.  
Λ. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ 244,  
ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΟΙ



ΠΑΝΤΟΠΙΚΟΣ Ε.Π.Ε.  
ΙΕΡΑ ΟΔΟΣ 155,  
ΑΙΓΑΛΕΩ



ΜΠΟΥΛΟΥΜΠΙΑΣΗΣ ΑΕΒΕ  
Λ. ΣΑΛΑΜΙΝΟΣ 211-213,  
ΠΕΙΡΑΙΑΣ



ΠΑΠΡΑΣ Α.Ε.  
Λ.ΘΗΒΩΝ 88 & ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ 86,  
ΠΕΙΡΑΙΑΣ



AUTO EXPRESS Ε.Π.Ε.  
3 ΓΕΦΥΡΕΣ,  
Ν.Ε.ΟΛΟΣ 32

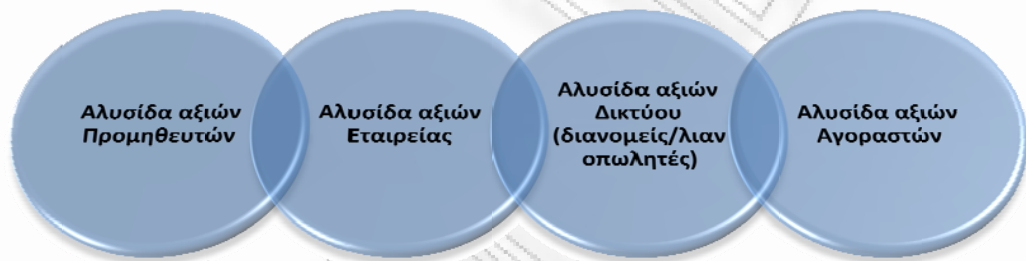


Πίν.6-5. Επίσημοι Αντιπρόσωποι της HONDA στην Αττική

Εξάλλου, η Αντιπροσωπεία έχει εξαρχής θέσει ως στόχο, τη δημιουργία και την υποστήριξη ενός νέου trend στην αγορά και την προώθηση μιας νοοτροπίας που βρίσκεται σε πρώιμο ακόμη στάδιο, στην ελληνική πραγματικότητα. Αυτή ακριβώς είναι και η διαφοροποίηση της αντιπροσωπείας που θα δημιουργήσουμε έναντι των υπολοίπων αντιπροσωπειών που δραστηριοποιούνται ήδη στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου. Η διαφοροποίηση έγκειται δηλαδή στο γεγονός ότι, επιδιώκουμε να προσφέρουμε στους καταναλωτές και υποψήφιους αγοραστές, εξειδικευμένα προϊόντα – προσφορά και διάθεση μόνο υβριδικών μοντέλων αυτοκινήτων – και *after sales* υποστήριξη αυτών (ανταλλακτικά, συνεργείο). Προσφορά ανώτερου τεχνολογικά και ποιοτικά, προϊόντος και παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Οπότε θα εστιάσουμε σε εκείνες τις αντιπροσωπείες που πωλούν και υβριδικά αυτοκίνητα, σε συνδυασμό με την πώληση των συμβατικών. Αυτές οι αντιπροσωπείες αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές μας. Θα πρέπει εδώ να υπενθυμίσουμε ότι θα είμαστε η πρώτη αντιπροσωπεία που θα εξειδικευτεί στην εμπορία και μετέπειτα υποστήριξη, αποκλειστικά και μόνο υβριδικών αυτοκινήτων. Επίσης, ως άμεσοι ανταγωνιστές θα πρέπει να θεωρηθούν και εκείνες οι αντιπροσωπείες που προσφέρουν πλήθος υπηρεσιών στους πελάτες τους και δεν περιορίζονται στην πώληση και μόνο αυτοκινήτων. Αντιθέτως, διαθέτουν πλήθος τμημάτων για *after sales* υποστήριξη των πελατών τους, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο σχέση εμπιστοσύνης με αυτούς, ενισχύοντας παράλληλα και την αξιοπιστία τους.

Η αλυσίδα αξιών μιας συγκεκριμένης επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συμβάλλουν στην αξία του αγοραστή, όπως η εμπορία, η παράδοση, οι υπηρεσίες και όλες οι δραστηριότητες υποστήριξης (after sales υποστήριξη). Η αλυσίδα αξιών μιας επιχείρησης ενσωματώνεται σε ένα μεγαλύτερο πεδίο δραστηριοτήτων οι οποίες αθροιστικά διαμορφώνουν το σύστημα αξιών. Το σύστημα αξιών περιλαμβάνει προμηθευτές, εταιρείες στα διάφορα στάδια του καναλιού διανομής, καθώς και τον τελικό καταναλωτή.



Σχ.6-9. Το Σύστημα Αξιών (Porter, 1990)

Μια εταιρεία μπορεί να επιβιώσει μόνο εφόσον η προστιθέμενη αξία στα στάδια που μεσολαβούν μεταξύ προμηθειών και παράδοσης είναι τόση, ώστε η αγορά να είναι διατεθειμένη να καλύψει το κόστος που προκύπτει από την τελική τιμή.

Σε μια εταιρεία θα πρέπει να διαχωριστούν δύο σημαντικοί παράγοντες: τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ανταγωνιστικοί στόχοι. Για τον πρώτο παράγοντα η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων, του χαμηλού κόστους και της διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση, την οποία ακολουθεί και η Αντιπροσωπεία μας, είναι η ικανότητα να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή σε ό,τι αφορά στην ποιότητα και τις προδιαγραφές του προϊόντος, υπηρεσίες και after sales υποστήριξη.



Η δεύτερη μεταβλητή στο μοντέλο του Porter είναι οι ανταγωνιστικοί στόχοι, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν την έκταση του στόχου της εταιρείας, για την κατάκτηση μεριδίου της αγοράς. Κάθε επιχείρηση έχει ν'αντιμετωπίσει πολλαπλά κανάλια διανομής και κατηγορίες πελατών με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Μπορούν να επιλέξουν έναν ευρύ στόχο ή να εστιάσουν σε κάποια ή κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες. Η επέκταση της επιχείρησής μας έχει αυτόν ακριβώς το στόχο, την εστίαση σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών – συγκεκριμένα target groups.

Ο συνδυασμός των μεταβλητών αυτών, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανταγωνιστικοί στόχοι οδηγούν σε ένα σχήμα τεσσάρων διαφορετικών γενικών στρατηγικών:

#### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

*Χαμηλότερο Κόστος*

*Διαφοροποίηση*

#### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

*Ευρείς Στόχοι*

*Εστιασμένοι  
Στόχοι*

<b>Κόστος Ηγεσίας</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Κόστος Εστίασης</b>	<b>Εστιασμένη Διαφοροποίηση</b>

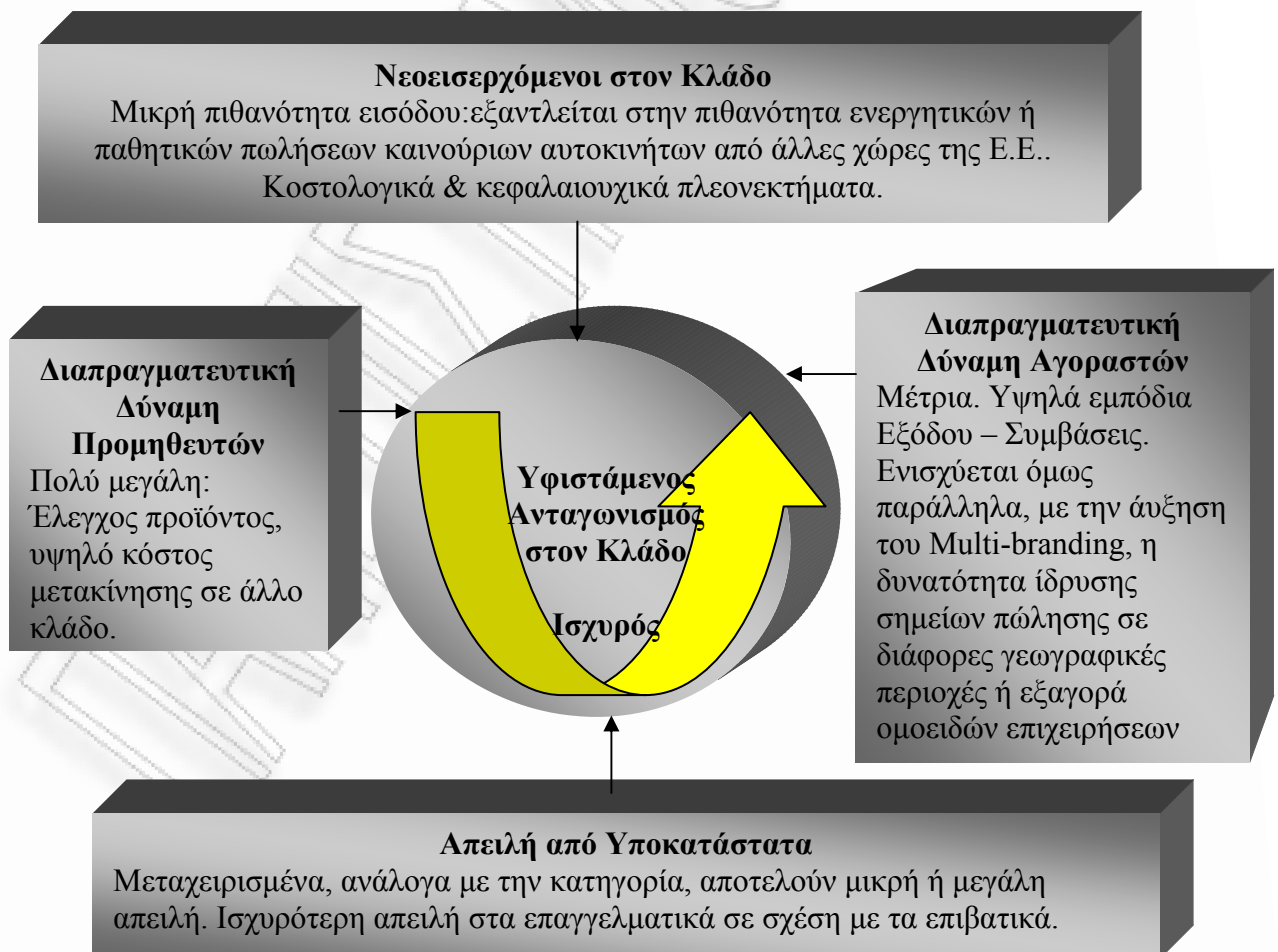
*Διάγρ.6-10. Διαγραμματική παρουσίαση των παραμέτρων που διέπουν τις γενικές στρατηγικές (Porter, 1990)*

Η στρατηγική του Κόστους Ηγεσίας στοχεύει στο χαμηλότερο, από άποψη κόστους, αποτέλεσμα. Η στρατηγική Εστίασης του Κόστους, προσπαθεί να επιτύχει

το χαμηλότερο δυνατό κόστος, για συγκεκριμένες όμως αγορές. Η στρατηγική της Διαφοροποίησης, η οποία στοχεύει στην καινοτομία και στην αλλαγή και τέλος, η στρατηγική της Εστιασμένης Διαφοροποίησης, την οποία ακολουθεί η επιχείρησή μας και η οποία πρεσβεύει την αυτο-διαφοροποίηση της εταιρείας σε έναν πιο περιορισμένο τομέα, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία – εστίαση στην τεχνολογία υβριδικών οχημάτων.

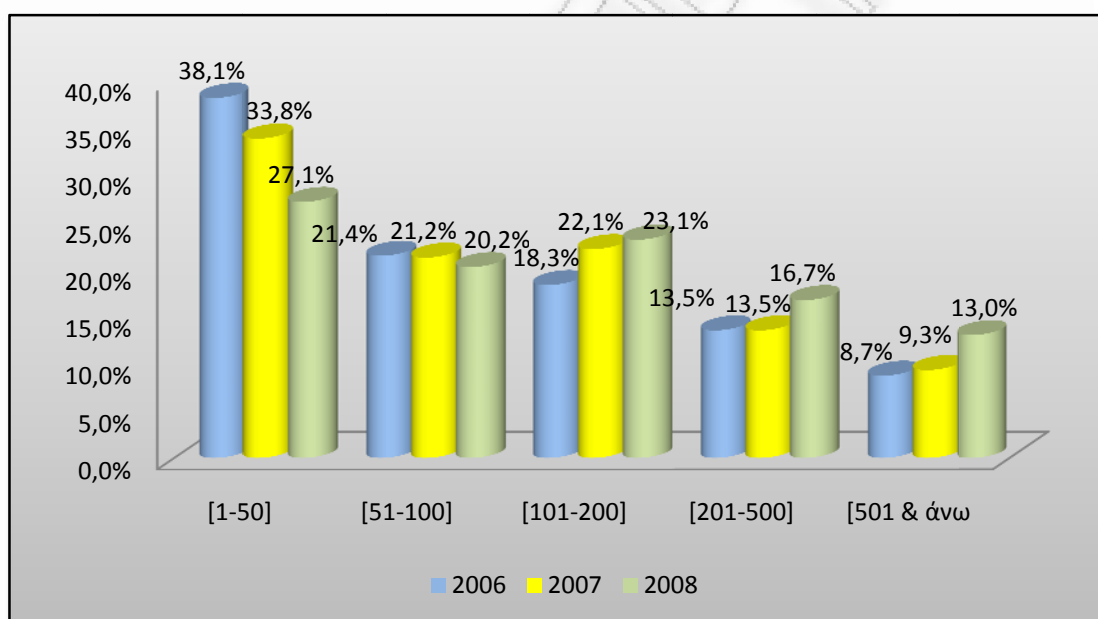
Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να διαθέτει μια συγκεκριμένη στρατηγική ανταγωνισμού. Η επιχείρησή μας με την επέκτασή της – μετατροπή της αντιπροσωπείας - επιλέγει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσφοράς εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, στην αγορά, εστιάζοντας παράλληλα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες.

#### Σχ.6-11. ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ



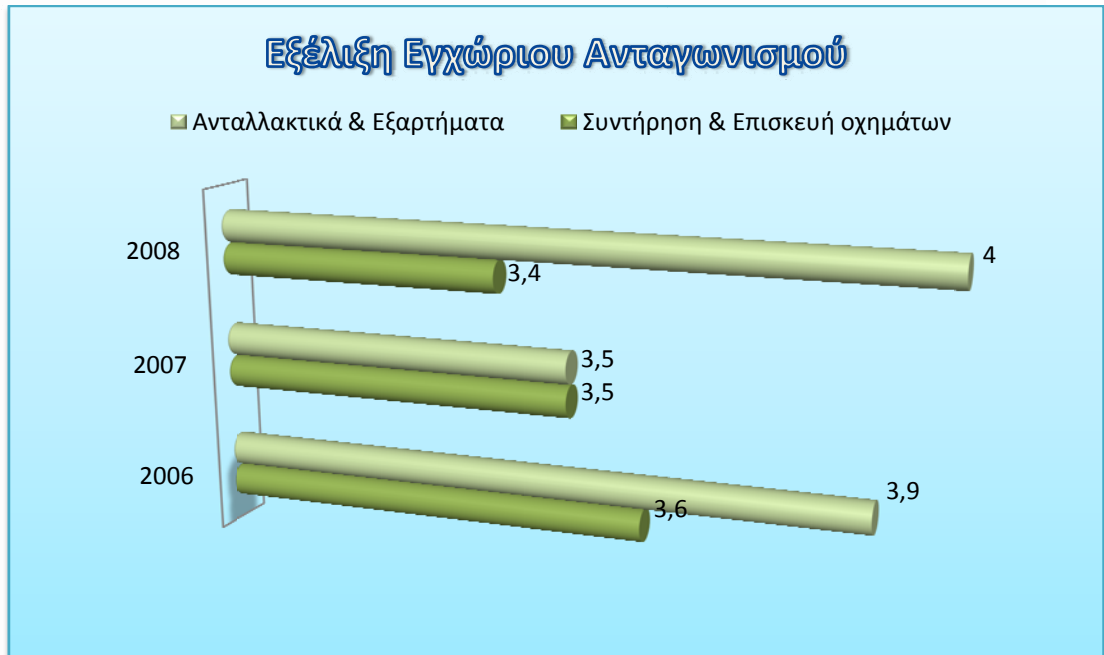
#### 6.4.5.1 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το 2009 αναμένεται ενίσχυση της έντασης του ανταγωνισμού, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Συγκεκριμένα, προβλέπεται συνέχιση της αναδιάρθρωσης της δομής της αγοράς αυτοκινήτων. Μάλιστα, εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης αναμένεται έξοδος ιδιαίτερα των μικρών επιχειρήσεων, από τον κλάδο. Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει την πορεία των ετήσιων πωλήσεων καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων τα έτη 2006, 2007 και 2008.



Διάγρ.6-12. Κατανομή Εξουσιοδοτημένων εμπόρων σε όρους πωλήσεων καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων είναι αρκετά ανταγωνιστικό και απαιτητικό. Εντονότερος εμφανίζεται ο ανταγωνισμός στην πώληση καινούριων επιβατικών οχημάτων, καθώς προσφέρεται πληθώρα καινούριων μοντέλων στην αγορά και σε πιο προσιτή τιμή σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν. Επίσης, η συντήρηση και η επισκευή των οχημάτων, καθώς και τα αντίστοιχα ανταλλακτικά, διέπονται από έντονο ανταγωνισμό. Χαρακτηριστικό της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά είναι το ακόλουθο διάγραμμα:



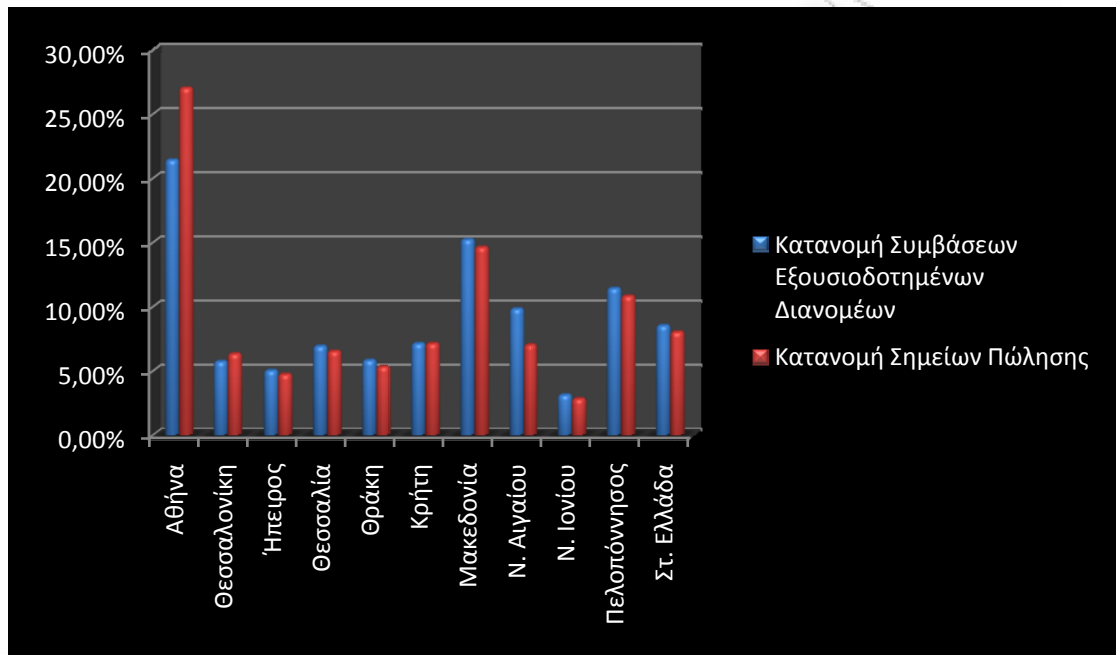
Διάγρ.6-13. Εξέλιξη Εγχώριου Ανταγωνισμού

#### 6.4.5.2 ΔΟΜΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Στην Ελλάδα (2006), ποσοστό 61,9% των εξουσιοδοτημένων σημείων πώλησης και service είναι κάθετα συγκροτήματα, έναντι ποσοστού 67,2% στην ΕΕ-24. Ενώ, 17,5% είναι αποκλειστικά σημεία πώλησης. Στην ΕΕ-24 το ποσοστό είναι 5,1%. Μεγαλύτερο ποσοστό αποκλειστικών Σημείων Πώλησης και μικρότερο ποσοστό αποκλειστικών Σημείων Service σε σχέση με την ΕΕ.

Οι περισσότεροι εξουσιοδοτημένοι έμποροι στην Ελλάδα, παρά τη δυνατότητα του 1400/2002, συνεχίζουν να διατηρούν Κάθετα Συγκροτήματα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως συμβαίνει και στην πλειοψηφία των χωρών της Ευρώπης.

### 6.4.5.3 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΣΗΜΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

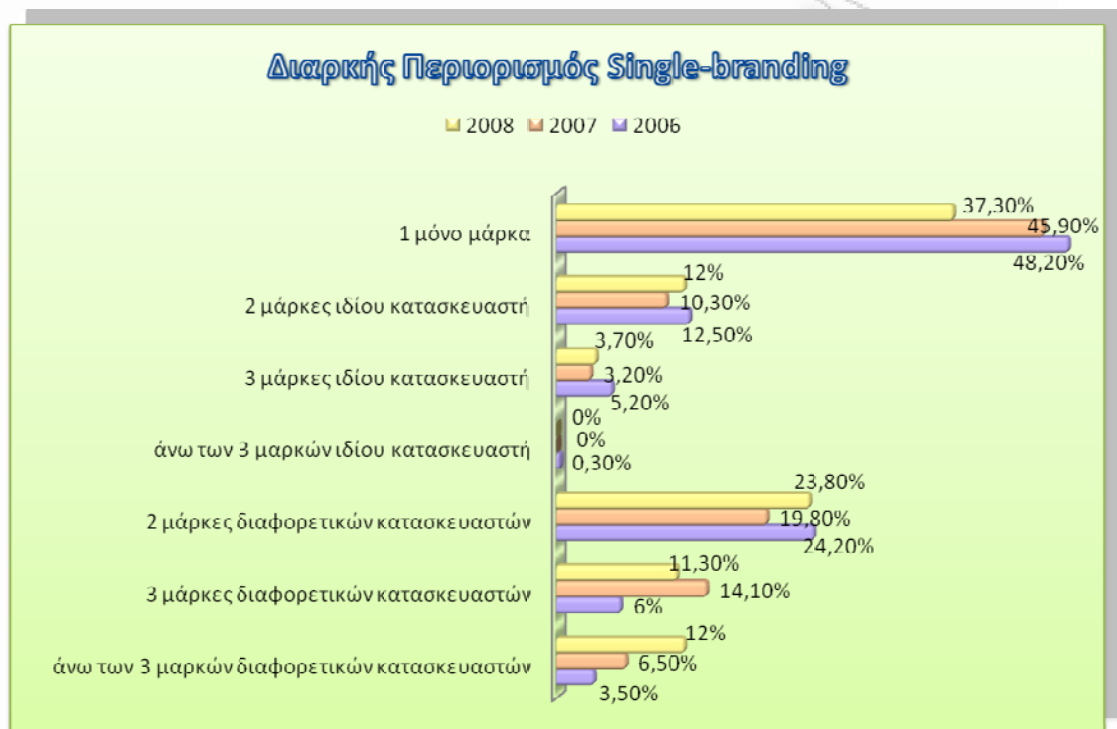


Διάγρ.6-14. Κατανομή Επίσημου Δικτύου Πωλήσεων

Στην περιοχή της Αττικής συγκεντρώνεται το 21,4% των εξουσιοδοτημένων διανομέων και το 27% των σημείων πώλησης επιβατικών οχημάτων.

Στην Ελλάδα το έτος 2006 παρουσιάζεται αύξηση της τάξεως του 3,4% σε σχέση με το 2005, του αριθμού των Συμβάσεων των Εξουσιοδοτημένων Διανομέων (-3,2% στην ΕΕ-25). Και 5,3%, έναντι του 2005, του αριθμού των Συμβάσεων των Εξουσιοδοτημένων Επισκευαστών (+2,6% στην ΕΕ-25).

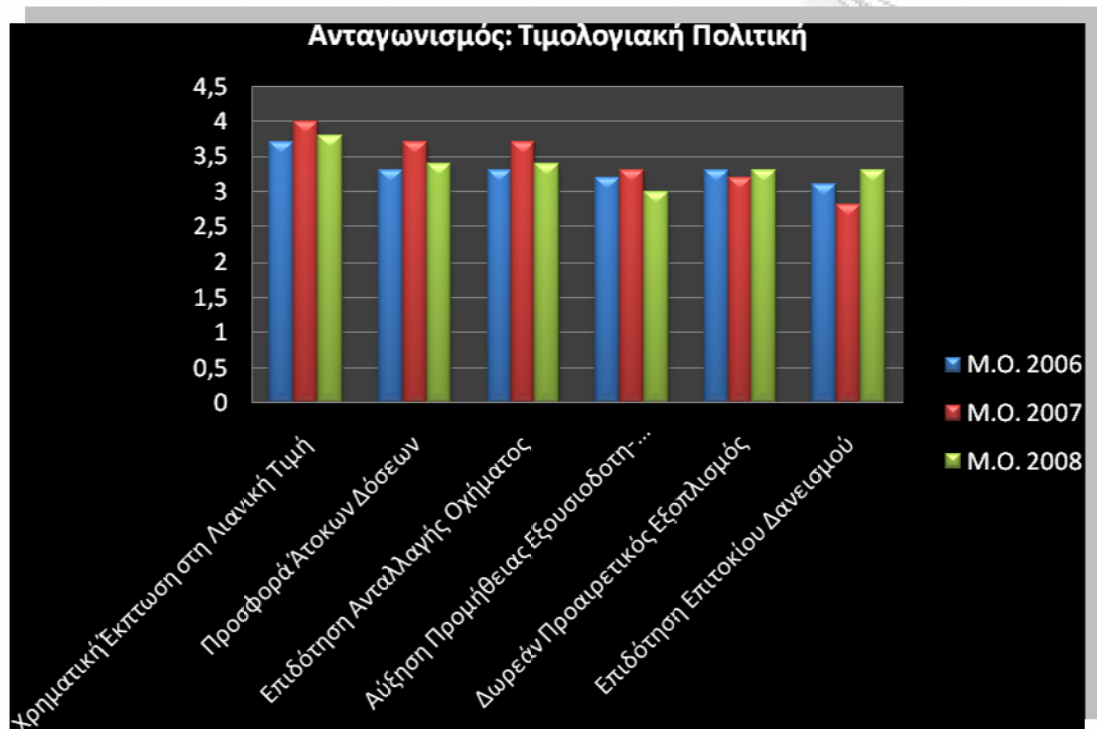
#### 6.4.5.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ MULTI-BRANDING



Διάγρ.6-15. Διείσδυση Multi-Branding

Το 53% των Εξουσιοδοτημένων εμπορών στην Ελλάδα εμπορεύεται μία ή περισσότερες μάρκες του *ιδίου* Πολυεθνικού Ομίλου-Κατασκευαστή (2008). Το ποσοστό αυτό παρουσιάζει πτώση σε σχέση με το 2007, που ανερχόταν σε 59,4%. Ενώ, ποσοστό 47,1% εμπορεύεται δύο ή περισσότερες μάρκες διαφορετικών κατασκευαστών (2008). Υπάρχει μια αύξηση σε σχέση με το 2007, όπου το συγκεκριμένο ποσοστό ανερχόταν σε 40,4%. Παρατηρούμε σταδιακή εδραίωση του Multi-branding και στην Ελλάδα. Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2006 ήταν 66,2%, του *ιδίου* Πολυεθνικού Κατασκευαστή και 33,7% μάρκες *διαφορετικών* Κατασκευαστών.

#### 6.4.5.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ



Διάγρ.6-16. Τιμολογιακή Πολιτική

Το κίνητρο της Χρηματικής Έκπτωσης στη Λιανική Τιμή είναι σταθερά πρώτο έναντι των υπολοίπων τόσο το 2006 (3,7), το 2007 (4), όσο και το 2008 (3,8). Επίσης, ως αρκετά αποτελεσματικό μέτρο αποδείχθηκε η απαλλαγή από το Τέλος Ταξινόμησης.

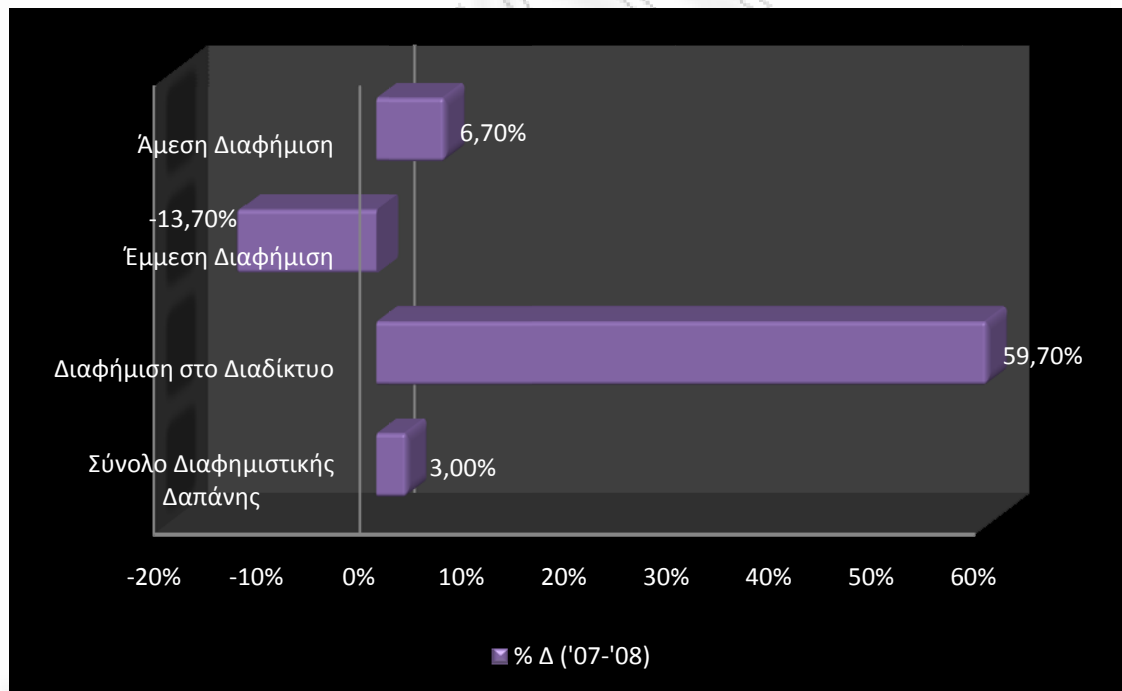
Στο διάγραμμα παρατηρούμε επίσης, ότι η Προσφορά άτοκων Δόσεων και η Επιδότηση Ανταλλαγής Οχήματος, ενώ αποδείχθηκαν πιο αποτελεσματικά κίνητρα το έτος 2007, έναντι του 2006 (3,7 από 3,3), παρουσίασαν και πάλι πτώση το 2008, από 3,7 σε 3,4. Διατηρώντας όμως παράλληλα τη σπουδαιότητά τους.

Αντίθετα, υπάρχει σχετικά χαμηλότερη αξιολόγηση στα κίνητρα «Δωρεάν Προαιρετικός Εξοπλισμός» και «Επιδότηση Επιτοκίου Δανεισμού». Τέλος, εντυπωσιακότερη είναι η χαμηλή αξιολόγηση της «Αύξησης της Προμήθειας του Εξουσιοδοτημένου Εμπόρου», όπου έχουμε μείωση το 2008.

#### 6.4.5.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ

Ποσοστιαία Κατανομή Διαφημιστικής Δαπάνης Εθνικών Διανομέων, ανά Κατηγορία, έτη 2006, 2007 & 2008.

Κατηγορία	2006	2007	2008
Άμεση Διαφήμιση	79,8%	78,4%	81,3%
Έμμεση Διαφήμιση	19,1%	20,7%	17,4%
Διαφήμιση στο Διαδίκτυο	1,0%	0,9%	1,4%
Σύνολο Διαφημιστικής Δαπάνης	100,0%	100,0%	100,0%



Διάγρ.6-17. Εξέλιξη Διαφημιστικής Δαπάνης Εθνικών Διανομέων ανά Κατηγορία, 2007-2008

Το 2008 παρουσιάζεται μια αύξηση της Συνολικής Διαφημιστικής Δαπάνης, κατά 3% (καθαρή αξία πλην των εκπτώσεων και των προσφορών). Σημαντική είναι και η άνοδος της δαπάνης για διαφήμιση στο χώρο του Διαδικτύου, παρατηρούμε μια μεταβολή της τάξεως του 59,7%. Παρατηρείται δηλαδή, μια σταθερή αύξηση της Διαφήμισης μέσω του Διαδικτύου (είχαμε ομόρροπη μεταβολή της τάξεως του 39,5% το έτος 2007. Το internet είναι ένα σχετικά νέο μέσο στο χώρο της

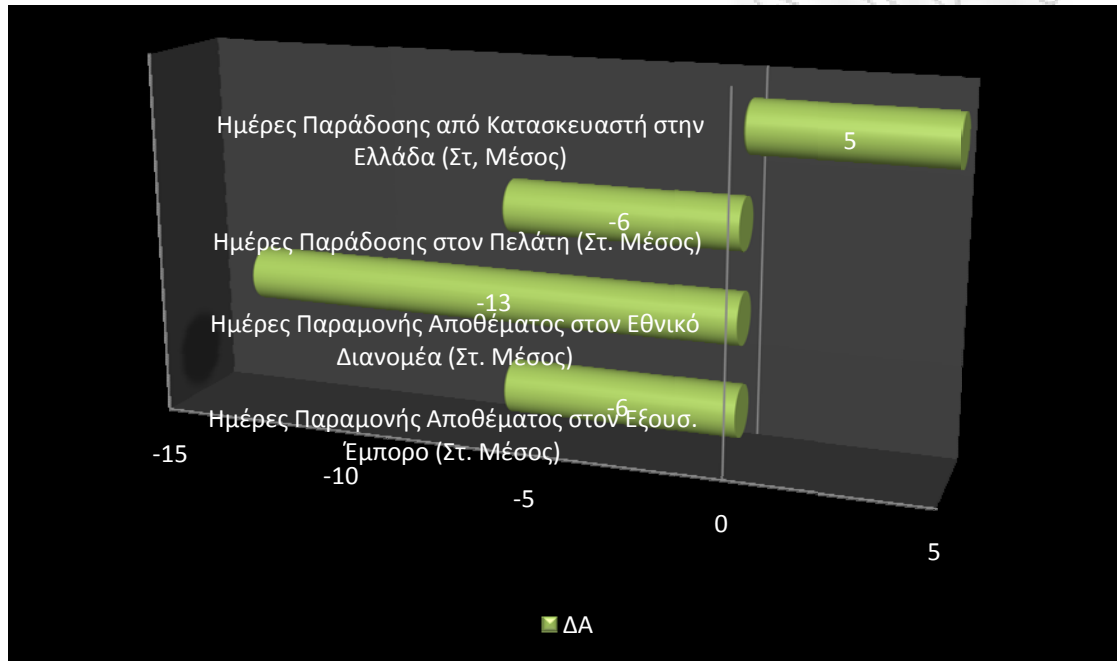


διαφήμισης και της προβολής τόσο στην Ελλάδα, όσο και στον κλάδο. Καταλάμβανε μόλις το 1,3% επί του Συνόλου των Δαπανών για Διαφήμιση, το έτος 2007.

Κυρίαρχο κανάλι επικοινωνίας και προβολής παραμένει σταθερά η Άμεση Διαφήμιση, με ποσοστό περίπου 80,0% επί του συνόλου των δαπανών και τις τρεις χρονιές. Αξίζει να παραθέσουμε κάποια στοιχεία σε αυτό το σημείο, το 53% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης που αφορούσε στην κατηγορία των επιβατικών αυτοκινήτων, πραγματοποιήθηκε στην τηλεόραση, έναντι ποσοστού 47,3% το 2006 (€80 εκ., αύξηση +17%). Αντίστοιχα, η διαφήμιση στα περιοδικά και τις εφημερίδες παρουσίασε απώλεια 3 ποσοστιαίων μονάδων (-3%). Τα ποσοστά ήταν αντίστοιχα 15% και 30%. Η δαπάνη για διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου παρουσίασε αύξηση από 1% σε 2%. Έχει όμως μικρό μερίδιο στη συνολική δαπάνη. Τέλος, η Έμμεση Διαφήμιση παρουσίασε μείωση της τάξεως του 13,7% μεταξύ των ετών 2007 και 2008. Λόγω της οικονομικής ύφεσης, που έπληξε τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας σε μεγάλο βαθμό, σημειώνοντας κατακόρυφη μείωση στις πωλήσεις, οι εταιρείες επένδυσαν στον τομέα του Marketing, προκειμένου να τονώσουν τις πωλήσεις τους. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης ήταν η αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης κατά 3% το 2008.

#### 6.4.5.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΧΡΟΝΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

##### Δείκτης Αξιολόγησης (ΔΑ)



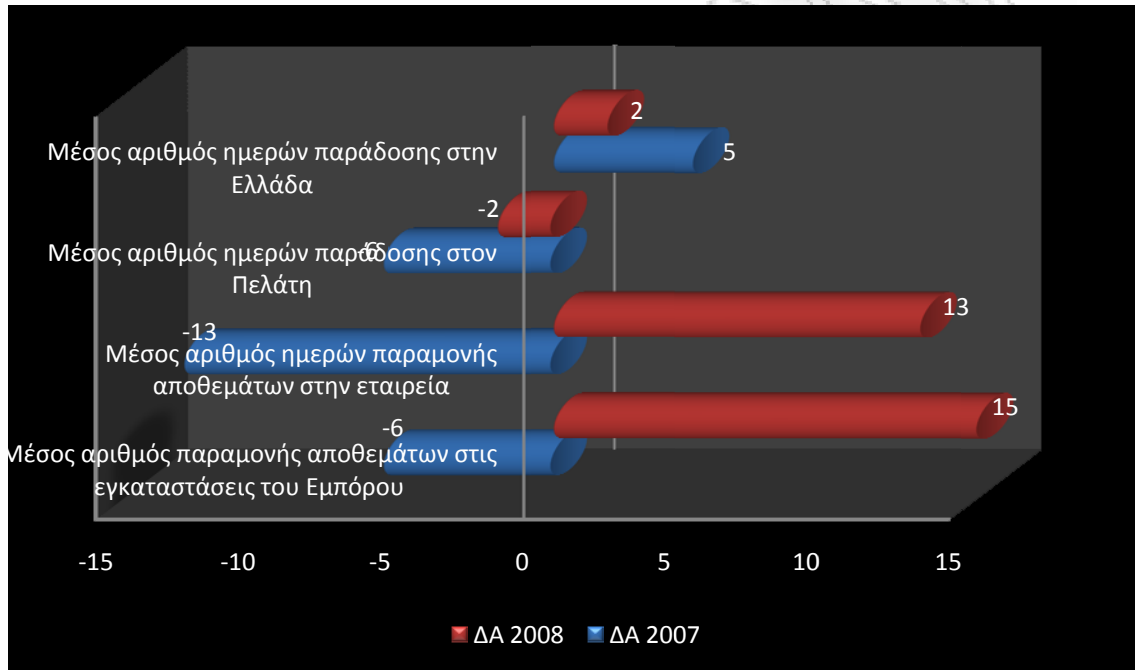
Διάγρ.6-18. Χρόνοι Παράδοσης

Ένας στους τέσσερις εμπόρους δήλωσε ότι αντιμετώπισε προβλήματα με τον προμηθευτή με τον οποίο συνεργάζεται. Στην πλειονότητά τους οι χρόνοι παράδοσης δεν παρουσίασαν αξιοσημείωτη μεταβολή. Συγκεκριμένα και από το διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι το 2007, παρουσίασε αύξηση μόνο ο μέσος αριθμός των ημερών παράδοσης από τον κατασκευαστή, ενώ όλοι οι υπόλοιποι χρόνοι παρουσίασαν μείωση.

