

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΒΑ ΤΩΜ - ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΕΜΠΣ.ΔΕ-ΔΟΠ)**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ**  
**ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ**  
**ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ**

**Ουρανία Κουγιουμιτζάκη**  
**ΜΔΕ-ΟΠ/0619**

**Πειραιάς 2009**

*Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και τα στοιχεία που αναφέρονται δεν πρέπει να θεωρούνται ακριβή.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA-TQM) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους οι οποίοι βοήθησαν με την άμεση ή έμμεση συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα μου, Επίκουρο Καθηγητή Κύριο Γεωργακέλλο Δημήτριο, για την ανάθεση του θέματος, την επιστημονική καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι .....	1
1.1 Σύνοψη του Ιστορικού και της Ιδέας του Προγράμματος.....	1
1.2 Σύνοψη Αναλύσεων της Αγοράς και Θεμάτων Μάρκετινγκ .....	1
1.3 Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια .....	2
1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία .....	3
1.5 Οργάνωση της μονάδας και Γενικά Έξοδα .....	3
1.6 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	3
1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον.....	4
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου .....	4
1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	5
1.10 Συμπεράσματα.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ .....	6
2.1 Συνοπτική Παρουσίαση της Εταιρείας .....	6
2.2 Οι υποστηρικτές του Προγράμματος.....	7
2.3 Το Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου .....	7
2.4 Μελέτη Σκοπιμότητας .....	8
2.5 Κόστος Εκπονήσεως της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	9
3.1. Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων .....	9
3.1.1 Υποκλάδος των «Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων».....	10
3.2 Προϊόν.....	10
3.3 Ανάλυση της Αγοράς των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.....	11
3.3.1 Εισαγωγές Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων – Χώρες Προέλευσης .	12
3.3.2 Εξαγωγές Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.....	14
3.4 Εγχώρια Αγορά Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων .....	14
3.4.1 Μέγεθος Αγοράς.....	14
3.4.2 Μερίδια Αγοράς Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων .....	16
3.4.3 Μερίδια Αγοράς Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης .....	17
3.5 Δομή πελατείας – Διανομή.....	18
3.6 Ανάλυση των Ανταγωνιστών .....	19
3.6.1 Επιχειρήσεις Εισαγωγής Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων .....	19
3.6.2 Επιχειρήσεις εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης.....	24
3.6.3 Επιχειρήσεις Εισαγωγής Γνήσεων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων .....	25
3.7 Ανάλυση της Εταιρείας.....	29
3.7.1 SWOT ANALYSIS .....	29
3.7.2 Έσοδα από Πωλήσεις.....	31
3.7.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV.....	33
4.1 Εισαγωγικά στοιχεία .....	33
4.2 Πρώτες ύλες .....	33
4.2.1 Μεταχειρισμένα Ανταλλακτικά επιβατικών Αυτοκινήτων .....	33
4.2.2 Απομιμήσεις Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων.....	34
4.2.3 «Περιφερειακά» Ανταλλακτικά επισκευής Κινητήρα .....	35
4.2.4 Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης .....	35
4.3 Παραλαβή και Ποιοτικός Έλεγχος των Ανταλλακτικών .....	35

4.4 Εφοδία.....	36
4.4.1 Ηλεκτρική Ενέργεια.....	36
4.4.2 Καύσιμα .....	36
4.4.3 Νερό.....	36
4.4.4 Εφοδία για τη σωστή εμφάνιση των εργαζομένων.....	37
4.5 Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων.....	37
4.6 Πρόγραμμα Προμήθειας – Μάρκετινγκ Προμηθειών .....	38
4.6.1 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών των πρώτων υλών .....	39
4.6.2 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών των εφοδίων.....	40
4.7 Υπολογισμός του Κόστους.....	40
4.7.1 Πληροφορίες για τις Τιμές.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.....	43
5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία.....	43
5.2 Επιλογή Τεχνολογίας.....	43
5.2.1 Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας.....	43
5.2.2 Απαιτούμενη Τεχνολογία .....	44
5.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός .....	45
5.4 Επιλογή Προμηθευτών Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	46
5.5 Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	48
5.6 Κόστος Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	48
5.7 Χωρομετρικά Σχέδια.....	49
5.8 Έργα και κόστος Πολιτικού Μηχανικού.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI.....	51
6.1 Οργανωσιακή Δομή.....	51
6.1.2 Επιλογή του κατάλληλου Οργανωτικού Σχήματος.....	51
6.1.3 Περιγραφή δραστηριοτήτων των διευθύνσεων της εταιρείας .....	52
6.1.4 Διαχείριση Εταιρείας – Λήψη Αποφάσεων.....	56
6.2 Γενικά έξοδα.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII.....	60
7.1 Εργατικό δυναμικό .....	60
7.2 Επιτελικό Προσωπικό.....	62
7.3 Ανθρώπινο Δυναμικό 2011 έως και 2015.....	63
7.4 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	63
7.4.1 Διαδικασία Πρόσληψης Υπαλλήλων .....	64
7.4.2 Επιλογή Υπαλλήλων.....	64
7.4.3 Αμοιβή της Εργασίας.....	64
7.5 Το κόστος του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	65
7.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII.....	68
8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους.....	68
8.2 Αναζήτηση Τοποθεσίας .....	68
8.2.1 Χαρακτηριστικά στοιχεία εναλλακτικών τοποθεσιών .....	69
8.2.2 Αξιολόγηση εναλλακτικών Τοποθεσιών.....	70
8.2.3 Επιλογή Χώρου για την Εγκατάσταση της Μονάδας.....	71
8.3 Περιβάλλον .....	72
8.3.1 Υποβάθμιση ή καταστροφή του περιβάλλοντος.....	72
8.3.2 Απόβλητα .....	72
8.4 Κόστη Οικοπέδου, κτιρίου και Περιβάλλοντος .....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IX.....	74
9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου.....	74
9.2 Διαδικασία και Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης.....	75
9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Επενδυτικού Προγράμματος.....	77
Κεφάλαιο X.....	78
Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης .....	78
10.1 Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολογήσεως .....	78

10.2 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης.....	79
10.3 Πάγιο Ενεργητικό .....	80
10.3.1 Κόστος Αποσβεσθέντων Παγίων.....	80
10.4 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Προγράμματος.....	82
10.5 Τοκοχρεωλυτικές Υποχρεώσεις .....	82
10.6 Κεφάλαιο κίνησης.....	84
10.7 Συνολικό Κόστος Επιχείρησης.....	87
10.8 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	91
10.8.1 Κατάσταση Χρηματικών Ροών.....	91
10.8.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων.....	93
10.8.3 Ισολογισμοί .....	94
10.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	96
10.9.1 Καθαρές Ταμιακές Ροές .....	96
10.9.2 Περίοδος Απόδοσης Κεφαλαίων .....	97
10.9.3 Καθαρή Παρούσα Αξία.....	98
10.9.4 Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.....	99
10.9.5 Ανάλυση του Νεκρού Σημείου.....	101
10.10 Συμπεράσματα.....	102

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## Σύνοψη Μελέτης Σκοπιμότητας

### 1.1 Σύνοψη του Ιστορικού και της Ιδέας του Προγράμματος

Η παρούσα μελέτη, έχει στόχο την ίδρυση εταιρείας εισαγωγής και εμπορίου Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων με την επωνυμία “Car Part A.E”. Η έδρα της εταιρείας θα βρίσκεται στο 5<sup>ο</sup> χιλιόμετρο του δρόμου Ηρακλείου – Μοιρών, σε διώροφο κτήριο της περιοχής.

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων εκδηλώθηκε στα τέλη του έτους 2007 από την εταιρεία “Κρητική Ποιότητα Α.Ε.”, η οποία ασχολείται με μεσαίες και μεγάλες εταιρίες σε όλη την περιφέρεια της Κρήτης.

Την μελέτη σκοπιμότητας εκπόνησε το γραφείο μελετών και συμβούλων “Business Involvement”, για λογαριασμό της εταιρείας “Κρητική Ποιότητα Α.Ε.” και το κόστος της ανήλθε στο ποσό των 11.000 €

### 1.2 Σύνοψη Αναλύσεων της Αγοράς και Θεμάτων Μάρκετινγκ

Στην παρούσα μελέτη γίνεται ανάλυση κατηγορίας μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων, η οποία περιλαμβάνει ανταλλακτικά από παλιά αυτοκίνητα και ανταλλακτικά απομιμήσεις που δε φέρουν το εμπορικό σήμα κάποιας αυτοκινητοβιομηχανίας αλλά του οίκου που τα παράγει.

Η ζήτηση για ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων καλύπτεται σχεδόν αποκλειστικά από εισαγωγές καθώς η εγχώρια παραγωγή είναι ελάχιστη και περιορίζεται σε μικρό αριθμό κατηγοριών ανταλλακτικών. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Ηράκλειο Κρήτης, δεν εισάγουν ανταλλακτικά αυτοκινήτων αλλά κάνουν παραγγελίες από μεγάλες εταιρίες εισαγωγής, κυρίως από την πρωτεύουσα.

Η νέα εταιρεία εκτιμάται ότι κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της θα καταφέρει να καλύψει περίπου το 18% της αγοράς και τα συνολικά έσοδα πωλήσεων, για το πρώτο έτος λειτουργίας της, ανέρχονται σε 440.000 ευρώ.

### 1.3 Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια

Οι επιχειρήσεις του κλάδου εμπορίας Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων χρησιμοποιούν ως κύριες πρώτες ύλες :

- **Απομιμήσεις Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων (imitation).** Πρόκειται για ανταλλακτικά πανομοιότυπα με τα «γνήσια» αλλά δεν κατασκευάζονται από τις ίδιες τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων ή από εξουσιοδοτημένα εργοστάσια και φέρουν πάνω το σήμα της εταιρείας κατασκευής τούς.
- **Μεταχειρισμένα Ανταλλακτικά επιβατικών Αυτοκινήτων.** Στην συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν τα ανταλλακτικά που δεν έχουν υποστεί ζημιά ή φυσική φθορά και αφαιρούνται από παλαιά, ή προς απόσυρση ή τρακαρισμένα αυτοκίνητα, προς πώληση.
- **«Περιφερειακά» Ανταλλακτικά επισκευής Κινητήρα.** Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα Ψυγεία νερού, τα Ψυγεία air-condition και Ψυγεία λαδιού Αυτοκινήτων.
- **Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης (τσιμούχες πορτών, λάστιχα παρμπρίζ κλπ.).** Οι τσιμούχες έχουν σκοπό να συγκρατούν το νερό εκτός του εσωτερικού χώρου του αυτοκινήτου. Υπάρχουν διάφοροι τύποι, ανάλογα το μοντέλο και τη μάρκα αυτοκινήτου.

Το κόστος των πρώτων υλών για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας ανέρχεται στο ποσό των 188.000 ευρώ.



#### **1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία**

Η επιλογή του κατάλληλου μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία, πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την επιλογή της πιο άριστης από αυτές, σε σχέση με το επενδυτικό σχέδιο και την προβλεπόμενη επενδυτική στρατηγική.

Ο αναγκαίος μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός παρουσιάζεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 5 ενώ το συνολικό κόστος του εξοπλισμού και των έργων του πολιτικού μηχανικού εκτιμάται περίπου 60.100 ευρώ.

#### **1.5 Οργάνωση της μονάδας και Γενικά Έξοδα**

Για την ορθή διαχείριση και τον έλεγχο της νέας επιχείρησης, θα υλοποιηθεί οργανωσιακή δομή, με την οποία θα διευκολύνεται ο προγραμματισμός του κόστους, διαιρώντας το σχέδιο σε κέντρα κόστους.

Τα γενικά έξοδα δεν μπορούν να επιβαρύνουν απευθείας κάποιο κέντρο κόστους όπως ασφάλιστρα κ.α. Ενώ, στα γενικά έξοδα δεν περιλαμβάνονται οι μισθοί, η ηλεκτρική ενέργεια, το νερό, έξοδα που θεωρούνται κόστος πρώτων υλών κ.α.