Έτσι, έχουμε μείωση των ημερών παράδοσης στον πελάτη. Μάλιστα, ένα ποσοστό της τάξεως του 22% πέτυχε μείωση, ενώ 70% πέτυχε να παραμείνει στα ίδια επίπεδα με το 2006. Έχουμε μια ηπιότερη βελτίωση στις ημέρες παραμονής του αποθέματος στον εξουσιοδοτημένο έμπορο (1 στους 3 εμπόρους δηλώνει μείωση). Εντονότερη είναι η μείωση των ημερών παραμονής του αποθέματος στον Εθνικό Διανομέα (σχεδόν 4 στους 9 εμπόρους δήλωσαν βελτίωση του χρόνου, έναντι ενός

25%, που δεν κατόρθωσε ν' απορροφήσει τυχόν αυξομειώσεις της ζήτησης και δήλωσε αύξηση του μέσο χρόνου.

### Αύξηση Παραμονής Αποθεμάτων



Διάγρ.6-19. Εξέλιξη Χρόνου Παράδοσης (Δείκτης Αξιολόγησης)

Από το διάγραμμα εξάγονται τα εξής συμπεράσματα: έχουμε αύξηση του μέσου αριθμού των ημερών παραμονής των αποθεμάτων στις εγκαταστάσεις του Εμπόρου, καθώς και του μέσου αριθμού ημερών παραμονής των αποθεμάτων στην εταιρεία. Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων στην εταιρεία και στον Έμπορο, αυξήθηκε κατά 40%, το 2008, εν συγκρίσει με το προηγούμενο έτος.

Από την άλλη πλευρά παρατηρείται μια σταθερότητα (μικρή απόκλιση - βελτίωση), στο μέσο αριθμό ημερών, παράδοσης των οχημάτων στην Ελλάδα και στον Πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, περίπου το 1/10 μείωσε το χρόνο παράδοσης στην Ελλάδα και το 1/5 το χρόνο παράδοσης του οχήματος, στον Πελάτη.

#### 6.4.6 ΕΡΕΥΝΑ ΟΔΗΓΙΚΩΝ ΣΥΝΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ



Οδήγησε έξυπνα. Οδήγησε Οικολογικά.

- ✓ Να αλλάζουμε ταχύτητα στις 2.000 – 2.500 στροφές. Οδηγώντας προοδευτικά και αποφεύγοντας τα απότομα «ξεσπάσματα».
- ✓ Να οδηγούμε με σταθερή ταχύτητα.
- ✓ Να προβλέπουμε τις συνθήκες κυκλοφορίας και να ενεργούμε κατάλληλα. Πολλές φορές γνωρίζουμε τις ώρες αιχμής για πολλούς δρόμους, οπότε και θα ήταν προτιμότερο να αποφεύγουμε να κυκλοφορούμε σε αυτούς τις συγκεκριμένες ώρες.
- ✓ Να επιβραδύνουμε ομαλά.
- ✓ Να σβήνουμε τον κινητήρα σε στάσεις άνω του 1 λεπτού.
- ✓ Να ελέγχουμε την πίεση των ελαστικών τουλάχιστον μία φορά το μήνα.
- ✓ Να κάνουμε σωστή και τακτική συντήρηση του οχήματός μας.
- ✓ Να αποφεύγουμε τη μεταφορά περιττών φορτίων και τη χρήση των σχαρών οροφής.
- ✓ Να κάνουμε συνετή χρήση του κλιματιστικού.
- ✓ Ομαλή επιβράδυνση του οχήματος στις στροφές, χωρίς τη χρήση φρένου, εφόσον είναι δυνατόν.
- ✓ Αποφυγή άσκοπων μετακινήσεων με το αυτοκίνητο.

Το μήνυμα της κλιματικής αλλαγής στον Πλανήτη είναι πλέον σαφές. Θα πρέπει όλοι μας να συμβάλλουμε στη διάσωση του Πλανήτη. Πρέπει ν' αλλάξουμε συνήθειες. Πρέπει να οδηγούμε έξυπνα, με ασφάλεια και σεβασμό στο περιβάλλον.

Οι Έλληνες/ Ελληνίδες οδηγοί χρησιμοποιούν το αυτοκίνητό τους σε μεγάλο βαθμό καθημερινά, για όλες τους τις μετακινήσεις εκτός, αλλά και εντός κέντρου πόλεως. Κυριότερη αιτία γι' αυτή τους τη συνήθεια είναι το γεγονός ότι το συγκοινωνιακό δίκτυο αναπτύχθηκε και επεκτάθηκε στην Αττική τα τελευταία μόλις χρόνια. Μεγάλη ανάσα στο κυκλοφοριακό πρόβλημα έδωσε το metro, στην πόλη της Αθήνας, καθώς και άλλα συγκοινωνιακά μέσα όπως το τραμ, η επέκταση των δρομολογίων των λεωφορείων και των τρόλεϋ και η αναβάθμιση του ηλεκτρικού.

Παρόλα αυτά όμως, οι Έλληνες οδηγοί συνεχίζουν να προτιμούν το αυτοκίνητό τους για τις καθημερινές τους μετακινήσεις, δημιουργώντας προβλήματα στην κυκλοφορία των οχημάτων στους δρόμους –κυκλοφοριακή συμφόρηση- καθώς και στην ατμόσφαιρα – επιβάρυνση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

Για ποιο λόγο όμως οι κάτοικοι των πόλεων και ιδιαίτερα της Αττικής, προτιμούν το ιδιωτικό τους μέσο μεταφοράς για τις καθημερινές μετακινήσεις τους;

Σημαντικό μειονέκτημα των μέσων μαζικής μεταφοράς στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις και στην περιοχή της Αττικής, είναι το γεγονός ότι τα τελευταία βραδινά δρομολόγια σταματούν σχετικά νωρίς, ακόμη και ημέρες όπως η Παρασκευή και το Σαββατοκύριακο, όπου η κίνηση είναι αυξημένη. Φωτεινή εξαίρεση αποτελεί το τραμ και ορισμένα δρομολόγια του τρόλεϋ που συνεχίζουν να λειτουργούν και τη νύχτα- με πιο αραιά δρομολόγια. Μειονέκτημα αποτελεί επίσης, το γεγονός ότι οι αστικές συγκοινωνίες έχουν μη επαρκή δρομολόγια, με αποτέλεσμα να έχουμε χρονικές καθυστερήσεις. Λόγω και της κίνησης που δημιουργείται τις ώρες αιχμής στους δρόμους έχουμε καθυστέρηση των δρομολογίων, με αποτέλεσμα να μην είναι αξιόπιστα για τους επιβάτες.

Αρκετοί Έλληνες οδηγοί δεν αποδεικνύονται συνεπείς ως προς τον έλεγχο και τα service που θα πρέπει να κάνουν στο αυτοκίνητό τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα και με τη συμπλήρωση συγκεκριμένων χιλιομέτρων. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο περιορισμός της οδηγικής ασφάλειας, καθώς και η επιπρόσθετη επιβάρυνση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης από τη μη σωστή λειτουργία του

οχήματος π.χ. μη συχνός έλεγχος και αλλαγή του καταλύτη εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο.

Μέχρι τα τελευταία χρόνια κυκλοφορούσαν στην Ελλάδα αρκετά μη καταλυτικής τεχνολογίας αυτοκίνητα, τα οποία κινούνταν με βενζίνη τύπου super και τα οποία επιβάρυναν σε μεγάλο βαθμό την ατμόσφαιρα. Μέτρα απόσυρσης τα οποία εφαρμόστηκαν (τελευταία απόσυρση έγινε το έτος 199-), προκειμένου να δοθούν κίνητρα και ν'αποσυρθούν από την κυκλοφορία τα μοντέλα παλαιότερης τεχνολογίας, δεν έλυσαν το πρόβλημα. Παρά το γεγονός μάλιστα, ότι τα τελευταία έτη οι τιμές των αυτοκινήτων έχουν σημειώσει σημαντική μείωση και οι εταιρείες προσφέρουν αρκετές διευκολύνσεις στην αποπληρωμή συνεχίζουν να κυκλοφορούν ακόμη στους ελληνικούς δρόμους οχήματα τα οποία διαθέτουν καταλύτες πρώτης τεχνολογίας, οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερα φιλικό προς το περιβάλλον και λόγω πρώιμης τεχνολογίας και λόγω της παλαιότητάς τους- πιθανή χρήση πολλών ετών.

#### 6.4.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

##### 6.4.7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μετατροπή και εκσυγχρονισμός του χώρου της Εκθέσεως και του Καταστήματος πωλήσεων (αξεσουάρ αυτοκινήτων και ανταλλακτικών), που θα βρίσκεται στον ίδιο χώρο με το συνεργείο. Το Συνεργείο θα εξοπλιστεί με νέας τεχνολογίας μηχανήματα, διατηρώντας βεβαίως και τον αρχικό, παλαιότερο εξοπλισμό. Αποβλέπουμε ουσιαστικά, στη μετατροπή της ήδη υπάρχουσας αντιπροσωπείας σε αντιπροσωπεία τύπου εμπορικού κέντρου – πολυκαταστήματος, που θα μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή όλα τα προϊόντα που σχετίζονται με την αγορά και γύρω από την αγορά αυτοκινήτου.

Ακολουθείται αυτός ο τύπος πολυκαταστήματος, καθώς στη σύγχρονη εποχή εμφανίζεται έντονη η ανάγκη στους καταναλωτές να εξοικονομήσουν χρόνο στις αγορές τους και να περιορίσουν στο ελάχιστο τις μετακινήσεις τους. Γι'αυτό το

σκοπό θα δημιουργήσουμε και ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, προκειμένου να έχει την ευκαιρία το αγοραστικό κοινό – δυνητικοί πελάτες - να ενημερώνεται για την τοποθεσία και το ωράριο λειτουργίας της αντιπροσωπείας, τις προσφορές, τα μοντέλα αυτοκινήτων που θα διατίθενται, τις τιμές αυτών, καθώς θα δίδεται και η δυνατότητα να κλείσουν προγραμματισμένα ραντεβού για τακτικά σέρβις, μέσω της ιστοσελίδας. Η ιστοσελίδα θα διαθέτει και χώρο όπου θα καταγράφονται παράπονα και τυχόν αδυναμίες από τους ίδιους τους πελάτες και κατόπιν θα αξιολογούνται από τη Διοίκηση.

#### 6.4.7.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ημέρες & ώρες λειτουργίας της αντιπροσωπείας. Ωράριο υπαλλήλων το οποίο θα συμμορφώνεται στους Κανόνες του Εργατικού Δικαίου και δε θα θίγει τα εργασιακά δικαιώματα των υπαλλήλων. Προβλέπεται επέκταση του ωραρίου (υπερωρίες έναντι αμοιβής).

Η παροχή 24/ωρης κάλυψης στους πελάτες όσον αφορά στην οδική βοήθεια θα παρέχεται από τις εταιρείες οδικής βοήθειας με τις οποίες θα συνεργαστεί η επιχείρηση. Αυτές θα αναλαμβάνουν και τυχόν «φύλαξη» του αυτοκινήτου τις ώρες και ημέρες που η αντιπροσωπεία θα παραμένει κλειστή. Η αντιπροσωπεία θα παραμένει κλειστή την Κυριακή. (βλ. Πρόγραμμα Λειτουργίας). Συνεργασία με εταιρείες οδικής βοήθειας που θα καλύπτουν ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο.

Προοπτική συνεργασίας και με αντιπροσωπείες εκτός Αττικής.

Οργάνωση ραντεβού (τηλεφωνικώς και μέσω διαδικτύου), για το συνεργείο σε περιπτώσεις που αφορούν τακτικό σέρβις του αυτοκινήτου, ΚΤΕΟ, έκδοση κάρτας καυσαερίων, με πρόβλεψη παράλληλα ότι θα χρειάζεται να έχουμε προσωπικό και χώρο στο συνεργείο για την άμεση κάλυψη των έκτακτων περιστατικών. Επιδιώκουμε την προσωπική επαφή του πελάτη με τον υπάλληλο, είτε αυτός είναι πωλητής, είτε είναι μηχανικός.

### 6.4.7.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΩΡΑΡΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Τα διάφορα τμήματα της Αντιπροσωπείας θα έχουν και διαφορετικό ωράριο λειτουργίας, ανάλογο με τις ανάγκες τις οποίες καλύπτουν και σύμφωνα βέβαια με τους κανόνες λειτουργίας των καταστημάτων, για την Έκθεση και το Κατάστημα Ανταλλακτικών.

Συγκεκριμένα, η Έκθεση και το Κατάστημα Ανταλλακτικών, θα λειτουργούν έξι ημέρες την εβδομάδα, Δευτέρα έως και Σάββατο, από τις 9 π.μ έως τις 8 μ.μ.. Το ωράριο προβλέπεται να είναι συνεχές, ενώ οι υπάλληλοι θα έχουν κυλιόμενο ωράριο, με βάρδιες.

Το Συνεργείο προβλέπεται να λειτουργεί επτά ημέρες την εβδομάδα. Η λειτουργία του θα ξεκινά από τις 8 π.μ. έως τις 10 μ.μ.. Το ωράριο προβλέπεται να είναι συνεχές, ενώ οι υπάλληλοι θα έχουν κυλιόμενο ωράριο, με βάρδιες.

Το τμήμα του Λογιστηρίου θα λειτουργεί έξι ημέρες την εβδομάδα, από Δευτέρα έως και το Σάββατο. Οι υπάλληλοι σε αυτό θα εργάζονται οχτώ ώρες. Ο Λογιστής Α΄ προβλέπεται να εργάζεται από τη Δευτέρα έως και την Παρασκευή από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ.. Ο Λογιστής Β΄ θα εργάζεται από την Τρίτη μέχρι και το Σάββατο από τις 9π.μ. έως και τις 5 μ.μ.. Τέλος, ο Βοηθός Λογιστή θα εργάζεται πέντε ημέρες την εβδομάδα (Δευτέρα – Παρασκευή), από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ..

Στο Οικονομικό-Χρηματοοικονομικό Τμήμα της επιχείρησης τα ωράρια διαμορφώνονται ως εξής:

Ο Οικονομολόγος Α΄ προβλέπεται να εργάζεται από τη Δευτέρα έως και την Παρασκευή, από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ.. Ο Οικονομολόγος Β΄ θα εργάζεται από την Τρίτη έως και το Σάββατο, από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ.. Ο Διευθυντής του Τμήματος προβλέπεται να εργάζεται από Δευτέρα έως και Παρασκευή. Το ωράριο του θα είναι οχτάωρο, από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ..



Το ωράριο του Προϊσταμένου του Τμήματος Προμηθειών θα είναι από τις 9 π.μ. έως τις 5 μ.μ., από Δευτέρα έως και Παρασκευή. Ο Υπεύθυνος της Αποθήκης, καθώς και ο Υπεύθυνος για την Έρευνα της Αγοράς και την Οργάνωση των Παραγγελιών, θα εργάζονται επίσης, από Δευτέρα έως και Παρασκευή, από τις 9 π.μ. έως και τις 5 μ.μ..

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

## ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ

### *Deliverables*

#### 7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

*A. Έλεγχος υποθέσεων εργασίας με σκοπό την πρόβλεψη της πορείας της επιχείρησης.*

*B. Έλεγχος της πορείας της επιχείρησης.*

- Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στον καθορισμό της «εφικτότητας» μιας επιχειρηματικής δράσης, θέτει στόχους για την επιχείρηση και στηρίζει την εφαρμογή των στρατηγικών ενεργειών. Αποτελεί «πυξίδα» καθοδήγησης για τον επιχειρηματία.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εργαλείο για την εξασφάλιση *χρηματοδότησης* της επιχείρησης.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο *διαχειριστικό εργαλείο*. Δίνει τη δυνατότητα για ρεαλιστικές προβλέψεις και σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων, ώστε να προλαμβάνονται τυχόν εσφαλμένες κινήσεις.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια *μελέτη σκοπιμότητας* (έρευνα αγοράς, λειτουργικό σχεδιασμό & προβολή των χρηματοοικονομικών στοιχείων) → κρίνουμε αν η επιχειρηματική προσπάθεια θα είναι επιτυχής ή όχι (**GO or NOT GO**).

Σκοπός του Business Plan είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση σε σχέση με την αγορά και την επιχείρηση και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των στελεχών,

προς συγκεκριμένους στόχους και με συγκεκριμένες τακτικές – συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

### 7.1.1 ΣΤΟΧΟΙ-ΟΡΑΜΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχος μας είναι η μετατροπή μιας αντιπροσωπείας αυτοκινήτων, σε αντιπροσωπεία η οποία θα εξειδικεύεται αποκλειστικά και μόνο σε οχήματα υβριδικής τεχνολογίας και θα καλύπτει όλες τις καταναλωτικές ανάγκες που δημιουργούνται γύρω από αυτή την αγορά. Πρόκειται δηλαδή, για τη μετατροπή και την επέκταση της επιχείρησης και την κατασκευή ενός πολυχώρου ο οποίος θα αποτελείται από έκθεση, συνεργείο, κατάστημα ανταλλακτικών, φανοποιείο και βαφείο. Θα παρέχονται επίσης και υπηρεσίες οδικής βοήθειας, μέσω της συνεργασίας της επιχείρησής μας με εταιρεία οδικής βοήθειας –εξωτερικός συνεργάτης, με σκοπό την κάλυψη ολόκληρου του ελλαδικού χώρου.

Στόχος μας είναι η προσφορά προϊόντων εξειδικευμένης τεχνολογίας - ανώτερα προϊόντα - τα οποία στην τρέχουσα χρονική περίοδο δεν απευθύνονται, λόγω της πρώιμης σχετικά φάσης που βρίσκεται η αγορά αυτή στη χώρα μας, στο μέσο καταναλωτή και άρα στο ευρύ κοινό. Target group της επιχείρησής μας θα είναι κυρίως άτομα μέσης ηλικίας (35 ετών και άνω), των οποίων η οικογενειακή κατάσταση θα είναι ως επί το πλείστον έγγαμη, καθώς τα μοντέλα υβριδικής τεχνολογίας που κυκλοφορούν στην Ελλάδα είναι «μεγάλα» οχήματα, όχι спор προδιαγραφών, δηλαδή μικρά και γρήγορα, ώστε να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των νέων σε ηλικία, καταναλωτών – δυνητικών αγοραστών. Επίσης, η τιμολόγηση των υβριδικών μοντέλων ίσως να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας για την αγορά ενός υβριδικού αυτοκινήτου έναντι ενός συμβατικού, από το μέσο καταναλωτή. Αυτή η παράμετρος, θα τεθεί και στη συνέχεια υπό διαπραγμάτευση και θα αναλυθεί, καθώς μεσοπρόθεσμα εάν όχι και βραχυπρόθεσμα, η υψηλότερη τιμή ενός υβριδικού μοντέλου μπορεί ν' αντισταθμιστεί από την χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμων και άρα το χαμηλότερο κόστος που θα προσφέρει στον ιδιοκτήτη του.

### 7.1.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όσον αφορά στη δομή της επιχείρησης, στελέχωση και συνεργασίες, αυτή θα διαμορφωθεί ως εξής:

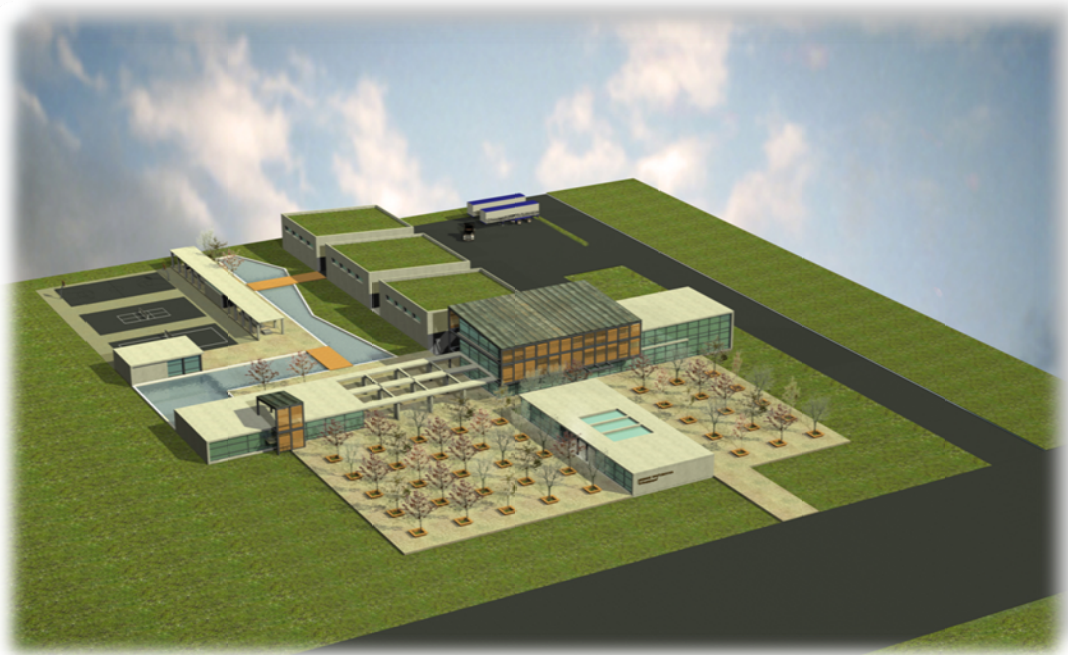
Η επιχείρηση θα είναι οργανωμένη σε επιμέρους τμήματα το καθένα από τα οποία θα εξειδικεύεται σε μια λειτουργία. Οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων θα αναφέρουν την πορεία στο Γενικό Διευθυντή, ο οποίος λόγω και του μικρού μεγέθους της επιχείρησης θα έχει την εποπτεία όλων των τμημάτων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι η αντιπροσωπεία πρόκειται να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να εξειδικευτεί σε μια περισσότερο προηγμένη τεχνολογία. Οπότε θα προσληφθούν νέοι υπάλληλοι, προκειμένου να στελεχώσουν τις νέες θέσεις που θα δημιουργηθούν, θα καταρτιστούν στη νέα τεχνολογία, μέσω σεμιναρίων οι ήδη υπάρχοντες στην επιχείρηση, υπάλληλοι. Επίσης, θα δοθούν κίνητρα για τη σταδιακή συνταξιοδότηση των μεγαλύτερης ηλικίας υπαλλήλων. Σκοπός είναι η δημιουργία μιας δυναμικής ομάδας με νέες ιδέες, που θα φέρει την αλλαγή στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ελλάδα.

Τα τμήματα της επιχείρησης θα είναι επιγραμματικά, τα εξής:  
(αναλύονται εκτενέστερα στη συνέχεια του επιχειρηματικού σχεδίου)

1. Τμήμα Οικονομικής Διεύθυνσης
2. Τμήμα Πωλήσεων
3. Τμήμα Προμηθειών
4. Τμήμα Διεύθυνσης Αποθήκευσης & Μεταφοράς των Προϊόντων
5. Τμήμα Τεχνικής – Μηχανικής Υποστήριξης

Επίσης, προβλέπεται συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως εταιρεία Οδικής Βοήθειας.

### 7.1.3 ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ



Εικ.7-1. Αρχιτεκτονικό σχέδιο του χώρου της Αντιπροσωπείας (Ηλεκτρονική Μακέτα)

Η Αντιπροσωπεία αυτοκινήτων θ' αποτελέσει έναν πολυχώρο, ο οποίος θα περιλαμβάνει το χώρο όπου θα στεγάζονται τα γραφεία της Αντιπροσωπείας, το χώρο της Έκθεσης των αυτοκινήτων, το Κατάστημα Πώλησης Ανταλλακτικών και Αξεσουάρ αυτοκινήτων, το χώρο του Συνεργείου, αποθηκευτικούς χώρους, υπαίθριο χώρο στάθμευσης, καθώς και χώρους αναψυχής όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να περνούν το χρόνο του διαλείμματός τους. Θα διαθέτει γι' αυτό το λόγο κυλικείο, καθώς και γήπεδα καλαθοσφαίρισης, πετοσφαίρισης και αντισφαίρισης.

Η κατασκευή και διαμόρφωση του χώρου προσδοκούμε να είναι καινοτόμος για τα ελληνικά δεδομένα και πρότυπα. Σκοπεύουμε η όλη φιλοσοφία γύρω από την αντιπροσωπεία να πρεσβεύει αυτό που στην ουσία θα εμπορευόμαστε, ένα καλύτερο αύριο για τον πλανήτη μας. Γι' αυτό το λόγο θα έχουμε χώρους Πρασίνου και θα χρησιμοποιήσουμε εναλλακτικές μορφές ενέργειας για την ηλεκτροδότηση και τη θέρμανση των κτιρίων.

Εναλλακτική μορφή παραγωγής ενέργειας αποτελούν τα φωτοβολταϊκά συστήματα (είτε ως αυτόνομο σύστημα, είτε ως διασυνδεδεμένο σύστημα με τη ΔΕΗ), που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξασφαλίσουμε την απαραίτητη για τη λειτουργία της αντιπροσωπείας μας, ενέργεια.

Τα φωτοβολταϊκά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως δομικά υλικά, υποκαθιστώντας άλλα παραδοσιακά υλικά (π.χ. κεραμοσκεπές ή υαλοστάσια σε προσόψεις). Κατ' αυτό τον τρόπο εξοικονομούνται χρήματα και φυσικοί πόροι. Στην περίπτωση μάλιστα των υαλοστασίων σε προσόψεις εμπορικών κτιρίων, διατίθενται σήμερα διαφανή φωτοβολταϊκά με θερμομονωτικές ιδιότητες αντίστοιχες με αυτές των υαλοστασίων χαμηλής εκπεμπιμότητας (low-e), τα οποία επιτυγχάνουν (πέραν της ηλεκτροπαραγωγής) και εξοικονόμηση ενέργειας 15-30% σε σχέση με ένα κτίριο με συμβατικά υαλοστάσια.

Για τη θέρμανση των χώρων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ηλιοθερμικά συστήματα, τα οποία μπορούν τους θερινούς μήνες να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας σε συνδυασμό με τα φωτοβολταϊκά (υψηλότερες ανάγκες σε ηλεκτρικό ρεύμα κατά τους θερινούς μήνες, λόγω της λειτουργίας των κλιματιστικών). Επίσης, θα γίνει και εγκατάσταση συστήματος φυσικού αερίου για τη θέρμανση των κτιρίων.

Αντί για συμβατικούς λαμπτήρες θα χρησιμοποιήσουμε συμπαγείς λαμπτήρες φθορισμού χαμηλής κατανάλωσης οι οποίοι χρειάζονται 4 έως 5 φορές λιγότερη ενέργεια και διαρκούν 8 – 12 φορές περισσότερο.

#### 7.1.3.1 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

- ✓ Κοινωνική ασφάλιση υπαλλήλων (ΙΚΑ)
- ✓ Ασφάλιση ελεύθερων επαγγελματιών (ΤΕΒΕ)
- ✓ Μέτρα πυρασφάλειας-πυροπροστασίας
- ✓ Απαιτούμενες άδειες λειτουργίας
- ✓ Περιβαλλοντικοί κανονισμοί

### 7.1.3.2 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΑΔΕΙΕΣ

A) Κίνδυνοι και ασφάλιστρα: κανονισμοί υγιεινής,εργασιακά ατυχήματα

B) Τοπικές άδειες

1. Αποχέτευση
2. Άδεια υδροδότησης
3. Αίτηση-σύμβαση σύνδεσης στο δίκτυο ΟΤΕ
4. Ρευματοδότηση, εξαερισμός κτιρίων – εγκαταστάσεων

### 7.1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ισχυρό πλήγμα από την οικονομική κρίση που επηρέασε την οικονομία παγκοσμίως, έχει δεχθεί και η αγορά αυτοκινήτου. Η πτώση των πωλήσεων το Σεπτέμβριο του 2008, όσον αφορά στα νέα μοντέλα άγγιξε το 3%.

Στη Γαλλία οι αυτοκινητοβιομηχανίες κλείνουν τα εργοστάσιά τους και ανακοινώνουν μειώσεις παραγωγής και απολύσεις, αφού οι προβλέψεις δείχνουν μείωση των πωλήσεών τους κατά 17%, στο τέταρτο τρίμηνο του 2008. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες Renault και Peugeot, ανήγγειλαν προσωρινή παύση της παραγωγής τους. Η ίδια κατάσταση επικρατεί και στη Γερμανία, αφού οι δύο μεγαλύτερες γερμανικές εταιρείες, η Daimler και η BMW, έθεσαν εκτός λειτουργίας για πέντε εβδομάδες και τέσσερις ημέρες αντίστοιχα, τα εργοστάσιά τους (ανακοίνωση 26/10/2008).

Μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις αναμένεται ν' αντιμετωπίσει κατά την χρονική περίοδο 2008/09 ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, καθώς υπόκειται σε έναν αυξανόμενο αριθμό εμπορικών και ρυθμιστικών πιέσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την επιτακτική ανάγκη για προστασία του περιβάλλοντος και μείωση των ρυπογόνων ουσιών, απαιτούν από τις αυτοκινητοβιομηχανίες

γρήγορη και αποδοτική προσαρμογή προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν.

Το αυξανόμενο κόστος των καυσίμων, η μείωση των αποθεμάτων πετρελαίου, η επιτακτική ανάγκη για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>), οι κυμαινόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η κρίση στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα και το πρόβλημα ρευστότητας, καθώς και η αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομία και επηρεάζει τη λειτουργία των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Σε αυτό το αβέβαιο περιβάλλον εκτιμούμε όμως, πως θα υπάρξουν μεγάλες ευκαιρίες για τους κατασκευαστές αυτοκινήτων και τους προμηθευτές που θα προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις σε αυτή τη φάση της δομικής μεταμόρφωσης του κλάδου. Λύσεις, οι οποίες θα ανταποκρίνονται και θα επιλύουν ικανοποιητικά τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος στη σύγχρονη εποχή.

Παρά την παγκόσμια ύφεση αναμένεται να κλείσει ένας σημαντικός αριθμός συμφωνιών. Με την περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και τους κινδύνους της ύφεσης, οι τιμές των συμφωνιών αναμένεται να κυμανθούν σε χαμηλότερα επίπεδα, γεγονός που κάνει τον κλάδο πιο ελκυστικό στους αγοραστές. Οι *θεσμικοί* επενδυτές εξακολουθούν, πάντως, να ενδιαφέρονται για τον κλάδο, καθώς προσφέρει ευκαιρίες.

Η βιομηχανία αυτοκινήτων είναι παγκόσμια μόνο φαινομενικά, καθώς υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ καθιερωμένων, ώριμων και αναδυόμενων αγορών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οι κατασκευαστές αυτοκινήτων να επιδιώκουν διαμετρικά αντίθετες στρατηγικές. Οι προοπτικές για την παγκόσμια αγορά αυτοκινήτων αποτελούν πρόκληση. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων και οι προμηθευτές θα πρέπει να προετοιμαστούν προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες αλλαγές τόσο σε επίπεδο αγορών και διάρθρωσης αυτών, όσο και σε επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης. Διότι, παρά τη μείωση της παραγωγής, στην οποία προχωρούν τελευταία, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως, λόγω των δυσμενών προβλέψεων για



τις πωλήσεις στο βραχυπρόθεσμο τουλάχιστον, μέλλον, το τμήμα R&D των αυτοκινητοβιομηχανιών δεν πρόκειται να παραγκωνισθεί από καμία εταιρεία, η οποία θα θελήσει να διεκδικήσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο στην αγορά αυτοκινήτων στο άμεσο μέλλον. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η ανάγκη για εξεύρεση εναλλακτικών μορφών ενέργειας καθιστούν ολοένα και πιο επιτακτική τη μαζική παραγωγή και κυκλοφορία αυτοκινήτων που θα είναι περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον και θα χρησιμοποιούν εναλλακτικές και πιο οικονομικές μορφές ενέργειας.

#### 7.1.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

*Χρονική περίοδος Ιανουάριος 2006 – Σεπτέμβριος 2008*  
*Ελλάδα & Αττική*

**ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2006**  
**ΠΕΡΙΟΧΗ Ελλάδα**

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων:  
 $246.684 - 29.924 = 216.760$  καινούρια αυτοκίνητα

Έστω το **0.05%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

<b>Στα 100</b>	<b>0.05</b>
<b>Στα 216.760</b>	<b>X?</b>

$$X = 0.05 (216.760 / 100) = 108.38 \approx 108 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

## ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2006

### ΠΕΡΙΟΧΗ Αττική

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων:

$$122.684 - 11.541 = 111.143 \text{ καινούρια αυτοκίνητα}$$

Έστω το **0.05%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Αττική ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

Στα 100	0,05
Στα 111.143	Υ?

$$Y = 0,05 (111.143 / 100) = 55,57 \approx 56 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, έχουμε αύξηση της τάξης του **6,5%** στην κυκλοφορία νέων οχημάτων (καινούρια ή μεταχειρισμένα εξωτερικού) στην Ελλάδα, το χρονικό διάστημα από τον Ιανουάριο του 2006 έως και τον Ιανουάριο του 2007 (χρονική διάρκεια 1 έτους).

$$\Delta \text{καιν.οχημ.}_{2006-2007} = \uparrow \text{κατά } 6,5\%$$

## ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2007

### ΠΕΡΙΟΧΗ Ελλάδα

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων:

$$259.746 - 31.499 = 228.247 \text{ καινούρια αυτοκίνητα}$$

Έστω το **0.06%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

Στα 100	0.06
Στα 228.247	X?

$$X = 0.06 (228.247 / 100) = 136.95 \approx 137 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

## ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2007

### ΠΕΡΙΟΧΗ Αττική

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων:

$$129.013 - 11.198 = 117.815 \text{ καινούρια αυτοκίνητα}$$

Έστω το **0.06%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Αττική ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

Στα 100	0,06
Στα 117.815	Y?

$$Y = 0,06 (117.815 / 100) = 70,69 \approx 71 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, έχουμε αύξηση της τάξης του **2,7%** στην κυκλοφορία νέων οχημάτων (καινούρια ή μεταχειρισμένα εξωτερικού) στην Ελλάδα, το χρονικό διάστημα από τον Ιανουάριο του 2007 έως και τον Ιανουάριο του 2008 (χρονική διάρκεια 1 έτους).

$$\Delta \text{καιν.οχημ.}_{2007-2008} = \uparrow \text{κατά } 2,7\%$$

### ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2008

#### ΠΕΡΙΟΧΗ Ελλάδα

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων το έτος 2008:

$$250.840 - 24.868 = 225.972 \text{ καινούρια αυτοκίνητα}$$

Έστω το **0.062%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

Στα 100	0.062
Στα 225.972	X?

$$X = 0.062 (225.972 / 100) = 140,103 \approx 140 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

## ΠΕΡΙΟΔΟΣ Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2008

### ΠΕΡΙΟΧΗ Αττική

Πωλήσεις καινούριων επιβατικών αυτοκινήτων το έτος 2008:

$$123.985 - 8.798 = 115.187 \text{ καινούρια αυτοκίνητα}$$

Έστω το **0.062%** των συνολικών πωλήσεων αυτοκινήτων στην Αττική ετησίως, είναι υβριδικής τεχνολογίας. Οπότε,

Στα 100	0,062
Στα 115.187	Υ?

$$Y = 0,062 (115.187 / 100) = 71,42 \approx 71 \text{ υβριδικά αυτοκίνητα}$$

Όμως, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληξε και συνεχίζει να πλήττει την παγκόσμια οικονομία και τ'αποτελέσματα της οποίας θα συνεχίζουν να είναι ορατά για πολλούς μήνες ακόμη, τον Οκτώβριο του 2008 σημειώθηκε αισθητή πτώση στις πωλήσεις αυτοκινήτων στην ελληνική αγορά, σύμφωνα και με στοιχεία της ΕΣΥΕ. Η πτώση αυτή άγγιξε το 10,8%, σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2007. Θα πρέπει επομένως, οι προβλέψεις μας για το επόμενο τουλάχιστον έτος να είναι ιδιαίτερα συγκρατημένες, όσον αφορά στον αριθμό των πωλήσεων.

## 7.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 1<sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ

### Μισθοί

Η εταιρεία συντάσσει την παρακάτω μισθοδοτική κατάσταση και την καταχωρεί στα βιβλία της με το λογιστικό άρθρο που αναφέρεται. Ενδεικτικά παραθέτουμε τη μηνιαία μισθοδοτική κατάσταση για ένα Μηχανικό ΑΤΕΙ της Αντιπροσωπείας, με τα εξής χαρακτηριστικά: άγαμος, χωρίς τέκνα. Στο ίδιο πρότυπο καταχωρούνται και οι μισθοδοτικές καταστάσεις των υπολοίπων υπαλλήλων της επιχείρησης.

Μισθοδοτική Κατάσταση Ιουνίου:

	Θέση	Βασικός Μισθός	Κρατήσεις Εργαζομένου			Σύν. Κρατ.	Υπόλ. Πληρ.
			Φ.Μ.Υ.	Χ.Μ.Υ. 0,6	Ι.Κ.Α. 16%		
1	Μηχανικός ΑΤΕΙ	€1.225	€42,32	€0	€196	€238,32	<b>€986,68</b>

Υπόλ. Πληρωμής	Εργοδοτικές Εισφορές		
	Χ.Μ.Υ. 0,6	Ι.Κ.Α. 29,06%	Σύνολο
<b>€986,68</b>	€0	€286,73	€286,73

Οι νόμιμες κρατήσεις στις αποδοχές των εργαζομένων είναι:

- Το ποσοστό εργατικής εισφοράς για τα Ασφαλιστικά Ταμεία ή Οργανισμούς.
- Ο Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών.

Το Χαρτόσημο μαζί με την εισφορά υπέρ ΟΓΑ ανέρχεται σε ποσοστό 1,20% επί των μικτών αποδοχών του εργαζομένου. Το μισό του Χαρτοσήμου παρακρατείται

από τις αποδοχές (0,6%) και το υπόλοιπο μισό επιβαρύνει τον εργοδότη. Ο Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών παρατίθεται σε Πίνακα και υπολογίζεται αναλυτικά σε Παράρτημα.