#### **1.6 Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η επιχείρηση, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει στη διάθεση της, θα είναι ικανό να επιδιώκει και να μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων. Στη νέα εταιρεία εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων, το σύνολο των εργαζομένων που προβλέπεται να τη στελεχώσουν ανέρχεται στα 10 άτομα. Το προσωπικό θα εργάζεται καθημερινά 08:00 – 16:00, εκτός Σαββάτου και Κυριακής.

Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού (άμεση αμοιβή, υποχρεώσεις του εργοδότη και πρόσθετες παροχές) εκτιμάται ότι θα ανέλθει περίπου στο ποσό των 158.000 ευρώ, κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας.

## **1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον**

Βάσει συστηματικής διερεύνησης για την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας, προέκυψε ότι η πιο κατάλληλη περιοχή εγκατάστασης της νέας εταιρείας είναι η ανερχόμενη βιομηχανική περιοχή του δρόμου Ηρακλείου – Μοιρών, στο νομό Ηρακλείου.

Πρόκειται για μια περιοχή η οποία εξυπηρετεί τους κυριότερους στόχους της επιχείρησης. Τα κριτήρια που τέθηκαν επικεντρώνονται, κυρίως, στην εύρεση φθηνού οικοπέδου σε κάποια ανερχόμενη βιομηχανική περιοχή της πόλης του Ηρακλείου Κρήτης, η οποία να είναι εύκολα προσβάσιμη ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες εφοδιασμού πρώτων υλών και διανομής προϊόντων.

Η στέγαση της εταιρείας εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων, θα γίνει σε ένα ιδιόκτητο κτίριο της εταιρείας “Κρητική Ποιότητα Α.Ε.”, στο 5<sup>ο</sup> χλμ. του δρόμου Ηρακλείου – Μοιρών.

Η νέα εταιρεία θα ακολουθήσει μια φιλική προς το περιβάλλον πολιτική, αν και δεν αποτελεί μονάδα παραγωγής ώστε να δημιουργεί περιβαλλοντικούς ρύπους. Αντίθετα, η εταιρεία θα φροντίσει τους περιβαλλοντικούς χώρους με δενδροφύτευση των ελεύθερων εξωτερικών χώρων. Επίσης, στους εξωτερικούς χώρους θα τοποθετηθούν κάδοι ανακύκλωσης και η περισυλλογή των αποβλήτων θα γίνεται από ειδικά απορριμματοφόρα του δήμου Ηρακλείου. Τέλος, για άχρηστα ανταλλακτικά αυτοκινήτων η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με εταιρεία ανακύκλωσης για την διαχείριση τους.

## **1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου**

Ο χρονικός ορίζοντας εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, προβλέπει την ολοκλήρωση της επένδυσης σε δεκατρείς (13) μήνες και περιλαμβάνει όλες τις εντός και εκτός εταιρείας εργασίες που είναι αναγκαίες, για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας.

Ουσιαστικά, αποτελούν όλα τα βήματα που ακολουθούνται από τη στιγμή έναρξης των διαδικασιών, όπως διαδικασίες εύρεσης του κατάλληλου χώρου στέγασης μέχρι

την περάτωση όλων των εργασιών, διαμόρφωσης των εξωτερικών χώρων και έναρξης λειτουργίας της εταιρείας.

Το κατ' εκτίμηση κόστος εκτέλεσης του επενδυτικού προγράμματος υπολογίζεται σε 62.500 ευρώ περίπου. Ουσιαστικά, υπολογίζονται τα έξοδα που αφορούν τις ενέργειες που θα γίνουν κατά την κατασκευαστική περίοδο και μέχρι την λειτουργία της νέας επιχείρησης.

### **1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης**

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 273.000 ευρώ περίπου. Επίσης, το συνολικό κόστος επιχείρησης για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας θα ανέλθει περίπου στο ποσό των 422.500 ευρώ. Επιπλέον, οι προβλεπόμενες λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης παρουσιάζουν ικανοποιητικά στοιχεία, αφού από το πρώτο έτος λειτουργίας της, εκτιμούνται καθαρά κέρδη ύψους 13.250 ευρώ.

Σχετικά με τις επιδράσεις του σχεδίου στην εθνική οικονομία, προβλέπεται να συμβάλλει, σε σημαντικό βαθμό, στην ανάπτυξη και την αναβάθμισή της, τόσο στην ευρύτερη περιοχή εγκατάστασης, όσο και στη χώρα, γενικότερα.

### **1.10 Συμπεράσματα**

Η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των προαναφερθέντων οικονομικών και λοιπών στοιχείων της επένδυσης βασισμένα στην ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, αποδεικνύει ότι η εξεταζόμενη επένδυση κρίνεται αποδεκτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

#### 2.1 Συνοπτική Παρουσίαση της Εταιρείας

Η εξεταζόμενη εταιρεία εισαγωγής και εμπορίας Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων “Car Part A.E” θα ξεκινήσει την λειτουργία της στις αρχές του έτους 2011, στο Ηράκλειο Κρήτης και θα ανήκει στην εταιρεία “Κρητική Ποιότητα Α.Ε”.

Η νέα εταιρεία, “Car Part A.E.”, θα δραστηριοποιείται στο εμπόριο μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων για επιβατικά αυτοκίνητα. Η έδρα της εταιρείας θα βρίσκεται στο 5<sup>ο</sup> χιλιόμετρο του δρόμου Ηρακλείου - Μοιρών. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής έγινε βάσει των παρακάτω κριτηρίων:

- Η περιοχή να ανήκει σε ανερχόμενη βιομηχανική ζώνη
- Να βρίσκεται κοντά σε αντιπροσωπείες αυτοκινήτων
- Να βρίσκεται σχετικά κοντά με το λιμάνι του Ηρακλείου

Το κατάστημα θα περιλαμβάνει:

- Δύο ορόφους έκτασης 600τ.μ. για την αποθήκευση του εμπορεύματος
- Αίθουσα εξυπηρέτησης πελατών
- Αίθουσα συσκέψεων
- Χώρο που λειτουργεί σαν κουζίνα
- Δύο τουαλέτες
- Εξωτερικό χώρο στάθμευσης πελατών

Οι πελάτες της νέας εταιρείας θα είναι κυρίως συνεργεία αυτοκινήτων από την περιοχή του Ηρακλείου, καταστήματα ανταλλακτικών αυτοκινήτων μικρότερου μεγέθους σε όλη την περιφέρεια της Κρήτης, κάποιες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων καθώς και επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων σε όλη την Κρήτη. Επίσης, η εταιρεία θα μπορεί να προσελκύσει τον απλό πολίτη.

Όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, προβλέπεται να είναι υψηλής ποιότητας (άλλωστε στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης είναι η δημιουργία τμήματος ποιότητας με απώτερο σκοπό την πιστοποίηση των υπηρεσιών της κατά ISO 9001: 2000).

Η επιτυχής πορεία της εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων “Car Part A.E.” θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες και κυρίως από την επίτευξη του τρίπτυχου: επενδύσεις – ανταγωνιστικότητα – ορθολογική διαχείριση.

Η Διοίκηση της καινούργιας εταιρείας θα προσπαθήσει να επιτύχει :

- (α) τη δυνατότητα παροχής άριστων υπηρεσιών
- (β) τη δυνατότητα κάλυψης της υπάρχουσας ζήτησης
- (γ) τη δυνατότητα ευελιξίας τιμολογιακής πολιτικής και πολιτικής πωλήσεων και
- (δ) τη δυνατότητα προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες της τοπικής αγοράς.

Τα όσα παραπάνω αναφέρονται πιθανότατα θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα.

## **2.2 Οι υποστηρικτές του Προγράμματος**

Την υποστήριξη του προγράμματος θα αναλάβει η εταιρεία “Κρητική Ποιότητα A.E.”, η οποία ασχολείται με μεσαίες και μεγάλες εταιρείες σε όλη την περιφέρεια της Κρήτης και χαίρει πολύ καλής φήμης σε τοπικό επίπεδο. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Ηράκλειο Κρήτης και η διεύθυνσή της είναι Λ. 62 Μαρτύρων 123.

## **2.3 Το Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου**

Το ενδιαφέρον της εταιρείας “Κρητική Ποιότητα A.E.” για την ίδρυση εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων εκδηλώθηκε στα τέλη του έτους 2009, όταν έπειτα από διάφορες μελέτες προέκυψε ότι στην πόλη του Ηρακλείου δεν υπάρχουν εταιρείες που εισάγουν μεταχειρισμένα ανταλλακτικά αυτοκινήτων αλλά περιορίζονται σε παραγγελίες από μεγάλες εταιρείες της πρωτεύουσας.

## 2.4 Μελέτη Σκοπιμότητας

Τη μελέτη σκοπιμότητας εκπόνησε το γραφείο μελετών και συμβούλων “Business Involvement “, για λογαριασμό της εταιρείας “Κρητική Ποιότητα Α.Ε.” και της υπό ίδρυση επιχείρησης.

## 2.5 Κόστος Εκπόνησεως της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών

Η εκπόνηση της παρούσας Μελέτης Σκοπιμότητας κόστισε 11.000 € Η έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε στοίχισε 2400 € Το συνολικό κόστος, καθώς και τα επιμέρους έξοδα της μελέτης παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 2.1:** Συνολικό κόστος μελέτης σκοπιμότητας

<b>Α/Α</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
1	Μελέτη Σκοπιμότητας	11.000 €
2	Έρευνα Αγοράς	2.400 €
3	Έρευνα Ακινήτου/Οικοπέδου	1.000 €
4	Διάφορα γενικά Έξοδα	1.200 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>15.600 €</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### Ανάλυση της αγοράς και Μάρκετινγκ

#### 3.1. Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ότι τα ανταλλακτικά διακρίνονται στα λεγόμενα «γνήσια ανταλλακτικά αυτοκινήτων» που εισάγονται από τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και διακινούνται στην αγορά μέσω των εξουσιοδοτημένων δικτύων τους και στα «μεταχειρισμένα ανταλλακτικά αυτοκινήτων».

Η εγχώρια αγορά ανταλλακτικών επιβατικών αυτοκινήτων καλύπτεται κυρίως από εισαγωγές. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι σχετικά λίγες και περιορίζονται σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων.

Στην πλειοψηφία τους οι αντιπρόσωποι – εισαγωγείς αυτοκινήτων εισάγουν και τα ομόνυμα «γνήσια ανταλλακτικά». Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα ανταλλακτικά αυτά εισάγονται από θυγατρικές εταιρίες και όχι από την «κεντρική αντιπροσωπεία», ενώ υπάρχει και η περίπτωση να εισάγονται από ανεξάρτητες επιχειρήσεις που ανήκουν στο επίσημο δίκτυο της αντιπροσωπείας.

Στο τομέα «μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων» δραστηριοποιούνται κάποιες εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες μεγέθους. Κάποιες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μεγάλη γκάμα μεταχειρισμένων ανταλλακτικών ενώ κάποιες άλλες διακινούν συγκεκριμένες κατηγορίες ανταλλακτικών.

Από το 1934 λειτουργεί ο Σύνδεσμος Εισαγωγέων Εμπόρων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων με τον διακριτικό τίτλο “Σ.Ε.Ε.Α.Α.”, που έχει σαν μέλη επιχειρήσεις απ’ όλη την Ελλάδα. Σύμφωνα με δήλωση των υπευθύνων, ο σύνδεσμος αριθμεί μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων από τις οποίες γύρω στις 200, δραστηριοποιούνται και στην εισαγωγή «μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων».

### 3.1.1 Υποκλάδος των «Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων»

Στην παρούσα μελέτη γίνεται ανάλυση της δεύτερης κατηγορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων «Μεταχειρισμένων», η οποία περιλαμβάνει ανταλλακτικά που αποσπώνται από παλαιά, ή τρακαρισμένα ή ακόμα και προς απόσυρση οχήματα. Η ευρύτερη κατηγορία «μεταχειρισμένων ανταλλακτικών» περιλαμβάνει και τις λεγόμενες «απομιμήσεις ανταλλακτικά», προϊόντα οίκων που δε φέρουν το εμπορικό σήμα κάποιας αυτοκινητοβιομηχανίας

Κύριο γνώρισμα του τομέα αυτής της κατηγορίας ανταλλακτικών είναι η ανομοιογένεια που παρατηρείται στο μέγεθος των εισαγωγικών επιχειρήσεων (βάσει εισαγωγών, πωλήσεων, εύρους δικτύου διανομής κλπ.). Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς στη συγκεκριμένη κατηγορία ανταλλακτικών καταλαμβάνουν λίγες μεγάλου μεγέθους εταιρίες. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών εισάγει και εμπορεύεται μια ευρεία γκάμα προϊόντων όλων των κατηγοριών. Υπάρχουν όμως κάποιες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανταλλακτικών.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά οδήγησε κάποιες εταιρίες του τομέα σε συγχωνεύσεις. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι το 2000 πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση των εταιριών Eltrak A.E., AD Hellas A.E. και Έκκα A.E.E. με αποτέλεσμα τη δημιουργία της Ελτρέκκα A.E., καθώς και η απορρόφηση της Ν. Λινάρδος A.E. από την Ι.Ε. Κοντέλλης A.E.

### 3.2 Προϊόν

Στον κλάδο των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων ανήκουν οι εξής κατηγορίες προϊόντων :

- Είδη Φανοποιείας (κρύσταλλα, φανάρια, λαμαρίνες, προφυλακτήρες κλπ.)
- Ανταλλακτικά επισκευής κινητήρα
- «Περιφερειακά» (ψυγεία νερού, ψυγεία air-condition)
- «Εσωτερικά» (χιτώνια, φλάντζες, έμβολα κλπ.)



- Παρεμβύσματα στεγανοποίησης (λάστιχα πορτών, τσιμούχες παρμπρίζ κλπ.)

Τα ελαστικά, οι ζάντες, λιπαντικά, συσσωρευτές δεν ανήκουν στο συγκεκριμένο κλάδο ανταλλακτικών διότι θεωρούνται αναλώσιμα και αξεσουάρ αυτοκινήτων.

### 3.3 Ανάλυση της Αγοράς των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων

Η ζήτηση για ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων καλύπτεται σχεδόν αποκλειστικά από εισαγωγές καθώς η εγχώρια παραγωγή είναι ελάχιστη και περιορίζεται σε μικρό αριθμό κατηγοριών ανταλλακτικών. Ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει και διαμορφώνει τη ζήτηση των ανταλλακτικών είναι η εξέλιξη του στόλου των κυκλοφορούντων επιβατικών οχημάτων. Ο συνολικός στόλος των επιβατικών κυκλοφορούντων αυτοκινήτων στη χώρα μας, παρουσίασε διαχρονική άνοδο τη χρονική περίοδο 1995-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 6,8%. Τα ιδιωτικής χρήσης επιβατικά οχήματα κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των επιβατικών οχημάτων καθόλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, σε ποσοστό που κυμάνθηκε από 98,2% έως και 99,2%.



**Διάγραμμα 3.1:** Εξέλιξη στόλου κυκλοφορούντων επιβατικών αυτοκινήτων

**Πηγή:** Icar Group

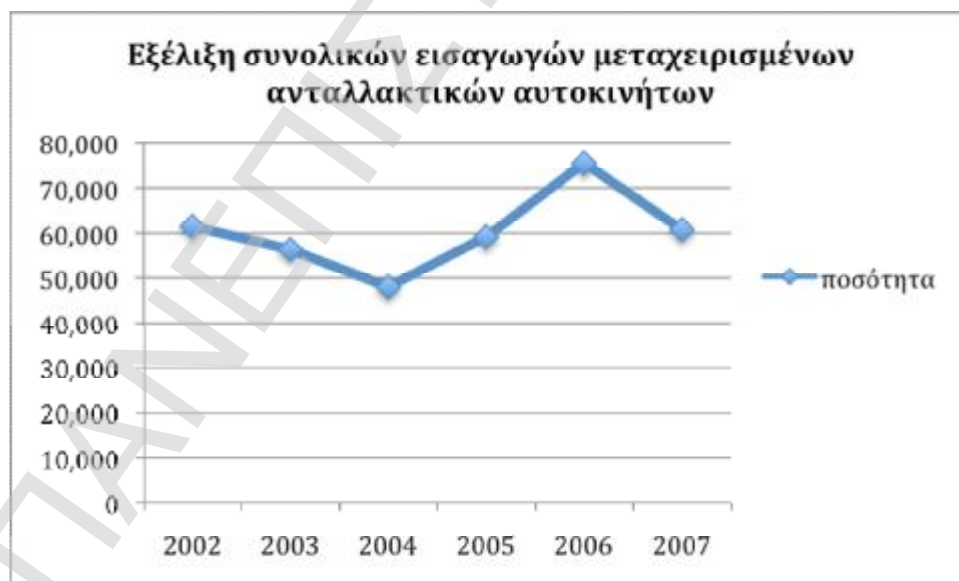
Τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων παρουσιάζουν σε γενικές γραμμές ανελαστική ζήτηση ως προς την τιμή πώλησης. Η τιμή σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες (π.χ. διαθέσιμο εισόδημα) μπορεί να κατευθύνει τη ζήτηση μεταξύ διαφόρων κατηγοριών ανταλλακτικών, δηλαδή γνήσιων, μεταχειρισμένων ή απομιμήσεων.

Η ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα παρουσιάζει ανελαστικότητα ως προς την τιμή πώλησης.

Στο τομέα των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών, δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός εισαγωγικών επιχειρήσεων που διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον ετήσιο κύκλο εργασιών που πραγματοποιούν, τη γκάμα των προϊόντων που διαθέτουν καθώς και την γεωγραφική κάλυψη του δικτύου πωλήσεων τους.

### 3.3.1 Εισαγωγές Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων – Χώρες Προέλευσης

Η εξέλιξη σε εισαγωγές μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων για την περίοδο 2002- 2007, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα 3.2. Το 2007 οι συνολικές εισαγωγές διαμορφώθηκαν σε 60.780 τόνους εμφανίζοντας μείωση 19,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η συνολική αξία των εισαγωγών ανήλθε σε 529.226.000 ευρώ το 2007, εμφανίζοντας μείωση κατά 9,3% σε σύγκριση με το 2006 (583.517.000 ευρώ).



**Διάγραμμα 3.2:** Εξέλιξη εισαγωγών μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων

**Πηγή:** Icar Group

Όσο αφορά τη συμμετοχή των διαφόρων κατηγοριών στις συνολικές εισαγωγές μεταχειρισμένων ανταλλακτικών το 2007, το μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψαν τα «άλλα» ανταλλακτικά με μερίδιο περίπου 50% ως προς την αντίστοιχη συνολική ποσότητα.

#### Εισαγωγές προφυλακτών

Οι εισαγόμενες ποσότητες προφυλακτών διαμορφώθηκαν σε 4.945 τόνους εμφανίζοντας μείωση 26,2% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007, σε τόνους, προήλθαν από τη Γερμανία.

#### Εισαγωγές φαναριών

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε φανάρια διαμορφώθηκαν σε 1.078 τόνους εμφανίζοντας μείωση 32,5% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007 προήλθαν από την Ταϊβάν.

#### Εισαγωγές ψυγείων

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε ψυγεία διαμορφώθηκαν σε 921 τόνους εμφανίζοντας μείωση 33,1% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007 προήλθαν από την Ιταλία.

#### Εισαγωγές κρυστάλλων

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε κρύσταλλα διαμορφώθηκαν σε 690 τόνους εμφανίζοντας μείωση 45,7% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007 προήλθαν από την Ιταλία.

#### Εισαγωγές καθρεφτών

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε καθρέφτες διαμορφώθηκαν σε 281 τόνους εμφανίζοντας μείωση 18,3% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007 προήλθαν από την Κίνα.

#### Εισαγωγές υαλοκαθαριστήρων

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε υαλοκαθαριστήρες διαμορφώθηκαν σε 210 τόνους εμφανίζοντας αύξηση 15,4% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007 προήλθαν από την Γερμανία.

#### Εισαγωγές άλλων ανταλλακτικών

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε υαλοκαθαριστήρες διαμορφώθηκαν σε 30.335 τόνους εμφανίζοντας μείωση 18,6% σε σύγκριση με το 2006. Οι περισσότερες εισαγωγές το 2007, σε τόνους προήλθαν από την Γερμανία.

### **3.3.2 Εξαγωγές Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων**

Η εγχώρια παραγωγή μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων χαρακτηρίζεται από περιορισμένες ποσότητες. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, μεγάλο μέρος των σχετικών εξαγωγών καλύπτεται από «επανεξαγωγές» εισαγόμενων ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Το 2007, οι εξαγόμενες ποσότητες ανήλθαν σε 6.741 τόνους.

## **3.4 Εγχώρια Αγορά Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων**

### **3.4.1 Μέγεθος Αγοράς**

Η εξέλιξη της συνολικής εγχώριας αγοράς μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων που αφορούν τα επιβατικά αυτοκίνητα για την περίοδο 2000- 2007 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και στο διάγραμμα 3.3, σύμφωνα με τις πωλήσεις των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών.

Στα συγκεκριμένα μεγέθη δεν περιλαμβάνονται εξαγωγές, οι οποίες σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου κυμαίνονται ετησίως σε χαμηλά επίπεδα και το μεγαλύτερο μέρος αυτών πραγματοποιείται περιστασιακά.

**Πίνακας 3.1:** Μέγεθος εγχώριας αγοράς

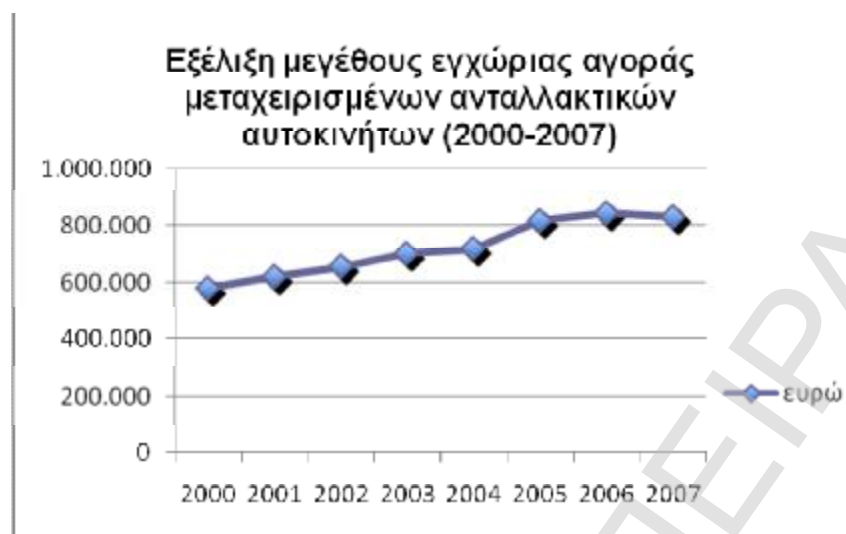
Έτος	Μέγεθος Αγοράς
2000	581.000 €
2001	619.442 €
2002	653.800 €
2003	702.500 €
2004	716.900 €
2005	818.000 €
2006	845.000 €
2007	832.000 €

**Πηγή:** Icap Group

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα η αγορά των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων κινήθηκε ανοδικά την περίοδο 2000-2007. Συγκεκριμένα, το 2006 η αξία της εγχώριας αγοράς εκτιμάται σε 845.000 ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 27.000 ευρώ, σε σχέση με το 2005 (818.000 ευρώ).

Η διαχρονική αύξηση της αγοράς μεταχειρισμένων ανταλλακτικών εκτιμάται ότι οφείλεται τόσο στην άνοδο τιμών των μεταχειρισμένων και γνήσιων ανταλλακτικών, όσο και στις υψηλές πωλήσεις επιβατικών οχημάτων. Συγκεκριμένα, τα τελευταία 8 χρόνια οι πωλήσεις καινούργιων και μεταχειρισμένων επιβατικών αυτοκινήτων πρόσθεσαν περίπου 1,89 εκατομμύρια αυτοκίνητα (Ι.Χ. και Δ.Χ.) στον συνολικό ελληνικό στόλο.