Έστω ότι έχουμε 3 άτομα ως πωλητές στην Έκθεση. Έστω ο μισθός ανέρχεται σε €905,52 καθαρά, μηνιαίως για τον κάθε υπάλληλο. Οι μικτές αποδοχές ανέρχονται έστω στα €1.078 μηνιαίως. Και με τις εργοδοτικές εισφορές έστω €1.341,14 μηνιαίως για τον κάθε πωλητή.

$$3 * €1.341 = €4.023$$

Επίδομα αδείας, δώρο Πάσχα και Χριστουγέννων, υπολογίζεται να ανέρχονται στα €1.437 ετησίως για κάθε υπάλληλο, ο οποίος θα εργαστεί μόνο για 8 μήνες στην επιχείρηση. ( $€1.437 * 3 = €4.311$ )

Έστω ότι έχουμε 3 άτομα ως πωλητές στο Κατάστημα Πώλησης Ανταλλακτικών και Αξεσουάρ. Έστω ο καθαρός μισθός ανέρχεται σε €905,52 καθαρά μηνιαίως για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός θα ανέρχεται έστω στα €1.078 μηνιαίως. Και με τις εργοδοτικές εισφορές έστω €1.341,14 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$3 * €1.341 = €4.023$$

$$(€1.437 * 3 = €4.311)$$

Έστω ότι στο Συνεργείο θα έχουμε 2 άτομα ως υπεύθυνα για τη λειτουργία του, οι οποίοι θα είναι πτυχιούχοι Μηχανικοί από σχολή Α.Τ.Ε.Ι.. Ο καθαρός μηνιαίος μισθός τους θα ανέρχεται στα €986,68 για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός €1.225 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.511,73 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$2 * €1.512 = €3.024$$

Στο Συνεργείο θα απασχολούνται ακόμη 4 άτομα οι οποίοι θα είναι κυρίως απόφοιτοι ΤΕΕ. Ο καθαρός μηνιαίος μισθός τους θα ανέρχεται στα €905,52 για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός €1.078 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.341,14 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$4 * €1.341 = \mathbf{€5.364}$$

$$(€1.437 * 4 = €5.748)$$

Στον τομέα των Προμηθειών θα εργάζονται 3 άτομα (ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για τις παραγγελίες των αυτοκινήτων και των ανταλλακτικών και ελέγχει την πορεία των παραγγελιών και τη σωστή άφιξη τους – χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά στην επιχείρηση, ο υπάλληλος που πραγματοποιεί έρευνα για τις τιμές και τις προσφορές έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται στην αγορά και ο Προϊστάμενος του τμήματος).

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός του Προϊσταμένου θα ανέρχεται στα €1.203,85 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός ανέρχεται στα €1.568 και με τις εργοδοτικές εισφορές **€1.917,84** μηνιαίως.

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός των 2 υπαλλήλων θα ανέρχεται στα €1.017,7 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.274 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.569,74 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε **€1.570**. Ο ένας υπάλληλος θα εργαστεί 12 μήνες το χρόνο, ενώ ο δεύτερος 8 μήνες.

Στο Λογιστήριο θα εργάζονται 3 άτομα και στο Χρηματοοικονομικό τμήμα 2 άτομα και ο Διευθυντής της Οικονομικής Διεύθυνσης.

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός του Διευθυντή Οικονομικής Διεύθυνσης θα ανέρχεται στα €1.327,95 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.764 και με τις εργοδοτικές εισφορές **€2.149,9** μηνιαίως.



Ο καθαρός μισθός των 5 υπαλλήλων θα ανέρχεται στα €1.017,7 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.274 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.569,74 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$5 * €1.570 = \mathbf{€7.850}$$
$$(3 * €1.699 = €5.097)$$

Στο Τμήμα Αποθήκευσης και Μεταφορών θα συνεργάζεται με το Τμήμα Προμηθειών όσον αφορά στα προϊόντα και την προμήθεια αυτών. Οι μεταφορές θα διεξάγονται είτε με φορτηγά της επιχείρησης, είτε σε συνεργασία με εταιρεία μεταφοράς αυτοκινήτων.

Κατά τη διάρκεια 1 έτους η επιχείρηση αποδίδει στους υπαλλήλους της 14 μισθούς. Οπότε προκύπτει:

$$€4.023 * 8 = €32.184$$
$$(€1.437 * 3 = €4.311)$$

$$€4.023 * 8 = €32.184$$
$$(€1.437 * 3 = €4.311)$$

$$€3.024 * 14 = €42.336 \text{ ετησίως}$$

$$€5.364 * 8 = €42.912$$
$$(€1.437 * 3 = €4.311)$$

$$€1.918 * 14 = €26.852 \text{ ετησίως}$$

$$€1.570 * 14 = €21.980 \text{ ετησίως}$$

$$€1.570 * 8 = €12.560$$

Επίδομα Αδειας, δώρο Πάσχα, δώρο χριστουγέννων €2.093, για τον υπάλληλο ο οποίος θα εργαστεί 8 μήνες στην επιχείρηση.

$$€2.150 * 14 = €30.100 \text{ ετησίως}$$

$$€7.850 * 8 = €62.800$$

€3.140 \* 6 = €18.840, μόνο 2 άτομα θα εργαστούν ολόκληρο το έτος, Επίδομα Αδείας, δώρο Πάσχα, δώρο χριστουγέννων €5.097, για τους 3 υπαλλήλους οι οποίοι θα εργαστούν 8 μήνες στην επιχείρηση δηλαδή,  $3 * €1.699 = €5.097$ .

Οπότε, για μισθούς ετησίως η εταιρεία προβλέπεται να δαπανά το ποσό των **€342.871**.

Το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης θα προβούμε σε πρόσληψη και νέων υπαλλήλων. Θα πρέπει επίσης να κάνουμε και Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης. Θα γίνονται κάθε χρόνο Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω απολύσεως.

### **Μηχανήματα – Αγορά Μηχανημάτων**

Έστω ότι η αξία των μηχανημάτων που θα χρειαστούν για τον εκσυγχρονισμό του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού του Συνεργείου θα ανέρχεται σε **€90.000**. (Πάγια Συνεργείου).

Έστω ότι η αξία των εργαλείων και των ανταλλακτικών που θα χρειαστεί να υπάρχουν στο Συνεργείο, σε πρώτη φάση, θα ανέρχεται σε **€15.000** (θα υπάρχει συνεργασία και με το κατάστημα ανταλλακτικών, καθώς και έγκαιρη προμήθεια αυτών).

$$\text{Μηχανήματα} + \text{Εργαλεία \& Ανταλλακτικά} = €90.000 + €15.000 = \mathbf{€105.000}$$

Έστω η αποπληρωμή τους σε 15 έτη ( $n=15$ έτη), με ετήσιο επιτόκιο  $i = X$ . Περίπου **€7.250** ετησίως.

### Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης

Έστω για προβολή και διαφήμιση της επιχείρησης να διαθέσουμε €17.000 (διαφημίσεις σε ραδιόφωνο, αθλητικά events, μέσω διαδικτύου, έντυπο τύπο για αυτοκίνητα). Τα έξοδα Προβολής & Διαφήμισης θα βαίνουν μειούμενα από έτος σε έτος. Η επιχείρηση ως επωνυμία θα είναι ήδη γνωστή. Σκοπός της διαφημιστικής καμπάνιας είναι η ενημέρωση των καταναλωτών ως προς την αλλαγή του προϊόντος που θα προσφέρει στην αγορά.

### Εμπορεύματα ( Αγορά Αυτοκινήτων, Ανταλλακτικών, Αξεσουάρ)

Αυτοκίνητα (Εκθεση) : 2 τρόποι

- i. είτε τ'αγοράζουμε από την αυτοκινητοβιομηχανία (μέσω των εισαγωγέων) και κατόπιν τα πουλάμε εκδίδοντας δικά μας τιμολόγια.
- ii. είτε τα τιμολόγια εκδίδονται στο όνομα του κατασκευαστή και παίρνουμε προμήθεια.

Ανταλλακτικά & Αξεσουάρ (Κατάστημα και Συνεργείο): το κατάστημα θα συνεργάζεται με το συνεργείο. Το συνεργείο θα προμηθεύεται τα απαραίτητα ανταλλακτικά ή ανταλλακτικά, άμεσα από το κατάστημά μας, παρέχοντας έκπτωση προς όφελος του πελάτη.

### Ενοίκιο – Εγκατάσταση Εναλλακτικών Πηγών Ενέργειας

Η συνολική αξία της εγκατάστασης π.χ. φωτοβολταϊκών συστημάτων υπολογίζεται στο ποσό των €50.000, καθώς είναι επιδοτούμενο. Έστω η αποπληρωμή να ολοκληρωθεί σε 10 έτη, οπότε θα κοστίζει στην επιχείρηση €5.000 ετησίως.

**Ελλάδα** : 15 MW ως το 2010 (δεν έχει υιοθετηθεί επίσημα). Επιδότηση αγοράς και εγκατάστασης (40-50% της αξίας του συστήματος), αλλά μόνο για εμπορικές εφαρμογές - δεν υπάρχει επιδότηση για κατοικίες. Αγορά ηλιακής κιλοβατώρας με 0,06-0,078 euro/kWh.

Έστω για Ενοίκιο ή εναλλακτικά για αποπληρωμή δανείου στην τράπεζα για την αγορά των κτιριακών εγκαταστάσεων (επέκταση & βελτίωση των ήδη υπάρχουσών εγκαταστάσεων, εγκατάσταση εναλλακτικών πηγών ενέργειας όπως φωτοβολταϊκά συστήματα), να καταβάλλει η επιχείρηση *μηνιαίως* ποσό της τάξεως των €5.000. Οπότε ετησίως θα έχουμε,

$$€5.000 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€60.000}$$

Έστω ότι έχουμε Δάνειο διασυνδεδεμένο με το επιτόκιο της Ε.Κ.Τ.. Έστω ετήσιο επιτόκιο 3% και αποπληρωμή του δανείου σε 12 έτη – ετήσια δόση. Οπότε θα έχουμε ετήσια δόση €60.277,25.

#### **Διάφορα Έξοδα**

Πληρωμές 3<sup>ov</sup>, Πληρωμές Λογαριασμών, Ασφαλιστρων & Γραφικής ύλης, Επίπλων και Εξοπλισμού Γραφείου, καθώς και αγορά Δενδρυλλίων (αφορά μόνο στο 1<sup>o</sup> έτος). Έστω **€15.000** ετησίως.

#### **Εξωτερικοί Συνεργάτες Έργου**

##### **Εταιρεία Επιλογής Προσωπικού**

Σε αυτή την εταιρεία έχει συμφωνηθεί να δοθεί Πάγια Πληρωμή της τάξεως των **€2.000**.

##### **Διαφημιστική Εταιρεία**

Η πληρωμή θα ανέρχεται στο πάγιο ποσό των **€3.000**.

##### **Νομική Ομάδα**

Η πληρωμή θα ανέρχεται στο πάγιο ποσό των **€2.000**.

##### **Συμβολαιογράφος**

Η πληρωμή θα ανέρχεται στο πάγιο ποσό των **€2.500**. Ποσοστό επί της συνολικής αξίας των Συμβολαίων.

### Αμοιβή Ομάδας Έργου

Η Ομάδα Έργου θα απασχοληθεί περίπου 8 μήνες στο Έργο, το 1<sup>ο</sup> έτος, οπότε έχει συμφωνηθεί πάγια πληρωμή ύψους **€60.000**.

### Αμοιβή Αναδόχου Εταιρείας

Η Ανάδοχος Εταιρεία θ' ασχοληθεί περίπου 8 μήνες στο Έργο. Έχει συμφωνηθεί πάγια πληρωμή **€60.000**.

**ΣΥΝΟΛΟ Αναμενόμενων Εξόδων 1<sup>ου</sup> Έτους** = €342.871 + €7.250 + €17.000 + 5.000 + €60.000 + €15.000 + €2.000 + €3.000 + €2.000 + €2.500 + €60.000 + €60.000 = **€576.621**

## 7.3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ 1<sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ

Έστω το έτος 2010. Έστω τιμή πώλησης κατά μέσο όρο €28.000/μοντέλο αυτοκινήτου. Θέλουμε να καλύψουμε το 60% της αγοράς υβριδικών αυτοκινήτων στην περιοχή της Αττικής. Το 2008, σύμφωνα και με στοιχεία της ΕΣΥΕ οι πωλήσεις στην περιοχή της Αττικής, υβριδικών οχημάτων ανήλθαν στις 71. Οπότε το 2010 έστω ότι θα πωληθούν 72 υβριδικά οχήματα στην περιοχή της Αττικής (ήπια πρόβλεψη λόγω της οικονομικής κρίσης που έχει πλήξει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και της οποίας τ'αποτελέσματα αναμένεται να είναι εμφανή μέχρι και το 2010). Το 60% των συνολικών πωλήσεων υβριδικών οχημάτων στην Αττική αντιστοιχεί σε 43 περίπου, αυτοκίνητα, ετησίως.

### Έκθεση

Έστω ότι το 1<sup>ο</sup> έτος πωλούνται συνολικά 40 μοντέλα αυτοκινήτων (καινούρια & μεταχειρισμένα), οπότε θα έχουμε,

$$€28.000 * 40 = €1.120.000$$

Έσοδα ύψους €1.1200.000 από πώληση αυτοκινήτων. Δουλεύουμε με προμήθεια από τον κατασκευαστή. Έστω επωφελούμαστε με ένα ποσοστό της τάξης του 40%, από την πώληση. Οπότε  $€1.120.000 * 0,4 = €448.000$

### Κατάστημα Ανταλλακτικών & Αξεσουάρ

Έστω ότι το 1<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από πώληση εμπορευμάτων (λιανική & χονδρική πώληση ανταλλακτικών στο συνεργείο), €3.000 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε,

$$€3.000 * 12 \text{ μήνες} = €36.000$$

### Συνεργείο

Έστω ότι το 1<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από επιδιορθώσεις βλαβών, φανοποιείο, βουλκανιζατέρ κλπ, €3.500 μηνιαίως.

$$€3.500 * 12 \text{ μήνες} = €42.000$$

Έστω ότι το 1<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από τακτικά & προγραμματισμένα service, €2.500 μηνιαίως.

$$€2.500 * 12 \text{ μήνες} = €30.000$$

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημανθεί το γεγονός ότι τα service των πρώτων ετών από την αγορά του αυτοκινήτου, καλύπτονται συνήθως, ως προσφορά από την κατασκευαστική εταιρεία. Οπότε θα πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί και ίσως να χρειαστεί να μειώσουμε ακόμη και τις προβλέψεις μας.

Έστω ότι το 1<sup>ο</sup> έτος τα έσοδα από το Πλυντήριο Αυτοκινήτων, κατά μέσο όρο, θα ανέρχονται σε €120 μηνιαίως (€5 μόνο εξωτερικό πλύσιμο και €5 μόνο εσωτερικό καθαρίσμα, ενώ εξωτερικό πλύσιμο και εσωτερικό καθαρίσμα μαζί θα κοστίζουν €8). Συμβάσεις και με εταιρείες για πλύσιμο εταιρικών αυτοκινήτων, καθώς και αυτοκινήτων των υπαλλήλων τους – με ιδιωτική πρωτοβουλία αυτών.

$$€650 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€7.800}$$

Επίσης, αναμένουμε να έχουμε Έσοδα από την εισαγωγή 2 μηχανημάτων ΑΤΜ. Είσπραξη Ενοικίου (Εθνική Τράπεζα & Εμπορική Τράπεζα).

Έστω €300 ενοίκιο από το κάθε μηχανήμα, μηνιαίως. Επομένως,  $€300 * 2 = €600$ .

$$€600 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€7.200}$$

Έσοδα από την ενοικίαση του χώρου του Κυλικείου σε Ιδιώτη. Έστω χώρος  $70 \text{ m}^2$ . Το ενοίκιο ανέρχεται στο ποσό των €350 μηνιαίως. Αρχική συμφωνία να αναπροσαρμόζεται κάθε 2 έτη, εφόσον μισθωτής παραμένει το ίδιο πρόσωπο (Φυσικό ή Νομικό). Επομένως θα έχουμε,

$$€350 * 12 = \mathbf{€ 4.200}$$

Έσοδα από την ενοικίαση των αθλητικών εγκαταστάσεων, που βρίσκονται στο χώρο της Έκθεσης. Θα διατίθενται προς ενοικίαση τις ημέρες Σάββατο & Κυριακή. Συμφωνία με τοπικές ομάδες για προπονήσεις. Έστω για το γήπεδο Καλαθοσφαίρισης €150 μηνιαίως. Για τα γήπεδα Πετοσφαίρισης και Αντισφαίρισης €130 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε,

$$€150 * 10 \text{ μήνες} = €1.500$$

και

$$€140 * 10 \text{ μήνες} = € 1.400$$

Από εκμετάλλευση – μίσθωση γηπέδων συνολικά Έσοδα ύψους **€2.900** ετησίως.

$$\mathbf{\text{ΣΥΝΟΛΟ Αναμενόμενων Εσόδων 1ου Έτους}} = €448.000 + €36.000 + €42.000 + €30.000 + €7.800 + €7.200 + €4.200 + €2.900 = \mathbf{€578.100}$$

Παρατηρούμε ότι τα Αναμενόμενα Συνολικά Έξοδα ανέρχονται σε **€576.621** ενώ τα Αναμενόμενα Συνολικά Έσοδα σε **€578.100**. Διαφορά της τάξεως των **€1.479** (Κέρδος).

Θα πρέπει όμως σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι αναζητούμε επιχορηγήσεις στο πλαίσιο επιδοτούμενων προγραμμάτων, αναμένεται χρηματοδότηση μέσω δανείων των ιδιοκτητών της Αντιπροσωπείας, καθώς και συνεργασία με Δήμους & Κοινότητες και προμήθεια αυτών με φιλικά προς το περιβάλλον, μικρού κυβισμού, οχήματα. Συμβάσεις ενίσχυσης του στόλου τους. Επίσης, το μέτρο της Απόσυρσης το οποίο αναμένεται να ισχύσει, θα ενισχύσει και θα τονώσει την αγορά αυτοκινήτου, ωθώντας μάλιστα τους καταναλωτές στην αγορά καινούριων μοντέλων, τόσο συμβατικής, όσο και υβριδικής τεχνολογίας. Αναμένεται επομένως, αύξηση των εσόδων εν γένει των αντιπροσωπειών της εταιρείας μας.

Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης της επένδυσης από τα Έσοδα των δύο άλλων αντιπροσωπειών της επιχείρησης, οι οποίες δραστηριοποιούνται αρκετά χρόνια στο χώρο της εμπορίας και πώλησης συμβατικών οχημάτων και κρίνονται ως «υγιείς» και κερδοφόρες επιχειρήσεις. Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και ο Ισολογισμός τους, που αφορά στο έτος 2008 δείχνει ότι σημειώνουν κέρδη, παρά την οικονομική κρίση που πλήττει τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

#### 7.4 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ 2<sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ

##### **Μισθοί**

Η εταιρεία συντάσσει την παρακάτω μισθοδοτική κατάσταση και την καταχωρεί στα βιβλία της με το λογιστικό άρθρο που αναφέρεται. Ενδεικτικά παραθέτουμε τη μηνιαία μισθοδοτική κατάσταση για έναν πωλητή της Έκθεσης, με τα εξής χαρακτηριστικά: άγαμος, χωρίς παιδιά – τέκνα. Στο ίδιο πρότυπο καταχωρούνται και οι μισθοδοτικές καταστάσεις των υπολοίπων υπαλλήλων της επιχείρησης.



Μισθοδοτική Κατάσταση Ιουνίου:

	Θέση	Βασικός Μισθός	Κρατήσεις Εργαζομένου			Σύν. Κρατ.	Υπόλ. Πληρ.
			Φ.Μ.Υ.	Χ.Μ.Υ. 0,6	Ι.Κ.Α. 16%		
1	Πωλητής Έκθεσης	€1.100	€16,46	€0	€176	€192,46	<b>€907,54</b>

Υπόλ. Πληρωμής	Εργοδοτικές Εισφορές		
	Χ.Μ.Υ. 0,6	Ι.Κ.Α. 29,06%	Σύνολο
<b>€907,54</b>	€0	€263,73	€263,73

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι μισθοί που αναφέρονται στο 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της Αντιπροσωπείας, έχουν υπολογισθεί με μία αύξηση της τάξεως του 2%, επί του Ακαθάριστου Ποσού.

Έστω ότι έχουμε 3 άτομα ως πωλητές στην Έκθεση. Έστω ο μισθός ανέρχεται σε €907,54 καθαρά, μηνιαίως για τον κάθε υπάλληλο. Οι μικτές αποδοχές ανέρχονται έστω στα €1.100 μηνιαίως. Και με τις εργοδοτικές εισφορές έστω €1.363,73 μηνιαίως για τον κάθε πωλητή.

$$3 * €1.364 = \mathbf{€4.092}$$

Έστω ότι έχουμε 3 άτομα ως πωλητές στο Κατάστημα Πώλησης Ανταλλακτικών και Αξεσουάρ. Έστω ο καθαρός μισθός ανέρχεται σε €907,54 καθαρά μηνιαίως για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός θα ανέρχεται έστω στα €1.100 μηνιαίως. Και με τις εργοδοτικές εισφορές έστω €1.363,73 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$3 * €1.364 = \mathbf{€4.092}$$

Έστω ότι στο *Συνεργείο* θα έχουμε 2 άτομα ως υπεύθυνα για τη λειτουργία του, οι οποίοι θα είναι πτυχιούχοι Μηχανικοί από σχολή Α.Τ.Ε.Ι.. Ο καθαρός μηνιαίος μισθός τους θα ανέρχεται στα €998,71 για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός €1.250 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.540,23 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$2 * €1.540 = \mathbf{€3.080}$$

Στο *Συνεργείο* θα απασχολούνται ακόμη 4 άτομα οι οποίοι θα είναι κυρίως απόφοιτοι ΤΕΕ. Ο καθαρός μηνιαίος μισθός τους θα ανέρχεται στα €907,54 για τον κάθε υπάλληλο. Ο μικτός μισθός €1.100 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.363,73 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$4 * €1.364 = \mathbf{€5.456}$$

Στον τομέα των *Προμηθειών* θα εργάζονται 3 άτομα (ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για τις παραγγελίες των αυτοκινήτων και των ανταλλακτικών και ελέγχει την πορεία των παραγγελιών και τη σωστή άφιξή τους – χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά στην επιχείρηση, ο υπάλληλος που πραγματοποιεί έρευνα για τις τιμές και τις προσφορές έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται στην αγορά και ο Προϊστάμενος του τμήματος).

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός του Προϊσταμένου θα ανέρχεται στα €1.218,37 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.600 και με τις εργοδοτικές εισφορές **€1.954** μηνιαίως.

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός των 2 υπαλλήλων θα ανέρχεται στα €1.034,17 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.300 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.600,53 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$2 * €1.601 = \mathbf{€3.202}$$

Στο *Λογιστήριο* θα εργάζονται 3 άτομα και στο *Χρηματοοικονομικό τμήμα* 2 άτομα και ο Διευθυντής της Οικονομικής Διεύθυνσης.

Ο καθαρός μηνιαίος μισθός του Διευθυντή Οικονομικής Διεύθυνσης θα ανέρχεται στα €1.328,45 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.800 και με τις εργοδοτικές εισφορές **€2.186,05** μηνιαίως.

Ο καθαρός μισθός των 5 υπαλλήλων θα ανέρχεται στα €1.034,17 μηνιαίως. Ο μικτός μισθός €1.300 και με τις εργοδοτικές εισφορές €1.600,53 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε

$$5 * €1.601 = \mathbf{€8.005}$$

Στο Τμήμα *Αποθήκευσης και Μεταφορών* θα συνεργάζεται με το Τμήμα Προμηθειών όσον αφορά στα προϊόντα και την προμήθεια αυτών. Οι μεταφορές θα διεξάγονται είτε με φορτηγά της επιχείρησης, είτε σε συνεργασία με εταιρεία μεταφοράς αυτοκινήτων.

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου έτους η επιχείρηση αποδίδει στους υπαλλήλους της 14 μισθούς. Οπότε προκύπτει:

$$€4.092 * 14 = €57.288 \text{ ετησίως}$$

$$€4.092 * 14 = €57.288 \text{ ετησίως}$$

$$€3.080 * 14 = €43.120 \text{ ετησίως}$$

$$€5.456 * 14 = €76.384 \text{ ετησίως}$$

$$€1.954 * 14 = €27.356 \text{ ετησίως}$$

$$€3.202 * 14 = €44.828 \text{ ετησίως}$$

$$€2.186 * 14 = €30.604 \text{ ετησίως}$$

$$€8.005 * 14 = €112.070 \text{ ετησίως}$$

Οπότε, για μισθούς η εταιρεία προβλέπεται να δαπανά ετησίως, το ποσό των **€448.938**.

Θα πρέπει επίσης να κάνουμε και Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης. Θα γίνονται κάθε χρόνο Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω απολύσεως.

### **Μηχανήματα – Αγορά Μηχανημάτων**

Η αξία της αγοράς Μηχανημάτων, Εργαλείων & Ανταλλακτικών, η οποία πραγματοποιήθηκε το πρώτο έτος, ανερχόταν σε **€105.000**

Έστω η αποπληρωμή τους σε 15 έτη ( $n=15$ έτη), με ετήσιο επιτόκιο  $i = X$ . Περίπου **€7.250** ετησίως.

### **Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης**

Έστω για προβολή και διαφήμιση της επιχείρησης να διαθέσουμε **€15.000** (διαφημίσεις σε ραδιόφωνο, αθλητικά events, μέσω διαδικτύου, έντυπο τύπο για αυτοκίνητα). Τα έξοδα Προβολής & Διαφήμισης θα βαίνουν μειούμενα από έτος σε έτος. Η επιχείρηση ως επωνυμία θα είναι ήδη γνωστή. Σκοπός της διαφημιστικής καμπάνιας είναι η ενημέρωση των καταναλωτών ως προς την αλλαγή του προϊόντος που θα προσφέρει στην αγορά.

### **Εμπορεύματα ( Αγορά Αυτοκινήτων, Ανταλλακτικών, Αξεσουάρ)**

Αυτοκίνητα (Εκθεση) : 2 τρόποι

- i. είτε τ'αγοράζουμε από την αυτοκινητοβιομηχανία (μέσω των εισαγωγέων) και κατόπιν τα πουλάμε εκδίδοντας δικά μας τιμολόγια.
- ii. είτε τα τιμολόγια εκδίδονται στο όνομα του κατασκευαστή και παίρνουμε προμήθεια.

Ανταλλακτικά & Αξεσουάρ (Κατάστημα και Συνεργείο): το Κατάστημα θα συνεργάζεται με το Συνεργείο. Το Συνεργείο θα προμηθεύεται τα απαραίτητα ανταλλακτικά ή αξεσουάρ, άμεσα από το κατάστημά μας, παρέχοντας έκπτωση προς όφελος του πελάτη.

### **Ενοίκιο – Εγκατάσταση Εναλλακτικών Πηγών Ενέργειας**

Η συνολική αξία της εγκατάστασης π.χ. φωτοβολταϊκών συστημάτων υπολογίζεται στο ποσό των €50.000, καθώς είναι επιδοτούμενο. Έστω η αποπληρωμή να ολοκληρωθεί σε 10 έτη, οπότε θα κοστίζει στην επιχείρηση **€5.000** ετησίως.

Έστω για Ενοίκιο ή εναλλακτικά για αποπληρωμή δανείου στην τράπεζα για την αγορά των κτιριακών εγκαταστάσεων (επέκταση & βελτίωση των ήδη υπάρχουσών εγκαταστάσεων, εγκατάσταση εναλλακτικών πηγών ενέργειας όπως φωτοβολταϊκά συστήματα), να καταβάλλει η επιχείρηση *μηνιαίως* ποσό της τάξεως των €5.000. Οπότε ετησίως θα έχουμε,

$$€5.000 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€60.000}$$

Έστω ότι έχουμε Δάνειο διασυνδεδεμένο με το επιτόκιο της Ε.Κ.Τ. Έστω ετήσιο επιτόκιο 3% και αποπληρωμή του δανείου σε 12 έτη – ετήσια δόση. Οπότε θα έχουμε ετήσια δόση €60.277,25. (Αναλυτικά η αποπληρωμή του Δανείου παρουσιάζεται στο Παράρτημα Δ).

### **Διάφορα Έξοδα**

Πληρωμές 3<sup>ov</sup>, Πληρωμές Εξωτερικών Συνεργατών, Πληρωμές Λογαριασμών, Ασφαλιστρών & Γραφικής ύλης, Επίπλων και Εξοπλισμού Γραφείου, καθώς και αγορά Δενδρυλλίων (αφορά μόνο στο 1<sup>o</sup> έτος). Έστω **€12.000** ετησίως.

## Εξωτερικοί Συνεργάτες Έργου

### Εταιρεία Επιλογής Προσωπικού

Σε αυτή την εταιρεία έχει συμφωνηθεί να δοθεί Πάγια Πληρωμή της τάξεως των **€1.000**. Η επιχείρηση θα συνεχίσει να συνεργάζεται με την εταιρεία, σε εργασίες που αφορούν την Εκπαίδευση και Κατάρτιση, καθώς και την αξιολόγηση του Προσωπικού.

### Διαφημιστική Εταιρεία

Η πληρωμή θα ανέρχεται στο πάγιο ποσό των **€3.000**.

### Αμοιβή Ομάδας Έργου

Η Ομάδα Έργου θα λάβει πάγια πληρωμή ύψους €3.000, το 2<sup>ο</sup> έτος.

**ΣΥΝΟΛΟ Αναμενόμενων Εξόδων 2<sup>ο</sup> Έτους** = €448.938 + €7.250 + €15.000 + +  
€5.000 + €60.000 + €12.000 + €1.000 + €3.000 + €3.000 = **€555.188**

## 7.5 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ 2<sup>ΟΥ</sup> ΕΤΟΥΣ

Έστω το έτος 2011. Έστω τιμή πώλησης κατά μέσο όρο €29.000/μοντέλο αυτοκινήτου. Θέλουμε να καλύψουμε το 63% της αγοράς υβριδικών αυτοκινήτων στην περιοχή της Αττικής. Αύξηση κατά 3% σε σχέση με το στόχο του πρώτου έτους. Το 2010 υποθέσαμε πώληση 72 υβριδικών οχημάτων. Το 2011 έστω ότι θα πωληθούν 76 υβριδικά οχήματα στην περιοχή της Αττικής. Αναμένουμε αύξηση των συνολικών πωλήσεων στα υβριδικά οχήματα, λόγω της φιλικής περιβαλλοντικής πολιτικής και των προνομίων που δίνουν σε αυτήν οι κυβερνήσεις, καθώς και λόγω της κυκλοφορίας νέων μοντέλων στην αγορά αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας. Το 63% των συνολικών πωλήσεων υβριδικών οχημάτων στην Αττική αντιστοιχεί σε 48 περίπου, αυτοκίνητα, ετησίως.

### Έκθεση

Έστω ότι το 2<sup>ο</sup> έτος πωλούνται συνολικά 48 μοντέλα αυτοκινήτων (καινούρια & μεταχειρισμένα), οπότε θα έχουμε,

$$€29.000 * 48 = €1.392.000$$

Έσοδα ύψους €1.392.000 από πώληση αυτοκινήτων. Δουλεύουμε με προμήθεια από τον κατασκευαστή. Έστω επωφελούμαστε με ένα ποσοστό της τάξης του 40%, από την πώληση. Οπότε  $€1.392.000 * 0,4 = €556.800$

### Κατάστημα Ανταλλακτικών & Αξεσουάρ

Έστω ότι το 2<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από πώληση εμπορευμάτων (λιανική & χονδρική πώληση ανταλλακτικών στο συνεργείο), €3.500 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε,

$$€3.500 * 12 \text{ μήνες} = €42.000$$

### Συνεργείο

Έστω ότι το 2<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από επιδιορθώσεις βλαβών, φανοποιείο, βουλκανιζατέρ κλπ, €4.000 μηνιαίως.

$$€4.000 * 12 \text{ μήνες} = €48.000$$

Έστω ότι το 2<sup>ο</sup> έτος προβλέπουμε να έχουμε κατά μέσο όρο, έσοδα από τακτικά & προγραμματισμένα service, €3.500 μηνιαίως.

$$€2.500 * 12 \text{ μήνες} = €30.000$$

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημανθεί το γεγονός ότι τα service των πρώτων ετών από την αγορά του αυτοκινήτου, καλύπτονται συνήθως, ως προσφορά από την κατασκευαστική εταιρεία. Η πρόβλεψη παραμένει αμετάβλητη εν συγκρίσει με το πρώτο έτος λειτουργίας της Αντιπροσωπείας.

Έστω ότι το 2<sup>ο</sup> έτος τα έσοδα από το Πλυντήριο Αυτοκινήτων, κατά μέσο όρο, θα ανέρχονται σε €120 μηνιαίως (€5 μόνο εξωτερικό πλύσιμο και €5 μόνο εσωτερικό καθαρίσμα, ενώ εξωτερικό πλύσιμο και εσωτερικό καθαρίσμα μαζί θα κοστίζουν €8). Συμβάσεις και με εταιρείες για πλύσιμο εταιρικών αυτοκινήτων, καθώς και αυτοκινήτων των υπαλλήλων τους – με ιδιωτική πρωτοβουλία αυτών.

$$€650 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€7.800}$$

Επίσης, αναμένουμε να έχουμε Έσοδα από την εισαγωγή 2 μηχανημάτων ΑΤΜ. Είσπραξη Ενοικίου (Εθνική Τράπεζα & Εμπορική Τράπεζα). Έστω €300 ενοίκιο από το κάθε μηχανήμα, μηνιαίως. Επομένως, €300\*2 = €600.

$$€600 * 12 \text{ μήνες} = \mathbf{€7.200}$$

Έσοδα από την ενοικίαση του χώρου του Κυλικείου σε Ιδιώτη. Έστω χώρος 70 m<sup>2</sup>. Το ενοίκιο ανέρχεται στο ποσό των €350 μηνιαίως. Αρχική συμφωνία να αναπροσαρμόζεται κάθε 2 έτη, εφόσον μισθωτής παραμένει το ίδιο πρόσωπο (Φυσικό ή Νομικό). Επομένως θα έχουμε,

$$€350 * 12 = \mathbf{€ 4.200}$$

Έσοδα από την ενοικίαση των αθλητικών εγκαταστάσεων, που βρίσκονται στο χώρο της Έκθεσης. Θα διατίθενται προς ενοικίαση τις ημέρες Σάββατο & Κυριακή. Συμφωνία με τοπικές ομάδες για προπονήσεις. Έστω για το γήπεδο Καλαθοσφαίρισης €150 μηνιαίως. Για τα γήπεδα Πετοσφαίρισης και Αντισφαίρισης €130 μηνιαίως. Οπότε θα έχουμε,

$$€150 * 10 \text{ μήνες} = \mathbf{€1.500}$$

και

$$€140 * 10 \text{ μήνες} = \mathbf{€ 1.400}$$



Από εκμετάλλευση – μίσθωση γηπέδων συνολικά Έσοδα ύψους **€2.900** ετησίως.

**ΣΥΝΟΛΟ Αναμενόμενων Εσόδων 2ου Έτους** = €556.800+ €42.000 + €48.000  
+ € 30.000 + €7.800 +€ 7.200 + € 4.200 + € 2.900 = **€698.900**

Το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης αναμένεται Κέρδος, ύψους €143.712. Προκύπτει από τη διαφορά των Προβλεπόμενων Εσόδων μείον τα Αναμενόμενα Έσοδα, του 2<sup>ου</sup> έτους. Συγκεκριμένα,

Αναμενόμενο Κέρδος 2<sup>ου</sup> Έτους = Αναμενόμενα Έσοδα – Αναμενόμενα Έξοδα =  
€698.900 – €555.188 = €143.712.

Επομένως, η πορεία της επιχείρησης κρίνεται βιώσιμη και επικερδής.

## 7.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Η Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου προβλέπεται να προέλθει από έσοδα της ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, από τραπεζικό δανεισμό, καθώς και από επιχορηγούμενα προγράμματα, τα οποία ενισχύουν καινοτόμες και φιλικές προς το περιβάλλον επενδυτικές προτάσεις. Μέσα στους στόχους της επιχείρησης είναι η επιχορήγησή της από τον ΕΟΜΜΕΧ, με το πρόγραμμα «Ενίσχυση της Γυναικείας Επιχειρηματικότητας». Η χρηματοδότηση μέσω αυτού του προγράμματος μπορεί να ανέλθει μέχρι και το ποσό των €120.000.

Παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα Ε', χρήσιμες διεθύνσεις στο διαδίκτυο, που αφορούν τις νέες επιχειρήσεις, στην υποστήριξη και τη χρηματοδότηση αυτών.

## 7.7 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οργάνωση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το διευθυντικό προσωπικό και το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ως στόχο το συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης, καθώς και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

Η Οργανωσιακή Δομή μιας επιχείρησης δείχνει την κατανομή των καθηκόντων στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα διάγραμμα, ένα οργανόγραμμα.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε οργανωσιακές μονάδες. Π.χ.

- ✓ Γενική Διεύθυνση της Επιχείρησης
- ✓ Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Χρηματοοικονομικός Έλεγχος
- ✓ Λογιστήριο
- ✓ Τεχνική & Μηχανική Υποστήριξη
- ✓ Πωλήσεις & Διανομή
- ✓ Προμήθεια, Μεταφορά, Αποθήκευση

### 7.7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Παρουσίαση των λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων.
- Συσχέτιση των λειτουργιών.
- Σχεδίαση του οργανωσιακού πλαισίου.
- Ανάλυση, σχεδίαση και περιγραφή όλων των βασικών εργασιών.
- Εκπόνηση προγράμματος εκπαίδευσης και συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού.

Θέματα που θα πρέπει να εξετάζονται:

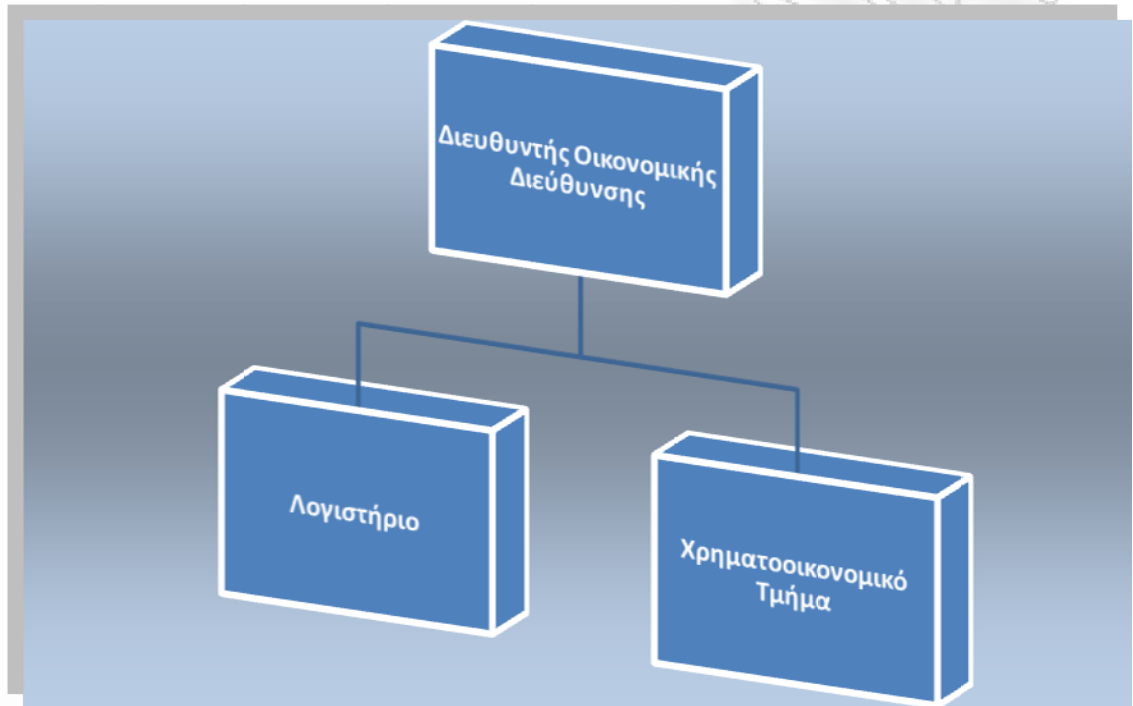
- Η έκταση του ελέγχου
- Ο αριθμός των οργανωσιακών επιπέδων
- Η υποδιαίρεση των δραστηριοτήτων κατά λειτουργία, τομέα, προϊόν, ομάδες πελατών.
- Η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

### 7.7.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ

- ✓ Συνολική περιγραφή και αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και πολιτικών της εταιρείας.
- ✓ Περιγραφή των λειτουργικών μονάδων και τμημάτων της εταιρείας και προσδιορισμός των κυριότερων εργασιών τους.
- ✓ Περιγραφή της θέσης και των αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους.
- ✓ Διοικητικές διαδικασίες ανάλογα με το ποιες δοσοληψίες θα εκτελεστούν, εσωτερικά και εξωτερικά.

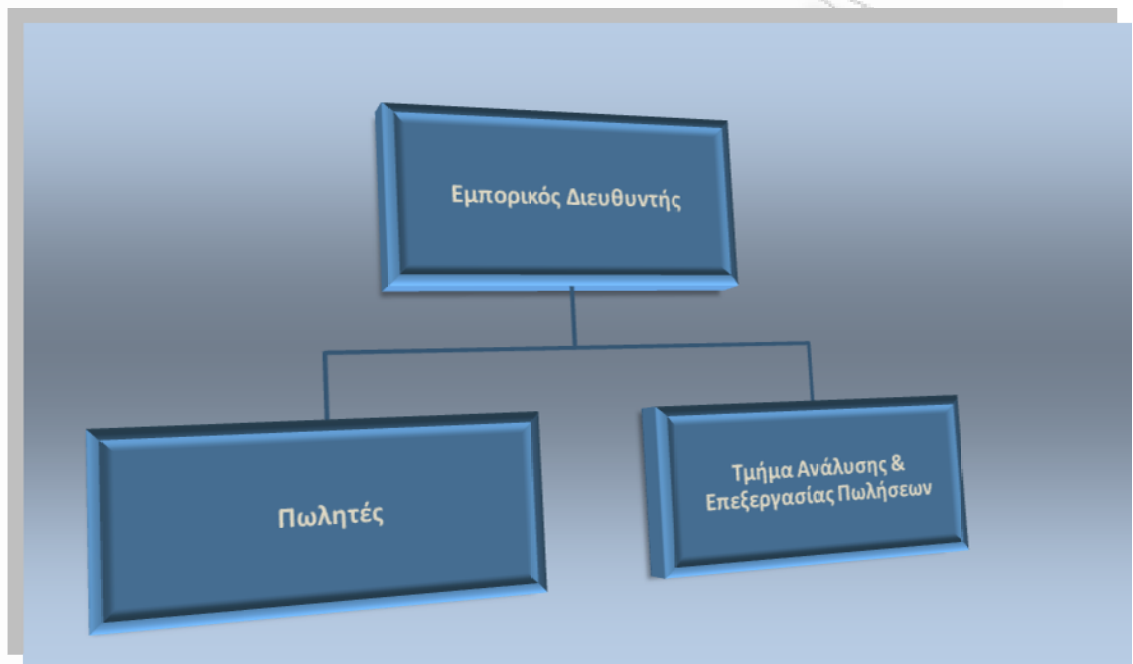
### 7.7.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

#### i. Οργανόγραμμα Οικονομικής Διεύθυνσης



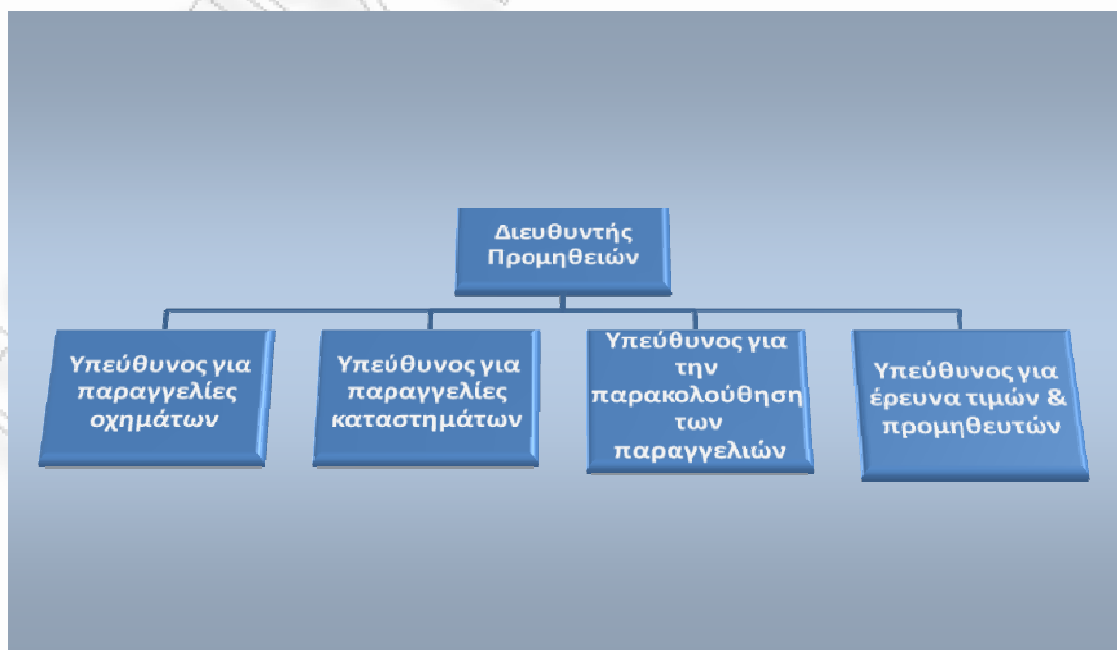
Διάγρ.7-1 Οικονομική Διεύθυνση

ii. Τμήμα Πωλήσεων



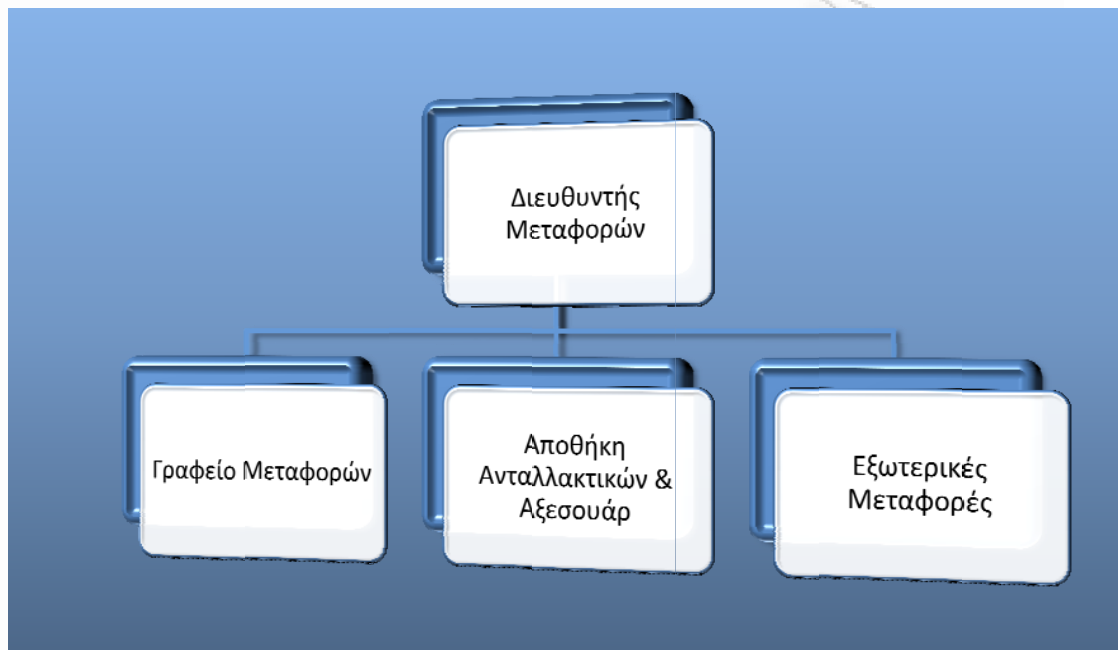
Διάγρ.7-2 Τμήμα Πωλήσεων

iii. Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Προμηθειών



Διάγρ.7-3 Διεύθυνση Προμηθειών

iv. Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Αποθήκευσης και Μεταφοράς των Προϊόντων



Διάγρ.7-4 Διεύθυνση Αποθήκευσης & Μεταφοράς Προϊόντων

v. Οργανόγραμμα Τεχνικής-Μηχανικής Υποστήριξης



Διάγρ. 7-5 Τμήμα Τεχνικής-Μηχανικής Υποστήριξης

Ένα τμήμα θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να παρέχει στη διοίκηση όλες εκείνες τις λογιστικές και χρηματοοικονομικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την οργάνωση και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι εθνικοί εμπορικοί νόμοι, οι φορολογική νομοθεσία, καθώς και οι Ευρωπαϊκές Κοινοτικές Οδηγίες και Κανονισμοί θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της εταιρείας. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εταιρείας θα πρέπει να δημοσιεύονται κατά τις χρονικές περιόδους και με βάση τα πρότυπα που προβλέπονται από το Νόμο.

Στο Τμήμα του **Λογιστηρίου** απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό προκειμένου να αντιμετωπίζονται θέματα λογιστικής κόστους, τήρηση των βιβλίων της επιχείρησης, οι αμοιβές και τα έξοδα του προσωπικού και των τρίτων που συνεργάζονται με την επιχείρηση, ετήσιος ισολογισμός, Κ.Α.Χ., ταμειακές ροές, προβλέψεις κλπ. Θα πρέπει να καθορίζονται ο ακριβής αριθμός και οι ειδικότητες του προσωπικού, προκειμένου να γίνονται σωστές προβλέψεις για το κόστος των αμοιβών – άμεση συνεργασία εταιρείας Η/Ρ και Λογιστηρίου.

### ***I. Οργάνωση Τμήματος Προμηθειών***

Προμήθεια προϊόντων (εμπορεύματα και ανταλλακτικά), μεταφορά των αγαθών, αποθήκευση και τακτικός έλεγχος των αποθεμάτων. Θα σχηματίσουμε ενιαία οργάνωση προμηθειών και μεταφορών (logistics), καθώς τα προϊόντα μας θα εισάγονται από χώρες του εξωτερικού και θέλουμε να φτάνουν κατευθείαν στην επιχειρηματική μας μονάδα. Συνεργασία με συγκεκριμένες αυτοκινητοβιμηχανίες και εισαγωγείς. Επιλογή προμηθευτών. Το τμήμα προμηθειών συμβάλλει στην δημιουργία του συνολικού κέρδους της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας συμφέρουσες για την εταιρεία συμφωνίες και επιλέγοντας με προσοχή τους προμηθευτές με τους οποίους θα συνεργαστεί διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων και κατά συνέπεια την αξιοπιστία της εταιρείας προς τους καταναλωτές της. Το τμήμα προμηθειών καλύπτει την παροχή εμπορευμάτων από τους προμηθευτές τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού.

Εργασίες τμήματος Προμηθειών (συνοπτικά):

- ✓ Επιλογή των προμηθευτών
- ✓ Ζήτηση προσφορών από τους προμηθευτές
- ✓ Παραγγελία εμπορευμάτων & διεκπεραίωση αυτής
- ✓ Έλεγχος ποιότητας εμπορευμάτων
- ✓ Αποθήκευση εμπορευμάτων
- ✓ Έλεγχος τιμολογίων & πληρωμή προμηθευτών

## **II. Οργάνωση Τμήματος Αποθήκης**

Η ροή των εμπορευμάτων, από τη στιγμή της προμήθειας αυτών, μέχρι και τη στιγμή της πώλησής τους από την επιχείρηση, θα πρέπει να οργανώνεται με τρόπο ακριβή έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή των όγκο των αποθεμάτων που διαθέτει η επιχείρηση και τις τυχόν ανάγκες που θα πρέπει να καλυφθούν εγκαίρως. Η θέση και λειτουργία του τμήματος της Αποθήκευσης κρίνεται ως νευραλγική και καθ'όλα σημαντική για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η ικανότητα έγκαιρου ανεφοδιασμού της επιχείρησης αυξάνει την παραγωγικότητα. Ο έλεγχος των εισροών και των αποθεμάτων πρέπει να σκοπεύει στη διατήρηση των αποθεμάτων σε τέτοια επίπεδα, έτσι ώστε να αποφεύγεται η διάθεση υψηλών κεφαλαίων κινήσεως.

## **III. Οργάνωση Τμήματος Πωλήσεων**

Το Τμήμα Πωλήσεων θα περιλαμβάνει τους πωλητές που θα απασχολούνται στην Έκθεση και στο Κατάστημα Ανταλλακτικών & Αξεσουάρ. Επίσης, θα υπάρχει και προσωπικό το οποίο θα αναλύει και θα επεξεργάζεται τα στοιχεία των πωλήσεων και σε συνεργασία και με το χρηματοοικονομικό τμήμα της επιχείρησης και θα προβαίνει σε προβλέψεις του αριθμού πωλήσεων και άρα των εσόδων της επιχείρησης.



#### **IV. Οργάνωση Τμήματος Τεχνικής & Μηχανικής Υποστήριξης**

Το τμήμα Τεχνικής & Μηχανικής Υποστήριξης, αφορά στο προσωπικό που πρόκειται ν' απασχοληθεί στο Συνεργείο της Αντιπροσωπείας. Σε αυτό το τμήμα πρόκειται ν' απασχοληθούν έξι (6) άτομα. Δύο μηχανικοί με πτυχίο ΑΤΕΙ, εκ των οποίων ο ένας θα είναι και υπεύθυνος του Τμήματος και τέσσερις μηχανικοί με πτυχίο ΤΕΕ. Οι μηχανικοί ΑΤΕΙ θα εργαστούν από την αρχή στο Έργο, ενώ οι μηχανικοί από ΤΕΕ θα εργαστούν μετά την Παράδοση του Έργου, στην Αντιπροσωπεία.

#### **V. Οργάνωση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού**

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους σε μια οικονομική μονάδα, όπως είναι η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού, η περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων αυτού. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θ' αναληφθεί και θα εκτελεστεί από εταιρεία εξειδικευμένη σε αυτόν τον τομέα – εξωτερικός συνεργάτης - με την οποία συνεργάζεται η Ομάδα Έργου.

Η εταιρεία αυτή θ' αναλάβει τη διαδικασία συγκέντρωσης βιογραφικών, τη διαδικασία των συνεντεύξεων και τελικώς σε συνεργασία με την Ομάδα Έργου και με στελέχη της νέας επιχείρησης, την τελική επιλογή των υποψηφίων υπαλλήλων.

Η αμοιβή της εταιρείας Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πάγια και προκαθορισμένη με Ιδιωτικό Συμφωνητικό, μεταξύ αυτής, της Ομάδας Έργου και της νέας επιχείρησης. Κρίνεται αναγκαία η συνεργασία της επιχείρησης, με εταιρεία που εξεικεύεται στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς το προϊόν το οποίο θέλουμε να προωθήσουμε στην αγορά είναι εξειδικευμένο και άρα και το προσωπικό μας θα πρέπει να είναι εξειδικευμένο και πλήρως κατηρτισμένο πάνω στη νέα τεχνολογία των υβριδικών αυτοκινήτων. Προσφέρουμε «ανώτερο» προϊόν και εξειδικευμένες

υπηρεσίες. Σκοπός μας είναι η δημιουργία ενός πρωτοποριακού trend στην αγορά, που θα μας δώσει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών μας (βλ. Στρατηγική Marketing).

Η εταιρεία Δ.Α.Π. πρόκειται να αναλάβει στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και ν' αξιοποιήσει τους εργαζόμενους τους οποίους θα επιλέξει να προσλάβει και να συνεργαστεί. Με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού επιδιώκεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Αναλυτικά η εταιρεία η οποία θα αναλάβει το Παραδοτέο που αντιστοιχεί στη στελέχωση της εταιρείας θ' ακολουθήσει τη διαδικασία που παρατίθεται στη συνέχεια:

### **Εξωτερικό & Οργανωσιακό (Εσωτερικό) Περιβάλλον της επιχείρησης.**

Το εξωτερικό προς την επιχείρηση περιβάλλον καθώς και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζουν και διαμορφώνουν την πολιτική της Δ.Α.Π..

#### **➤ Λειτουργίες:**

- **Ανάλυση & Περιγραφή θέσεων εργασίας ( Job description)**

(θέσεις εργασίας, συνθήκες εργασίας, υποχρεώσεις & δικαιώματα εργαζομένων, προσόντα & προϋπηρεσία που θα πρέπει να διαθέτουν, στόχοι που θέτει η εταιρεία και οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν από τους υπαλλήλους).

Συγκεκριμένα επιδιώκουμε τη στελέχωση του Τμήματος Πωλήσεων της αντιπροσωπείας, καθώς και τη στελέχωση των συνεργείων με καταρτισμένο στην τεχνολογία των υβριδικών αυτοκινήτων προσωπικό – τεχνική υποστήριξη.

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

(προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης για προσωπικό, πόσους υπαλλήλους θέλουμε & πώς θα καλύψουμε τις θέσεις).

- *Προσέλκυση & Επιλογή Προσωπικού ( Recruitment)*

- *Επιλογή ( Selection)*

Η διαδικασία και οι επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους για τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας.

- *Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού (Development)*

Εκπαίδευση, κατάρτιση και δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης των δεξιοτήτων του εργαζομένου. On the job training (η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης, "πάνω" στη θέση εργασίας, σεμινάρια κατάρτισης). Σεμινάρια, Δυνατότητα παροχής εκπαιδευτικών αδειών στο προσωπικό, περιοδική παροχή ενημερωτικών φυλλαδίων στο προσωπικό για τη συνεχή ενημέρωσή τους, για τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο.

- *Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal)*

Κάθετη Αξιολόγηση (από τους προϊσταμένους)

Οριζόντια Αξιολόγηση (από τους συναδέλφους)

Αξιολόγηση του ιδίου μας του εαυτού

Αξιολόγηση από τους πελάτες

Συνδυασμός των ανωτέρω

Καθορίζονται οι δυνατότητες για προαγωγή ή/και αύξηση των αποδοχών του εργαζομένου (μισθολογική αύξηση ή με τη μορφή bonus).

- *Αμοιβές & Παροχές (Rewards)*

Αποδοχές – μισθός. Bonus, συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας, stock options.

Άυλες ανταμοιβές όπως προαγωγή και αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου.

- *Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)*

Αξιολογούνται όλα τα προηγούμενα στάδια - αξιολογείται η επιχείρηση. Εάν επιτύχαμε τους στόχους μας ως επιχείρηση & τι έφταιξε για τυχόν αποκλίσεις.

- *Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships)*

Σχέση Διοίκησης με τα Συνδικάτα. Αφορούν διαπραγματεύσεις και συμφωνίες π.χ. συλλογικές συμβάσεις για αμοιβές, παροχές, όρους απασχόλησης ασφάλεια, υγιεινή και γενικά συνθήκες εργασίας.

- *Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)*

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενεργειών, που αφορούν στην **επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους**, καθώς και την **επικοινωνία μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων** με σκοπό την καλύτερη ενημέρωση, τις κοινές αντιλήψεις, την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και την αμοιβαία προσαρμογή των ατόμων και των ομάδων.

- *Οργανωσιακή & Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development)*

Η ανάπτυξη της **οργανωσιακής κουλτούρας**, η **διοίκηση των αλλαγών**, η **ανάπτυξη του management και της ηγεσίας** και η **διαχείριση της γνώσης**.

➤ **Στόχοι:**

- Διαρκής Ανταγωνιστικότητα

Η επιχείρηση αξιοποιεί τις ευκαιρίες έχοντας προσελκύσει, επιλέξει, αναπτύξει και διαχειριστεί με αποδοτικό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει.

- Τήρηση Νομικών & Κοινωνικών Υποχρεώσεων

Οι **νομικές υποχρεώσεις** του εργοδότη (το επίπεδο αμοιβών, οι ώρες απασχόλησης, οι συμβάσεις εργασίας και οι διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης) και οι **κοινωνικές υποχρεώσεις** (η διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, η μέριμνα για τα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας).

- Εργασιακή Ικανοποίηση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Η συνεχής εκπαίδευση και εξειδίκευση του εργαζόμενου η οποία έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίησή του, τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας του, καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

- Επίτευξη Στόχων της οικονομικής μονάδας.

<i>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ Περιβάλλον</i>	<i>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ Περιβάλλον</i>
Ταχύτητα Αλλαγών	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
Διεθνοποίηση – Παγκοσμιοποίηση (Globalisation)	Ανασχηματισμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
Αλλαγές στη Νομοθεσία	Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment)
Ραγδαία Ανάπτυξη της Τεχνολογίας	Συγκριτική Πρωτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking) Χρησιμοποιούνται παλαιότερες μέθοδοι που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία κατά το παρελθόν.
Ανάπτυξη των Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων - Κίνητρα	Οργανωσιακή Μάθηση – Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management) Οργανωσιακή κουλτούρα Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing) Προστιθέμενη Αξία (Economic Value Added) Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων Αποκέντρωση (Decentralisation)

Πίν.7-1. Εξωτερικό & Οργανωσιακό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Στις μικρές επιχειρήσεις τη λειτουργία της Δ.Α.Π. αναλαμβάνει συνήθως ο **ιδιοκτήτης**, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΡΓΟΥ

### *Project Risk Management*

#### 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

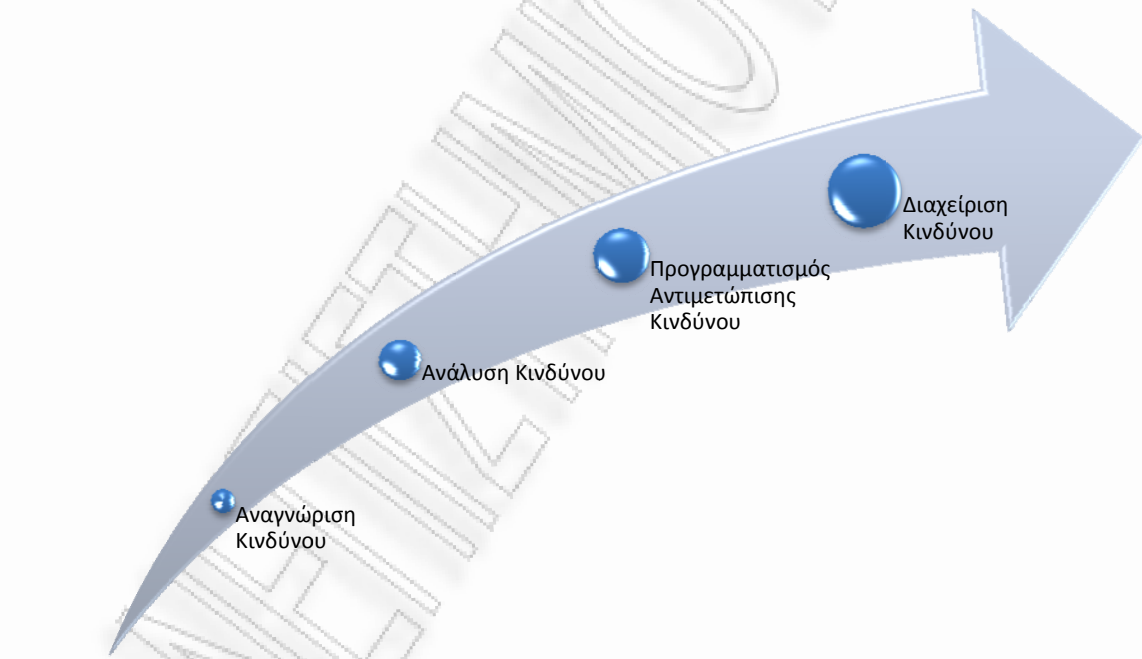
Κίνδυνος (ρίσκο) είναι ένα μελλοντικό, αβέβαιο γεγονός με θετική ή αρνητική επίδραση. Σε ένα έργο ο κίνδυνος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των επιμέρους διαδικασιών του και η εμφάνισή του μπορεί να επιφέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην πορεία αυτών των διαδικασιών και κατά συνέπεια στην πορεία και την ολοκλήρωση του έργου ως συνόλου. Η πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων επιδρά στις βασικές παραμέτρους και κατά συνέπεια στα παραδοτέα ενός έργου. Έτσι, ο κίνδυνος επιδρά, θετικά ή αρνητικά, στους περιορισμούς ενός έργου, στο χρόνο, στο κόστος, στο φυσικό αντικείμενο και στην ποιότητά του.

Η πραγματοποίηση των συνεπειών που επιφέρει ένας κίνδυνος, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα από μια μικρή καθυστέρηση, μέχρι και την ολοκληρωτική καταστροφή του έργου. Όμως, η αποδοχή και η ανάληψη ενός ρίσκου μπορεί εξίσου, να οδηγήσει για παράδειγμα και σε επιτάχυνση του έργου, προσφέροντας έτσι μια αμοιβή για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουμε. Δηλαδή, το ρίσκο το οποίο αναλαμβάνει μια ομάδα έργου, το ανταλλάσσει με τα επιπρόσθετα οφέλη που προσδοκά ν' αποκτήσει από αυτή της την επιλογή.

Η Διαχείριση Κινδύνων ενός Έργου είναι η διαδικασία κατά την οποία ο *project manager* και η ομάδα έργου αναγνωρίζουν και εντοπίζουν τους πιθανούς κινδύνους, τους αναλύουν και τους κατατάσσουν με βάση τη σημαντικότητά τους. Επίσης, δημιουργούν σχέδια προκειμένου να τους αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά, μετριάζοντας τις επιπτώσεις τους και παρακολουθώντας την πορεία τους στη

διάρκεια του Έργου, επαναπροσδιορίζοντας τις μεθόδους αντιμετώπισής τους. Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να ορίζεται, από την ομάδα έργου, κάποιο κριτήριο, το οποίο θα πρέπει να ισχύσει προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή το σχέδιο αντιμετώπισης ενός κινδύνου. Εάν ένας κίνδυνος επαληθεύσει το κριτήριο αυτό, τότε λαμβάνονται τα προβλεπόμενα μέτρα για την εξομάλυνσή του και παρακολουθείται συνεχώς η πορεία αυτών, μέχρι και την τελική εξάλειψή του.

Η Διαχείριση Κινδύνων ενός έργου αποτελείται από τέσσερις φάσεις:



Σχ.8-1. Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων



Το Risk Management περιλαμβάνει τη διαδικασία της αναγνώρισης και της άμεσης ανταπόκρισης στους πιθανούς κινδύνους ενός project. Γενικά, μια εταιρεία προσπαθεί να περιορίσει και να ελαχιστοποιήσει την επίδραση των κινδύνων που αναλαμβάνει ή να μεγιστοποιήσει αντίστοιχα, τις θετικές επιδράσεις από ένα ρίσκο, που θα πάρει. Είναι όμως πολύ πιθανό ορισμένοι κίνδυνοι να μην μπορέσουν να προβλεφθούν. Συχνό αποτέλεσμα της μη πρόβλεψης κάποιων κινδύνων είναι η υπέρβαση των χρονικών ορίων και των προθεσμιών, καθώς και η υπέρβαση του κόστους και του προϋπολογισμού του Έργου. Γι' αυτό το λόγο επιβάλλεται η κάθε εταιρεία να συμπεριλαμβάνει στα σχέδια των επενδύσεών της τους πιθανούς κινδύνους, την αντιμετώπιση αυτών, καθώς και την αντιμετώπιση των δυσμενών αποτελεσμάτων τους ή την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτοί δημιουργούν, αντίστοιχα. Σημαντικό στοιχείο στην αντιμετώπιση των κινδύνων είναι η δημιουργία από την εταιρεία, ενός προϋπολογισμού ο οποίος θα λαμβάνει υπ' όψη του το γεγονός ότι ορισμένοι κίνδυνοι είτε δε θα προβλεφθούν, είτε δε θ' αντιμετωπιστούν επιτυχώς. Με αυτό τον προϋπολογισμό δίδεται η δυνατότητα της ύπαρξης ενός μέτρου, ώστε το project να μην ξεφύγει εκτός των ορίων του προϋπολογισμού.

Προκειμένου να προβλέψει μια επιχείρηση, πόσα χρήματα θα πρέπει να τοποθετηθούν στον προϋπολογισμό αυτόν, ο οποίος θα αφορά στην αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων, χρησιμοποιεί την τεχνική της Αναμενόμενης Νομισματικής Αξίας (Expected Monetary Value). Πρόκειται για μια τεχνική μέσω της οποίας δίδεται η δυνατότητα ποσοτικοποίησης του κάθε πιθανού κινδύνου, σε όρους προϋπολογισμού.

Χρειαζόμαστε δύο αριθμούς για κάθε πιθανό κίνδυνο:

**P** – η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος

**I** – η επίδραση στην επένδυση, εάν πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος

Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνική της EMV για όλους τους πιθανούς κινδύνους μιας επένδυσης, στην οποία σκοπεύει να προχωρήσει, τότε δημιουργείται ένας προϋπολογισμός ο οποίος μπορεί να καλύψει τους κινδύνους που έχουν

προβλεφθεί και οι οποίοι είναι πιθανό να προκύψουν. Θα αναφερθούμε αναλυτικά στη συγκεκριμένη τεχνική Ποσοτικής Ανάλυσης των Κινδύνων, σε παρακάτω κομμάτι του Κεφαλαίου αυτού.

## 8.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ο προσδιορισμός των Κινδύνων είναι μία κρίσιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση του Έργου, διαδικασία. Περιλαμβάνει την καταγραφή των κινδύνων ή/και των ευκαιριών, την πιθανότητά τους να εμφανιστούν, καθώς και τις πιθανές επιπτώσεις τους στα παραδοτέα ενός Έργου. Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να επαναλαμβάνεται συνεχώς κατά τη διάρκεια του έργου, καθώς οι συνθήκες και τα δεδομένα μεταβάλλονται διαρκώς.

Υπεύθυνοι για την καταγραφή και την παρακολούθηση των πιθανών κινδύνων και της εμφάνισης αυτών, είναι η Ομάδα Έργου και ο επικεφαλής της, ο Project Manager. Επίσης, στη διαδικασία αυτή, της αναγνώρισης των κινδύνων μπορεί να εμπλέκονται και άλλα πρόσωπα, εξωτερικά ως προς την ομάδα έργου, τα οποία είναι δυνατό να εναλλάσσονται από στάδιο σε στάδιο του έργου.

Στο Έργο μας υπεύθυνοι για την καταγραφή των κινδύνων θα είναι η Ομάδα Έργου και ο Project Manager, σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς και τους εξωτερικούς συνεργάτες που θα εμπλέκονται κάθε φορά, σε κάθε φάση.

### 8.3 ΤΥΠΟΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Υπάρχουν πέντε τύποι κινδύνων. Θα αναφερθούμε σε αυτούς και θα αναλύσουμε συγκεκριμένες υποκατηγορίες που αφορούν στο Έργο μας.

#### I. HAZARD RISKS

##### **Πυρκαγιά**

- Εκδήλωση πυρκαγιάς στο χώρο της Έκθεσης ή/και στο Κατάστημα Ανταλλακτικών.
- Εκδήλωση πυρκαγιάς στο Συνεργείο ή/και σε αποθηκευτικούς χώρους.
- Εκδήλωση πυρκαγιάς στο χώρο του Κυλικείου.
- Εκδήλωση πυρκαγιάς σε εξωτερικό χώρο ή στο χώρο στάθμευσης των αυτοκινήτων.

##### **Κλοπή**

- Κλοπή καινούριων οχημάτων από το χώρο της Έκθεσης.
- Κλοπή ανταλλακτικών και αξεσουάρ από το χώρο του Καταστήματος .
- Κλοπή ανταλλακτικών και αξεσουάρ από το χώρο του Συνεργείου.
- Κλοπή ανταλλακτικών και αξεσουάρ από τους αποθηκευτικούς χώρους.

##### **Καταστροφή**

- Καταστροφή οχημάτων στο χώρο της Έκθεσης, λόγω βανδαλισμών (τα τελευταία έτη οι Αντιπροσωπείες Αυτοκινήτων, έχουν γίνει πολλές φορές στόχος αντιεξουσιαστικών ομάδων).
- Καταστροφή του χώρου της Αντιπροσωπείας, λόγω βανδαλισμών.

##### **Τραυματισμός**

- Τραυματισμός υπαλλήλου (ιδιαίτερη προσοχή δίδεται στο χώρο του Συνεργείου)

- Σωματική βλάβη, η οποία μπορεί να προκληθεί από απόπειρα ληστείας ή βανδαλισμού.

#### **Παρακώλυση Λειτουργίας της Αντιπροσωπείας**

- Απεργία εργαζομένων.
- Ασθένεια εργαζομένων.

#### **Παγκόσμια Γεγονότα**

- Οικονομική Ύφεση.
- Τρομοκρατικές Ενέργειες.
- Φυσικές Καταστροφές (σεισμοί, πλημμύρες).

## **II. FINANCIAL RISKS**

#### **Δανεισμός**

- Επίπεδο Επιτοκίων.
- Αυξημένη εξάρτηση από Ξένα Κεφάλαια.
- Αδυναμία αποπληρωμής χρεών & δανείων.
- Προβλήματα πιστοληπτικής ικανότητας.

#### **Επενδύσεις**

- Προβλήματα ρευστότητας λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.
- Υπερεκτίμηση δυνάμεων και ταχεία επέκταση των επενδύσεων.
- Επενδύσεις σε τομείς που επηρεάζονται αρνητικά από την Παγκόσμια Οικονομική Ύφεση (Κλάδος Αυτοκινητοβιομηχανίας, Εμπορίας & Πώλησης Αυτοκινήτων, μειωμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, καινοτόμες επενδύσεις – επενδύσεις σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας).
- Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες.

### **Συνθήκες που επικρατούν στην Αγορά**

- Μειωμένη Αγοραστική Δύναμη των Καταναλωτών (Φάση Ύφεσης της Οικονομίας –Οικονομικοί Κύκλοι).
- Πληθωρισμός σε χαμηλά επίπεδα –τρέχουσα περίοδος. Προοπτική αύξησης του Πληθωρισμού στο μέλλον.
- Φορολογική Πολιτική.

### **Εισαγωγές**

- Επίπεδο Συναλλαγματικής Ισοτιμίας.

## **III. OPERATIONAL RISKS**

### **Προϊόν**

- Δυσμενής λειτουργία των προϊόντων.
- Μη ικανοποιητική after sales υποστήριξη.
- Εμπορία προϊόντων μη συμβατών με τις ανάγκες της αγοράς.

### **Διανομή**

- Αναποτελεσματικό κανάλι διανομής.
- Ανεπαρκής έλεγχος Αποθεμάτων –Logistics.

### **Τιμή**

- Αποτυχία προσέγγισης του target group στο οποίο στοχεύουμε.
- Μείωση των τιμών των προϊόντων, λόγω της μειωμένης αγοραστικής ικανότητας των καταναλωτών και της κρίσης που διανύει η αγορά αυτοκινήτων.
- Τα υβριδικά αυτοκίνητα, λόγω της προηγμένης τεχνολογίας που χρησιμοποιούν, έχουν υψηλότερη τιμή από τα συμβατικά οχήματα. Απευθυνόμαστε σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών.

### **Προώθηση**

- Αναποτελεσματικό Marketing Plan.
- Λανθασμένη επιλογή μέσων προβολής & διαφήμισης.

### Ανάπτυξη Επιχείρησης

- Έλλιπές σύστημα υποστήριξης των καινοτομιών.
- Αποτυχία διατήρησης και επανεπένδυσης των Κερδών σε νέες επενδύσεις.

### Κουλτούρα Επιχείρησης

- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των Τμημάτων της εταιρείας.
- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των Αντιπροσωπειών της εταιρείας.
- Μη σωστή αντιμετώπιση των Πελατών.
- Μη σωστή αντιμετώπιση των Υπαλλήλων – Κατάχρηση εξουσίας.
- Γραφειοκρατία – Αναλγησία της Διοίκησης.
- Διαροή πληροφοριών που αφορούν στην επιχείρηση, σε ανταγωνιστές της.

## IV. STRATEGIC RISKS

### Όραμα

- Έλλειψη Οράματος.
- Αδυναμία επικοινωνίας του οράματος της επιχείρησης, στους εργαζομένους.

### Στρατηγική

- Ανάπτυξη λανθασμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Δε δημιουργούμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς την τιμή των προϊόντων μας, παρόλο που η οικονομική κρίση επιτάσσει μία επένδυση να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Αντιθέτως, η επένδυσή μας επικεντρώνεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο βασίζεται στην καινοτομία, στη χρήση νέας τεχνολογίας και στην ποιοτική υπεροχή. Κάλυψη μακροπρόθεσμων αναγκών της αγοράς. Ανάγκη συμμόρφωσης με τους Κανόνες της Ε.Ε., που αφορούν στην προστασία του Περιβάλλοντος – μεσοπρόθεσμος στόχος).
- Έλλειψη προσαρμοστικότητας των στρατηγικών της εταιρείας, στις εγχώριες, αλλά και στις διεθνείς εξελίξεις.
- Στρατηγικές μη συμβατές με το ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Στρατηγικές επιλογές αντίθετες με την αποστολή της εταιρείας.

- Στόχευση σε λάθος target group.
- Αδυναμία αντιμετώπισης των επιθετικών πολιτικών ανταγωνισμού.

## V. MACRO RISKS

### Κυβερνητική Πολιτική

- Αύξηση Τελών Κυκλοφορίας.
- Επιβολή Τεκμηρίων στα οχήματα μεγάλου κυβισμού.
- Μη σταθερή φορολογική πολιτική.
- Γραφειοκρατία στη διαδικασία ίδρυσης επιχείρησης.

### Αλλαγή στους Μακροοικονομικούς Παράγοντες της Οικονομίας

- Οικονομική Ύφεση.
- Ενεργειακή Κρίση.
- Μεταβολή στο ρυθμό ανάπτυξης της αυτοκινητοβιομηχανίας παγκοσμίως.