Αντίθετα, το 2007 η αξία της εγχώριας αγοράς εκτιμάται σε 832.000 ευρώ, παρουσιάζοντας μια μικρή πτώση σε σχέση με το προηγούμενο έτος (845.000 ευρώ). Η πτώση αυτή, οφείλεται στην συνεχή πώληση καινούργιων επιβατικών αυτοκινήτων. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων παρέχουν «πλούσια» πακέτα προσφορών (πολυετές δωρεάν service, πακέτα εξοπλισμού κλπ. ) με όρο την αγορά «γνήσιων» ανταλλακτικών που παρέχουν οι αντιπροσωπείες για τα καινούργια αυτοκίνητα, τα οποία διανέμονται μέσω των επίσημων δικτύων.



**Διάγραμμα 3.3:** Εξέλιξη μεγέθους εγχώριας αγοράς στα μεταχειρισμένα ανταλλακτικά αυτοκινήτων

**Πηγή:** Icar Group

#### 3.4.2 Μερίδια Αγοράς Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα μερίδια που κατέλαβαν συγκεκριμένες εταιρείες στην αγορά των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών για το έτος 2007. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι η Robert Bosh A.E. κάλυψε ποσοστό περίπου 10% ενώ το μερίδιο της Ελτρέκκα A.E. διαμορφώθηκε στο 9%. Η Γ.Β. Γεωργακόπουλος κάλυψε 8% - 8,5% της συγκεκριμένης αγοράς και η Multipart A.E. 6,5% - 7%. Σημειώνεται ότι το μερίδιο της τελευταίας δεν περιλαμβάνει πωλήσεις από ανταλλακτικά που εισάγουν οι εταιρίες Κοντέλης Ι.Ε. Α.Ε. και Αγκριπάν - Δ. Παντελεημονίτης Α.Ε.Β.Ε, τα οποία διακινεί η Multipart A.E.

Το συνολικό μερίδιο των εταιρειών που παρουσιάζονται στον πίνακα κυμάνθηκε μεταξύ του 57,2% και 58,7% της αγοράς μεταχειρισμένων ανταλλακτικών για το έτος 2007.

**Πίνακας 3.2:** Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά μεταχειρισμένων ανταλλακτικών το 2007

<b>ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	<b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %</b>
Robert Bosh A.E.	10,0
Ελτρέκκα Α.Ε.	9,0
Γ.Β. Γεωργακόπουλος Α.Ε.Ε.	8,0-8,5
Multipart Α.Ε.	6,5-7,0
Ευρωπαϊκική Α.Ε.	5,8
Ιαπωνική Α.Ε.	5,5-6,0
Βιακάρ Α.Ε.	5,4
Γέμμα Α.Ε.Β.Ε	3,8
Βιοπάρτ Α.Ε.Β.Ε	3,1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>57,2% - 58,7%</b>

Πηγή: Icap Group

### 3.4.3 Μερίδια Αγοράς Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης

Έπειτα από συνεντεύξεις που έγιναν στους εμπόρους μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης, τα συνολικά έσοδα για το έτος 2008 εκτιμούνται στα 2.500.000 ευρώ.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μερίδια που κατέλαβαν οι συγκεκριμένες εταιρείες στην αγορά των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών για το έτος 2008. Από τα στοιχεία του πίνακα παρατηρείται ότι η επιχείρηση Τσιγώνης Α&Β κάλυψε ποσοστό περίπου 23% με συνολικά έσοδα 575.000 ευρώ, ενώ το μερίδιο της Κουγιουμιτζάκη Ε. διαμορφώθηκε στο 20% με έσοδα 500.000 ευρώ. Η εταιρεία Καυάλης Ε.Ζ κάλυψε 18% της συγκεκριμένης αγοράς, η εταιρεία Γαλατιανός Μ. 12%, ο Λυρώνης Ε.Κων/νος κάλυψε 10%, ο Μαυράκης 9% και ο Δασκαλάκης κάλυψε το υπόλοιπο 8% της αγοράς με έσοδα πωλήσεων 200.000 ευρώ.

**Πίνακας 3.3:** Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά μεταχειρισμένων ανταλλακτικών στο Ηράκλειο, το 2008

<b>ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	<b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %</b>
Τσιγώνης Α & Β	23
Κουγιουμιτζάκη Ειρήνη	20
Καυάλης Ε.Ζαχαρίας	18
Γαλατιανός	12
Λυρώνης Ε. Κων/νος	10
Μαυράκης Χρήστος	9
Δασκαλάκης Κ.	8
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100%</b>

**Πηγή:** Συνεντεύξεις Εμπόρων

### 3.5 Δομή πελατείας – Διανομή

Οι βασικές κατηγορίες πελατών της επιχείρησης είναι οι κάτωθι:

- Συνεργεία αυτοκινήτων
- Φανοποιεία
- Επιχειρήσεις εμπορίας μεταχειρισμένων ανταλλακτικών επιβατικών αυτοκινήτων
- Εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων
- Αντιπροσωπείες αυτοκινήτων
- Πολίτες



### 3.6 Ανάλυση των Ανταγωνιστών

#### 3.6.1 Επιχειρήσεις Εισαγωγής Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται γενικές πληροφορίες για τις κυριότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εισαγωγής και εμπορίου μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην εγχώρια αγορά.

**Πίνακας 3.4:** Εταιρείες εισαγωγής και εμπορίου μεταχειρισμένων ανταλλακτικών επιβατικών οχημάτων

Επωνυμία	Έδρα	Δραστηριότητες
AUTO SPORT A.E.	Λεωφ. Μεσογείων 123, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων
CAR SYSTEM JAPAN A.E.	Μανδροκλέους 35-37, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
MULTIPART A.E.	Ορφέως 111, Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, συσσωρευτών, λιπαντικών αυτοκινήτων
MOTOPAR A. ΑΒΡΑΜΙΔΗΣ – Ζ. ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ Ο.Ε.	Κερατσινίου 60-62, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
MAGNETTI MARELLI ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ματζαγριωτάκη 4 <sup>α</sup> , Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο συστημάτων και ανταλλακτικών αυτ/των
SAINT GOBAIN AUTOVER HELLAS A.E.	Εθν. Οδός Θεσσαλονίκης – Κατερίνης (11 <sup>ο</sup> χλμ.), 574 00 Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο κρυστάλλων ασφαλείας αυτοκινήτων και παρεμβυσμάτων
ROBERT BOSCH A.E.	Κηφισού 162, Αθήνα	Εισαγωγή και εμπόριο στερεοφωνικών και ανταλλακτικών αυτοκινήτων

ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ - ΡΟΖΗΣ Α.Ε.	Κωνσταντινουπόλεως 52, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΑΛΦΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ Α.Ε.	Π. Ράλλη 45, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ Κ. Α.Ε.Ε.	Λένορμαν 87, Αθήνα	εισαγωγή και εμπορία ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων. Εμπορία αυτοκινήτων. Συνεργείο αυτοκινήτων.
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ Α.Ε.	26 <sup>ης</sup> Οκτωβρίου 66, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΑΡΚΟΥΡ ΡΕΝΕ Α.Ε.	Ιερά οδός 131, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών και χημικών αυτοκινήτων
ΒΙΟΠΑΡΤ Α.Ε.Β.Ε.	Πολυκράτους 40, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΓΕΜΜΑ Α.Ε.Β.Ε.	Μοναστηρίου 393, Θεσσαλονίκη	εισαγωγή και εμπορία ανταλλακτικών και λιπαντικών αυτοκινήτων.
ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ Α.Ε.Ε	Καλλιρόης 61, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΓΕΦΑ Α.Ε.	Λεωφ. Κ. Καραμανλή 12, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο φίλτρων, λιπαντικών και χημικών αυτοκινήτων
Γ.Β.ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Ε.	Λεωφ. Κορωπίου- Βάρης , Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, αξεσουάρ και ελαστικών αυτ/των
ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε.	Θηβαίδος 15, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, αξεσουάρ αυτοκινήτων, φορτηγών και δικύκλων
ΕΞΑΤΜΙΣΕΙΣ Α.Ε.	Εθν.Οδός Αθηνών – Λαμίας, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων

ΕΥΡΩΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε.	Λεωφ. Μαρκοπούλου, Παιανία , Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, συσσωρευτών, λιπαντικών και εξοπλισμού συνεργείων αυτοκινήτων
ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.	Λεωφ.Αθηνών 169, Αθήνα	Εισαγωγή και εμπόριο τρακτέρ, ανταλλακτικών, ζαντών και ελαστικών αυτοκινήτων
ΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε	Λεωφ. Μαραθώνος , Παλλήνη	Εισαγωγή και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων και εξοπλισμού συνεργείων
ΚΕΝΤΡΟ CITROEN Α.Ε.Β.Ε	Λεωφ.Αθηνών 243 <sup>α</sup> , Αθήνα	Εισαγωγή και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων
ΛΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Γ. Α.Ε.	Ορφέως 164, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, αξεσουάρ και χημικών αυτοκινήτων
ΜΩΥΣΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε	Νέα Μοναστηρίου 1, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων και κινητήρων εσωτερικής κάυσης
ΠΑΠΑΛΟΥΔΗΣ Β. Α.Ε.Β.Ε	Λεωφ. Αθηνών 208, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΠΙΚΟΥ Δ. ΥΙΟΙ Ε.Π.Ε	Παγγαίου 1, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών και συσσωρευτών αυτοκινήτων
ΣΑΡΡΗΣ Φ.Δ. Α.Ε.	Παπαναστασίου 10, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΣΚΑΖΙΚΗΣ Ε. Α.Ε.	ΒΙ.ΠΕ Σίνδου, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο λιπαντικών και ανταλλακτικών αυτ/των
ΤΡΟΧΟΚΙΝΗΣΗ Α.Ε.Β.Ε	Κύπρου 10, Αθήνα	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών και

		συσσωρευτών αυτοκινήτων
ΧΡΗΣΤΟΥ Α. Α.Ε	Αφροδίτης 5, Θεσσαλονίκη	Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων

**Πηγή:** Icap Group

Ειδικότερα, για τους βασικούς ανταγωνιστές γίνεται εν συντομία η ακόλουθη ανάλυση:

#### ROBERT BOSCH A.E.

Ιδρύθηκε το 1991 με την επωνυμία ROBERT BOSCH A.B.E.E. Ηλεκτρονικών και Ηλεκτροτεχνικών Προϊόντων. Πρόκειται για μια θυγατρική της γερμανικής εταιρείας ROBERT BOSCH AG. Στις αρχές του 1992 η επωνυμία τροποποιήθηκε στη σημερινή, ενώ το 1992 ανέλαβε τις δραστηριότητες της ΕΟΤΑ Α.Ε., η οποία αδρανει από το συγκεκριμένο έτος.

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Αθήνα και απασχολεί προσωπικό 80 ατόμων. Τέλος, η ROBERT BOSCH Α.Ε. πραγματοποιεί εισαγωγές μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων από την Γερμανία.

#### MULTIPART A.E.

Ιδρύθηκε το 2000, ενώ προϋπήρχε με διαφορετικές νομικές μορφές από το 1961. Το έτος 2001 ανέλαβε τη διάθεση των ανταλλακτικών αυτοκινήτων που εισάγουν οι Κοντέλλης Ι.Ε. Α.Ε. και Αγκριπάν- Δ. Παντελεμονίτης Α.Ε. & Β.Ε.

Η έδρα της MULTIPART Α.Ε. βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει 170 υπαλλήλους. Επίσης, στα εμπορικά σήματα που δραστηριοποιείται ανήκουν τα Kayaba, Sachs, Ngk, Arvin, Rocky, Narva κ.α.

## Γ.Β.ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Ε.

Η Γ.Β.ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Ε. ιδρύθηκε το 1980 και προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Γεωργακόπουλος Γ. Β & Σία Ο.Ε. που ιδρύθηκε το 1979 ενώ προϋπήρχε σαν ατομική επιχείρηση Γεωργακόπουλος Γεώργιος από το έτος 1965.

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Αθήνα και το προσωπικό της ανέρχεται σε 60 υπαλλήλους.