#### 8.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (Risk Assessment)

	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Πυρκαγιά	✓		
Κλοπή	✓		
Καταστροφή		✓	
Τραυματισμός		✓	
Παρακώλυση Λειτουργίας	✓		
Παγκόσμια Γεγονότα		✓	
Δανεισμός			✓
Επενδύσεις			✓
Συνθήκες της Αγοράς			✓
Εισαγωγές		✓	
Προϊόν		✓	
Διανομή		✓	
Τιμή			✓
Προώθηση		✓	
Ανάπτυξη Επιχείρησης	✓		
Κουλτούρα Επιχείρησης	✓		
Όραμα	✓		
Στρατηγική		✓	
Κυβερνητική Πολιτική		✓	
Αλλαγή Μακροοικονομικών Παραγόντων			✓

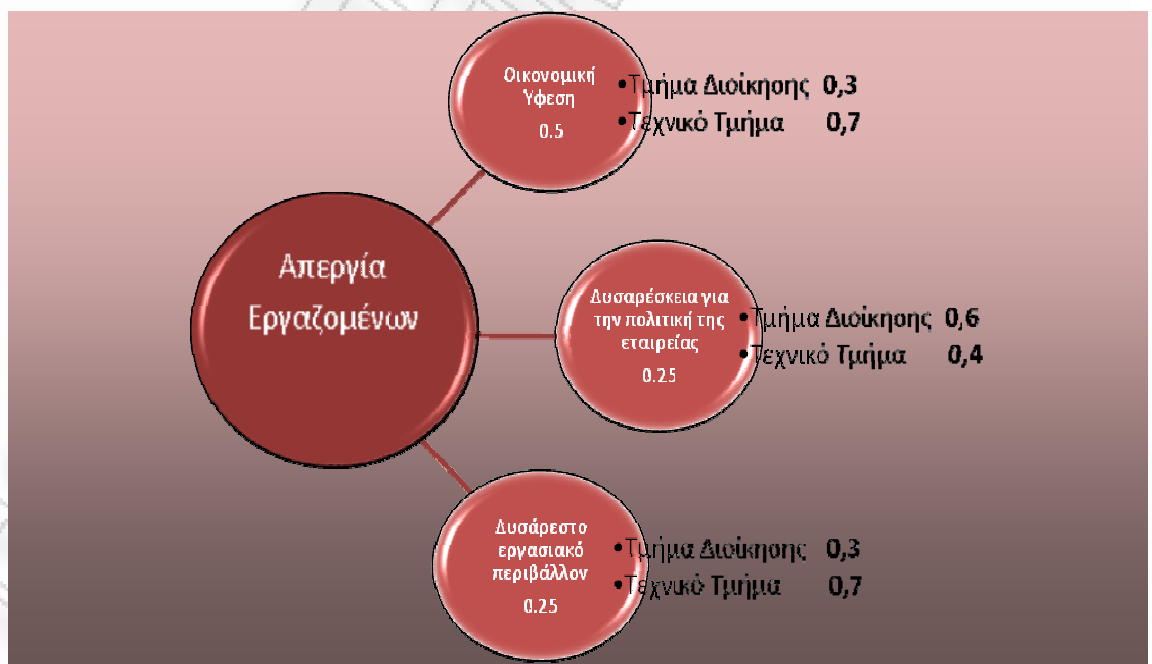
Πίν.8-1. Εκτίμηση Κινδύνων



## 8.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (*Risk Evaluation*) & ΔΕΝΤΡΟ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ (*Probability Tree*)

- I. Hazard Risk:** σε απεργία των εργαζομένων μπορεί να οδηγηθούμε λόγω:
- των έντονων πληθωριστικών πιέσεων ή της οικονομικής ύφεσης (μείωση μισθών)
  - της δυσαρέσκειας των εργαζομένων (όταν αισθάνονται ότι καταπατώνται τα εργασιακά τους δικαιώματα)
  - της δυσαρέσκειας των εργαζομένων (όταν διαφωνούν με την πολιτική και τις αποφάσεις της διοίκησης)
  - της δυσαρέσκειας των εργαζομένων (μη ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον - μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας)

Ποια η Πιθανότητα (P) απεργίας των εργαζομένων;



Σχ.8-2. Δέντρο Πιθανοτήτων-Hazard Risk

$$0.5 * 0.3 = 0,150$$

$$0.5 * 0.7 = 0,350$$

$$0.25 * 0.6 = 0,150$$

$$0.25 * 0.4 = 0,100$$

$$0.25 * 0.3 = 0,075$$

$$0.25 * 0.7 = 0,175$$

---

**1,000**

### *Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)*

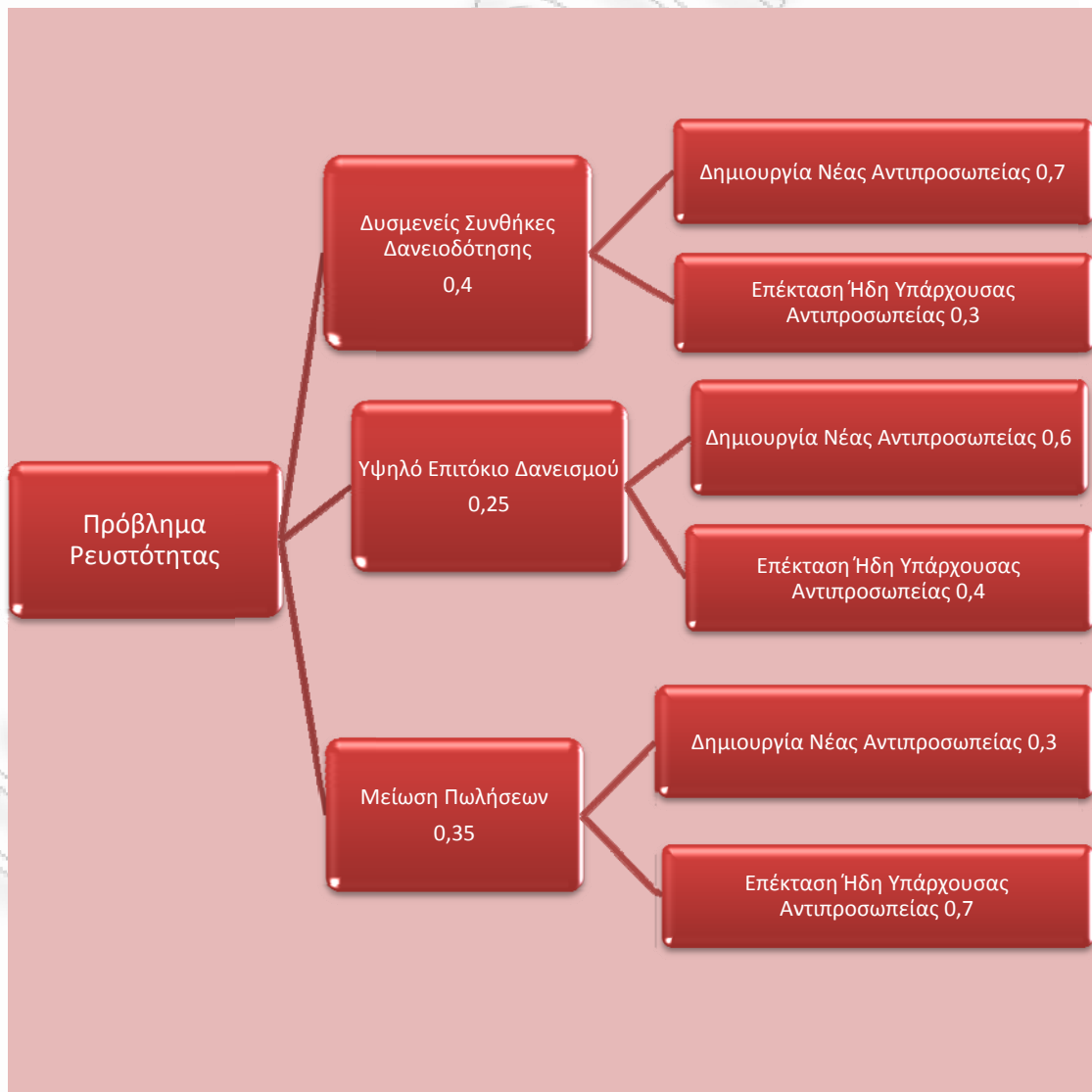
Για την απόφυγη εμφάνισης του προβλήματος ή έστω την έγκαιρη αντιμετώπισή του, η εταιρεία θα πρέπει να κινηθεί με μεθοδικότητα, ώστε να μην υπάρξει απώλεια εργάσιμου χρόνου, ενδεχόμενη μη λειτουργία, για κάποιο χρονικό διάστημα, της Αντιπροσωπείας και κατά συνέπεια δυσαρέσκεια των πελατών της. Στόχος της εταιρείας θα πρέπει να είναι σε κάθε περίπτωση, η όσο το δυνατόν πιο άμεση επίλυση της διαφοράς. Γενικά, σκοπός της επιχείρησης είναι η πρόβλεψη και άμεση αντίδραση σε κάθε πιθανό κίνδυνο. Δηλαδή, η αποφυγή του κινδύνου και η όσο το δυνατόν πιο άμεση καταστολή των συνεπειών του. Συνίσταται επομένως, η συνεργασία της επιχείρησης με τους εργαζομένους, η ακρόαση και συζήτηση των προβλημάτων τους, καθώς και η άμεση ανταπόκριση σε αυτά.

Η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους της, σε περίπτωση που θα γίνει αντιληπτό το όποιο πρόβλημα, τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και στον κλάδο και στην οικονομία γενικότερα. Καλείται μάλιστα να επιδείξει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για τα θέματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό της. Η κοινοποίηση της οικονομικής κατάστασης και η παρουσίαση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σχεδίων της επιχείρησης θα μπορούσε να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας σε ενδεχόμενες κινητοποιήσεις των εργαζομένων της. Ως ανασταλτικός παράγοντας λειτουργούν παράλληλα και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που εμφανίζει η ελληνική οικονομία και αποτρέπουν τους εργαζόμενους από οποιαδήποτε μορφή αντίδρασης.

**II. Financial Risk:** παράγοντες οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε εμφάνιση προβλήματος Ρευστότητας:

- a. Δυσχέρειες στη δανειοδότηση της επιχείρησης από τις τράπεζες, λόγω της οικονομικής ύφεσης (μείωση χορήγησης δανείων παγκοσμίως).
- b. Υψηλό επιτόκιο δανεισμού (λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης).
- c. Χαμηλές πωλήσεις, λόγω της μειωμένης αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

Ποια η Πιθανότητα (P), εμφάνισης προβλήματος Ρευστότητας;



Σχ.8-3. Δέντρο Πιθανοτήτων-Financial Risk

$$0,40 * 0,7 = 0,28$$

$$0,40 * 0,3 = 0,12$$

$$0,25 * 0,6 = 0,15$$

$$0,25 * 0,4 = 0,10$$

$$0,35 * 0,3 = 0,105$$

$$0,35 * 0,7 = 0,245$$

---

**1,000**

### *Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)*

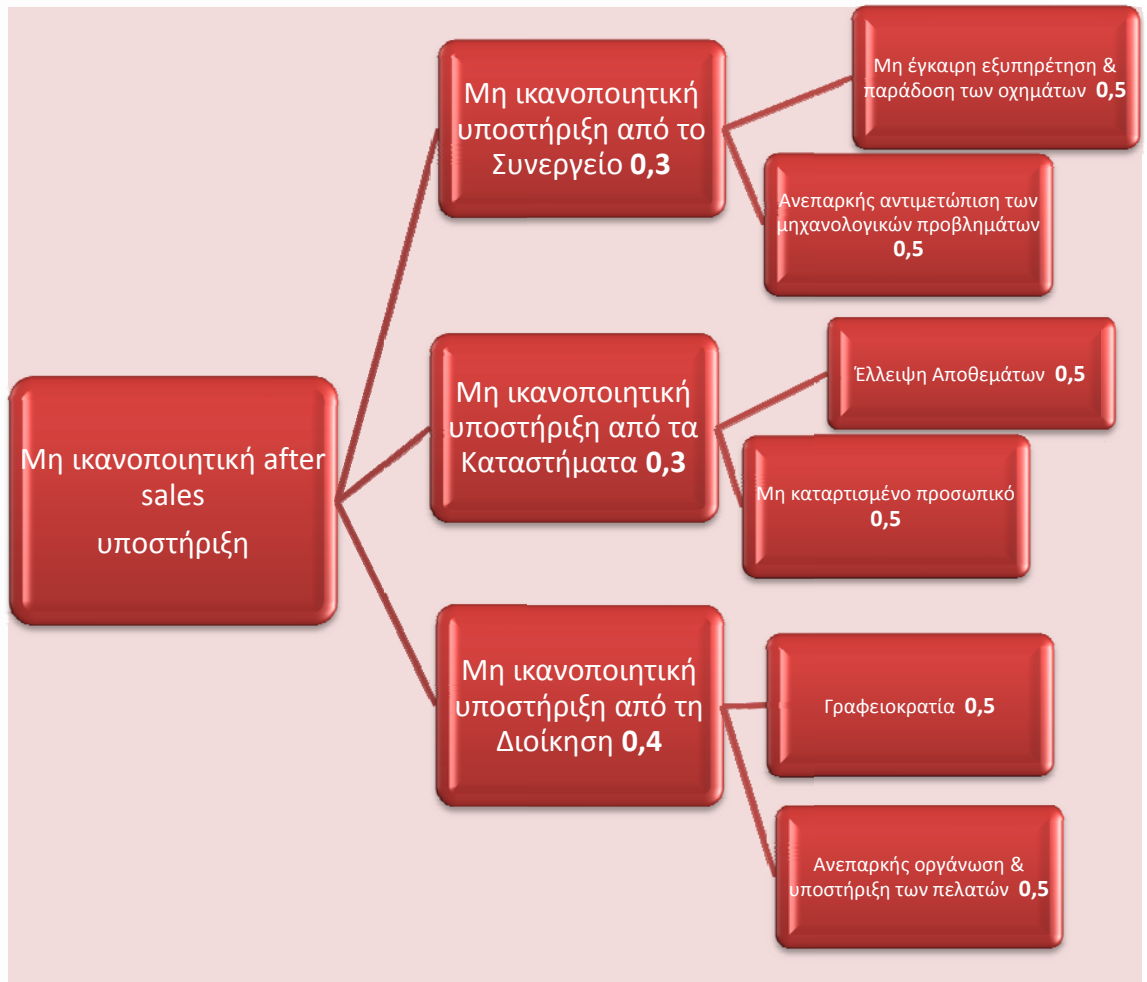
Εμφάνιση προβλήματος ρευστότητας έχουμε στην περίπτωση που η επιχείρηση αδυνατεί ν' ανταποκριθεί στις Υποχρεώσεις της, Βραχυπρόθεσμες και Μακροπρόθεσμες. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις είναι οι υποχρεώσεις που έχει η επιχείρηση προς τους Προμηθευτές, τους Πιστωτές και τους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς. Υποχρεώσεις από Φόρους-Τέλη, τα Γραμμάτια Πληρωτέα, καθώς και τα Δάνεια που μπορεί να έχει συνάψει, με πιστωτικούς οργανισμούς, η επιχείρηση. Στις Μακροπρόθεσμες επενδύσεις συγκαταλέγονται οι Επιχορηγήσεις των Επενδύσεων, τα Τακτικά και τα Έκτακτα Αποθεματικά, καθώς και οι Διαφορές Αναπροσαρμογής. Επίσης, η αποπληρωμή των Μακροπρόθεσμων Δανείων και τα Αποτελέσματα εις Νέο, αποτελούν Υποχρεώσεις της εταιρείας.

Προκειμένου ν' ανταποκριθεί άμεσα η επιχείρηση στην εμφάνιση ενός τέτοιου προβλήματος, θα πρέπει αρχικά να έχουν πραγματοποιηθεί οι λογιστικές εγγραφές που αφορούν στις Προβλέψεις. Θα πρέπει επίσης, κάθε επένδυση στην οποία πρόκειται να προβεί η εταιρεία, να συνοδεύεται από αναλυτικό Επενδυτικό Σχέδιο (Business Plan), όπου θα εξετάζεται η Ωφέλεια σε σύγκριση με το Κόστος της επένδυσης, καθώς και η κατάρτιση ενός Προγράμματος Έργου (Project Plan), στο οποίο θα εξετάζονται αναλυτικά και θα παρακολουθούνται καθ' όλη τη διάρκεια της

επένδυσης, το Χρονοδιάγραμμα, ο Προϋπολογισμός και η Ποιότητα των Παραδοτέων του Έργου.

**III. Operational Risk:** παράγοντες οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε μη ικανοποιητική *after sales* υποστήριξη των πελατών:

- a. Μη επαρκής υποστήριξη από το Συνεργείο (μη επαρκής τεχνολογική εξειδίκευση και κατάρτιση του προσωπικού, έγκαιρη παράδοση των οχημάτων).
- b. Μη ικανοποιητική εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών από το τμήμα της Έκθεσης και από το τμήμα του Καταστήματος ανταλλακτικών (μη έγκαιρη παράδοση των οχημάτων και των αποθεμάτων, έλλειψη αποθεμάτων).
- c. Μη ικανοποιητική υποστήριξη των πελατών από το τμήμα της Διοίκησης (γραφειοκρατία, ανεπαρκής οργάνωση).



Σχ.8-4. Δέντρο Πιθανοτήτων-Operational Risk

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,4 * 0,5 = 0,20$$

$$0,4 * 0,5 = 0,20$$

---


$$1,00$$

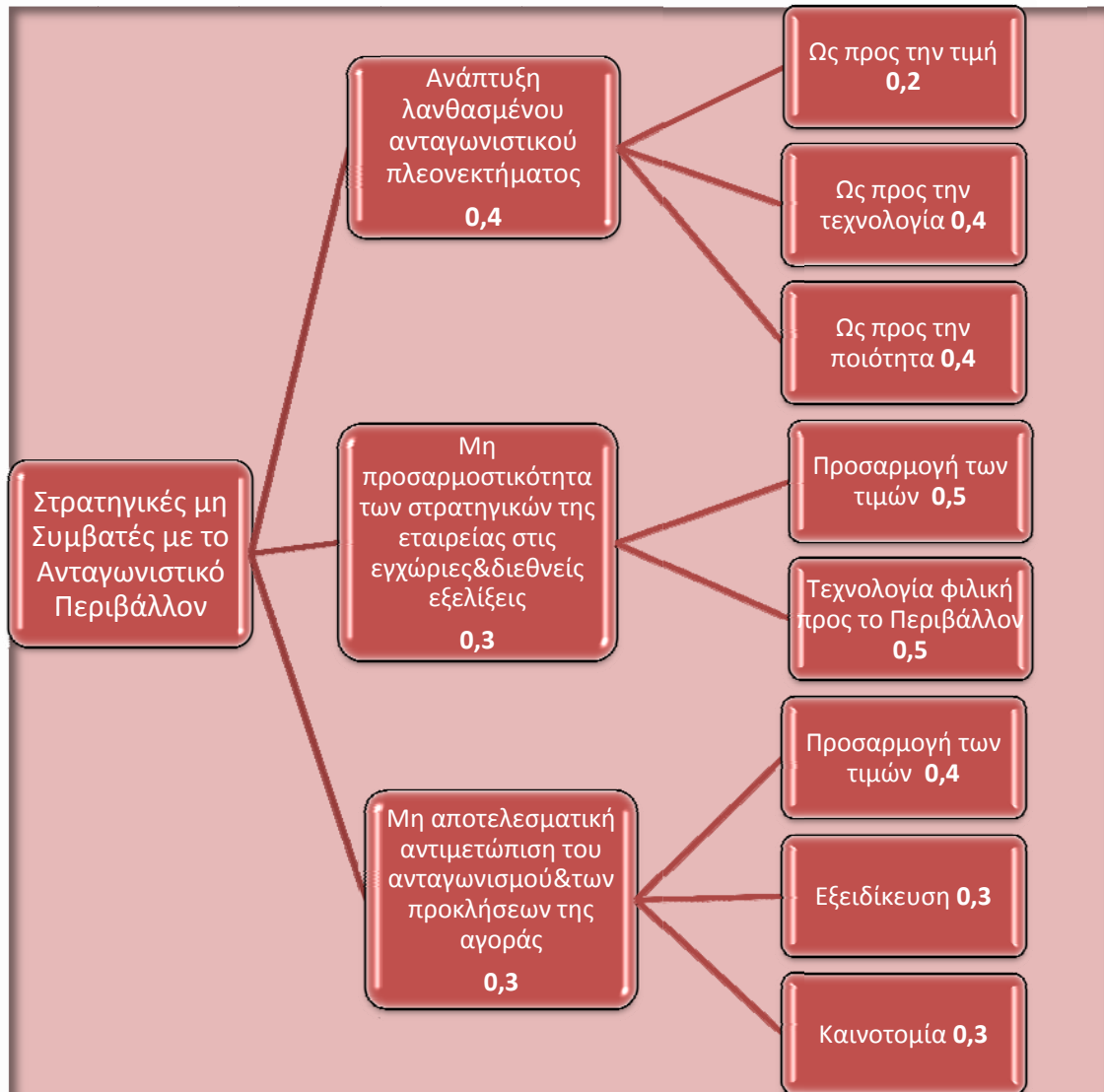
### *Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)*

Η ποιότητα των υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών, αποτελούν παράγοντες καθοριστικής σημασίας, στη διαμόρφωση της εικόνας της εταιρείας. Στην περίπτωση που η υποστήριξη δεν αποδειχθεί αντάξια των προσδοκιών των πελατών, τότε η επιχείρηση υφίσταται ισχυρό πλήγμα, με αποτέλεσμα να κλονίζεται η αξιοπιστία και η φήμη της.

Για την προάσπιση της φήμης της θα πρέπει η εταιρεία να επιλέγει με προσοχή τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες της. Θα πρέπει επίσης, να προβαίνει προληπτικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα σε δειγματοληπτικό έλεγχο των προϊόντων που εμπορεύεται και να επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της, καθώς με αυτό τον τρόπο μειώνονται οι πιθανότητες εξαπάτησής της.

#### **IV. Strategic Risk:** Στρατηγικές μη συμβατές με το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Ανάπτυξη και υποστήριξη λάθους συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Θέτουμε την επένδυση σε λάθος βάση).
- Έλλειψη προσαρμοστικότητας των στρατηγικών της εταιρείας, στις εγχώριες & τις διεθνείς εξελίξεις.
- Αδυναμία αποτελεσματικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού & των προκλήσεων της αγοράς.



Σχ.8-5. Δέντρο Πιθανοτήτων-Strategic Risk

$$0,4 * 0,2 = 0,08$$

$$0,4 * 0,4 = 0,16$$

$$0,4 * 0,4 = 0,16$$

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,3 * 0,5 = 0,15$$

$$0,3 * 0,4 = 0,12$$

$$0,3 * 0,3 = 0,09$$

$$0,3 * 0,3 = 0,09$$

---


$$1,00$$



### *Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)*

Η στρατηγική την οποία ακολουθεί η επιχείρηση ως σύνολο και την οποία προσπαθεί να προωθήσει μέσω του εκάστοτε επενδυτικού της σχεδίου, επηρεάζει σημαντικά την πορεία τόσο της επένδυσης, αλλά και της εταιρείας συνολικά. Το διοικητικό μοντέλο και η ευελιξία της διοίκησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων και στην αποδοτικότητά της. Όσο πιο ευέλικτη και προσαρμοστική είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και των προκλήσεων της αγοράς, από την πλευρά της. Σε μια εποχή μάλιστα, όπου οι εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία είναι ραγδαίες και εναλλάσσονται καθημερινώς, η άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης στις αλλαγές κρίνεται ως επιτακτική.

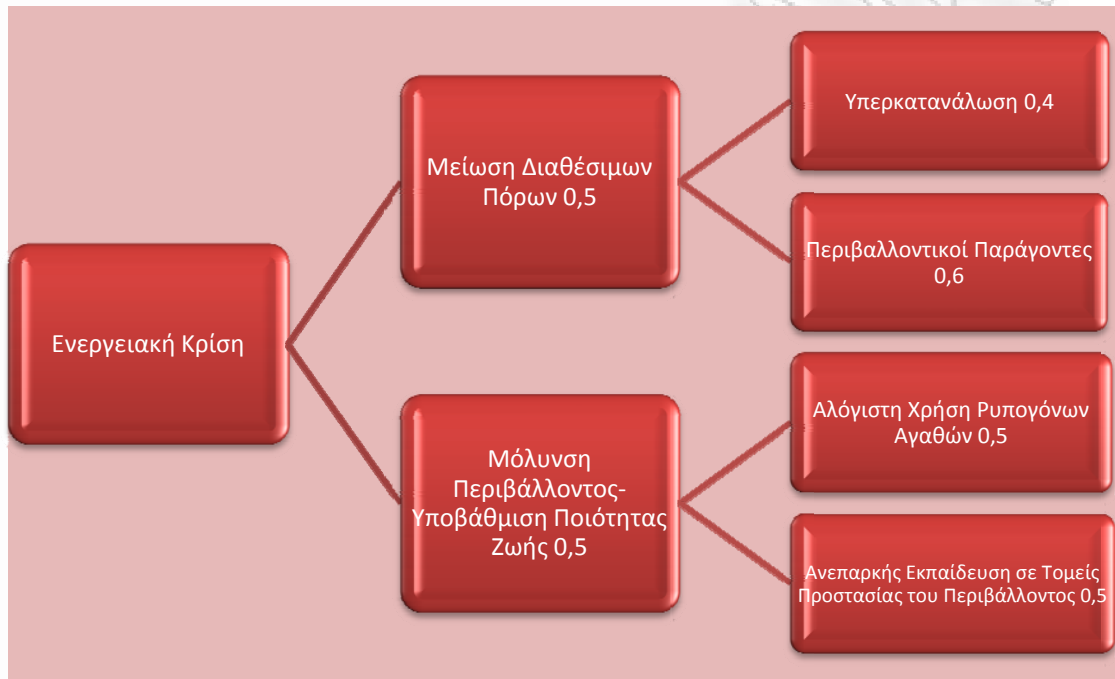
Προκειμένου ν' αποφευχθούν τέτοιου είδους προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν και την αποδοτικότητα των επενδύσεων, θα πρέπει η επιχείρηση να καταφεύγει σε συνεχή και ενδεδειγμένη έρευνα των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά καθώς και να αφοσιώνεται τις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε να καλύπτει τα κενά της αγοράς και τις ανάγκες της εκάστοτε περιόδου. Θα πρέπει να είναι δεκτική σε νέες ιδέες και να μην αποκλείει τις προτάσεις του κατώτερου management και των υπαλλήλων της.

#### **VI. Macro Risk: Ενεργειακή Κρίση**

Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, έχοντας ως εφιαλτήριο την ενεργειακή κρίση την οποία αντιμετωπίζει ο Πλανήτης, μπορούν να θεωρηθούν:

- Μείωση έως και εξάλειψη των διαθέσιμων πόρων παραγωγής ενέργειας. (Η περιορισμένη ποσότητα πόρων, αποτελεί εξάλλου παράγοντα του Οικονομικού Προβλήματος.

- Μόλυνση του περιβάλλοντος – Δημιουργία ανάγκης για χρήση πόρων φιλικών προς το περιβάλλον. Υποβάθμιση της ποιότητας ζωής.



Σχ.8-6. Δέντρο Πιθανοτήτων-Macro Risk

$$0,5 * 0,4 = 0,20$$

$$0,5 * 0,6 = 0,30$$

$$0,5 * 0,5 = 0,25$$

$$0,5 * 0,5 = 0,25$$

$$\underline{\quad\quad\quad}$$
$$1,00$$

### Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)

Η μόλυνση του περιβάλλοντος και ο περιορισμός των ποσοτήτων των φυσικών πόρων, οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην εμφάνιση ενός νέου είδους κρίσης, της ενεργειακής, την οποία καλούνται ν' αντιμετωπίσουν όλα τα κράτη παγκοσμίως. Πρόκειται δηλαδή, για ένα φαινόμενο με παγκόσμιες διαστάσεις, το οποίο θ'

αποφέρει σημαντικές επιπτώσεις στις οικονομίες όλων των κρατών. Η μείωση των διαθέσιμων πόρων οφείλεται στην υπερκατανάλωση που έχει σημειωθεί, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, μετά και τη βιομηχανική επανάσταση, καθώς και σε Φυσικούς – Περιβαλλοντικούς Παράγοντες. Και αυτό διότι μεγάλος αριθμός των φυσικών πόρων χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να δημιουργηθεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πετρέλαιο, η δημιουργία των κοιτασμάτων του οποίου απαιτεί την πάροδο εκατομμυρίων ετών, σε συνδυασμό φυσικά με γεωλογικούς, κλιματικούς και πλήθος άλλων αναγκαίων, για την εμφάνισή τους, παραγόντων. Η υποβάθμιση της ποιότητας ζωής ως αποτέλεσμα της μόλυνσης του περιβάλλοντος, αποτελεί παράμετρο των αποτελεσμάτων που προκαλούνται ως επακόλουθο της ενεργειακής κρίσης. Ενώ, η ανεπαρκής εκπαίδευση των ατόμων και η ανεύθυνη στάση των Κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων, και των πολιτών ως μεμονωμένες οντότητες, απέναντι στο περιβάλλον επιτείνουν το πρόβλημα της ενεργειακής κρίσης.

## 8.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ (EMV)

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της στο χώρο των οχημάτων νέας τεχνολογίας. Στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου επέκτασης της επιχείρησης, εντάσσεται και η δημιουργία της Αντιπροσωπείας, η οποία θα εμπορεύεται αποκλειστικά οχήματα υβριδικής τεχνολογίας. Στόχος της επιχείρησης για την επόμενη διετία είναι η οργάνωση και η λειτουργία ενός σύγχρονου πολυχώρου, στον οποίο ο πελάτης θα μπορεί να προμηθευτεί οτιδήποτε αφορά σε μοντέλα νέας τεχνολογίας (υβριδικά μοντέλα αυτοκινήτων). Επίτευξη εισόδου της εταιρείας σε νέες αγορές και επέκταση του δικτύου διανομής και πώλησης των προϊόντων.

Η στρατηγική στην οποία επικεντρώνεται η εταιρεία, αφορά στη διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρει, στην καινοτομία και στην παροχή υπηρεσιών, πρωτοποριακών για τον κλάδο της εμπορίας και πώλησης αυτοκινήτων, στην

Ελλάδα. Σκοπός της επιχείρησης είναι όχι μόνο η εξειδίκευση σε προϊόντα νέας τεχνολογίας, αλλά και η δημιουργία ενός πρωτοποριακού χώρου, φιλικού προς το περιβάλλον, καθώς η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη μιας γενικότερης φιλοσοφίας, σχετικά με το σεβασμό στο περιβάλλον και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πλανήτης από τη ρύπανση της ατμόσφαιρας. Δηλαδή, δεν πρόκειται για ένα επενδυτικό εγχείρημα, το οποίο θα αφορά μόνο στην πώληση και την παροχή υπηρεσιών, σε οχήματα υβριδικής τεχνολογίας, αλλά στη δημιουργία μιας γενικότερης κουλτούρας και ιδεολογίας.

Το πρόβλημα - ο κίνδυνος που καλείται ν' αντιμετωπίσει η εταιρεία είναι ο βαθμός αποδοχής των υβριδικών οχημάτων από την ελληνική αγορά, η μείωση των πωλήσεων των επιβατικών αυτοκινήτων, λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, καθώς και η περιβαλλοντική συνείδηση και ευαισθητοποίηση των Ελλήνων πολιτών.

Η πρόβλεψη της τυχόν ζημίας που μπορεί να προκληθεί στην επιχείρηση, καθώς και της έκτασης αυτής, εξαιτίας των ανωτέρω προβλημάτων, μπορεί να γίνει μέσω του μηχανισμού της έρευνας της αγοράς και της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Απαραίτητες διαδικασίες – πρωταρχικά στάδια της εκπόνησης οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου, καθώς επιτρέπουν τον καθορισμό μιας σαφούς εικόνας σχετικά με την τάση που επικρατεί στην αγορά, την αγοραστική δύναμη και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επίσης, σχηματισμός σαφούς εικόνας όσον αφορά στους ανταγωνιστές.

Η απόφαση για την επιλογή του τελικού τρόπου διάθεσης των προϊόντων, δηλαδή η επιλογή των καναλιών διανομής της εταιρείας, θα επέλθει μετά τη σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, από την προώθηση του προϊόντος μέσα από διαφορετικά κανάλια, υπό την αβεβαιότητα του επιπέδου της ζήτησης για το προϊόν, που θα διαμορφωθεί στην αγορά.

Το πρόβλημα μπορεί να δομηθεί ως Δίλημμα Επιλογής (Choice Dilemma):

Παραθέτουμε τις εναλλακτικές επιλογές και τους συνδυασμούς αυτών, με βάση την πιθανή ανταπόκριση της αγοράς – των καταναλωτών, σε αυτούς.

	Χαμηλή Αποδοχή των Καταναλωτών	Μέτρια Αποδοχή των Καταναλωτών	Υψηλή Αποδοχή των Καταναλωτών
<b>Άμεσο Κανάλι Διανομής</b>	-1/3M €385.400	€578.100	+1/3M €770.800
<b>Ενδιάμεσο Κανάλι Διανομής</b>	-1/3M €192.700	€289.050	+1/3M €385.400
<b>Έμμεσο Κανάλι Διανομής</b>	-1/3M €96.350	€144.525	+1/3M €192.700

Πίν.8-2. Δίλημμα Επιλογής

Στις γραμμές του πίνακα διακρίνουμε δύο (2) εναλλακτικές, οι οποίες αντανακλούν τα κανάλια διανομής – τους τρόπους διείσδυσης στην αγορά, που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση, για τα προϊόντα της. Αυτά αποτελούν το «γνωστό» κομμάτι του προβλήματος.

Οι στήλες αντιπροσωπεύουν το «άγνωστο» κομμάτι του προβλήματος και αφορούν στο επίπεδο της πραγματικής ζήτησης του προϊόντος, έτσι όπως αυτό θα διαμορφωθεί στην αγορά. Το επίπεδο ζήτησης για το προϊόν είναι αβέβαιο μέγεθος και καθορίζεται από το βαθμό αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές. Βέβαια, το γεγονός ότι η εταιρεία δεν πρόκειται να δραστηριοποιηθεί σε έναν εντελώς καινούριο κλάδο, αλλά πρόκειται να εισαγάγει μια καινοτόμο ιδέα στον κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιείται αρκετό χρονικό διάστημα, της δίδει το πλεονέκτημα της ακριβέστερης πρόβλεψης τόσο των εσόδων, όσο και των πιθανών κινδύνων, που θα της αποφέρει ένα τέτοιο «άνοιγμα» στην αγορά. Επομένως, η ομάδα έργου έχει στη διάθεσή της ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, την αποδοχή των καταναλωτών της συγκεκριμένης τεχνολογίας και την αποδοχή των καταναλωτών σε ανάλογα εγχειρήματα.

### 8.6.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Στον παραπάνω πίνακα παρατίθενται εννέα (9) πιθανά σενάρια, τα οποία έχουν ως μεταβλητές-παραμέτρους τους το κανάλι διανομής που θα επιλέξει η επιχείρηση, προκειμένου να διοχετεύσει το προϊόν της στην αγορά (γνωστή μεταβλητή) και το βαθμό αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές (άγνωστη μεταβλητή). Η μεταβλητή αυτή έχει ποσοτικοποιηθεί ως τα Έσοδα που θα εισπράξει η επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της, ανά έτος. Στο Σενάριο που αφορά στην υιοθέτηση από την επιχείρηση του Άμεσου Καναλιού Διανομής και την υπόθεση ότι θα υπάρξει Μέτρια Αποδοχή, θεωρούμε ότι τα Έσοδα της επιχείρησης θα συμπίπτουν με τα Έσοδα που έχουν προβλεφθεί στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση της επιχείρησης – ήπια πρόβλεψη. Στο Σενάριο σύμφωνα με το οποίο θα έχουμε Μέτρια Αποδοχή των Καταναλωτών, αλλά Έμμεσο Κανάλι Διανομής, τότε υποθέτουμε ότι τα Έσοδα θα κυμανθούν στο  $\frac{1}{2}$  του ποσού του προηγούμενου σεναρίου, δηλαδή  $€578.100/2 = €289.050$ . Έτσι θα έχουμε,

**1° Σενάριο:** Άμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Χαμηλή Αποδοχή, υποθέτουμε ότι θα δώσει ως απόδοση της επένδυσης έσοδα ύψους €385.400.

**2° Σενάριο :** Ενδιάμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Χαμηλή Αποδοχή από την πλευρά των καταναλωτών, αναμένεται να αποδώσει στην επιχείρηση, έσοδα, συνολικού ύψους €192.700.

**3° Σενάριο:** Έμμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Χαμηλή Αποδοχή των καταναλωτών, αναμένεται να αποδώσει έσοδα ύψους €96.350.

**4° Σενάριο:** Άμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Μέτρια Αποδοχή του προϊόντος από την πλευρά των καταναλωτών, θα δώσει ως απόδοση της επένδυσης για την επιχείρηση, έσοδα ύψους €578.100.

**5° Σενάριο :** Ενδιάμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Μέτρια Αποδοχή από την πλευρά της Ζήτησης, αναμένεται να αποδώσει στην επιχείρηση, έσοδα, συνολικού ύψους €289.050.

**6<sup>ο</sup> Σενάριο:** Έμμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Μέτρια Αποδοχή θα δώσει ως απόδοση της επένδυσης, έσοδα ύψους €144. 525.

**7<sup>ο</sup> Σενάριο:** Άμεσο Κανάλι Διανομής, με Υψηλή Αποδοχή, αναμένεται να αποδώσει έσοδα της τάξης των €770.800.

**8<sup>ο</sup> Σενάριο :** Ενδιάμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Υψηλή Αποδοχή από την πλευρά της Ζήτησης, αναμένεται να αποδώσει στην επιχείρηση, έσοδα, συνολικού ύψους €385.400.

**9<sup>ο</sup> Σενάριο:** Έμμεσο Κανάλι Διανομής σε συνδυασμό με Υψηλή Αποδοχή του προϊόντος από την πλευρά των καταναλωτών, υποθέτουμε ότι θα αποδώσει έσοδα ύψους €192.700.

Στα σενάρια τα οποία αφορούν σε Χαμηλή Αποδοχή των Καταναλωτών υποθέτουμε ότι τα έσοδα της επιχείρησης θα είναι μειωμένα κατά το 1/3 των εσόδων που αφορούν στα σενάρια στα οποία υποθέτουμε Μέτρια Αποδοχή των Καταναλωτών. Ενώ, στα σενάρια τα οποία υποθέτουν Υψηλή Αποδοχή των Καταναλωτών υποθέτουμε πως τα έσοδα της επιχείρησης θα είναι αυξημένα κατά το 1/3 των εσόδων που υποθέτουμε στα σενάρια Μέτρια Αποδοχής του προϊόντος από τους Καταναλωτές.

Μπορούμε να έχουμε, κατ'αυτόν τον τρόπο, πιθανότητες, περισσότερο κοντά στην πραγματικότητα και ακριβείς, σχετικά με το ποιο κανάλι διανομής θα είναι πιο αποτελεσματικό να επιλέξουμε και ποιο θα αποφέρει μεγαλύτερες αποδόσεις στην εταιρεία, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αποτίμηση Κόστους-Ωφέλειας.

	Ιστορικά Στοιχεία	Πιθανότητες
<b>Χαμηλή</b>		
<b>Αποδοχή</b> των Καταναλωτών	30%	0,20
<b>Μέτρια</b>		
<b>Αποδοχή</b> των Καταναλωτών	40%	0,50
<b>Υψηλή</b>		
<b>Αποδοχή</b> των Καταναλωτών	30%	0,30
<b>Σύνολο</b>	100%	1,00

Πίν.8-3. Αποτίμηση Κόστους-Ωφέλειας

Εφόσον δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με ακρίβεια τις πιθανές αντιδράσεις των καταναλωτών, καθώς υπεισέρχεται μεγάλος αριθμός παραγόντων και μεταβλητών οι οποίες είναι αδύνατο να προσδιοριστούν και να ποσοτικοποιηθούν, μία λογική προσέγγιση του προβλήματός μας μπορεί να γίνει εάν ποσοτικοποιήσουμε την πιθανότητα του κάθε πιθανού αποτελέσματος και ύστερα υπολογίσουμε τις αναμενόμενες αποδόσεις.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων απαιτεί την επιλογή της πλέον συμφέρουσας εναλλακτικής λύσης, δηλαδή την επιλογή εκείνου του επενδυτικού σεναρίου που θα μας δώσει την υψηλότερη απόδοση, σε συνδυασμό με την ανάληψη του μικρότερου δυνατού κινδύνου. Συγκεκριμένα, θα επιλέξουμε το σενάριο με την υψηλότερη *Expected Monetary Value* - Αναμενόμενη Νομισματική Αξία.

Η EMV είναι σταθμισμένος μέσος και συγκεκριμένα είναι το άθροισμα του γινομένου της αξίας κάθε αποτελέσματος επί την πιθανότητα αυτό να συμβεί.



Δηλαδή,

$$EMV = \sum_{n=1}^M Value_n \times Probability_n$$

ή

$$E(x) = (x \times P(x))$$

Συνδυασμός των δύο παραπάνω πινάκων θα μας δώσει:

	Χαμηλή Αποδοχή των Κατανα- λωτών	Μέτρια Αποδοχή των Καταναλω- τών	Υψηλή Αποδοχή των Κατανα- λωτών	Expected Monetary Value
Άμεσο Κανάλι Διανομής	€385.400	€578.100	€770.800	€597.370
Ενδιάμεσο Κανάλι Διανομής	€192.700	€289.050	€385.400	€298.685
Έμμεσο Κανάλι Διανομής	€96.350	€144.525	€192.700	€149.343
	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	<b>ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>

Πίν.8-4. Υπολογισμός της EMV

Η επιλογή που θα μας δώσει τη μεγαλύτερη τιμή της EMV, θεωρείται ως η βέλτιστη εναλλακτική. Παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα ότι το EMV λαμβάνει τη μέγιστη τιμή όταν επιλέγουμε ένα Άμεσο Κανάλι Διανομής για το προϊόν της επένδυσής μας.

Αναλυτικά η Expected Monetary Value, για το κάθε κανάλι διανομής, υπολογίζεται ως εξής:

$$EMV = (385.400 \times 0,20) + (578.100 \times 0,50) + (770.800 \times 0,30) = 77.080 + 289.050 + 231.240 = €597.370$$

$$EMV = (192.700 \cdot 0,20) + (289.050 \cdot 0,50) + (385.400 \cdot 0,30) = 38.540 + 144.525 + 115.620 = \text{€}298.685$$

$$EMV = (96.350 \cdot 0,20) + (144.525 \cdot 0,50) + (192.700 \cdot 0,30) = 19.270 + 72.262,5 + 57.810 = 19.270 + 72.263 + 57.810 = \text{€}149.343$$

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημανθεί το γεγονός ότι ο μηχανισμός Expected Monetary Value, που χρησιμοποιείται στη διαδικασία αξιολόγησης του ρίσκου που αναλαμβάνει η επιχείρηση προχωρώντας στην πραγματοποίηση μιας επένδυσης, δε λαμβάνει υπ' όψη τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Δηλαδή, δε λαμβάνεται υπ' όψη το εάν η επιχείρηση αποστρέφεται τον κίνδυνο ή όχι. Παράγοντας σημαντικός ο οποίος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην τελική απόφαση της επιχείρησης για την επιλογή του επενδυτικού σεναρίου που θα υιοθετήσει. Θα επιλέξει επί παραδείγματι το σενάριο που της αποδίδει τη μικρότερη απόδοση, με την ανάληψη του μικρότερου δυνατού κινδύνου ή το σενάριο που θα της αποφέρει μεγαλύτερη απόδοση, αλλά ταυτόχρονα και μεγαλύτερο ρίσκο. Εάν αποστρέφεται τον κίνδυνο, τότε θα επιλέξει πιθανότατα το τρίτο σενάριο, εάν όχι, το πρώτο.

### 8.7 ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISION TREE)

Το Δένδρο Αποφάσεων περιλαμβάνει τα πιθανά σενάρια, τις πιθανότητες τους, το κόστος και το όφελος από την υιοθέτησή τους.



Σχ.8-7. Δέντρο Αποφάσεων

$$EMV = 0,55 * 770.800 + 0,45 * 385.400 = 423.940 + 173.430 = €597.370$$

$$EMV = 0,55 * 385.400 + 0,45 * 192.700 = 211.970 + 86.715 = €298.685$$

$$EMV = 0,50 * 0 + 0,50 * 0 = €0,00$$

Η επιχείρηση θα επιλέξει το 1<sup>ο</sup> σενάριο, στο οποίο ισχύει ότι  $EMV = €597.370$ . Δηλαδή, η εταιρεία θα επιλέξει τη δημιουργία νέου συγκροτήματος, που θα εξειδικεύεται αποκλειστικά στην εμπορία οχημάτων υβριδικής τεχνολογίας καθώς και στα εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

# Διαχείριση Ποιότητας Έργου

*“You can’t manage what you can’t control and you can’t control what you don’t measure”.*

*Tom DeMarco, Controlling Software Projects, 1982*

### 9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επίτευξη των απαιτήσεων ποιότητας, αποτελεί το βασικότερο ίσως κριτήριο επιτυχίας ενός έργου – τουλάχιστον ως προς τον πελάτη. Η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της προσδίδουν την ικανότητα ν’ ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες (ΕΛΟΤ ISO EN 8402).

Άλλοι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στην ποιότητα είναι αυτός των Jaguar / Ford:

«Ποιότητα είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, για όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε κόστος αντιπροσωπευτικό της αξίας τους.»

Καθώς και ο εξής εμπειρικός ορισμός, ο οποίος περικλείει με συνοπτικά τους προηγούμενους ορισμούς:

«Η ποιότητα είναι αυτό που κάνει τον πελάτη να γυρίζει πίσω.»

Από τη σκοπιά του κλάδου της Διοίκησης Έργων θα μπορούσε να καταγραφεί το εξής παράδοξο: ότι το αποτέλεσμα ενός έργου ήταν απόλυτα πετυχημένο, ότι υπήρξε δηλαδή, πλήρης ικανοποίηση του Πελάτη, αλλά ότι η διαδικασία

υλοποίησης του έργου, το project, ήταν αποτυχημένη, καθώς μπορεί να υπήρξαν υπερβάσεις στο κόστος, χρονική καθυστέρηση των παραδοτέων ή/και έλλειψη πρόβλεψης και διαχείρισης των κινδύνων από την ομάδα έργου. Γενικότερα θεωρείται ότι υπάρχουν δύο βασικοί άξονες που καθορίζουν την επιτυχία ενός έργου, ο ένας αφορά στο *αποτέλεσμα* – τελικό παραδοτέο – του έργου (προϊόν ή υπηρεσία) και ο άλλος αφορά στη *διαδικασία υλοποίησης* του έργου. Στόχος μιας επιτυχημένης διοίκησης ποιότητας και τελικά μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση όλων των αναγκών των πελατών.

Για την παρακολούθηση της ποιότητας, τόσο της διαδικασίας του έργου, όσο και του τελικού αποτελέσματος αυτού, χρησιμοποιούνται οι δείκτες ποιότητας (quality metrics).

Οι δείκτες ποιότητας διακρίνονται σε αυτούς που αξιολογούν τη διαδικασία του έργου και σε αυτούς που αξιολογούν το τελικό αποτέλεσμα.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται ορισμένοι δείκτες, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται επιπλέον και ως αυστηροί ή λιγότερο αυστηροί. Έτσι έχουμε,

Δείκτες Ποιότητας Διαδικασίας Έργου	Δείκτες Ποιότητας Αποτελέσματος
<i>Αυστηροί</i>	<i>Αυστηροί</i>
Χρόνος (Χρονοδιάγραμμα Έργου)	Συχνότητα Λαθών
Κόστος (Προϋπολογισμός Έργου)	Βαθμός Αστοχίας στις Απαιτήσεις του Έργου & του Πελάτη
Πόροι	
Παραδοτέα	
<i>Λιγότερο Αυστηροί</i>	<i>Λιγότερο Αυστηροί</i>
Ενδυνάμωση της Ομάδας Έργου	Ικανοποίηση του Πελάτη
Ικανοποίηση των Απαιτήσεων του Πελάτη	Οργανωτική Βελτίωση της Ομάδας Έργου
Ωρίμανση των Διαδικασιών της Διαχείρισης Έργου	Βελτίωση του Προϊόντος

Πίν.9-1. Δείκτες Ποιότητας

Κάθε έργο μπορεί να διαθέτει δείκτες οι οποίοι κατά κανόνα, είναι κοινοί σε όλα τα έργα, ανεξαρτήτως του αντικειμένου τους, όπως για παράδειγμα ο δείκτης υπέρβασης του χρονοδιαγράμματος ή του κόστους. Καθώς, μπορεί να διαθέτει και δείκτες οι οποίοι ανταποκρίνονται αποκλειστικά στη φύση και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου έργου.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στον Έλεγχο Ποιότητας (quality control), ο οποίος ορίζεται ως οι τεχνικές και οι δραστηριότητες που έχουν λειτουργικό χαρακτήρα και οι οποίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη. Ο Έλεγχος Ποιότητας επαληθεύει ότι η εργασία έχει ολοκληρωθεί σωστά, τηρώντας όλες τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του πελάτη.

Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. Την οριοθέτηση των ποιοτικών προδιαγραφών και των αντικειμενικών στόχων ενός έργου.
2. Τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι του έργου.
3. Τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, εάν τυχόν υπάρξει παρέκκλιση από αυτούς.
4. Το σχεδιασμό βελτιώσεων στον υπάρχοντα προγραμματισμό του έργου ή στις υπάρχουσες προδιαγραφές του τελικού αποτελέσματος.

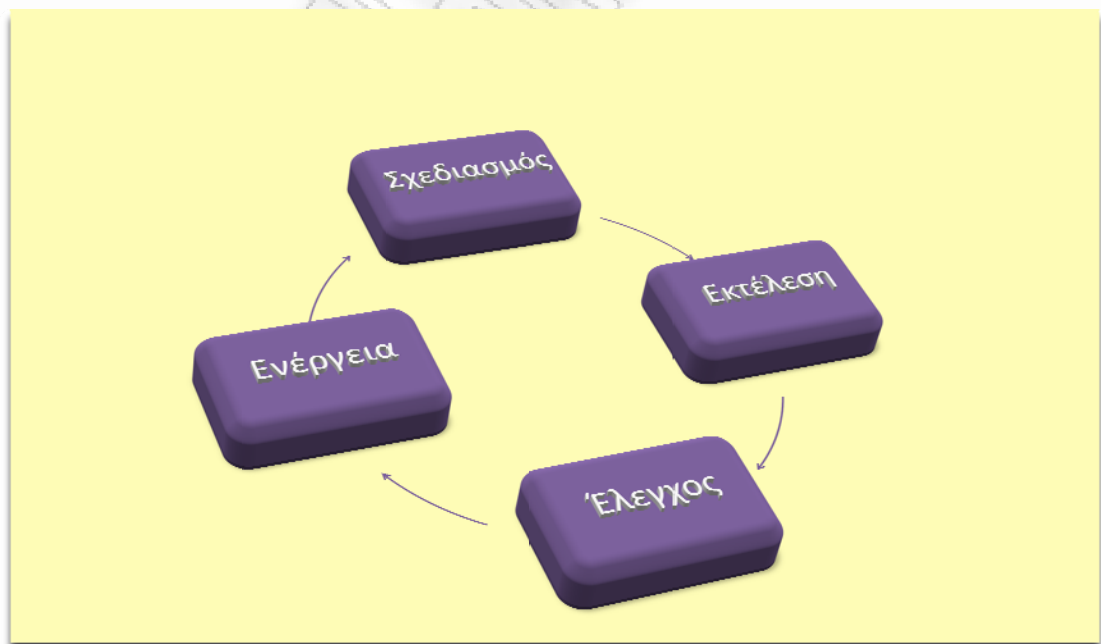
Το γεγονός όμως ότι ο Έλεγχος Ποιότητας εστιάζει μόνο σε ένα συγκεκριμένο παραδοτέο και όχι στη γενική θεώρηση του έργου, οδήγησε στην ανάγκη υιοθέτησης ενός ευρύτερου πλαισίου διαχείρισης της ποιότητας ενός έργου. Έτσι, προκύπτει η Διασφάλιση Ποιότητας η οποία αναφέρεται σε όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές διαδικασίες που εφαρμόζονται εντός του πλαισίου του συστήματος ποιότητας και αποδεικνύονται στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου

να διασφαλιστεί ότι το παραδοτέο θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη για την ποιότητα. Η Διασφάλιση της Ποιότητας ενός Έργου υλοποιείται στο πλαίσιο του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Οι απαιτήσεις των πελατών είναι τρεις και είναι ίδιες για κάθε έργο, ανεξαρτήτως του αντικειμένου του. Ο πελάτης επιθυμεί το προϊόν ή/και η υπηρεσία (το τελικό παραδοτέο του έργου), να πληρεί την προδιαγεγραμμένη ποιότητα και να φέρει τα προσυμφωνηθέντα χαρακτηριστικά, εντός του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισθέντος κόστους.

Προτεινόμενη μέθοδος δράσης για την παρακολούθηση της ποιότητας, από την ομάδα έργου είναι ο *Κύκλος του Deming*:

*Plan – Do – Check - Act*



Σχ.9-1. Κύκλος του Deming

## 9.2 ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

### Έννοια & Περιβάλλον Εμπορίας

Κεντρική ιδέα της εμπορίας είναι η αντιστοίχιση των δυνατοτήτων μιας εταιρείας με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των στόχων των δύο πλευρών.



Σχ.9-2. Απαραίτητες Προϋποθέσεις Συναλλαγών

Τα κύρια στοιχεία τα οποία εγγυώνται τη συνεχή ανάπτυξη και κερδοφορία μιας επιχείρησης, είναι τα εξής:

- Υψηλής ποιότητας προϊόν ή υπηρεσία / Τεχνολογία αιχμής.
- Εισαγωγή ενός εσωτερικού συστήματος προώθησης της δημιουργικότητας & της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.
- Πρόσληψη κατάλληλα εκπαιδευμένου & καταρτισμένου προσωπικού.



Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ανάμεσα στην εταιρεία και τους δυνητικούς πελάτες μεσολαβεί ένα ενδιάμεσο περιβάλλον, διάφοροι παράγοντες, πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και δημογραφικοί. Η ίδια η επιχείρηση είναι μια συνισταμένη διαφόρων παραγόντων όπως ανταγωνισμού ( τιμή, προσφορά-αριθμός επιχειρήσεων, βαθμός εξειδίκευσης-κόστος), τεχνολογίας (βαθμός ανάπτυξης, παρακολούθηση των εξελίξεων), δίκτυο διανομής προϊόντος – υπηρεσίας, εργατικό δυναμικό επιχείρησης (εργατικά συνδικάτα).

### 9.2.1 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

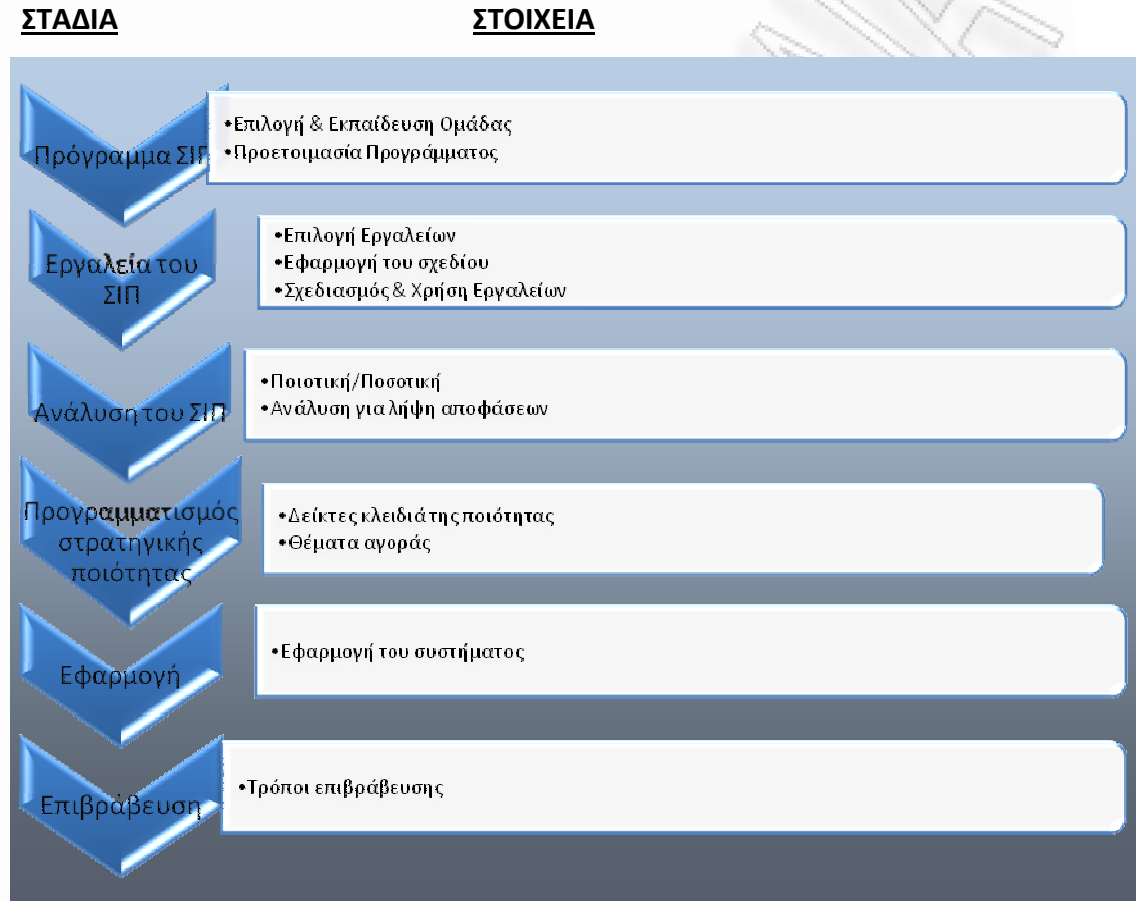
Τα κύρια στάδια της έρευνας των καταναλωτών περιλαμβάνουν:

- Καθορισμό των στόχων της έρευνας
- Συγκέντρωση και επεξεργασία δευτερευόντων δεδομένων
- Προγραμματισμό της κύριας μελέτης της έρευνας
- Συγκέντρωση των κύριων δεδομένων
- Ανάλυση δεδομένων

### 9.2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Η εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίηση των αναγκών του αποτελούν την κινητήρια δύναμη και τον πρωταρχικό στόχο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών. Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση λοιπόν στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους, προσφέροντας στους πελάτες αυτό που θέλουν, τη χρονική στιγμή που το επιθυμούν και με όποιο τρόπο αυτοί το αποζητούν.

Σχ.9-3. Στάδια για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου **Συστήματος Ικανοποίησης Πελατών**

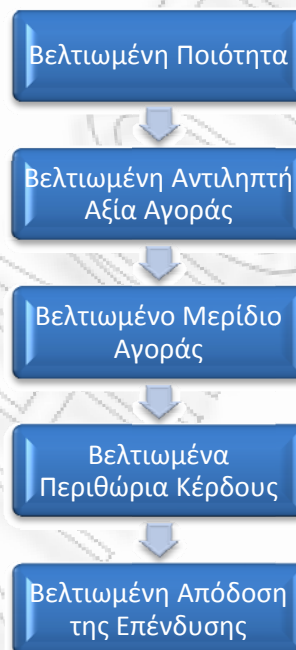


Οφέλη τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ΣΠΠ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΟΦΕΛΗ
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αποδέκτες καλύτερων υπηρεσιών</li><li>• Αυξημένη αίσθηση συνεργασίας &amp; σχέσεων</li></ul>
Πωλήσεις	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αύξηση εσόδων, μέσω αυξημένων πωλήσεων σε ικανοποιημένους πελάτες</li><li>• Μείωση ζημιών/απωλειών</li><li>• Βελτίωση της εστίασης στην αγορά &amp; των σχέσεων με τους πελάτες</li><li>• Διεύρυνση Κύκλου Εργασιών της Εταιρείας</li></ul>
Υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσδίδεται κύρος στην εταιρεία</li><li>• Αυξημένη προσωπική συμβολή &amp; πρωτοβουλία στην εξυπηρέτηση των πελατών &amp; στην επίλυση προβλημάτων</li></ul>
Διευθυντές & Στελέχη	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δυνατότητα προσαρμογής των μεγεθών του εταιρικού Προϋπολογισμού, σύμφωνα με τις προτεραιότητες &amp; τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας</li><li>• Εστίαση στο πελατοκεντρικό σύστημα διοίκησης &amp; οργάνωσης της επιχείρησης</li></ul>

Πίν.9-2. Οφέλη ΣΠΠ

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ της ποιότητας που παρέχεται από την επιχείρηση και της απόδοσης του κεφαλαίου που επενδύεται. Σύμφωνα με μελέτες, σε επιχειρήσεις όπου η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που προσφέρονται, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο – υψηλή παρεχόμενη ποιότητα- η απόδοση του κεφαλαίου κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 30%, ενώ σε αυτές που παρέχουν χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα ή/και υπηρεσίες, στο 10% κατά μέσο όρο.



Σχ.9-4. Σχέση Ποιότητας & Αποδοτικότητας Επένδυσης

### 9.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 9.3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Οι καταναλωτές σπάνια εκφράζουν άμεσα τη μη ικανοποίησή τους. Σύμφωνα με έρευνες, περίπου ένα ποσοστό της τάξης του 25% των καταναλωτών είναι μη ευχαριστημένοι, αλλά μόλις ένα ποσοστό 4% εκφράζει τη δυσαρέσκειά του. Υπολογίζεται ότι το 68% της απώλειας πελατών μιας επιχείρησης, οφείλεται συνήθως στην αδιαφορία ενός και μόνο υπαλλήλου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό που οφείλεται στη μη ικανοποίηση από το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, αγγίζει ένα ποσοστό μόλις 14%.

Έχουν βρεθεί τα ακόλουθα:

- 96% των μη ικανοποιημένων πελατών δεν πρόκειται να παραπονεθούν άμεσα στην επιχείρηση.
- 68% των μη ικανοποιημένων πελατών «αποχωρούν», λόγω αδιαφορίας.
- 17% των μη ικανοποιημένων πελατών θα ξαναγοράσουν από την επιχείρηση.
- 73% θα ξαναγοράσουν από την επιχείρηση.

*(Ερευνητικό Πρόγραμμα Τεχνικής Βοήθειας Η.Π.Α.)*

Επομένως, γίνεται εμφανής η ανάγκη που έχει μια εταιρεία και τα οφέλη που αυτή αποκομίζει από τη δημιουργία ενός άρτιου και σωστά οργανωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων. Ποσοστό 73% των ικανοποιημένων πελατών θα ξαναγοράσει, ενώ μόλις ένα 17% των μη ικανοποιημένων πελατών προβεί ξανά σε αγορά από την ίδια επιχείρηση – απώλεια μεγάλου ποσοστού πελατών. Κρίσιμα κριτήρια για τη σωστή αντιμετώπιση είναι:

- i. Ο χρόνος ανάλυσης.
- ii. Η γνώση του χειρισμού των παραπόνων.

iii. Η σωστή επεξεργασία και η αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

#### 9.4 ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΜΕ ΤΟ ISO 14000

Η ανάγκη των τελευταίων ετών για περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση τόσο από την πλευρά των ιδιωτών, όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων και οι Κανονισμοί των Διεθνών Οργανισμών, καθώς και των Κρατών, έχουν ωθήσει πολλές επιχειρήσεις να αλλάξουν τη νοοτροπία τους απέναντι στο περιβάλλον. Έτσι, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής και οικολογικής συνείδησης που αναπτύσσουν, υιοθετούν δραστηριότητες όπως είναι η διαπίστευση σύμφωνα με τα πρότυπα Περιβαλλοντικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 14001 ή EMAS) και η δημοσίευση- κοινοποίηση των περιβαλλοντικών τους πολιτικών.

Συγκεκριμένα το ISO 14000 αποτελεί το πρότυπο διαχείρισης περιβάλλοντος, το οποίο εισήχθη το έτος 1996 και το οποίο κερδίζει σταδιακά έδαφος και ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση παγκοσμίως, λόγω της αυξανόμενης περιβαλλοντικής συνείδησης των ατόμων. Το ISO 14000 στοχεύει στη βελτίωση της διοίκησης και της οργάνωσης και παρουσιάζει αρκετές δομικές ομοιότητες με το ISO 9000 (70%).



Σχ.9-5. Κύκλος Ζωής της Διασφάλισης Ποιότητας

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

## Συμπληρωματική Αναφορά

---

### 10.1 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΗΣΕ ΝΑ ΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ PROJECT Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ

Το πρώτο βήμα ήταν η οργάνωση μιας σειράς συναντήσεων, προκειμένου να ενημερωθούν όλα τα μέλη της Ομάδας, σχετικά με το αντικείμενο του Έργου, το περιβάλλον του, την οργάνωση των εργασιών και τα παραδοτέα, καθώς και σχετικά με τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που θα είχαν ν' αντιμετωπίσουν.

Οι συναντήσεις απαιτούνταν να είναι πολύ καλά οργανωμένες, ώστε να υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένα θέματα, τα οποία απαιτούσαν συζήτηση και τα οποία θα έπρεπε να έχουν διασαφηνιστεί και επιλυθεί στο έπακρο, στο τέλος κάθε συνάντησης, ώστε να μην υπάρχει καμία σύγχυση και ο οποιοσδήποτε προβληματισμός, στην Ομάδα. Βεβαίως, σε κάθε συνάντηση γινόταν παράλληλα καταγραφή των παραδοτέων και έλεγχος της πορείας των εργασιών που λάμβαναν χώρα εκείνη την χρονική περίοδο. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της Ομάδας ήταν ικανοποιητική, αφού η πλειοψηφία των μελών της Ομάδας έχει ξανασυνεργαστεί στο παρελθόν.

### 10.2 ΠΩΣ Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΚΕ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η επικοινωνία με τον Πελάτη, καθ'όλη τη διάρκεια του Έργου κρίθηκε ικανοποιητική. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την επιτυχημένη συνεργασία διαδραμάτισε η άρτια επιστημονική κατάρτιση των μελών της Ομάδας, καθώς και η επαγγελματική αντιμετώπιση που επέδειξε αυτή, απέναντι στο χειρισμό του Έργου. Επίσης, η εμπιστοσύνη του Πελάτη απέναντι στην Ομάδα Έργου σε συνδυασμό με τη διακριτική παρουσία του κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των επιμέρους εργασιών,



βοήθησε ώστε να μη δημιουργηθούν συγκρούσεις. Τα στελέχη της επιχείρησης που αναμείχθηκαν με το Έργο, είχαν διαρκή ενημέρωση, από τον ίδιο το Διευθυντή του Έργου.

*Στόχος της Διοίκησης Έργων: η Επικοινωνία με τον Πελάτη*

Η πλειοψηφία των Διευθυντών Έργων διαπιστώνουν ότι έχουν διαφορετικούς Συμμετέχοντες σ' ένα Έργο, με διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης.

Οι ενσωματωμένες προβολές και αναφορές του Προγράμματος MS Project, καλύπτουν την πλειονότητα, εάν όχι όλες, των αναγκών επικοινωνίας με τους Συμμετέχοντες. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται εκείνες οι προβολές και αναφορές, που παρουσιάζουν στους διαφορετικούς Συμμετέχοντες, τις πληροφορίες ενός Έργου.

Ιδιότητα Συμμετέχοντος	Κύριο Ενδιαφέρον	Είδος Προβολής	Είδος Αναφοράς
Χρηματοδότης Έργου ή Πελάτης Έργου	Η Συνολική Διάρκεια του Έργου	Διάγραμμα Gantt, στο οποίο εμφανίζεται η εργασία σύνοψης έργου, με εφαρμογή φίλτρου για τις εργασίες σύνοψης	Project Summary (Σύνοψη Έργου)
	Το Συνολικό Κόστος του Έργου	Φύλλο εργασιών, όπου εμφανίζεται η εργασία σύνοψης έργου και εφαρμόζεται ο πίνακας Cost	Budget (Προϋπολογισμός)
	Κατάσταση Χρονοπρογραμματισμού, κατά τη διάρκεια του Έργου	Διάγραμμα Gantt, στο οποίο εφαρμόζεται ο πίνακας Tracking	Project Summary (Σύνοψη Έργου), Completed Tasks (Ολοκληρωμέ-

			νες Εργασίες) & Tasks Starting Soon (Εργασίες που πρόκειται να ξεκινήσουν σύντομα)
Πόροι που έχουν αντιστοιχιστεί σε συγκεκριμένες εργασίες	Εργασίες που τους έχουν ανατεθεί	Προβολή Ημερολογίου ή Χρήσης Πόρων, με εφαρμογή φίλτρου για το συγκεκριμένο Πόρο	To-Do List (Κατάλογος Εκκρεμών Εργασιών), Who Does What (Ποιος κάνει τί) & Who Does What When (Ποιος κάνει τί και πότε)
Διαχειριστές Πόρων	Εύρος απασχόλησης των πόρων που τους έχουν ανατεθεί	Προβολή Φύλλου Πόρων	Resource Usage(Χρήσης Πόρων) & Who Does What (Ποιος κάνει τί)
Άλλοι Διευθυντές Έργων στην ίδια εταιρεία	Λογική- Μέθοδος Προγραμματισμού, Κρίσιμη Διαδρομή, Σχέσεις & Εξαρτήσεις μεταξύ των εργασιών	Προβολή Διαγράμματος Δικτύου ή Διάγραμμα Gantt	Critical Tasks (Κρίσιμες Εργασίες)

Πίν.10-1. Είδη Προβολών & Αναφορών του MS Project

### 10.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Πρωταρχικής σημασίας παράμετρος για ένα Έργο, είναι η όσο το δυνατόν ακριβέστερη πρόβλεψη, της πορείας του, τόσο από την πλευρά του χρονικού προγραμματισμού και του κόστους, όσο και από την πλευρά της σωστής διαχείρισης

των πόρων, που διατίθενται για το έργο, καθώς και της αξιοποίησης των τυχόν ευκαιριών που θα εμφανιστούν κατά τη διάρκεια του έργου και της αποφυγής ή ελαχιστοποίησης των ζημιών από τυχόν κινδύνους.

Επιτυχής έκβαση ενός έργου είναι η παράδοση στον Πελάτη ενός αποτελέσματος που θα ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας, μέσα στα όρια των περιορισμών, που τίθενται από τους πόρους (χρόνος, κόστος, εύρος). Παράλληλα όμως, θα πρέπει και η πορεία των επιμέρους διαδικασιών μέχρι την ολοκλήρωση του έργου να συνάδει με τον προγραμματισμό του και ν' ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του Πελάτη.

## 10.4 ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργου, σε συνδυασμό με τις εννέα Γνωστικές Περιοχές Διοίκησης Έργων, έτσι όπως τις χειρίστηκε και τις συνδύασε η Ομάδα Έργου, κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης του Project.

Διεργασίες Γνωστικής Περιοχής	Ομάδες Διεργασιών Διοίκησης Έργων				
	Ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης	Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού & Προγ/σμού	Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης	Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης & Ελέγχου	Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος
1. Διαχείριση Ολοκλήρωσης του Έργου	Project Charter				Παράδοση Τελικού Έργου
2. Διαχείριση Φυσ. Αντικειμένου του Έργου		WBS, Λεξικό WBS		Έλεγχος Πορείας Φυσικού Αντικειμένου	
3. Διαχείριση Χρόνου του Έργου		Προγ/σμός Δραστηριοτήτων, Χρον/μα		Έλεγχος Χρον/τος	
4. Διαχείριση Κόστους του Έργου		Αξιολόγηση Επένδυσης, Πρόβλεψη Εσόδων-Εξόδων			
5. Διαχείριση Ποιότητας του Έργου		ISO 14000	Δείκτες Ποιότητας Διαδικασίας Έργου	Κύκλος του Deming	Δείκτες Ποιότητας Αποτελέσματος
6. Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού του Έργου	Συνεργασία με Project Team	Συνεργασία με εταιρεία Επιλογής Ανθρωπ. Δυναμικού	Συνεργασία με Ανάδοχο Εταιρεία	Διοίκηση Ομάδας Έργου & Εξωτερικών Συνεργατών	
7. Διαχείριση Επικοινωνιών του Έργου		Σχεδιασμός Επικοινωνίας Συμμετεχόντων	Περιοδικές Συσκέψεις, Διανομή Πληροφοριών	Περιοδικές Αναφορές Απόδοσης & Πορείας του Έργου	
8. Διαχείριση Κινδύνων του Έργου		Προσδιορισμός Κινδύνων, Εκτίμηση & Αξιολόγηση Κινδύνων (Ποιοτική & Ποσοτική Ανάλυση)		Έλεγχος Κινδύνων & Ευκαιριών	
9. Διαχείριση Προμηθειών του Έργου		Σχεδιασμός Συμβάσεων	Επιλογή Προμηθευτών	Διαχείριση & Έλεγχος Πορείας των Συμβάσεων	Περάτωση Συμβάσεων

Πίν.10-2. Διεργασίες & Γνωστικές Περιοχές Διοίκησης Έργου

Ερμηνεύοντας τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε την ουσιαστική συνεισφορά και την πρωταρχική επιδίωξη της εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας. Πρωταρχικός στόχος μας ήταν η καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούνται προκειμένου να στοιχειοθετηθεί θεωρητικά το Έργο, να υποστηριχθεί δηλαδή από τη θεωρία που αφορά στον τομέα της Διοίκησης Έργων. Παράλληλα

όμως με τη θεωρητική καταγραφή των διαδικασιών του Έργου, η έρευνά μας εμπλουτίστηκε και από την προέκταση της θεωρίας και την εφαρμογή της σε πιο πρακτικό πλέον επίπεδο, με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος MS Project. Πάνω σε αυτό το πρόγραμμα καταγράφηκαν όλες οι εργασίες, τα έργα και τα υποέργα, όλα δηλαδή τα παραδοτέα, προκειμένου να προκύψει το τελικό Παραδοτέο και να ολοκληρωθεί το Έργο.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε στηρίχθηκε σε πραγματικά γεγονότα και έλαβε υπόψην όλους τους παράγοντες του περιβάλλοντος του Έργου. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, συγκεντρώθηκαν κατόπιν ενδελεχούς έρευνας και στηρίχθηκαν στο σύγχρονο περιβάλλον του Έργου. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο κρίθηκε πολλές φορές, σκόπιμη και αναγκαία η τροποποίησή τους. Επίσης, ελήφθησαν υπόψην όλοι οι περιορισμοί και προσπαθήσαμε να προβλέψουμε πιθανούς κινδύνους και να εκτιμήσουμε πιθανές ευκαιρίες.

Η Αντιπροσωπεία θα συνεχίσει να επεκτείνεται στα φιλικά προς το περιβάλλον οχήματα, ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις, λειτουργώντας ως προπομπός στον τομέα της. Στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση της πρωτοπορίας και της καινοτομίας και άρα η διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Με την ολοκλήρωση της εργασίας στοχεύουμε στη δημιουργία ενός project, το οποίο θα προσφέρει στον αναγνώστη τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο, όσο και την πρακτική εφαρμογή, ώστε να γίνονται αντιληπτές οι διαδικασίες και τα στάδια που εν γένει ακολουθούνται για την ολοκλήρωση ενός Έργου.

Επίσης, με το εγχείρημα αυτό στρεφόμαστε σε φιλικές προς το περιβάλλον επιχειρηματικές ενέργειες, στη στροφή προς την Πράσινη Ανάπτυξη, προς την Πράσινη Οικονομία. Τομείς στους οποίους έχει αρχίσει να στρέφεται πλέον η κοινωνία και κατ' επέκταση η οικονομία παγκοσμίως.

Εν συνεχεία παρατίθεται η προβολή Gantt Chart του λογισμικού προγράμματος MS Project 2007, στην οποία και παρουσιάζεται το Έργο συνολικά (χρονοπρογραμματισμός –αλληλουχία εργασιών- και διαθέσιμοι πόροι).

## ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΟΡΩΝ - ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

- **WBS** (Work Breakdown Structure) Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών είναι το στάδιο κατά το οποίο η Ομάδα Έργου πραγματοποιεί την τμηματοποίηση του συνολικού έργου σε επιμέρους παραδοτέα, προκειμένου να επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα. Η WBS ορίζει το συνολικό φυσικό αντικείμενο του έργου, μέσω της αποδόμησής του. Αποτελεί δηλαδή, μία εννοιολογική και όχι χρονική ανάλυση του έργου.
- **Αλληλουχία** (Sequence) Η διαδοχική σειρά με την οποία εκτελούνται οι εργασίες σε ένα έργο. Στο πρόγραμμα MS Project, η αλληλουχία των εργασιών λαμβάνεται ως δεδομένη και νοείται από αριστερά προς δεξιά.
- **Ανάθεση** (Assignment) Η διαδικασία αντιστοίχισης ενός παραγωγικού συντελεστή σε μια εργασία.
- **Αναφορά** (Report) Επιλογή του προγράμματος MS Project, η οποία έχει σχεδιαστεί για εκτυπώσεις των δεδομένων.
- **Απασχόληση** (Work) Η συνολική προσπάθεια για μια εργασία, ένα ολόκληρο έργο ή έναν παραγωγικό συντελεστή. Η απασχόληση μετράται σε ανθρωπόωρες ή εργατοώρες. Η απασχόληση αποτελεί μία εκ των τριών μεταβλητών στο μαθηματικό τύπου που δίνει το χρονοπρογραμματισμό ενός έργου. Έχουμε:

$$\text{Απασχόληση} = \text{Διάρκεια} * \text{Μονάδες}$$

- **Απόκλιση** (Variance) Παρέκκλιση από το προϋπολογισθέν κόστος ή το χρονοδιάγραμμα που καθορίζει το πρόγραμμα βάσης, ο αρχικός προγραμματισμός του έργου.

- **Γραμμή Βάσης (Baseline)** Το αρχικό πρόγραμμα του έργου. Περιλαμβάνει τις αρχικώς προγραμματισμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης του έργου, καθώς και τη διάρκεια των επιμέρους εργασιών (χρονοδιάγραμμα). Επίσης, αφορά στον αρχικό προϋπολογισμό του έργου. Τα προγράμματα έργων μπορούν να έχουν μέχρι και 11 γραμμές βάσης.
- **Διάδοχος Εργασία (Successor)** Εργασία της οποίας η έναρξη ή η λήξη καθορίζεται από την έναρξη ή τη λήξη άλλης ή άλλων εργασιών, οι οποίες καλούνται προκατόχοι (predecessor).
- **Διαίρεση (Split)** Διακοπή μιας εργασίας, η οποία εμφανίζεται στην προβολή Gantt ως γραμμή μεταξύ τμημάτων μιας εργασίας. Μια εργασία μπορεί να διαιρεθεί πολλές φορές.
- **Διάρκεια (Duration)** Ο εργάσιμος χρόνος που αναμένεται ότι θα χρειαστεί για το πέρας μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- **Ελεύθερο Περιθώριο (Free Slack)** Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μπορεί να καθυστερήσει μια εργασία, χωρίς να επηρεαστεί η επόμενη, διάδοχος εργασία.
- **Εξάρτηση (Dependency) ή Σύνδεση (Link) ή Σχέση (Relationship)** Ο τύπος της εξάρτησης δύο εργασιών. Η σύνδεση μεταξύ της προκατόχου και της διαδόχου εργασίας σε ένα έργο. Η σχέση εξάρτησης καθορίζει την έναρξη ή τη λήξη μιας εργασίας σε σχέση με την έναρξη ή τη λήξη μιας άλλης εργασίας.

Υπάρχουν τέσσερις (4) τύποι σχέσεων εξάρτησης:

1. **Τέλους – Αρχής (Finish to Start):** Η ημερομηνία ολοκλήρωσης της προκατόχου εργασίας, καθορίζει την ημερομηνία έναρξης της διαδόχου.
2. **Αρχής – Αρχής (Start to Start):** Η ημερομηνία έναρξης της προκατόχου εργασίας, καθορίζει την ημερομηνία έναρξης της διαδόχου.