Πραγματοποιεί εισαγωγές μεταχειρισμένων ανταλλακτικών, αξεσουάρ και ελαστικών επιβατικών αυτοκινήτων από την Ταιβάν, την Ιταλία, την Ισπανία, την Κορέα, την Ταϊλάνδη, την Μαλαισία, την Πολωνία, την Αργεντινή, την Βραζιλία και την Πορτογαλία. Το 2007, το 97% των συνολικών πωλήσεων προήλθε από μεταχειρισμένα ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων. Επίσης, ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κύκλου εργασιών για το έτος 2007, αφορά εξαγωγές ανταλλακτικών προς τις Βαλκανικές χώρες.

## ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1998, με την επωνυμία AD Ελλάς. Ξεκίνησε πλήρεις δραστηριότητες τον Δεκέμβριο του 1998, αναλαμβάνοντας τις εργασίες της εταιρείας Lucas Service Hellas Α.Ε.. Στις αρχές του έτους 2000, η επωνυμία της τροποποιήθηκε και παραμένει ίδια έως και σήμερα. Το ίδιο έτος, 2000, απορρόφησε τον κλάδο των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων της εταιρείας Έκκα Α.Ε. Η έδρα της βρίσκεται στην περιοχή της Κηφισιάς στην Αττική και το υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας ανέρχεται στα 100 άτομα.

Η ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε. πραγματοποιεί εισαγωγές μεταχειρισμένων ανταλλακτικών από την Γαλλία, τη Γερμανία, την Μεγ. Βρετανία, την Ιταλία, το Βέλγιο, την Ολλανδία και την Ισπανία.

### 3.6.2 Επιχειρήσεις εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης

Οι Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Ηράκλειο Κρήτης δεν εισάγουν ανταλλακτικά αυτοκινήτων ενώ κάνουν παραγγελίες από μεγάλες εταιρίες εισαγωγής, κυρίως από την πρωτεύουσα. Όμως, αποτελούν ανταγωνιστές της νέας εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας ανταλλακτικών και στον παρακάτω πίνακα δίνονται ορισμένες πληροφορίες τους.

**Πίνακας 3.5:** Εταιρίες εμπορίου ανταλλακτικών αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης

Επωνυμία	Έδρα	Δραστηριότητες
ΔΑΣΚΑΛΑΚΗΣ Κ.	Λ.Ικάρου 53, Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΚΑΨΑΛΗΣ Ε.ΖΑΧΑΡΙΑΣ	Παπαναστασίου 45, Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΚΟΥΓΙΟΥΜΙΤΖΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ	Μ.Παρλαμά 21, Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΛΥΡΩΝΗΣ Ε. ΚΩΝ/ΝΟΣ	Ιερολοχιτών 155, Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΜΑΥΡΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	Εθν. Οδός Γέφυρα Αλικαρνασσού , Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΤΣΙΓΩΝΗΣ Α & Β	Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων
ΓΑΛΑΤΙΑΝΟΣ	Λεωφ. 62 Μαρτυρων 198 , Ηράκλειο	Εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων

Πηγή: [www.entercity.gr](http://www.entercity.gr)

### 3.6.3 Επιχειρήσεις Εισαγωγής Γνήσιων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων

Οι επιχειρήσεις που εισάγουν και εμπορεύονται γνήσια ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων στην εγχώρια αγορά θεωρούνται έμμεσοι ανταγωνιστές. Στις περισσότερες περιπτώσεις η εισαγωγή γνήσιων ανταλλακτικών γίνεται από τις εταιρίες αντιπροσώπευσης και εισαγωγής αυτοκινήτων. Σε κάποιες περιπτώσεις, τα ανταλλακτικά εισάγονται είτε από επιχειρήσεις συγγενείς με τις εταιρίες αντιπροσώπευσης, είτε από τρίτους που ανήκουν στο επίσημο δίκτυο της αντιπροσωπείας.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται γενικές πληροφορίες για τις κυριότερες επιχειρήσεις εισαγωγής και εμπορίου γνήσιων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην εγχώρια αγορά.

**Πίνακας 3.6:** Εταιρίες εισαγωγής και εμπορίου γνήσιων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην εγχώρια αγορά

Επωνυμία	Έδρα	Δραστηριότητες
AUTOLINK A.E. & B.E	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
BMW Ελλάς A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
CADILLAC HELLAS A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
CHEVELLAS A.E.B.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
CHRYSLER JEEP HELLAS A.B.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων ανταλλακτικών.

CITROEN HELLAS A.B.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
FORD MOTOR HELLAS A.B.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
GENERAL MOTORS HELLAS A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο αυτοκινήτων και ανταλλακτικών.
HYUNDAI HELLAS A.B. & E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
KOSMOCAR A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
LADA PARTS HELLAS A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
LION HELLAS A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
MAVA A.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
MEGA CARS A.E.B.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
MERCEDES- BENZ Ελλάς A.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.



MODENA ENGINEERING E.Π.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
SUBARU MOTORS HELLAS A.B.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
TOYOTA HELLAS A.B.E.E.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
AMKO A.E.	Ηράκλειο Κρήτης	Εξουσιοδοτημένη εμπορία αυτοκινήτων. Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών.
ΛΟΥΝΟ ΝΤΗΛ Π. & ΔΑΒΑΡΗ Α.Β.&Ε.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΒΕΛΜΑΡ Α.Ε.Β.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ ΝΙΚ. Α.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΕΜΠΟΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΚΟΖΑΝΗΣ Α.Ε.	Κοζάνη	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Α.Ε.	Καβάλα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΚΑΡΑΡΙΖΟΥ Α.Ε.Β.Ε.	Θήβα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.

ΚΕΔΟ Α.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΚΟΝΤΕΛΛΗΣ Ι.Ε. Α.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΚΡΙΚΟΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Θεσσαλονίκη	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΠΡΙΜΑ ΜΟΤΟΡΣ Α.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΣΑΡΑΚΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΣΠΟΡΤΣΚΑΡ Α.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΣΤΑΚΟΡ Α.Β.Ε.Ε.Α.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΤΕΧΝΟΚΑΡ Α.Β.Ε.Ε.	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΤΖΑΚΟΥΑΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε.	Αθήνα	Εισαγωγές, εμπόριο αυτοκινήτων και ανταλλακτικών.
FIAT HELLAS A.B. &	Αθήνα	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο

E.E.M.M.		καινούργιων αυτοκινήτων, ανταλλακτικών.
ΦΙΛΙΠΠΟΥ-ΝΤΟΥΦΕΞΗΣ Α.Ε.	Καρδίτσα	Εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος αυτοκινήτων και ανταλλακτικών.

**Πηγή:** Icar Group

### 3.7 Ανάλυση της Εταιρείας

#### 3.7.1 SWOT ANALYSIS

Η SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο το οποίο επιτρέπει να συγκεντρωθούν και να κατηγοριοποιηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας, καθώς και να εντοπιστούν οι κυριότερες ευκαιρίες και απειλές που διανοίγονται για αυτή.

Οι Δυνατότητες και οι Αδυναμίες της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης, ενώ οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και θα δραστηριοποιείτε η επιχείρηση.

## SWOT ANALYSIS

<p><b><u>Δυνατά σημεία – Strengths</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Δεν υπάρχουν Εισαγωγείς Μεταχειρισμένων Ανταλλακτικών Αυτ/των στο Ηράκλειο</li><li>· Ποιότητα Προϊόντων</li><li>· Καλή Τοποθεσία</li><li>· Σωστή Οικονομική Διαχείριση</li><li>· Συνεχής ανάπτυξη της Εταιρείας</li><li>· Κατάλληλο Εργατικό Δυναμικό</li></ul>	<p><b><u>Αδύνατα σημεία – Weaknesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Όχι άμεση Είσπραξη Οφειλών από Πελάτες</li><li>· Πιθανά Προβλήματα στις Λειτουργίες της Εταιρείας (π.χ. στη διανομή, προώθηση, τιμολόγηση)</li></ul>
<p><b><u>Ευκαιρίες – Opportunities</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Κάλυψη Κενών στην Αγορά</li><li>· Ανάπτυξη νέων Καναλιών διανομής (π.χ. μέσω διαδικτύου)</li><li>· Ενίσχυση και Διαφήμιση κλάδου</li><li>· Εξεύρεση νέων Πελατών</li><li>· Διαφήμιση – Προώθηση</li><li>· Τεχνολογική Πρόοδος</li></ul>	<p><b><u>Απειλές – Threats</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Νέοι Ανταγωνιστές</li><li>· Νέες Προτιμήσεις Καταναλωτικού Κοινού</li><li>· Απόσυρση παλαιών και μη Αυτοκινήτων</li><li>· Παγκόσμια Οικονομική Κρίση</li></ul>

### 3.7.2 Έσοδα από Πωλήσεις

Η νέα εταιρεία εκτιμάται ότι κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της θα καταφέρει να καλύψει περίπου το 18% της αγοράς, το οποίο προκύπτει με βάση τα μερίδια αγοράς και τα συνολικά έσοδα του ύψους των 2.500.000 ευρώ, των εμπορών μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στο Ηράκλειο Κρήτης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων που θα εμπορεύεται η νέα εταιρεία τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας της.

**Πίνακας 3.7:** Έσοδα πωλήσεων για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Προϊόντα	2011	2012	2013	2014	2015
Μεταχειρισμένα Αντ/κα	115.520 €	168.600 €	199.400 €	210.050 €	234.710 €
Απομμήσεις Αντ/κα	105.790 €	136.800€	141.900€	178.200€	193.800€
Ψυγεία Νερού	82.310 €	105.750€	109.450€	122.730€	144.550€
Ψυγεία Air-Condition	79.680 €	100.950 €	108.650 €	112.620 €	127.220 €
Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης	56.700 €	57.400 €	82.950 €	88.400 €	108.120 €
Έσοδα από Πωλήσεις	<b>440.000 €</b>	<b>569.500 €</b>	<b>642.350 €</b>	<b>712.000 €</b>	<b>808.400 €</b>

### 3.7.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Η αρχική γνωριμία με την εταιρεία και η σταδιακή αύξηση των πελατών της, θα προέλθει από την διαφήμιση και την καλή φήμη που προσδοκείται να αποκτηθεί με την πάροδο του χρόνου.

Οι μέθοδοι προώθησης που θα χρησιμοποιηθούν για την νέα εταιρεία εμπορίου μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων για επιβατικά αυτοκίνητα, είναι:

- Διαφημίσεις στα έντυπα Μ.Μ.Ε και κυρίως σε τοπικά περιοδικά και εφημερίδες

- Αναγραφή του λογότυπου της νέας εταιρείας στο πίσω μέρος αποδείξεων των τοπικών αλυσίδων σούπερ μάρκετ
- Μπλουζάκια και αναπτήρες που θα αναγράφουν το λογότυπο της εταιρείας
- Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις αυτοκινήτων που θα λαμβάνουν χώρο σε στα διάφορα σημεία της Κρήτης

Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφεται το κόστος στρατηγικών του μάρκετινγκ για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας.

**Πίνακας 3.8:** Κόστος Μάρκετινγκ για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Διαφημίσεις στα Μ.Μ.Ε	600 €	600€	700€	700€	700€
Αναγραφή λογότυπου σε Αποδείξεις σούπερ μάρκετ	600 €	730 €	650 €	650 €	650 €
Μπλουζάκια- Αναπτύρες	700 €	800 €	850 €	850 €	850 €
Συμμετοχή σε Εκθέσεις Αυτ/των	-	900 €	900 €	900 €	900 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.900 €</b>	<b>3.030 €</b>	<b>3.100 €</b>	<b>3.100 €</b>	<b>3.100 €</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια**

#### **4.1 Εισαγωγικά στοιχεία**

Στην παρούσα ενότητα θα περιγραφούν οι πρώτες ύλες και οι άλλες εισροές, καθώς και η διαδικασία επιλογής αυτών, που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης εισαγωγής και εμπορίου Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων. Τα βασικά θέματα που θα εντοπισθούν και θα αναλυθούν είναι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, το κόστος αυτών και οι κίνδυνοι οι οποίοι είναι σημαντικοί για την εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου.