3. **Τέλους – Τέλους (Finish to Finish):** Η ημερομηνία ολοκλήρωσης της προκατόχου εργασίας θα καθορίσει και την ημερομηνία ολοκλήρωσης της διαδόχου.

4. **Αρχής – Τέλους (Start to Finish):** Η ημερομηνία έναρξης της προκατόχου εργασίας καθορίζει την ημερομηνία ολοκλήρωσης της διαδόχου.

- **Εργασία (Task)** Επιμέρους δραστηριότητα, η οποία περιλαμβάνεται στο έργο και έχει συγκεκριμένο σημείο έναρξης και λήξης – συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.
- **Εργασία Σύνοψης (Task Summary)** Εργασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους εργασίες – υποεργασίες, οι οποίες παρατίθενται κάτω από αυτήν και τις συνοψίζει.
- **Έργο (Project)** Κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού η οποία αποτελεί ένα προσωρινό εγχείρημα, με συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης, που αναλαμβάνεται και εκτελείται με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας ή ενός μοναδικού αποτελέσματος.
- **Εύρος (Scope)** Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει ένα έργο. Γίνεται διάκριση μεταξύ εύρους προϊόντος και εύρους έργου.
- **Εύρος Έργου (Project Scope)** Ο μεταβλητός συντελεστής εργασία που απαιτείται ν' απασχοληθεί προκειμένου να παραχθεί ένα παραδοτέο, το οποίο θα πληρεί την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά που έχουν αρχικώς συμφωνηθεί.
- **Εύρος Προϊόντος (Product Scope)** Η ποιότητα, οι προδιαγραφές, τα χαρακτηριστικά του παραδοτέου ενός έργου.
- **Κανόνας 8/80 (8/80 Rule)** Γενική μέθοδος που χρησιμοποιείται στην εκτίμηση της διάρκειας των εργασιών. Η διάρκεια εργασιών που κυμαίνεται μεταξύ



8 ωρών (μία εργάσιμη ημέρα) και 80 ωρών (10 εργάσιμες ημέρες), έχουν διαχειρίσιμο μέγεθος.

- **Κρίσιμη Διαδρομή (Critical Path)** Αλληλουχία εργασιών η καθυστέρηση των οποίων θα έχει ως αποτέλεσμα τη μετάθεση της ημερομηνίας ολοκλήρωσης του έργου.
- **Κωδικός Εργασίας (Task ID)** Ένας μοναδικός αριθμός τον οποίο αντιστοιχεί το MS Project σε κάθε εργασία ενός έργου.
- **Μαθηματικός Τύπος Χρονοπρογραμματισμού (Scheduling Formula)**  
Απασχόληση = Διάρκεια \* Μονάδες
- **Μη Κρίσιμες Εργασίες (Non Critical Tasks)** Οι εργασίες οι οποίες έχουν το περιθώριο της χρονικής απόκλισης από τον αρχικό προγραμματισμό χωρίς να επηρεάζεται η ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου.
- **Ορόσημο (Milestone)** Σημαντικό γεγονός στη διαδικασία υλοποίησης του έργου. Στο MS Project τα ορόσημα εκτιμώνται ως εργασίες με μηδενική διάρκεια.
- **Παραδοτέο (Deliverable)** Το τελικό προϊόν ή η τελική υπηρεσία ενός έργου ή/και των επιμέρους σταδίων αυτού.
- **Περιορισμός (Constraint)** Δέσμευση, η οποία μπορεί να επιβληθεί στην ημερομηνία έναρξης ή λήξης μιας εργασίας.
- **Πόροι (Resources)** Οι παραγωγικοί συντελεστές και το σχετικό κόστος αυτών, που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου.
- **Προκάτοχος (Predecessor)** Εργασία της οποίας η ημερομηνία έναρξης ή ολοκλήρωσης καθορίζει την έναρξη ή ολοκλήρωση άλλης εργασίας ή άλλων εργασιών, οι οποίες καλούνται διάδοχοι εργασίες (successor).

- **Σταθερή Απασχόληση (Fixed Work)** Τύπος εργασίας στην οποία η τιμή απασχόλησης είναι σταθερή.
- **Σταθερή Διάρκεια (Fixed Duration)** Τύπος εργασίας στην οποία η διάρκεια είναι σταθερή.
- **Σταθερό Κόστος (Fixed Cost)** Καθορισμένο ποσό, το οποίο έχει προϋπολογιστεί για μια εργασία. Το ποσό αυτό είναι σταθερό και ανεξάρτητο από το κόστος των παραγωγικών συντελεστών (τουλάχιστον στη βραχυχρόνια περίοδο) και τη διάρκεια των εργασιών.
- **Σταθερών Μονάδων (Fixed Units)** Τύπος εργασίας στην οποία η τιμή των μονάδων ανάθεσης παραμένει σταθερή.
- **Συμμετέχοντες (Stakeholders)** Μεμονωμένα άτομα, εταιρείες ή οργανισμοί, οι οποίοι επηρεάζονται από τις εργασίες και το αποτέλεσμα του έργου, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.
- **Συνολικό Περιθώριο (Total Slack)** Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μπορεί να καθυστερήσει μια εργασία, χωρίς όμως να επηρεάζεται η ημερομηνία λήξης του έργου.
- **Τρίγωνο Έργου (Project Triangle)** Το τρίγωνο έργου απεικονίζει τη διαδικασία εξισορρόπησης των τριών περιορισμών που υπάρχουν σε κάθε έργο και είναι το Κόστος, ο Χρόνος και το Εύρος.
- **Τύπος Εργασίας (Task Type)** Ρύθμιση που εφαρμόζεται σε κάθε επιμέρους εργασία ενός έργου, στο MS Project και η οποία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα προγραμματιστεί η εργασία. Υπάρχουν τρεις τύποι εργασιών: σταθερών μονάδων, σταθερής διάρκειας και σταθερής απασχόλησης.

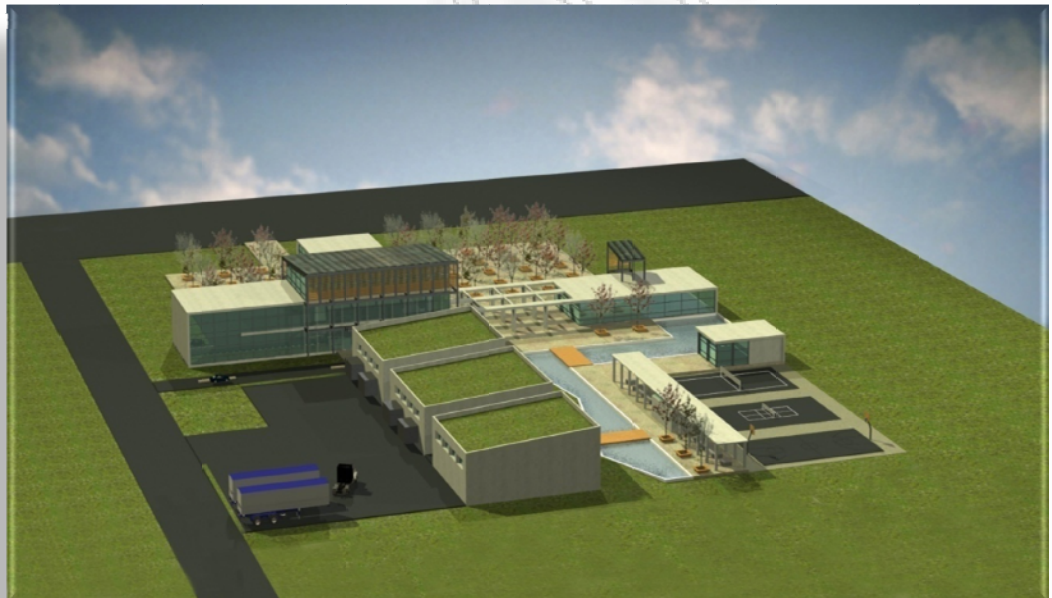
- **Υπεραπασχολούμενος (Overallocated)** Η κατάσταση στην οποία περιέρχονται οι παραγωγικοί συντελεστές όταν ανατίθεται σε αυτούς περισσότερη από την κανονική δυνατότητα απασχόλησής τους.
- **Υποαπασχολούμενος (Underallocated)** Η κατάσταση στην οποία περιέρχονται οι παραγωγικοί συντελεστές όταν ανατίθεται σε αυτούς λιγότερη από την κανονική δυνατότητα απασχόλησής τους.
- **Φάση (Phase)** Αλληλουχία εργασιών που αντιπροσωπεύουν ένα κομμάτι εργασιών του έργου. Στο MS Project οι φάσεις αντιπροσωπεύονται από τις εργασίες σύνοψης.
- **Χρονικό Περιθώριο (Slack)** Το χρονικό διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει μια εργασία χωρίς αυτό να έχει ως επίπτωση την καθυστέρηση μιας διαδόχου εργασίας (ελεύθερο περιθώριο) ή την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης του έργου συνολικά (συνολικό περιθώριο).
- **Χρονοπρογραμματισμός με βάση την προσπάθεια (Effort – driven Scheduling)** Μέθοδος χρονοπρογραμματισμού κατά την οποία η αρχική τιμή απασχόλησης της εργασίας παραμένει σταθερή ανεξάρτητα από το πλήθος των πόρων που ανατίθενται σε αυτήν. Καθώς προστίθενται πόροι σε μια εργασία η διάρκεια μειώνεται, αλλά η απασχόληση παραμένει σταθερή και κατανέμεται στους πόρους.
- **Χρόνος Προπορείας (Lead Time)** Επικάλυψη μεταξύ εργασιών οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με κάποια σχέση.
- **Χρόνος Υστέρησης (Lag Time)** Καθυστέρηση μεταξύ εργασιών οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με κάποια σχέση.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

### BUSINESS PLAN

#### «ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ»



## 1. Εισαγωγή

### 1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Επωνυμία Επιχείρησης	ΥΒΡΙΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ Α.Ε. (HYBRID WORLD S.A.)
1.2 Α.Φ.Μ.	099872346
1.3 Δ.Ο.Υ.	ΦΑΕΕ ΑΘΗΝΩΝ
1.4 Διεύθυνση Έδρας	Λ.Βουλιαγμένης
Πόλη	Αθήνα
1.5 Νομός	ΑΤΤΙΚΗΣ
1.6 Τηλέφωνα	210 7575504 , 210 7575505
1.7 Fax	210 7015275
1.8 E-mail	hybridworld@otenet.gr
1.9 Νομική Μορφή	ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

### 1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΜΙΜΟΥ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ Η' ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

2.1 Επώνυμο	ΣΕΪΝΤΗ
2.2 Όνομα	ΕΡΑΣΜΙΑ
2.3 Τηλέφωνα	210 7575518
2.4 Fax	210 7575523
2.5 E-mail	eseinti@gmail.com

### 1.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Κύρια Δραστηριότητα Έδρας	Εισαγωγή και πώληση αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας. Πώληση γνήσιων ανταλλακτικών και αξεσουάρ που αφορούν στα μοντέλα υβριδικών αυτοκινήτων, που εμπορεύεται η επιχείρηση. Επισκευή οχημάτων υβριδικής τεχνολογίας – εξουσιοδοτημένο συνεργείο.
3.2 Συνοπτική Περιγραφή Δραστηριότητας Επιχείρησης	Η επιχείρηση έχει την Έδρα της στη Λ.Βουλιαγμένης, όπου και βρίσκονται οι ιδιότητες εγκαταστάσεις της, συνολικής έκτασης 600 m <sup>2</sup> . Οι εγκαταστάσεις της συμπεριλαμβάνουν το χώρο της Εκθέσεως, συνεργείο, αποθήκη και χώρο στάθμευσης για το προσωπικό και τους πελάτες. Κύριοι πελάτες της αντιπροσωπείας είναι ιδιώτες. Στόχος όμως της εταιρείας είναι και η συνεργασία της με εταιρείες, όπως για παράδειγμα εταιρείες ενοικιάσεως αυτοκινήτων.
3.3 Συνοπτική Περιγραφή Προϊόντων/ Υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση	Πώληση υβριδικών μοντέλων αυτοκινήτων που εισάγονται στην Ελλάδα, όπως είναι το Prius της Toyota, Civic της Honda. Πώληση γνήσιων ανταλλακτικών και αξεσουάρ. Επισκευή οχημάτων.

	Βαφή οχημάτων. Οδική βοήθεια σε συνεργασία με ασφαλιστικές εταιρείες.
--	---

## 2. Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης

### 2.1. Ιδιοκτησία της Επιχείρησης

Ιδρυτές της αντιπροσωπείας υβριδικών αυτοκινήτων είναι οι δύο μέτοχοί της.

### 2.2. Περιγραφή του Κλάδου

- *Το συνολικό μέγεθος του κλάδου*

Η βιομηχανία αυτοκινήτων είναι παγκόσμια μόνο φαινομενικά, καθώς υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ καθιερωμένων, ώριμων και αναδύομενων αγορών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οι κατασκευαστές αυτοκινήτων να επιδιώκουν διαμετρικά αντίθετες στρατηγικές. Οι προοπτικές για την παγκόσμια αγορά αυτοκινήτων αποτελούν πρόκληση. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων και οι προμηθευτές θα πρέπει να προετοιμαστούν προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες αλλαγές τόσο σε επίπεδο αγορών και διάρθρωσης αυτών, όσο και σε επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης. Διότι, παρά τη μείωση της παραγωγής, στην οποία προχωρούν τελευταία, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως, λόγω των δυσμενών προβλέψεων για τις πωλήσεις στο βραχυπρόθεσμο τουλάχιστον, μέλλον, το τμήμα R&D των αυτοκινητοβιομηχανιών δεν πρόκειται να παραγκωνισθεί από καμία εταιρεία, η οποία θα θελήσει να διεκδικήσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο στην αγορά αυτοκινήτων στο άμεσο μέλλον.

- **Εποχιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο**

Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας θα πρέπει να προσαρμοστεί στις αποφάσεις των διεθνών οργανισμών και στους κανονισμούς της Ε.Ε. που σχετίζονται με τη ρύπανση της ατμόσφαιρας. Έτσι, έως το 2012 η Επιτροπή σχεδιάζει να έχει επιτύχει το στόχο της και να έχουν μειωθεί οι ρυπογόνες εκπομπές των αυτοκινήτων, στο όριο των 120 g CO<sub>2</sub>/km. Εξάλλου, η Επιτροπή σχεδιάζει την προώθηση των πλέον αποδοτικών οχημάτων ως προς την ενεργειακή κατανάλωση με την ενίσχυση των κανόνων σήμανσης, τις κατάλληλες εκστρατείες ευαισθητοποίησης και την αγορά καθαρών οχημάτων από τις δημόσιες αρχές.

- **Μακροπρόθεσμη προοπτική του κλάδου**

Η αυτοκινητοβιομηχανία είναι ένας δυναμικός κλάδος, που εξελίσσεται διαρκώς, καθώς επηρεάζεται άμεσα από τις τεχνολογικές μεταβολές και καινοτομίες. Πρόκειται για έναν κλάδο όπου δαπανώνται ετησίως μεγάλα ποσά στο τμήμα R&D.

Η ελληνική αγορά αυτοκινήτου υπήρξε τα τελευταία χρόνια μία από τις ανταγωνιστικότερες στην Ευρώπη.



### 2.3. Προϊόντα & Υπηρεσίες

#### Μοντέλα Υβριδικών Αυτοκινήτων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<p><b>HONDA CIVIC IMA:</b> Συμβατικό κινητήρα 1.339 κ.εκ. και ηλεκτροκινητήρα. Συνολική ισχύς 115 ίπποι, κατανάλωση 9 λ/100 χμ, εκπεμπόμενοι ρύποι 109 γρ. CO<sub>2</sub>/χμ. Τιμή €22.690.</p> <p><b>TOYOTA PRIUS:</b> Συμβατικό κινητήρα 1.497 κ.εκ. και ηλεκτροκινητήρα. Συνολική ισχύς 113 ίπποι, κατανάλωση 6-8 λ/100 χμ, εκπεμπόμενοι ρύποι 104 γρ. CO<sub>2</sub>/χμ. Τιμή €26.100.</p> <p><b>LEXUS RX 450h:</b> Το νέο RX450h χάρι στο υβριδικό σύστημα Lexus Hybrid Drive 2<sup>ης</sup> γενιάς συνδυάζει εντυπωσιακά υψηλές επιδόσεις με χαμηλή κατανάλωση καυσίμου.</p> <p><b>LEXUS GS 450h:</b> Το επαναστατικό GS 450h είναι το πρώτο υβριδικό σεντάν υψηλών επιδόσεων στον κόσμο. Συνδυάζοντας βενζίνη και ηλεκτρισμό, παρέχει συναρπαστικές επιδόσεις, εντυπωσιακή οικονομία καυσίμου και μειωμένες εκπομπές ρύπων.</p> <p><b>LEXUS LS 600h:</b> Το LS 600h είναι το πιο ισχυρό υβριδικό σεντάν πολυτελείας στον κόσμο. Η κορυφαία τεχνολογία Lexus Hybrid Drive παρέχει γρήγορη γραμμική επιτάχυνση, αθόρυβη λειτουργία, εντυπωσιακή οικονομία καυσίμου και μειωμένες εκπομπές ρύπων.</p>	<p>Χαμηλή κατανάλωση βενζίνης.</p> <p>Φιλικά προς το περιβάλλον, χαμηλά επίπεδα εκπεμπόμενων ρύπων CO<sub>2</sub>.</p> <p>Νέα μοντέλα, με ικανοποιητικές επιδόσεις και εξελιγμένο design.</p> <p>Ικανοποιούν τους περιορισμούς σε ρύπους που θα τεθούν σε ισχύ στην Ε.Ε., το 2012.</p> <p>Απαλλάσσονται των Τελών Ταξινόμησης και επιβαρύνονται με τέλη κυκλοφορίας ύψους €3.</p> <p>Επιτρέπεται η κυκλοφορία τους στο Δακτύλιο όλες τις ημέρες, ανεξαιρέτως.</p>	<p>Μικρός αριθμός μοντέλων σε κυκλοφορία. Ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά.</p> <p>Στην ελληνική αγορά κυκλοφορούν μοντέλα μεσαίου και μεγάλου κυβισμού. Δεν προσφέρονται αυτοκίνητα πόλης, υβριδικής τεχνολογίας.</p> <p>Περιορισμένο target group. Στην ελληνική αγορά ο κλάδος των υβριδικών βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης.</p>

*Υπηρεσίες Συνεργείου*

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
Εξουσιοδοτημένο συνεργείο το οποίο θα εξειδικεύεται στην υβριδική τεχνολογία.	Άρτιος εξοπλισμός, σύγχρονες εγκαταστάσεις και μηχανήματα, εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό.	Υψηλό Κόστος ου αφορά στην αγορά εξειδικευμένου εξοπλισμού και μηχανημάτων.

*Ανταλλακτικά & Αξεσουάρ*

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
Κατάστημα στο οποίο θα προσφέρονται αυθεντικά ανταλλακτικά για όλα τα μοντέλα των υβριδικών οχημάτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα, καθώς και πώληση αξεσουάρ που θα ανταποκρίνονται και στις ανάγκες εκτός των υβριδικών μοντέλων.	Αυθεντικά ανταλλακτικά & αξεσουάρ, εξειδίκευση σε υβριδικά μοντέλα αυτοκινήτων. Απευθείας συνεργασία με το Συνεργείο, μείωση του κόστους για τον πελάτη.	Υψηλότερο κόστος προμήθειας ορισμένων εξ αυτών.

- *Ανταγωνιστές. Ποιοι είναι και τί ποσοστό της αγοράς έχουν. Τί ποσοστό αγοράς προβλέπουμε για την επιχείρησή μας & σε πόσο χρονικό διάστημα.*

Στο project μας θα εστιάσουμε στους κύριους ανταγωνιστές μας που είναι οι αντιπροσωπείες πώλησης καινούριων συμβατικών αυτοκινήτων, αντιπροσωπείες

πώλησης καινούριων συμβατικών και υβριδικών αυτοκινήτων, καθώς και οι «αντιπροσωπείες» πώλησης μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Μεσοπρόθεσμα και μακροχρόνια θα πρέπει να ληφθούν υπόψην ως δυνητικοί ανταγωνιστές μας και οι αντιπροσωπείες που θα διαθέτουν στην αγορά αυτοκίνητα προηγμένης τεχνολογίας. Αντιπροσωπείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψην ως πιθανοί ανταγωνιστές.

## 2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η Αντιπροσωπεία μας θα έχει ν'αντιμετωπίσει τους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους όλων των εταιρειών αυτοκινήτων, που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αττικής.

Ο ανταγωνισμός όμως, θα εστιάζεται κυρίως, στους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους των εταιρειών, τα μοντέλα των οποίων θα διαθέτει και η επιχείρησή μας στην αγορά. Οι αντιπροσωπείες της Toyota, της Honda και της Lexus θα είναι οι κύριοι ανταγωνιστές. Διότι ο καταναλωτής που έχει κάνει το πρώτο βήμα και έχει αποφασίσει να προχωρήσει στην αγορά ενός αυτοκινήτου υβριδικής τεχνολογίας, θα προχωρήσει στο δεύτερο βήμα, που είναι η έρευνα αγοράς στο συγκεκριμένο τομέα, προκειμένου να δει την προσφορά των μοντέλων στην αγορά και τις επιλογές που αυτός έχει στη διάθεσή του.

Στη χώρα μας, προσφέρονται, στην τρέχουσα χρονική περίοδο, μοντέλα υβριδικής τεχνολογίας των εταιρειών *Toyota, Honda και Lexus*.

Θα πρέπει να γίνει φιλτράρισμα στις επίσημες αντιπροσωπείες των συγκεκριμένων εταιρειών και να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε αυτές που προσφέρουν υπηρεσίες ανάλογες με τη δική μας αντιπροσωπεία, να τις μελετήσουμε και να εντοπίσουμε ενδεχόμενες αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν, προκειμένου να δημιουργήσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι αυτών. Εξάλλου η αντιπροσωπεία

μας έχει εξαρχής θέσει ως στόχο, τη δημιουργία και την υποστήριξη ενός νέου trend στην αγορά και την προώθηση μιας νοοτροπίας που βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Αυτή ακριβώς είναι και η διαφοροποίηση της αντιπροσωπείας που θα δημιουργήσουμε έναντι των υπολοίπων αντιπροσωπειών που δραστηριοποιούνται ήδη στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου. Η διαφοροποίηση έγκειται δηλαδή στο γεγονός ότι, επιδιώκουμε να προσφέρουμε στους καταναλωτές και υποψήφιους αγοραστές, εξειδικευμένα προϊόντα – προσφορά και διάθεση μόνο υβριδικών μοντέλων αυτοκινήτων – και after sales υποστήριξη αυτών (ανταλλακτικά, συνεργείο). Προσφορά ανώτερου τεχνολογικά και ποιοτικά, προϊόντος και παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Οπότε, θα εστιάσουμε σε εκείνες τις αντιπροσωπείες που πωλούν και υβριδικά αυτοκίνητα, σε συνδυασμό με την πώληση των συμβατικών. Αυτές οι αντιπροσωπείες αποτελούν *άμεσους* ανταγωνιστές μας. Θα πρέπει εδώ να υπενθυμίσουμε ότι θα είμαστε η πρώτη αντιπροσωπεία που θα εξειδικευτεί στην εμπορία και μετέπειτα υποστήριξη, αποκλειστικά και μόνο υβριδικών αυτοκινήτων. Επίσης, ως *άμεσοι* ανταγωνιστές θα πρέπει να θεωρηθούν και εκείνες οι αντιπροσωπείες που προσφέρουν πλήθος υπηρεσιών στους πελάτες τους και δεν περιορίζονται στην πώληση και μόνο αυτοκινήτων. Αντιθέτως, διαθέτουν πλήθος τμημάτων για after sales υποστήριξη των πελατών τους, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο σχέση εμπιστοσύνης με αυτούς, ενισχύοντας παράλληλα την αξιοπιστία τους.

Οι αντιπροσωπείες της εταιρείας Toyota, αποτελούν τον ισχυρότερο ανταγωνιστή μας, καθώς η Toyota κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην πώληση αυτοκινήτων, στην Ελλάδα. Το 2007 οι πωλήσεις τις κατάλαβαν το 10,91% της ελληνικής αγοράς αυτοκινήτων (καινούρια και μεταχειρισμένα). Στην Ευρώπη, η Toyota πούλησε το 2007, 1.238.638 οχήματα Toyota και Lexus, επιτυγχάνοντας ρεκόρ πωλήσεων για 11η συνεχόμενη χρονιά. Στη δεύτερη θέση έρχονται οι αντιπροσωπείες της εταιρείας Honda, η οποία επίσης κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Οι αντιπροσωπείες της εταιρείας Lexus αποτελούν επίσης, άμεσο ανταγωνιστή της επιχείρησής μας. Η εταιρεία Lexus είναι γνωστή στο μέσο καταναλωτή για τα υβριδικά μοντέλα τα οποία διαθέτει στην αγορά. Όμως, λόγω των αυτοκινήτων μεγάλου κυβισμού που διαθέτει και λόγω των υψηλών τιμών των

μοντέλων της – αυτοκίνητα πολυτελείας - δεν απευθύνεται στο μέσο Έλληνα καταναλωτή.

Η επιχείρησή μας λόγω του καινοτόμου στην ελληνική αγορά, χαρακτήρα της και του εξειδικευμένου κοινού στο οποίο θ' απευθύνεται, δεν αναμένεται αρχικά ν' αποσπάσει μεγάλο μερίδιο αγοράς. Στόχος μας είναι η αντιπροσωπεία να κατακτήσει την κορυφή στην αγορά των υβριδικών και να γίνει «μονοπώλειο», στην εξειδικευμένη αυτή αγορά. Οι πωλήσεις υβριδικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα και καταλαμβάνουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Κατά συνέπεια, η αντιπροσωπεία μας δε θα έχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Όμως, καθώς η τεχνολογία των υβριδικών αυτοκινήτων είναι περισσότερο διαδεδομένη στις Η.Π.Α. και στις περισσότερες χώρες της Δ. Ευρώπης και καθώς η ανάγκη για εξεύρεση εναλλακτικών μορφών ενέργειας θα γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, με την πάροδο των ετών, προσδωκούμε ότι η επιχείρησή μας θα κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά αυτοκινήτων. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται εξάλλου και η Ε.Ε. με την έκδοση και εφαρμογή συγκεκριμένων Κανονισμών. Αρχικά, προβλέπουμε ότι η επιχείρηση θα καλύπτει ένα ποσοστό της τάξης του 4% - 6% στην Αττική (πωλήσεις αυτοκινήτων & ανταλλακτικών και υπηρεσίες συνεργείου).

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση των τελευταίων μηνών θα επηρεάσει και θα επιβραδύνει την πορεία των προβλέψεών μας για την επιχείρησή μας.

- Δυνατά και αδύνατα σημεία των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει ο κάθε ανταγωνιστής.

#### Αντιπροσωπείες & Συνεργεία Συμβατικών & Υβριδικών:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1. Πώληση Συμβατικών & Υβριδικών Μοντέλων 2. Πώληση Ανταλλακτικών & Αξεσουάρ 3. Συνεργείο	1. Δεν προσφέρουν την απόλυτη εξειδίκευση.	1. Ο αναποφάσιτος για την αγορά συμβατικού ή υβριδικού μοντέλου αυτοκινήτου, καταναλωτής, θα την επισκεφτεί.

#### Αντιπροσωπείες Συμβατικών Αυτοκινήτων:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1. Πώληση Συμβατικών Μοντέλων Αυτοκινήτων 2. Πώληση Αξεσουάρ & Ανταλλακτικών (πιθανό)	Καταναλωτές που έχουν αποφασίσει ότι θα προχωρήσουν στην αγορά υβριδικού μοντέλου, αποκλείονται από το αγοραστικό τους κοινό.	Προσφορά μεγαλύτερης ποικιλίας και αριθμού μοντέλων.

**Συνεργεία:**

<b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
1. Παροχή Υπηρεσιών Επιδιόρθωσης Οχημάτων (Συμβατικής & Υβριδικής Τεχνολογίας).	1. Ορισμένα είναι μη εξουσιοδοτημένα, οπότε δεν καλύπτουν την εγγύηση που οι εταιρείες συνήθως, παρέχουν στα νέα μοντέλα που πωλούν.  2. Δεν εξειδικεύονται αποκλειστικά σε οχήματα υβριδικής τεχνολογίας και δε διαθέτουν συνήθως, καταρτισμένους και εξειδικευμένους στη νέα τεχνολογία μηχανικούς.  3. Δεν εξειδικεύονται αποκλειστικά σε οχήματα υβριδικής τεχνολογίας και δε διαθέτουν συνήθως, εξειδικευμένα μηχανήματα.	1. Συνήθως πρόκειται για συννοικιακά συνεργεία - εμπιστοσύνη πελατών.  2. Ορισμένα είναι εξουσιοδοτημένα, οπότε καλύπτουν την εγγύηση που οι εταιρείες συνήθως, παρέχουν στα νέα μοντέλα που πωλούν.

Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι πολύ σημαντικός για το προϊόν και τις υπηρεσίες που πρόκειται προσφέρουμε στην αγορά. Η διαφοροποιημένη τεχνολογία και η εξειδίκευσή μας σε αυτή, σε σχέση με τα συμβατικά αυτοκίνητα που κυκλοφορούν ευρέως, είναι το χαρακτηριστικό που θα μας εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας. Η υβριδική τεχνολογία δεν είναι καινοτόμος σε επίπεδο παγκόσμιων αγορών, αποτελεί όμως καινοτομία για την ελληνική αγορά, καθώς δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

Βέβαια, τα αυτοκίνητα υβριδικής τεχνολογίας αναμένεται, σύμφωνα και με έρευνες, ν' αποτελέσουν ένα μεταβατικό στάδιο το οποίο θα βοηθήσει στο να περάσουμε ομαλά από τα αυτοκίνητα συμβατικής τεχνολογίας στα αυτοκίνητα προηγμένης τεχνολογίας – αυτοκίνητα του μέλλοντος, τα οποία δε θα χρησιμοποιούν καθόλου

υγρά καύσιμα για τη λειτουργία τους. Αυτοκίνητα τα οποία θα χρησιμοποιούν παραδείγματος χάριν υδρογόνο ή ηλεκτρική ενέργεια, εναλλακτικές δηλαδή, μορφές ενέργειας.

Σκοπός της επιχείρησής μας είναι ν'ακολουθήσει τις εξελίξεις αυτές που πρόκειται να συμβούν μακροπρόθεσμα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική.

## 2.5 Θέση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση που σκοπεύουμε να δημιουργήσουμε, μετά τη διαδικασία μετατροπής της ήδη υπάρχουσας αντιπροσωπείας που εμπορευόταν οχήματα συμβατικής τεχνολογίας, θα είναι πρωτοπόρος στο χώρο πώλησης αυτοκινήτων, στην ελληνική αγορά. Η αγορά των υβριδικών αυτοκινήτων βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο εξέλιξης, ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα. Στην ελληνική αγορά συναντάμε αντιπροσωπείες αυτοκινήτων που ασχολούνται με την πώληση υβριδικών και συμβατικών αυτοκινήτων ταυτόχρονα. Η διαφοροποίηση λοιπόν, της αντιπροσωπείας μας έγκειται στο γεγονός ότι θα εξειδικευτούμε στην εμπορία και after sales υποστήριξη υβριδικών και μόνο μοντέλων. Ένα ακόμη στοιχείο διαφοροποίησης της επιχείρησής μας είναι η δημιουργία ενός πολυχώρου με σύγχρονες εγκαταστάσεις, όπου ο καταναλωτής θα μπορεί να βρει τα πάντα γύρω από την αγορά αυτοκινήτων και ειδικότερα αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας.



## 2.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

### 2.6.1. Οργανωσιακές Μονάδες Επιχείρησης

Οργάνωση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το διευθυντικό προσωπικό και το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ως στόχο το συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης, καθώς και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

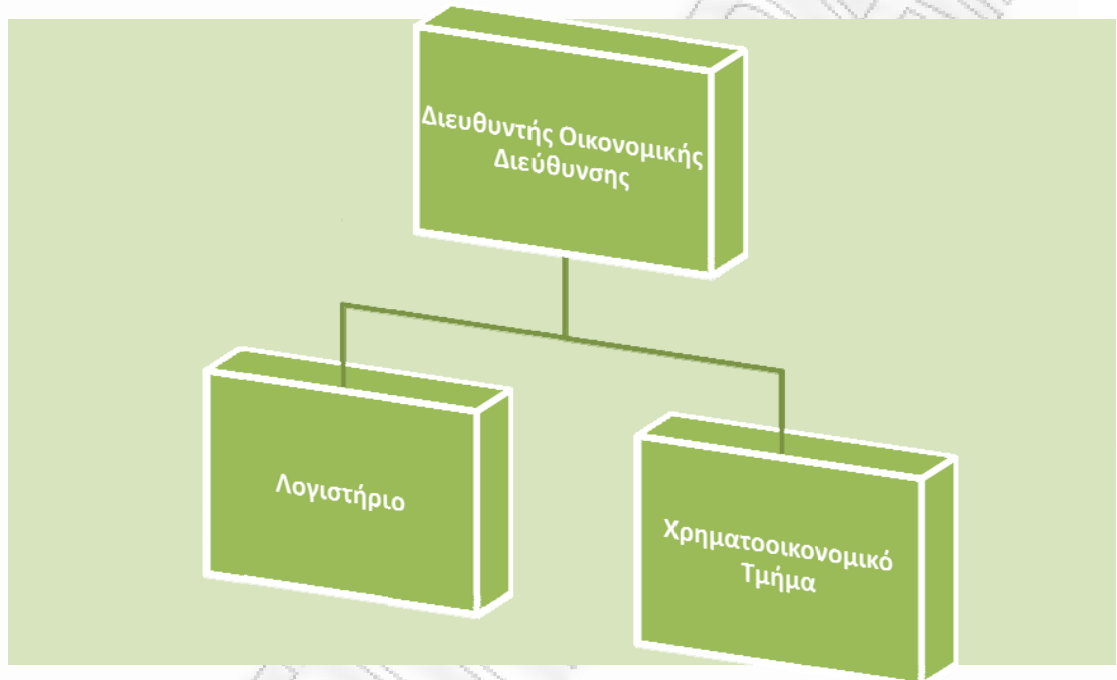
Η Οργανωσιακή Δομή μιας επιχείρησης δείχνει την κατανομή των καθηκόντων στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα διάγραμμα, ένα οργανόγραμμα.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε οργανωσιακές μονάδες - τμήματα της επιχείρησης. . Π.χ.

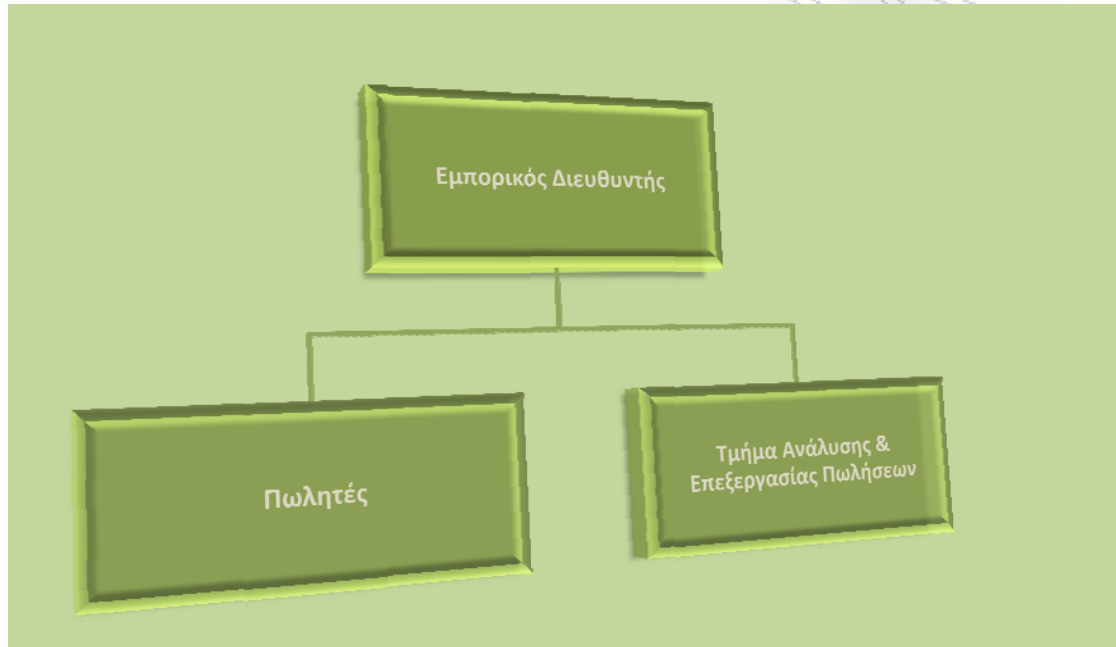
- ✓ **Γενική Διεύθυνση της Επιχείρησης**
- ✓ **Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Χρηματοοικονομικός Έλεγχος**
- ✓ **Λογιστήριο**
- ✓ **Τεχνική & Μηχανική Υποστήριξη**
- ✓ **Πωλήσεις & Διανομή**
- ✓ **Προμήθεια, Μεταφορά, Αποθήκευση**

## Οργανωτικά Διαγράμματα Επιχείρησης:

### Οργανόγραμμα Οικονομικής Διεύθυνσης



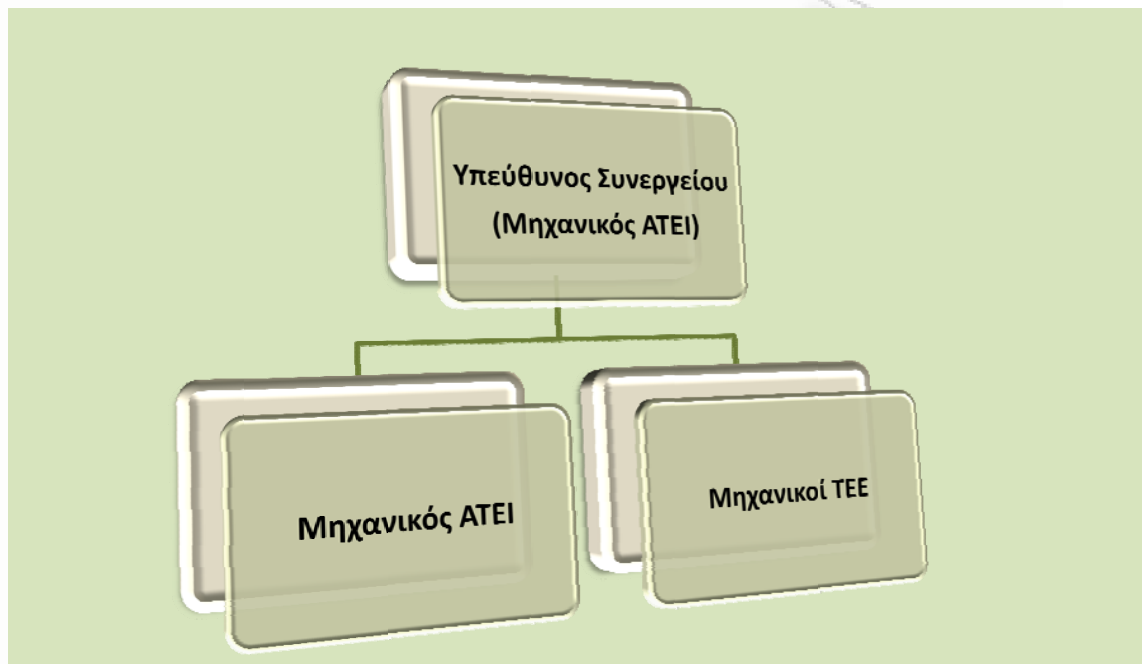
Οργανόγραμμα Τμήματος Πωλήσεων



Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Προμηθειών



Οργανόγραμμα Τεχνικής-Μηχανικής Υποστήριξης



Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Αποθήκευσης και Μεταφοράς των Προϊόντων



- Θέσεις εργασίας της επιχείρησης:

ΘΕΣΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Πωλητές	Πλήρης Απασχόληση, 5 ημέρες/εβδομάδα, Κυλιόμενο Ωράριο - Βάρδιες
Μηχανικοί Συνεργείου	Πλήρης Απασχόληση, 5 ημέρες/εβδομάδα, Κυλιόμενο Ωράριο - Βάρδιες
Οικονομική Διεύθυνση	Πλήρης Απασχόληση, 5 ημέρες/εβδομάδα
Τμήμα Προμηθειών, Αποθήκης & Μεταφορών	Πλήρης Απασχόληση, 5 ημέρες/εβδομάδα

Για τις διοικητικές θέσεις θα επιλέξουμε άτομα που θα διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο, πτυχίο Α.Ε.Ι. ή Α.Τ.Ε.Ι., ανάλογα με τη φύση της θέσης. Επίσης η γνώση ξένων γλωσσών κρίνεται ως απαραίτητη. Ειδικά για τους διευθυντές των τμημάτων της Διοίκησης θα θεωρηθεί ως απαραίτητο προσόν η προϋπηρεσία, τουλάχιστον 5 ετών, σε ανάλογη θέση.

Για τους μηχανικούς απαιτείται απολυτήριο ΤΕΕ. Η προϋπηρεσία κρίνεται ως επιπλέον προσόν. Επίσης, ορισμένες από αυτές τις θέσεις εργασίας, μπορούν να επιδοτούνται από τον ΟΑΕΔ και να προσλαμβάνονται και άτομα τα οποία θα κάνουν την πρακτική τους άσκηση, είτε από σχολές ΙΕΚ, είτε από ΑΤΕΙ.

### **Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού (Development)**

Εκπαίδευση, κατάρτιση και δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης των δεξιοτήτων του εργαζομένου. On the job training (η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης, "πάνω" στη θέση εργασίας, σεμινάρια κατάρτισης). Σεμινάρια, Δυνατότητα παροχής

εκπαιδευτικών αδειών στο προσωπικό, περιοδική παροχή ενημερωτικών φυλλαδίων στο προσωπικό για τη συνεχή ενημέρωσή τους, για τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο.

### **Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal)**

- Κάθετη Αξιολόγηση (από τους προϊσταμένους)
- Οριζόντια Αξιολόγηση (από τους συναδέλφους)
- Αξιολόγηση του ιδίου μας του εαυτού
- Αξιολόγηση από τους πελάτες
- Συνδυασμός των ανωτέρω
- Καθορίζονται οι δυνατότητες για προαγωγή ή/και αύξηση των αποδοχών του εργαζομένου (μισθολογική αύξηση ή με τη μορφή bonus).

### **2.6.2 Υπηρεσίες Επαγγελματιών**

- Συνεργασία με εταιρεία Οδικής Βοήθειας.
- Συνεργασία με ασφαλιστικές εταιρείες αυτοκινήτων

## **3. Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς**

### **3.1 Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation)**

Η τμηματοποίηση της συνολικής αγοράς σε επιμέρους τμήματα, βοηθά στον εντοπισμό και την κατανόηση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν το μέγεθος της συνολικής ζήτησης.

Το προϊόν και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρησή μας απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα ατόμων. Target group είναι άτομα κυρίως μέσης ηλικίας (35 –

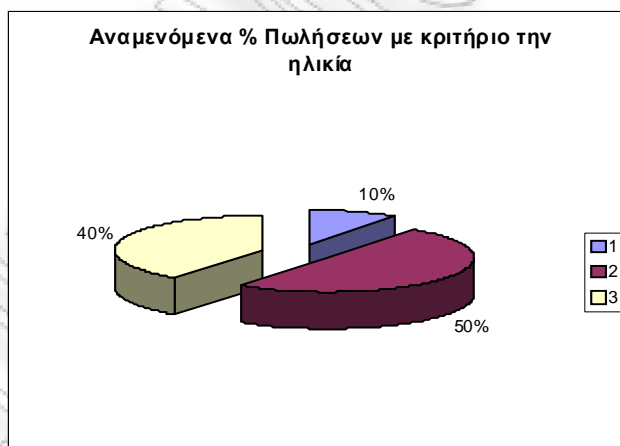
55 ετών), έγγαμοι, μέσης και ανώτερης εισοδηματικής τάξης. Παράλληλα, σε αυτή την κατηγορία ατόμων διακρίνουμε και μία υποκατηγορία, η οποία περιλαμβάνει τα άτομα 35-45 ετών τα οποία είναι περισσότερο περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένα και τα οποία θα προβούν συλλογίζόμενοι και αυτό το λόγο, στην αγορά ενός υβριδικού οχήματος.

Τα μοντέλα υβριδικών οχημάτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα είναι τα λεγόμενα «οικογενειακά» αυτοκίνητα, μέσου και μεγαλύτερου κυβισμού, οπότε άτομα μικρότερης ηλικίας (20 -35 ετών), δύσκολα θα προβούν σε μια τέτοια αγορά. Όμως, μεσοπρόθεσμα θα αποτελέσουν και αυτά τμήμα των δυνητικών πελατών της επιχείρησής μας, καθώς η αυτοκινητοβιομηχανία εξελίσσεται και κατευθύνεται στην παραγωγή ολοένα και περισσότερων μοντέλων αυτοκινήτων υβριδικής τεχνολογίας και μικρότερου κυβισμού, τα γνωστά ως «αυτοκίνητα πόλης».

*Τμηματοποίηση του αγοραστικού κοινού με βάση την ηλικία:*

Ηλικία	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΕΣΑΣ;	ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ;
20-35	εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, χαμηλότερες εκπομπές ρύπων, φιλικά προς το περιβάλλον – περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, μη πληρωμή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας.	Προσφορά αυτοκινήτων μικρότερου κυβισμού, χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερος αριθμός μοντέλων, μοντέλα με νεανικό design, καλύτερες οδηγικές επιδόσεις (καλύτερη επιτάχυνση & τελική ταχύτητα).
35-55	«οικογενειακά» αυτοκίνητα μεσαίου & μεγάλου κυβισμού, εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, σύγχρονος εξοπλισμός, άνεση, οδηγική ασφάλεια, χαμηλότερες εκπομπές ρύπων, μη πληρωμή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας, μακροπρόθεσμα αποφυγή	Χαμηλότερες τιμές.

	επιπλέον επιβαρύνσεων από φορολογία.	
55& άνω	«οικογενειακά» αυτοκίνητα μεσαίου & μεγάλου κυβισμού, εξοικονόμηση καυσίμων – μικρότερη κατανάλωση, σύγχρονος εξοπλισμός, άνεση, οδηγική ασφάλεια, μη πληρωμή τελών ταξινόμησης, χαμηλά τέλη κυκλοφορίας, μακροπρόθεσμα αποφυγή επιπλέον επιβαρύνσεων από φορολογία.	Χαμηλότερες τιμές.



### 3.2 Στρατηγική Τμηματοποίησης Πελατών (Target Market Segment Strategy)

Στοχεύουμε σε πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι ν'αγοράσουν ένα προϊόν, για το οποίο θα καταβάλλουν αρχικά περισσότερα χρήματα απ' ότι εάν προχωρούσαν στην αγορά ενός συμβατικού μοντέλου αυτοκινήτου. Άρα, πευθυνόμαστε σ' ένα



αγοραστικό κοινό το οποίο διαθέτει το αρχικό κεφάλαιο – μεσαία & ανώτερη εισοδηματική τάξη. Βέβαια, η απόσβεση αυτών των χρημάτων θα επέλθει σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της ωφέλειας στην κατανάλωση καυσίμων. Επίσης, οι εν δυνάμει αγοραστές μας είναι άτομα με αρκετή πληροφόρηση και οικολογική συνείδηση – κοινωνικά & περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένα άτομα.

Η after sales υποστήριξη η οποία θα παρέχεται στους πελάτες μας, δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης και δημιουργεί την εικόνα – την πεποίθηση ενός ποιοτικά ανώτερου προϊόντος, καθώς και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στη συνείδηση των καταναλωτών.

Στοχεύουμε κυρίως σε πελάτες που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα ενός προϊόντος και όχι τόσο στο κόστος. Για αγαθά όπως η αγορά ενός αυτοκινήτου, η οποία δε γίνεται μαζικά, αλλά κατά μία μονάδα και επαναλαμβάνεται από τον καταναλωτή περιοδικά, σε διάστημα 5 – 7 έτη, κύριος παράγοντας είναι η ποιότητα και η τεχνολογία και όχι τόσο το κόστος.

### 3.2.1. Ανάγκες & Τάσεις της Αγοράς

Η αγορά της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελεί ένα δυναμικό κλάδο, ο οποίος ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις. Νέες τεχνολογίες, οι οποίες θ' αντικαταστήσουν μακροχρόνια, τα συμβατικά οχήματα και θα είναι περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον. Αυτοκίνητα τα οποία θα προσφέρουν όλες τις ανέσεις και τους κανόνες οδικής ασφάλειας, αλλά παράλληλα θα χρησιμοποιούν τεχνολογία φιλική προς το περιβάλλον.

Η ελληνική αγορά αυτοκινήτου υπήρξε τα τελευταία χρόνια μία από τις ανταγωνιστικότερες στην Ευρώπη, κάτι που αποδεικνύεται τόσο από το μέγεθος της ετήσιας διαφημιστικής δαπάνης του συγκεκριμένου κλάδου, όσο και από το πλήθος των προσφορών προς τους υποψήφιους αγοραστές.

Όμως, συγκεκριμένα η αγορά υβριδικών αυτοκινήτων βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Λόγω όμως και των κανονισμών που προβλέπεται να επιβληθούν από την Ε.Ε., για τα ανώτερα επίπεδα εκπομπών ρύπων των οχημάτων, αναγκαστικά θα υπάρξει στροφή των καταναλωτών και προς άλλα προϊόντα. Θα δημιουργηθεί εντονότερα η ανάγκη για τη χρήση προϊόντων που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

Ωστόσο, μικτή είναι η εικόνα που εμφανίζεται στις πωλήσεις τους πρώτους εννέα μήνες του 2008. Το συνολικό αποτέλεσμα του εννιαμήνου είναι αρνητικό, αφού ποσοστιαία εμφανίζεται μείωση των ταξινομήσεων κατά 0,9% ή 226.236 μονάδες έναντι 228.314 το αντίστοιχο διάστημα του 2007.

Κυρίαρχα αίτια της μείωσης των πωλήσεων στον κλάδο των αυτοκινήτων είναι εκείνα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που έχει ξεσπάσει και επηρεάζει τις αγορές παγκοσμίως, με το φάσμα της ύφεσης να γίνεται ολοένα και πιο ορατό. Επίσης, αίτια θεωρούνται και η άνοδος των επιτοκίων που καθιστά το χρήμα ακριβότερο, οι φήμες για επαναφορά του μέτρου της απόσυρσης (2010) και των εξαγγελιών για την επιβολή τεκμηρίων διαβίωσης για τη χρήση αυτοκινήτου. Όλα αυτά εξασθένησαν το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την αγορά καινούριου αυτοκινήτου. Αλλά και όσοι δεν μπόρεσαν να ετεροχρονίσουν αυτή την αγορά προχώρησαν σαφώς σε μικρότερου κόστους επιλογή, με αποτέλεσμα να αλλάξει και η κατάταξη ως προς τις κατηγορίες, με αυτές των μεσαίων και μεγάλου κυβισμού να υποχωρούν σημαντικά και να ανεβαίνουν εντυπωσιακά εκείνες των μίνι και σούπερ μίνι αυτοκινήτων, τα λεγόμενα «αυτοκίνητα πόλης», καθώς και των υβριδικών αυτοκινήτων.

Οι κυριότερες φάσεις του κύκλου ζωής ενός κλάδου είναι :

Η έναρξη, η ανάπτυξη, η ωρίμανση, ο κορεσμός και η συρρίκνωση. Ο κλάδος μέσα στον οποίο σχεδιάζεται ένα επενδυτικό πρόγραμμα μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου ζωής του. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται πάντοτε υπόψη, καθώς η κάθε φάση του κύκλου ζωής ενός κλάδου απαιτεί και διαφορετικό σχεδιασμό του επενδυτικού προγράμματος καθώς, διαθέτει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των αυτοκινήτων βρίσκεται στο στάδιο

της ωρίμανσης και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των βενζινοκίνητων αυτοκινήτων βρίσκεται πλέον στο στάδιο του κορεσμού. Σε αυτό το σημείο θα διαφοροποιηθούμε και θα προσπαθήσουμε να κερδίσουμε με το project μας συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του συνολικού κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας, καθώς θα προωθήσουμε στον ήδη ώριμο και κορεσμένο κλάδο των αυτοκινήτων ένα προϊόν το οποίο στην παρούσα φάση γνωρίζει ανάπτυξη, το αυτοκίνητο υβριδικής τεχνολογίας.

### 3.3. Ανάλυση Κλάδου

#### 3.3.1. Συμμετέχοντες του κλάδου

Παραδείγματα μεγάλων αντιπροσωπειών στο χώρο εμπορίας αυτοκινήτων είναι:

Γ. Φλαμιάτος Α.Ε., ΠΟΛΙΣ INCHCAPE ATHENS Α.Ε., Ι. ΠΑΠΑΔΑΜΑΝΤΙΟΥ ΑΒΕΕ, ΕΞΤΡΑ ΑΕΒΕ, ΠΑΠΡΑΣ ΑΕ..

Οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας δεν καθιστούν εύκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο γενικά και ακόμη περισσότερο στην παρούσα φάση, κατά την οποία η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η είσοδος μικρών και μεμονωμένων μονάδων λιανικής πώλησης αυτοκινήτων δεν ευνοείται, καθώς κρίνεται περισσότερο επικερδής η δημιουργία μεγάλων αντιπροσωπειών που θα καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτή, τόσο όσον αφορά στην αγορά ενός μοντέλου αυτοκινήτου, αλλά και σε επίπεδο after sales υποστήριξης. Η τάση αυτή την περίοδο, οφείλει τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίες δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα σε πολλά σημεία και πόλεις. Η δημιουργία πολυκαταστημάτων (shops in a shop), οδηγεί την αγορά στο σύνολό της. Επομένως, το περιβάλλον από την πλευρά του μεγέθους των μονάδων παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων ευνοεί επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Σε αυτό το σημείο δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός της σχέσης εμπιστοσύνης που θα πρέπει να δημιουργείται μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, η ανάπτυξη της οποίας ευνοείται στις μικρές επιχειρήσεις, όπου έχουμε άμεση και προσωπική επαφή πωλητή – καταναλωτή. Αυτό το κλίμα και αυτή τη νοοτροπία θα πρέπει να προωθήσουμε και στην εταιρεία μας, προκειμένου ν' απολαμβάνουμε τα

οφέλη από το συνδυασμό του πολυχώρου - πολυκαταστήματος και της συνολικής επιχείρησης.

### 3.3.2. Τρόποι Διανομής

Η πώληση των αυτοκινήτων και των ανταλλακτικών θα γίνεται κατά βάση στα καταστήματα τα οποία θα διαθέτει η επιχείρηση. Θα δίδεται όμως η δυνατότητα στους πελάτες μας να ενημερώνονται για την αντιπροσωπεία (ώρες & ημέρες λειτουργίας, προσφορές προϊόντων) και μέσω της ιστοσελίδας που θα δημιουργήσουμε στο διαδίκτυο. Η ιστοσελίδα αυτή θα δίνει τη δυνατότητα να κλείσουν και ραντεβού για τακτικό service του αυτοκινήτου ή για test drive των μοντέλων που θα προσφέρονται ανά περιόδους.

## 4. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

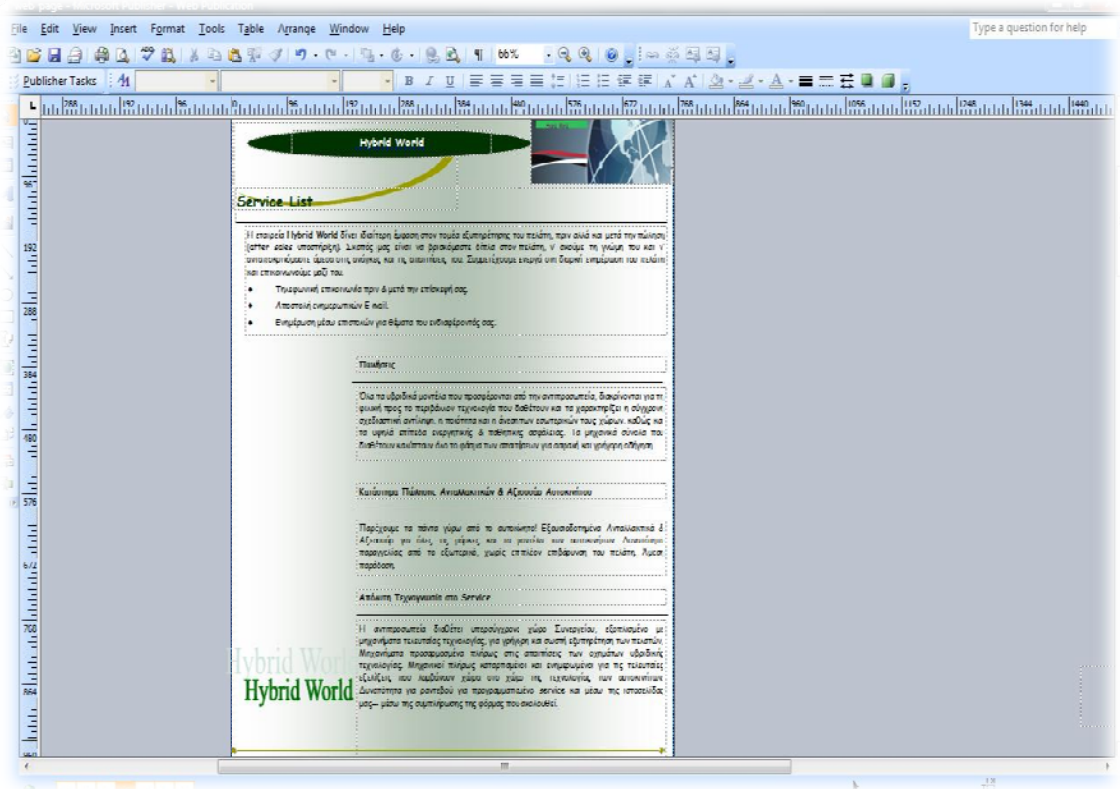
Σύμφωνα με στοιχεία της Γενικής Γραμματείας της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος(ΕΣΥΕ), κατά το μήνα Ιανουάριο του 2008 κυκλοφόρησαν στην Ελλάδα για πρώτη φορά, 43.226 αυτοκίνητα (καινούρια ή μεταχειρισμένα εξωτερικού), παρουσιάζοντας αύξηση 2,7% ως προς την αντίστοιχη περίοδο του 2007. Ενώ, αύξηση της τάξης του 6,5% είχε παρουσιάσει τον Ιανουάριο του 2007 σε σχέση με το 2006.

Μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις αναμένεται ν' αντιμετωπίσει κατά την χρονική περίοδο 2008/09 ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, καθώς υπόκειται σε έναν αυξανόμενο αριθμό εμπορικών και ρυθμιστικών πιέσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την επιτακτική ανάγκη για προστασία του περιβάλλοντος και μείωση των ρυπογόνων ουσιών, απαιτούν από τις αυτοκινητοβιομηχανίες γρήγορη και αποδοτική προσαρμογή προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

### Προσχέδιο Ιστοσελίδας:

Στην παρακάτω σελίδα θα παρατίθενται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η Αντιπροσωπεία. Θα μπορεί δηλαδή ο επισκέπτης του site της εταιρείας, να ενημερώνεται επακριβώς για την προσφορά ή όχι του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αναζητεί, καθώς και για τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές αυτών.

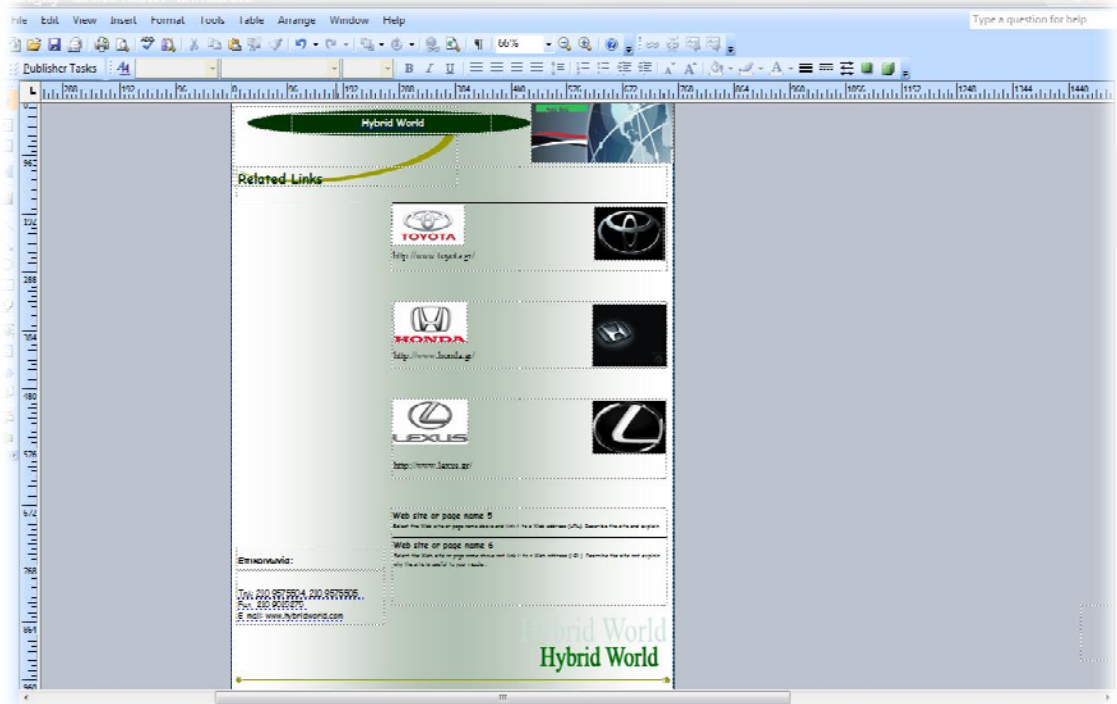


The image shows a screenshot of a web browser displaying a registration form. The browser's address bar shows 'Publisher Index'. The form is titled 'Φόρμα Ραντεβού Service' and contains the following fields:

Όνομα:	<input type="text"/>
Επίθετο:	<input type="text"/>
Τηλ.:	<input type="text"/>
Ε-αλληλ:	<input type="text"/>
Διεύθυνση:	<input type="text"/>
Πόλη:	<input type="text"/>
Τηλ. Κώδικας:	<input type="text"/>
Μήνας:	<input type="text"/>
Μηνός:	<input type="text"/>
Κτήμα:	<input type="text"/>
Να. της οδού:	<input type="text"/>
Αρ. Παιδιών:	<input type="text"/>
Αρ. Εκπαιδευτές:	<input type="text"/>
Διεύθυνση:	<input type="text"/>
Επικοινωνία:	<input type="text"/>
Εργασία:	<input type="text"/>
Προσέλευση:	<input type="text"/>

Below the form, there is a 'Hybrid World' logo and a 'Hybrid World' text. The browser's status bar at the bottom shows '13'.

Μέσω αυτής της σελίδας θα μπορεί ο επισκέπτης να «κλείνει» ραντεβού για προγραμματισμένο σέρβις.



Σε αυτή την ιστοσελίδα θα παρατίθενται σχετικά με το αντικείμενο της εταιρείας links, όπου ο επισκέπτης θα μπορεί να ενημερώνεται για θέματα που τον ενδιαφέρουν. Οπότε το site της εταιρείας θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως συνδετικός κρίκος με άλλα, σχετικά sites, ανεβάζοντας με αυτό τον τρόπο την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'

### Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών

**Υπουργείο Οικονομικών 1124764 / 12.12.2008 / Π.Ο.Λ. 1163**

Έστω μισθωτός υπάλληλος. Οικογενειακή κατάσταση *άγαμος*. Έστω τον Ιανουάριο του 2008 ο υπάλληλος λαμβάνει Ακαθάριστες μηνιαίες αποδοχές €1.400.

Κρατήσεις υπέρ Ασφαλιστικών Ταμείων 16%, οπότε έχουμε

$$€1.400 * 16\% = €224 / \text{μήνα}$$

Ο φόρος που παρακρατείται το μήνα από τις Καθαρές μηνιαίες αποδοχές του μισθωτού, από την επιχείρηση θα υπολογισθεί ως κατωτέρω:

Αναγωγή σε Ετήσιο Καθαρό Εισόδημα	
Ακαθάριστες Μηνιαίες Αποδοχές	€1.400
ΜΕΙΟΝ Κρατήσεις Ασφαλιστικών Ταμείων	(€224)
	<hr/>
<b>Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές</b>	<b>€1.176</b>

Οπότε το **Ετήσιο Καθαρό Εισόδημα** θα ανέρχεται σε :

$$€1.176 * 12 = €14.112$$

Ο Ετήσιος Φόρος Κλίμακας ανέρχεται σε €1.116 και προκύπτει ως εξής:

€12.000 φορολογούνται με φορολογικό συντελεστή 0%, άρα €12.000 \* 0% = €0

€4.464 φορολογούνται με φορολογικό συντελεστή 25%, άρα €4.464 \* 25% =

€1.116



Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπολογιστεί η μείωση του φόρου λόγω της παρακράτησης. Επομένως θα έχουμε  $€1.116 * 1,5\% = €16,74$

Άρα,  $€1.116 - €16,74 = €1.099,26$

Ο φόρος που παρακρατείται μηνιαίως θα είναι:

$€1.099,26 / 14 = €78,52$

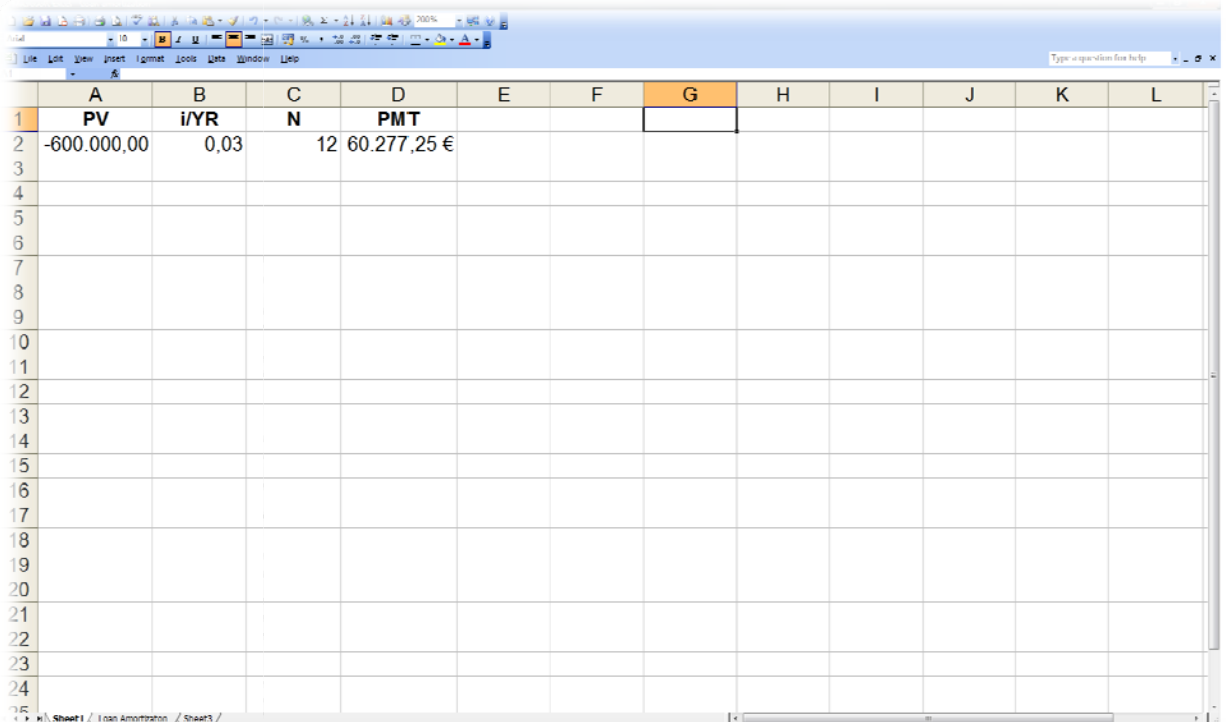
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ'

### ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ ΔΑΝΕΙΟΥ

Α' Τρόπος

PV	i/YR	N	PMT				
-600.000,00	0,04	12	63.931,30 €				

Β' Τρόπος



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	PV	i/YR	N	PMT								
2	-600.000,00	0,03	12	60.277,25 €								
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												

Year	Beginning Balance (Αρχ. Κεφ.)	PMT (Πληρωμές, Τοκοχρεολίνο)	INT (Τόκος)	Principal Repaid (Χρεολίνο)	Ending Balance (Υπόλοιπο Κεφαλαίου)	i/YR
1	600.000,00 €	60.277,25 €	18.000,00 €	42.277,25 €	557.722,75 €	0,03
2	514.172,75 €	60.277,25 €	16.731,60 €	43.545,65 €	514.111,10 €	0,03
3	469.325,25 €	60.277,25 €	15.495,30 €	44.851,95 €	469.325,25 €	0,03
4	423.127,76 €	60.277,25 €	14.079,76 €	46.197,49 €	423.127,76 €	0,03
5	375.544,34 €	60.277,25 €	12.693,03 €	47.584,22 €	375.544,34 €	0,03
6	326.533,42 €	60.277,25 €	11.266,33 €	49.010,92 €	326.533,42 €	0,03
7	276.052,17 €	60.277,25 €	9.795,00 €	50.482,25 €	276.052,17 €	0,03
8	224.056,49 €	60.277,25 €	8.281,57 €	51.995,68 €	224.056,49 €	0,03
9	170.500,93 €	60.277,25 €	6.721,69 €	53.555,56 €	170.500,93 €	0,03
10	115.338,71 €	60.277,25 €	5.116,03 €	55.161,22 €	115.338,71 €	0,03
11	58.521,62 €	60.277,25 €	3.460,16 €	56.817,09 €	58.521,62 €	0,03
12		60.277,25 €	1.755,85 €	58.521,60 €	0,02 €	0,03
<b>TOTAL</b>		723.327,00 €	123.327,02 €	508.686,02 €		

ΠΑΜΕΡΙΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄

### Χρήσιμες Διευθύνσεις στο Διαδίκτυο

*Ελληνικοί Οργανισμοί Υποστήριξης Επιχειρηματικότητας:*

Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών : [www.yppetho.gr](http://www.yppetho.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης : [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας: [www.gsrt.gr](http://www.gsrt.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Εμπορίου: [www.gge.gr](http://www.gge.gr)

Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς: [www.neagenia.gr](http://www.neagenia.gr)

Κέντρο Απασχόλησης & Επιχειρηματικότητας, Δήμος Αθηναίων: [www.kae.gr](http://www.kae.gr)

EOMMEX: [www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)

ΕΒΕΑ: [www.acci.gr](http://www.acci.gr)

TANEO: [www.taneo.gr](http://www.taneo.gr)

ΕΛΚΕ: [www.elke.gr](http://www.elke.gr)

ΟΑΕΔ: [www.oaed.gr](http://www.oaed.gr)

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου: [www.esee.gr](http://www.esee.gr)

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου: [www.hepo.gr](http://www.hepo.gr)

Δίκτυο ΠΡΑΞΗ: [www.help-forward.gr](http://www.help-forward.gr)

FRANCHISING:

Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας : [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

Οργανισμοί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

Financing Innovation: [www.cordis.lu/finance](http://www.cordis.lu/finance)

Intellectual Property Rights Helpdesk: [www.ipr-helpdesk.org](http://www.ipr-helpdesk.org)

Το ειδικευμένο site της Ε.Ε. για την προώθηση της επιχειρηματικότητας:  
[europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship)

Γενικές Πληροφορίες:

Για το ηλεκτρονικό επιχειρείν: [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)

Το site του Ευρωπαϊκού έργου Gate to Growth με χρήσιμες πληροφορίες και υπηρεσίες προς νέους επιχειρηματίες: [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

Το site του European Venture Capital Journal: [www.evcj.com](http://www.evcj.com)

Το ειδικευμένο site της διεθνούς οικονομικής εφημερίδας Wall Street Journal με πληροφορίες για ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων και τρόπους χρηματοδότησης:  
[www.startupjournal.com](http://www.startupjournal.com)

Το site της οικονομικής έκδοσης της εφημερίδας Times με ειδικό τμήμα για τις νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις: [business.timesonline.co.uk](http://business.timesonline.co.uk)

Το site του ειδικευμένου σε θέματα επιχειρηματικότητας αμερικάνικου περιοδικού Inc.magazine: [www.inc.com](http://www.inc.com)

Το site του Ιδρύματος Kauffman για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας: [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org)

Το site του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με πληροφορίες (διοίκησης, χρηματοοικονομικές και φορολογικές), για επιχειρηματίες: [businesscenter.piraeusbank.gr](http://businesscenter.piraeusbank.gr)

Το ειδικευμένο site με συμβουλές, οδηγίες κλπ, για την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων: [www.bplans.com](http://www.bplans.com)

Το site του Forum για την Απασχόληση & την Επιχειρηματικότητα: [www.forum4job.com](http://www.forum4job.com)

Το site του International Venture Capital Forum: [www.vcforum.gr](http://www.vcforum.gr)

Το πληροφοριακό site του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης: [www.info3kps.gr](http://www.info3kps.gr)

Το site του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα: [www.antagonistikotita.gr](http://www.antagonistikotita.gr)

Το site του Προγράμματος Δικτυωθείτε: [www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

Το ηλεκτρονικό περιοδικό του Παν/μίου Harvard με ειδικές πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα: [hbswk.hbs.edu/index.jhtml](http://hbswk.hbs.edu/index.jhtml)

European Business Plan of the Year Competition: [www.ebpyc.org](http://www.ebpyc.org)

# Βιβλιογραφία

---

[1] “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide*”,  
3<sup>rd</sup> Edition ©2004 Project Management Institute

Μετάφραση-Επιστημονική Επιμέλεια: Δημήτρης Μ. Εμίρης, «*Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2006

[2] Joseph Phillips, “*PMP Project Management Professional Study Guide*”,  
McGraw-Hill © 2004

[3] Gary R. Heerkens, “*PMP Project Management*”, McGraw-Hill © 2002

[4] Thomas Pyzdek, “*The Six Sigma Project Planner*”, (A Step-by-Step Guide to  
Leading a Six Sigma Project Through DMAIC), McGraw-Hill © 2003

[5] Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.,  
2000

[6] Carl Chatfield & Timothy Johnson, “*Microsoft Office Project 2007 Step by  
Step*”, Copyright © 2007 by Microsoft Corporation

Ελληνική Έκδοση: «*Βήμα Βήμα Microsoft Office Project 2007*», Εκδόσεις  
Κλειδάριθμος Ε.Π.Ε.

[7] Ιωάννης Σ. Αρβανιτογιάννης (Δρ., Ph.D.) & Κούρτης Λάζαρος, “*ISO  
9000:2000*”, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2002

[8] James Lam, “*Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*”, Wiley  
Finance Series, 2003

[9] Brigham E. F. and J. F. Houston (2004) “*Fundamentals of Financial  
Management*”, Thomson South-Western ed. 10<sup>th</sup> edition.

- [10] Θ.Γεωργακόπουλος, Θ.Μπένος, Θ.Λιανός, Γ.Τσεκούρας, Μ.Χατζηπροκοπίου, Γ.Χρήστου, «Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία», Εκδόσεις Μπένου, Έκδοση 1998
- [11] Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, <http://www.statistics.gr>, ημερομηνία
- [12] Ηλεκτρονικός Τύπος «Η Καθημερινή», «ΕΣΥΕ: Μειώθηκε για πρώτη φορά η κυκλοφορία των αυτοκινήτων», <http://www.kathimerini.gr>, 20/11/2008
- [13] Ηλεκτρονικός Τύπος «Η Καθημερινή», «Επιχειρηματικότητα: Η επιβίωση σε καιρούς κρίσης», της Μάρθα Λέιν, <http://www.kathimerini.gr>, 19/11/2008
- [14] Enfo.gr, «Ecodriving-Οικολογική Οδήγηση», του Κώστα Αλεξανδρόπουλου, <http://www.enfo.gr/>, 22/09/08
- [15] Ένωση Δικτύων Οικοπροστασίας, «Η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα στην οικονομία υδρογόνου», του Βασίλη Τακτικού, <http://www.edo-mko.gr>, 2008
- [16] Ελληνικό Ινστιτούτο Ηλεκτροκίνητων Οχημάτων (ΕΛ.ΙΝ.Η.Ο.), «Ελληνική νομοθεσία για την παροχή κινήτρων διάδοσης των καθαρών οχημάτων», <http://www.heliev.gr>, 22/12/2008
- [17] Ελληνικό Ινστιτούτο Ηλεκτροκίνητων Οχημάτων (ΕΛ.ΙΝ.Η.Ο.), «Ποιος είπε ότι ηλεκτρικά αυτοκίνητα αργούν πολύ ακόμα;», Πηγή Hybrid Car View, <http://www.heliev.gr>
- [18] ECOTROXON, «HONDA FCX CLARITY», του Σωτήρη Βουτσελά, <http://www.epitrohon.gr>, 22/12/2008
- [19] Ηλεκτρονικός Τύπος «ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ», «Βουτιά στην εγχώρια αγορά αυτοκινήτου το Μάρτιο», <http://www.enet.gr>, 10/04/2009



- [20] Capital.gr, «PwC: Χρονιά αλλαγών για την αυτοκινητοβιομηχανία το 2008», <http://www.capital.gr>, 29/09/2008
- [21] Europa, «Ένα ανταγωνιστικό ρυθμιστικό πλαίσιο για τον τομέα του αυτοκινήτου στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm), 28/02/2007
- [22] Europa, «Πρότυπα Euro 5 και Euro 6: Μείωση των εκπομπών ρύπων από ελαφρά οχήματα», [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm), 22/11/2007
- [23] Europa, «Σχέδιο δράσης για την ενεργειακή απόδοση (2007-2012)», [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm), 16/05/2007
- [24] Ιστοσελίδα Εταιρείας HONDA, <http://www.honda.gr>
- [25] Ιστοσελίδα Εταιρείας TOYOTA, <http://www.toyota.gr>
- [26] Ιστοσελίδα Εταιρείας LEXUS, <http://www.lexus.gr>
- [27] Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, «Ετήσια Έκθεση Αγοράς Αυτοκινήτου 2007», των Ι.Πλεμμένος, Α.Τσακανίκας, Γ.Μανιάτης, <http://www.iobe.gr>, 27/03/2008
- [28] Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, «Ετήσια Έκθεση Αγοράς Αυτοκινήτου 2008», των Α.Τσακανίκας, Ε.Τσερκεζής, <http://www.iobe.gr>, 18/03/2009