#### **4.2 Πρώτες ύλες**

Για το λόγο ότι η συγκεκριμένη μελέτη δεν εξετάζει την ίδρυση μονάδας παραγωγής αλλά μιας εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων, πρώτες ύλες για την εταιρεία θεωρούνται τα προϊόντα, τα οποία θα εμπορεύεται.

##### **4.2.1 Μεταχειρισμένα Ανταλλακτικά επιβατικών Αυτοκινήτων**

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο (3<sup>ο</sup> κεφάλαιο) μεταχειρισμένα αποτελούν τα ανταλλακτικά που δεν έχουν υποστεί ζημιά ή φυσική φθορά και αφαιρούνται από παλαιά, ή προς απόσυρση ή τρακαρισμένα αυτοκίνητα, προς πώληση. Για την παρούσα επιχείρηση θα εισάγονται μεταχειρισμένες πόρτες, προφυλακτήρες, φανάρια, ουρανοί και καθρέπτες από όλες τις μάρκες αυτοκινήτων και για όλα τα μοντέλα.

#### 4.2.2 Απομιμήσεις Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων

Είδη φανοποιείας απομιμήσεις, είναι τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων που παρασκευάζονται κυρίως στην Ευρώπη και Ασία και φέρουν πάνω το σήμα της εταιρείας κατασκευής τους. Ουσιαστικά, πρόκειται για ανταλλακτικά πανομοιότυπα με τα «γνήσια» αλλά δεν κατασκευάζονται από τις ίδιες τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων ή από εξουσιοδοτημένα εργοστάσια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι οικονομικότερα από τα γνήσια ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων.

Τα είδη φανοποιείας που θα εμπορεύεται η “Car Part A.E. “ είναι τα εξής:

- Πόρτες
- Γρύλοι πορτών
- Χερούλια πορτών
- Τζάμια θυρών
- Φανάρια
- Φλας
- Καπό
- Μετώπες
- Προφυλακτήρες
- Ποδιές
- Πατώματα
- Θόλοι
- Φτερά
- Φρύδια
- Μάσκες
- Παρ-μπρίζ
- Σήματα αυτοκινήτων
- Καθρέπτες



#### **4.2.3 «Περιφερειακά» Ανταλλακτικά επισκευής Κινητήρα**

Αποτελούν τα ψυγεία νερού και τα ψυγεία air-condition, κατασκευάζονται στην Ευρώπη και Ασιατικές χώρες από μεγάλες βιομηχανίες. Τα ψυγεία αυτοκινήτων αποτελούνται από το πλαστικό μέρος και το μεταλλικό μέρος. Το μεταλλικό μέρος φτιάχνεται από συγκεκριμένα υλικά, δημιουργώντας πολυάριθμες κυψέλες. Επίσης, πριν από τη διοχέτευση τους στην αγορά γίνονται αυστηροί έλεγχοι ώστε να μην υπάρχει κανένα περιθώριο λάθους τόσο στον αριθμό των κυψελών όσο και στις διαστάσεις τους.

#### **4.2.4 Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης**

Ουσιαστικά, πρόκειται για λάστιχα, τα οποία τοποθετούνται γύρω από το παρ-μπρίζ καθώς και άλλα μέρη του αυτοκινήτου με σκοπό να συγκρατούν το νερό εκτός του εσωτερικού χώρου του αυτοκινήτου.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι παρεμβυσμάτων, ανάλογα το μοντέλο και τη μάρκα αυτοκινήτου. Κατασκευάζονται κυρίως στην Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία και Ολλανδία.

#### **4.3 Παραλαβή και Ποιοτικός Έλεγχος των Ανταλλακτικών**

Τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων, που θα παραλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο κατάστημα, θα πρέπει να περνούν αρχικά από έλεγχο. Όλα τα παρ-μπρίζ, τα φανάρια και οι καθρέπτες θα πρέπει να ελέγχονται να μην είναι σπασμένα ή ραγισμένα. Επίσης, τα φανάρια θα πρέπει να περιέχουν λάμπα φωτισμού. Οι πόρτες, τα φτερά και όλα τα είδη λαμαρίνας θα πρέπει να εξετάζονται ώστε να μην παρουσιάζουν καμία εξωτερική παραμόρφωση ή φθορά.

Τέλος, στα ψυγεία θα πρέπει να γίνεται μέτρηση του ύψους και του πλάτους διότι και η παραμικρή απόκλιση καθιστά τα ψυγεία ελαττωματικά. Έπειτα, όλα τα προϊόντα τοποθετούνται στα ράφια αποθήκευσης από τους υπαλλήλους.

## **4.4 Εφόδια**

Πέραν των πρώτων υλών, θα πρέπει να γίνει και σαφής προσδιορισμός των άλλων εφοδίων της εταιρείας, προκειμένου να είναι δυνατή τόσο η επιτυχής λειτουργία της υπό μελέτη μονάδας, όσο και η επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Τα εφόδια αυτά είναι τα εξής:

- Βοηθητικά υλικά και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (Ηλεκτρισμός, καύσιμα, νερό)
- Εφόδια για τη σωστή εμφάνιση των εργαζομένων
- Υλικά για κοινωνικές και άλλες ανάγκες

### **4.4.1 Ηλεκτρική Ενέργεια**

Όσο αφορά την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, στην Ελλάδα είναι αρκετά σταθερή αλλά η εταιρεία θα έχει και εφεδρική γεννήτρια σε περίπτωση διακοπής του ρεύματος. Το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας που έχει υπολογισθεί αναμένεται να είναι περίπου 150€το μήνα.

### **4.4.2 Καύσιμα**

Η επιχείρηση θα δαπανά το μεγαλύτερο μέρος από τα καύσιμα που θα χρειάζεται στη διανομή των προϊόντων της με τα ιδιόκτητα επαγγελματικά οχήματα που θα διαθέτει. Επίσης, η χρησιμοποίηση καυσίμων θα γίνεται για τη χρήση γεννήτριας ασφαλείας και της θέρμανσης. Το ποσό που θα δαπανάται μηνιαίως υπολογίζεται στα 800€

### **4.4.3 Νερό**

Η χρήση ύδατος είναι μικρή και απαιτείται μόνο για τις ανάγκες χρήσης από το προσωπικό της εταιρείας και για την καθαριότητα των εσωτερικών και των εξωτερικών χώρων του συγκροτήματος. Η ύδρευση θα γίνεται από το δημοτικό

δίκτυο του Δήμου του Ηρακλείου Κρήτης και η κατά μέσο όρο η ετήσια χρέωση δεν αναμένεται να ξεπερνά τα 1000€

#### 4.4.4 Εφοδία για τη σωστή εμφάνιση των εργαζομένων

Στους εργαζόμενους θα παρέχονται ανθεκτικές φόρμες και γάντια εργασίας, κατασκευασμένα από υλικά φιλικά προς το περιβάλλον. Το συγκεκριμένο κόστος κοστολογείται στα 700€/το χρόνο.

#### 4.5 Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ιδιότητες των πρώτων και βοηθητικών υλών βάσει των οποίων θα γίνεται η επιλογή τους άρα και η επιλογή των προμηθευτών τους.

**Πίνακας 4.1:** Κριτήρια επιλογής εισροών

<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ – ΕΦΟΔΙΑ</b>	<b>ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>
Μεταχειρισμένα Ανταλλακτικά	Ποιότητα Τιμή Χώρα Προέλευσης
Imitation Ανταλλακτικά	Ποιότητα Τιμή Χώρα Προέλευσης Εργοστάσιο Παρασκευής
Περιφερειακά Ανταλλακτικά Κινητήρα	Ποιότητα Τιμή Χώρα Προέλευσης
Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης	Ποιότητα Τιμή

Ηλεκτρισμός	Μονοπώλειο ΔΕΗ
Καύσιμα	Τιμή
Νερό	-
Φόρμες Εργασίας	Ποιότητα Τιμή
Γάντια Εργασίας	Τιμή Υλικά φιλικά προς το Περιβάλλον
Αναλώσιμα	Χρηστικότητα Τιμή

#### 4.6 Πρόγραμμα Προμήθειας – Μάρκετινγκ Προμηθειών

Η εταιρεία “Car Part A.E.” για την εξασφάλιση των βασικών προϊόντων (Ανταλλακτικά Επιβατικών Αυτοκινήτων) που θα εμπορεύεται, θα έρθει σε επαφή και θα συνάψει συμφωνίες για την προμήθεια των πρώτων υλών με μεγάλους παραγωγούς και εμπόρους από τον ευρωπαϊκό χώρο και ίσως την Ασία.

Επιδίωξη αυτών των συνεργασιών με τους προμηθευτές είναι:

##### 1. Ελαχιστοποίηση του κόστους

Η επιχείρηση προβλέπεται να δίνει μεγάλη σημασία στην ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές και της σύναψης μακροχρόνιων συμφωνιών με αυτούς.

##### 2. Ελαχιστοποίηση των κινδύνων

Η επιχείρηση θα επιλέγει με προσοχή αξιόπιστους προμηθευτές και θα συνάπτει μαζί τους συμφωνίες τέτοιου είδους, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος και να εξασφαλίζεται τόσο η καλύτερη λειτουργία όσο και η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

##### 3. Καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές

Η επιχείρηση, θα δίνει ιδιαίτερη βάση και στην σύναψη ομαλών και παραγωγικών σχέσεων με τους προμηθευτές, προκειμένου να εξασφαλίζει ότι οι προμήθειες (τιμές

και όροι) θα βρίσκονται πάντοτε σε συμφωνία με τις ανάγκες της, καθώς και ότι η επιχείρηση θα βρίσκεται σε πλεονεκτική διαπραγματευτική θέση.

#### **4.6.1 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών των πρώτων υλών**

Για την επιλογή των προμηθευτών αλλά και για την ανανέωση της συνεργασίας με αυτούς θα λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια:

1. Η Αξιοπιστία (Αν παραδίδονται τα προϊόντα έγκαιρα, στα σωστά τεμάχια κ.ά.).
2. Η Ποιότητα (Ο προμηθευτής θα πρέπει να παραδίδει το εμπόρευσμά του στη συμφωνημένη ποιότητα χωρίς να υποβαθμίζει το προϊόν).
3. Η Ικανότητα των Προμηθευτών να ανταποκρίνονται σε αυξομειώσεις της ποσότητας των Πρώτων Υλών (Η εταιρεία δεν έχει για όλο τον χρόνο σταθερά την ίδια ζήτηση, πράγμα που μπορεί να προκαλεί σύγχυση σε ορισμένους προμηθευτές).
4. Η Τιμή (Η εταιρεία είναι φυσιολογικό να επιζητά προμήθειες στην καλύτερη δυνατή τιμή, χωρίς όμως να υποβαθμίζεται η ποιότητα των αγαθών, γιατί έτσι θα προκληθούν προβλήματα στην εταιρεία).
5. Η Υπευθυνότητα (Να τηρεί αυστηρά τα χρονικά όρια παράδοσης γιατί αλλιώς η εταιρεία δε θα μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες της).
6. Η Χώρα Παραγωγής (η Χώρα είναι σημαντικός παράγοντας για το ποσό που θα δαπανά στα μεταφορικά έξοδα για την εισαγωγή των προϊόντων η εταιρεία).
7. Συνεχής Βελτίωση Προϊόντων και Υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών θα γίνεται στο τέλος κάθε χρόνου σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρθηκαν. Έτσι, η εταιρεία θα έχει το δικαίωμα ανανέωσης συμφωνίας με τους προμηθευτές της όταν μένει ικανοποιημένη και ευχαριστημένη από τη συνεργασία τους. Ενώ, αν κάποιος κρίνεται ακατάλληλος τότε θα ανακοινώνεται η λύση της συνεργασίας μαζί του και θα βρίσκεται αντικαταστάτης του.

Φυσικά, και οι προμηθευτές θα μπορούν να αποδεσμευτούν από κάθε συμφωνία, όποτε προβλέπουν τα συμβόλαια.

Άλλες περιπτώσεις όπου θα εξετάζεται η επιλογή νέων προμηθευτών θα είναι όταν:

1. Κάποιος μπορεί να χορηγεί πρώτες ύλες με μεγάλη διαφορά στην τιμή σε σχέση με τους άλλους προμηθευτές, χωρίς να υποβαθμίζει την ποιότητα των προϊόντων.
2. Κάποιος έχει νέα μηχανήματα παραγωγής, πιο καινούρια, που να δίνουν στις πρώτες και βοηθητικές ύλες μεγαλύτερες προδιαγραφές ποιότητας.

Τέλος, οι κίνδυνοι των προμηθειών μπορεί είναι:

1. Αποτυχία των προμηθευτών να ανταποκριθούν στις ανάγκες
2. Καθυστερήσεις παραδόσεων
3. Ελαττωματικά προϊόντα
4. Αθέτηση συμφωνιών
5. Απεργίες

#### **4.6.2 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών των εφοδίων**

Όσο αφορά τα εφόδια που είναι απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας, αναλώσιμα, φόρμες εργασίας, γάντια, δεν κρίνεται απαραίτητη η σύναψη συνεργασίας με συγκεκριμένες εταιρείες που προμηθεύουν τέτοιου είδους προϊόντα, καθώς το χρηματικό ποσό που θα δαπανάται είναι αρκετά μικρό και κοστολογείται περίπου στα 700 € ετησίως.

Τα βασικά κριτήρια για την αγορά εφοδίων από συγκεκριμένα καταστήματα, αποτελούν η ποιότητα, οι τιμές και η αξιοπιστία.

#### **4.7 Υπολογισμός του Κόστους**

Το κόστος των πρώτων υλών, αλλά και των άλλων εφοδίων συνιστά βασικό στοιχείο του επενδυτικού σχεδίου, επειδή μειώνει, κατά ένα σημαντικό ποσοστό, τις προσόδους που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της.

#### 4.7.1 Πληροφορίες για τις Τιμές

Οι πηγές πληροφόρησης της εταιρείας για τις τιμές των πρώτων υλών αλλά και για τις βοηθητικές θα είναι:

1. Κλαδικές μελέτες
2. Κατώτατες ή ανώτατες τιμές από το Υπουργείο Εμπορίας
3. Κανονισμοί της Ε.Ε.
4. Οικονομικό Επιμελητήριο

Τα συμβόλαια θα κλείνονται κάθε Σεπτέμβριο και η καταβολή των χρημάτων στους προμηθευτές θα γίνεται στο τέλος κάθε τρίτου μήνα με ρευστά.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται τα κόστη ανά μονάδα κάθε εισροής (πρώτες και βοηθητικές ύλες) καθώς και οι απαιτούμενες ποσότητες, για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι δυνατό να υπολογιστεί η ποσότητα καθώς και η τιμή ανά τεμάχιο των πρώτων υλών διότι τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων είναι πολυάριθμα και κάθε προϊόν για κάθε διαφορετικό αυτοκίνητο και μοντέλο αυτοκινήτου έχει διαφορετική τιμή.

**Πίνακας 4.2:** Κόστος εισροών για το έτος 2011

<b>Εισροή</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή</b>	<b>Κόστος</b>
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>			
Απομιμήσεις Ανταλλακτικά	-	-	57.000 €
Μεταχειρισμένα Ανταλλακτικά	-	-	48.000 €
Ψυγεία Νερού	-	-	34.000 €
Ψυγεία Air-condition	-	-	31.000 €
Παρεμβύσματα Στεγανοποίησης	-	-	18.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>188.000 €</b>

<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>			
Ηλεκτρισμός	29540kwh	0.062 €/kwh	1831.50 €
Νερό	1042m <sup>3</sup>	0.78 €/m <sup>3</sup>	812.76 €
Καύσιμα	8.120lt	1,02 €/lt	8.200 €
Φόρμες Εργασίας	14	32 €/τεμ	448 €
Γάντια Εργασίας	26	9.70 €/τεμ	252,2 €
Αναλώσιμα	-	-	150 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>11.694,46 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>			<b>199.694,46 €</b>

Τέλος, παρουσιάζεται η εκτίμηση κόστους των εισροών για όλα τα υπό εξέταση έτη, 2011, 2012, 2013, 2014 και 2015.

**Πίνακας 4.3:** Κόστος εισροών για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>	<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
2011	188.000 €	11.694,46 €	<b>199.694,46 €</b>
2012	235.000 €	12.045,29 €	<b>247.045,30 €</b>
2013	283.000 €	12.406,65 €	<b>295.406,65 €</b>
2014	320.000 €	12.778,85 €	<b>332.778,85 €</b>
2015	387.000 €	13.162,20 €	<b>400.162,20 €</b>

Τα ποσά του πίνακα όσο αφορά τα βοηθητικά υλικά και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας προκύπτουν βάσει τον πληθωρισμό 3%, ενώ τα ποσά που αφορούν τις πρώτες ύλες εκτιμούνται βάσει των προβλέψεων πωλήσεων.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**

### **Μηχανολογικά και Τεχνολογία**

#### **5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία**

Ο αρχικός στόχος της εξέτασης των τεχνολογικών και μηχανολογικών θεμάτων είναι να καθοριστούν όλες οι τεχνικές δραστηριότητες και απαιτήσεις του επενδυτικού προγράμματος. Στην παρούσα ενότητα της μελέτης θα γίνει αναφορά και παρουσίαση της απαραίτητης τεχνολογίας, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των οποίων έργων πολιτικού μηχανικού προκειμένου να λειτουργήσει η εταιρεία εισαγωγής και εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.

#### **5.2 Επιλογή Τεχνολογίας**

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία, πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την επιλογή της πιο άριστης από αυτές, σε σχέση με το επενδυτικό σχέδιο, την προβλεπόμενη επενδυτική στρατηγική, καθώς και με τις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές συνθήκες.

##### **5.2.1 Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας**

Για να προβεί η επιχείρηση με ορθότητα στην επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, η οποία θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της, πρέπει να θέσει ορισμένα κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή αυτή, όπως:

- Να είναι συμβατή με τις ανάγκες της εταιρείας
- Να είναι σύγχρονη, κατά το δυνατόν, αλλά και δοκιμασμένη
- Να παρέχει τη δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση

- Να μην υπάρχει δυσκολία κατανόησης και χειρισμού της από το όποιο ανθρώπινο δυναμικό
- Να παρέχει τη δυνατότητα πιθανής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

### 5.2.2 Απαιτούμενη Τεχνολογία

Η εταιρεία "Car Part A.E." θα πρέπει να εγκαταστήσει ένα ειδικό software (πληροφοριακό σύστημα) για την καταγραφή οτιδήποτε που αφορά τα εισαγόμενα μεταχειρισμένα ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων.

Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το software θα καταγράφονται όλα τα Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων, καθώς και οι ποσότητες αυτών, που υπάρχουν στο κατάστημα. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνουν το σύστημα για τα προϊόντα που εισάγονται και πωλούνται με το ποσό αγοράς και πώλησής τους αντίστοιχα. Επίσης, οι αποδείξεις και τα τιμολόγια θα εκδίδονται μέσα από το ίδιο σύστημα και το software θα δημιουργεί αυτόματα ένα μηνιαίο φάκελο αποθήκευσης των αποδείξεων και των τιμολογίων, ώστε να μπορεί να ανατρέξει εύκολα ο υπάλληλος σε περίπτωση που κρίνεται αναγκαίο.

Επιπροσθέτως, το προσωπικό της εταιρείας, κάθε μήνα θα πρέπει να αποθηκεύει στο σύστημα τυχόν παραγγελίες που αφορούν αναλώσιμα κ.ά.

Από τον κάθε μηνιαίο φάκελο που θα δημιουργείται, όπως αποθηκεύσεις των αποδείξεων και τιμολογίων, σύνολο παραγγελιών ανταλλακτικών αυτοκινήτων ή αναλώσιμων, θα γίνεται αυτόματη ενημέρωση για το συνολικό χρηματικό ποσό αντίστοιχα για κάθε φάκελο της εταιρείας κάθε μήνα. Στην συγκεκριμένη ενέργεια του software δε θα έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι παρά μόνο ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Οικονομικών και Λογιστικών Υπηρεσιών.

### 5.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Παρακάτω, αναφέρεται ο απαιτούμενος μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας. Ο εξοπλισμός αυτός διαχωρίζεται σε κατηγορίες ανάλογα με το ρόλο του κάθε μέρους του εξοπλισμού.

#### A. Κύριος Εξοπλισμός

Βασικό εξοπλισμό αποτελούν μεταλλικά ράφια τύπου Dexion, που είναι απαραίτητα για την αποθήκευση των προϊόντων που θα εισάγει και στη συνέχεια θα πωλεί η εταιρεία.

#### B. Βοηθητικός Εξοπλισμός

- Για την αποθήκευση των προϊόντων χρειάζονται δύο (2) ειδικά ανυψωτικά μηχανήματα φόρτωσης – εκφόρτωσης τύπου Linde.



Linde Stackers

- Για τη μεταφορά και διανομή των προϊόντων σε πελάτες χρειάζονται δύο (2) επαγγελματικά οχήματα – φορτηγά.

#### Γ. Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης

Σε γενικές γραμμές, επειδή δεν πρόκειται για μια μονάδα παραγωγής αλλά για μια εταιρεία που θα δραστηριοποιείται στο εμπόριο, ο απαιτούμενος μηχανολογικός εξοπλισμός είναι κυρίως εξοπλισμός εξυπηρέτησης, όπως είδη γραφείου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.ά.



#### 5.4 Επιλογή Προμηθευτών Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Οι υπεύθυνοι του επενδυτικού προγράμματος ήρθαν σε επαφή με διάφορες εταιρείες για την επιλογή προμηθευτών. Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή τους αποτελούν τα εξής:

- Προτιμώνται κατασκευαστές ή καταστήματα που έχουν έδρα στο Ηράκλειο Κρήτης, ώστε να είναι εύκολη η μεταφορά αλλά και η πιθανή συντήρηση προϊόντων
- Τα προϊόντα θα πρέπει να είναι ποιοτικά
- Η προσφορά που θα δοθεί στην εταιρεία να είναι οικονομική

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εταιρείες τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού που θα συνεργαστούν με την εταιρεία “Car Part A.E.”.

**Πίνακας 5.1:** Επιλογή προμηθευτών

<b>Επιχείρηση</b>	<b>Διεύθυνση</b>	<b>Τύπος Εξοπλισμού</b>
Πλαίσιο Α.Ε.	Λ. Δημοκρατίας 5, Ηράκλειο Κρήτης	Τεχνολογικός Εξοπλισμός
Praktiker Α.Ε.	Λ. Ικαρου 12, Ηράκλειο Κρήτης	Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός Ράφια Dexion
Linde Hellas Α.Ε.	Λ. 62 Μαρτύρων 127, Ηράκλειο Κρήτης	Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός Ανυψωτικά Οχήματα
Auto Praxis	6 <sup>ο</sup> Χλμ Ηρακλείου Μοιρών	Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός Επαγγελματικό Φορτηγό
Car Point Α.Ε.	Μ. Παρλαμά 39, Ηράκλειο Κρήτης	Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός Μεταχειρισμένο Επαγγελματικό Φορτηγό
Sato Α.Ε.	Λ.Κνωσού 4, Ηράκλειο Κρήτης	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Έπιπλα Γραφείου
Πλαίσιο Α.Ε.	Λ. Δημοκρατίας 5, Ηράκλειο Κρήτης	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Εξοπλισμός Η/Υ Είδη Γραφείου Αναλώσιμα
Praktiker Α.Ε.	Λ. Ικαρου 12, Ηράκλειο Κρήτης	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Εξοπλισμός Κουζίνας Είδη Καθαρισμού
Ηλεκάλ Α.Ε.	Μενελάου Παναρμά 82, Ηράκλειο Κρήτης	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Εξοπλισμός Φωτισμού Γενικής Χρήσεως

ARMAOS A.E.	Χρυσοβαλάντου Ηράκλειο Κρήτης	4,	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Σύστημα Ασφάλειας
Νταγιαντάς Α.Ε.	Μακεδονίας Ηράκλειο Κρήτης	168,	Μηχανολογικός Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης Ανελκυστήρες

### 5.5 Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Η απόκτηση της τεχνολογίας που απαιτείται προβλέπεται να γίνει με ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή. Η μεταφορά στο χώρο της εταιρείας τόσο της τεχνολογίας, όσο και του μηχανολογικού εξοπλισμού (κύριου, βοηθητικού και εξυπηρετήσεως), θα αναληφθεί εξ ολοκλήρου από τους προμηθευτές τους, οι οποίοι θα έχουν την πλήρη υπευθυνότητα φορτώσεως, εκφορτώσεως και μεταφοράς τους, ενώ το κόστος αυτών των ενεργειών θα περιλαμβάνεται στο συνολικό κόστος απόκτησης του μηχανολογικού εξοπλισμού και της τεχνολογίας.

### 5.6 Κόστος Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίδονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις του κόστους τεχνολογίας, κύριου μηχανολογικού εξοπλισμού, βοηθητικού εξοπλισμού και εξοπλισμού εξυπηρετήσεως, που θα πρέπει να αποκτηθούν από την υπό μελέτη επιχείρηση.

Σημειώνεται ότι, για κάθε στοιχείο του πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους του στο έτος 2010 (βάσει της αναμενόμενης ετήσιας μεταβολής του πληθωρισμού), κατά τη διάρκεια του οποίου αναμένεται να αποκτηθεί το σύνολο του μηχανολογικού εξοπλισμού. Το συνολικό κόστος τόσο των μηχανολογικών, όσο και της τεχνολογίας θα συνιστά μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης, το οποίο θα παρουσιασθεί στο Κεφάλαιο 10 της μελέτης.

**Πίνακας 5.2:** Συνολικό κόστος εξοπλισμού

<b>Εξοπλισμός</b>	<b>Κόστος</b>
<b>Τεχνολογικός Εξοπλισμός</b>	
Πληροφοριακό Σύστημα ( software )	4.200 €
<b>Μηχανολογικός Εξοπλισμός</b>	
Ράφια τύπου Dexion	7.700 €
Ανυψωτικά Οχήματα	6.000 €
Επαγγελματικά Οχήματα	24.000 €
Έπιπλα Γραφείου	5.000 €
Είδη Γραφείου	1.000 €
Εξοπλισμός Η/Υ(Η/Υ, εκτυπωτές, fax κ.ά.)	6.500 €
Εξοπλισμός Φωτισμού Γενικής Χρήσεως	1.000 €
Συστήματα Ασφάλειας (αντικλεπτική προστασία κ.α.)	1.500 €
Εξοπλισμός Κουζίνας	700 €
Είδη Καθαρισμού	300 €
<b>Σύνολο</b>	<b>57.900€</b>

### **5.7 Χωρομετρικά Σχέδια**

Το κτίριο είναι ιδιόκτητο και αποτελείται από το ισόγειο και δύο ορόφους αποθήκευσης των ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

**ΙΣΟΓΕΙΟ:** Στο ισόγειο του κτιρίου θα βρίσκεται η κεντρική είσοδος. Μπροστά στο χώρο του ισόγειου θα βρίσκονται τα γραφεία των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών καθώς και δύο τουαλέτες, μια για άντρες και μια για γυναίκες. Επίσης, στον ίδιο όροφο θα είναι τα γραφεία της διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών,

της διεύθυνσης Παραγωγής και Ελέγχου Ποιότητας, της διεύθυνσης Εμπορίας, της διεύθυνσης Αγορών και της διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών. Τέλος, στον πίσω χώρο του ίδιου ορόφου θα δημιουργηθεί μια αίθουσα συσκέψεων και μια κουζίνα.

**Α ΟΡΟΦΟΣ:** Στον πρώτο όροφο θα τοποθετούνται τα μεταχειρισμένα ανταλλακτικά αυτοκινήτων καθώς και όλων των ειδών ψυγεία αυτοκινήτου.

**Β ΟΡΟΦΟΣ:** Στο συγκεκριμένο όροφο θα αποθηκεύονται τα Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων απομιμήσεις, καθώς και τα παρεμβύσματα στεγανοποίησης.

Όλο το κτίριο θα συνδέεται με σκάλες, εσωτερικούς διαδρόμους και κατάλληλα ασανσέρ που θα εξυπηρετούν τη μεταφορά των προϊόντων.

### 5.8 Έργα και κόστος Πολιτικού Μηχανικού

Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα ανατεθεί σε ειδικευμένη κατασκευαστική εταιρεία της περιοχής, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τις προδιαγραφές των υλικών που θα απαιτηθούν.

Τα έργα του πολιτικού μηχανικού καθώς και το κόστος αυτών, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5.3:** Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού

Είδος Εργασίας	Φορέας	Κόστος
Ειδικό Σύστημα Κλιματισμού	Χιώτης Α.Ε.	1400 €
Ταμπέλες	Παπουτσής Α.Ε.	800 €
<b>Σύνολο</b>		<b>2.200 €</b>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

#### 6.1 Οργανωσιακή Δομή

Η ενδεδειγμένη μορφή οργανωσιακή τμηματοποίησης που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην συγκεκριμένη εταιρεία εισαγωγής και εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων εξαρτάται τόσο από το μέγεθός της όσο και από άλλους παράγοντες, όπως είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί κ.ά.

Η διαδικασία του οργανωσιακού προγραμματισμού αλλά και η δομή των εξόδων τείνουν να είναι από τους πιο αποφασιστικούς παράγοντες για το κατά πόσο είναι εφικτό το επενδυτικό σχέδιο. Επομένως, ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου της μελέτης είναι διττός :

- Να προσδιορισθεί ο καλύτερος δυνατός τρόπος της οργάνωσης της εταιρείας
- Να εντοπισθούν τα κέντρα κόστους τα οποία θα καθορίσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα της παρούσας επένδυσης

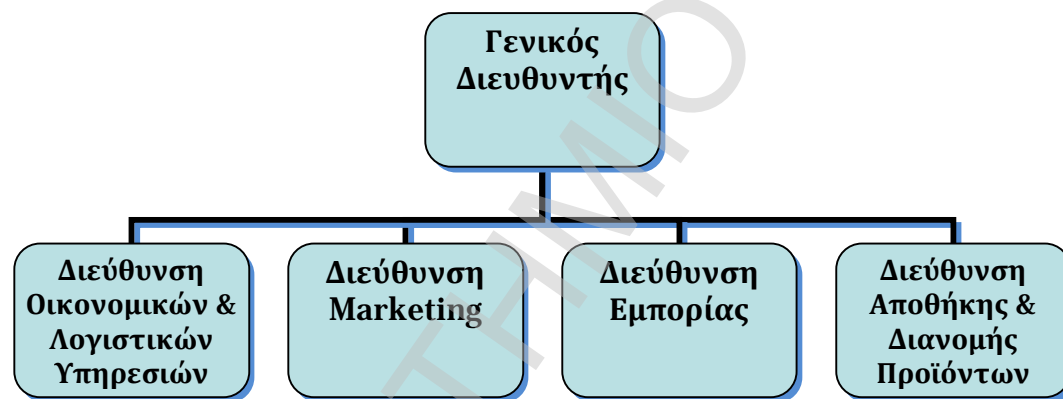
#### 6.1.2 Επιλογή του κατάλληλου Οργανωτικού Σχήματος

Η οργανωσιακή δομή της εταιρείας εισαγωγής και εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων της παρούσας μελέτης, παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί. Το είδος της οργάνωσης που θα χρησιμοποιηθεί δείχνει την ιεραρχία και τις γραμμές των εντολών (από πάνω προς τα κάτω) και βασίζεται στην ομαδοποίηση των ατόμων με κοινό υπόβαθρο που θα συμμετέχουν στις ίδιες λειτουργίες της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη δομή παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Θέτει βάσεις για την αξιολόγηση των εργαζόμενων σε ένα στενό πεδίο ευθυνών
- Δίνει τη δυνατότητα γρήγορου και αποτελεσματικού ελέγχου

- Προωθεί την συνεργασία στους διάφορους τομείς
- Υπάρχει ομοιομορφία
- Επιτρέπει την ευελιξία της διοίκησης
- Βοηθάει στη γρήγορη και άμεση προσαρμογή στις εκάστοτε αλλαγές συνθηκών

Η λεγόμενη πυραμιδική οργανωτική τμηματοποίηση στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη γενική διεύθυνση στην οποία θα υπάγονται οι διευθυντές όλων των άλλων λειτουργιών. Ο γενικός διευθυντής θα είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη της εκτέλεσης των διοικητικών δραστηριοτήτων που θα είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 6.1:** Οργανόγραμμα της εταιρείας “Car Part A.E.”

### 6.1.3 Περιγραφή δραστηριοτήτων των διεύθυνσεων της εταιρείας

Παρακάτω ακολουθεί σύντομη ανάλυση με τις δραστηριότητες που θα πρέπει να αναλάβει η κάθε διεύθυνση της εταιρείας.

#### A. Γενικός Διευθυντής

Ο Γενικός Διευθυντής θα είναι το άτομο με τη συνολική ευθύνη στην εταιρεία εισαγωγής και εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.

Πρωταρχικός σκοπός του, είναι να εξασφαλίσει τα μέγιστα κέρδη από την πώληση των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών επιβατικών αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, στοχεύει στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, την άμεση και απόλυτη ικανοποίηση τόσο των τακτικών όσο και των ανεξάρτητων πελατών καθώς και στην παροχή ευκαιριών στους υφισταμένους με στόχο τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους.

Επίσης, θα αναλάβει να καθορίσει τα καθήκοντα, τις ευθύνες και την αποστολή όλων των υφισταμένων του σε όλα τα επιμέρους τμήματα της μονάδας. Μέσα στις ευθύνες του Γενικού Διευθυντή είναι να θέτει ο ίδιος τα κριτήρια πρόσληψης για τις διάφορες θέσεις στην εταιρεία, υποδεικνύοντας τις ανάγκες σε προσωπικό έχοντας υπόψη του το μέγεθος της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, απαιτείται να αναπτύξει ένα σχέδιο υποδεικνύοντας την υπάρχουσα δομή της διοίκησης της εταιρείας και να καθιερώσει τις προδιαγραφές για τις θέσεις του κάθε τμήματος. Ακόμα, θα είναι αρμόδιος για τη σύνταξη τόσο του βραχυχρόνιου όσο και του μακροχρόνιου γενικού προϋπολογισμού, την καθιέρωση ποιοτικών και ποσοτικών στόχων για κάθε τμήμα σε συνδυασμό με τις τμηματικές προϋπολογιστικές καταστάσεις που υποστηρίζουν τον συνολικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη μεθόδων για την κάλυψη του συνόλου των δραστηριοτήτων.

Όσον αφορά την εικόνα και το περιβάλλον της νέας μας επιχείρησης ο Γενικός Διευθυντής έχει στόχο να διαμορφώσει ένα ιδανικό περιβάλλον για τον πελάτη, που θα τον ικανοποιεί άμεσα και θα του δημιουργεί ένα αίσθημα ευεξίας βάσει των ποιοτικών δεδομένων που θα ορισθούν μέσα στα πλαίσια της πολιτικής και του σχεδιασμού. Ο Γενικός Διευθυντής είναι αυτός που θα εξασφαλίζει ότι στα επιμέρους τμήματα τόσο οι τμηματάρχες όσο και το κατώτερο προσωπικό πρέπει να λάβουν την απαραίτητη εκπαίδευση που θα τους οδηγήσει στην επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών και στη μέγιστη ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.

Τέλος, ο Γενικός Διευθυντής θα αναφέρεται στην ιδιοκτήτρια εταιρεία της εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων που όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η εταιρεία “Κρητική Ποιότητα Α.Ε. “.

## **B. Διεύθυνση Οικονομικών και Λογιστικών Υπηρεσιών**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση θα αναλάβει την ευθύνη της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, θα καθορίζει τις κεφαλαιακές ανάγκες, θα αναζητεί βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης με βασικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

Η διεύθυνση Οικονομικών & Λογιστικών Υπηρεσιών θα ασχολείται με θέματα χρηματοοικονομικής ανάλυσης και προγραμματισμού καθώς και με θέματα αξιολόγησης επενδύσεων. Θα καταγράφει την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης και φυσικά θα έχει ως αρμοδιότητα την προετοιμασία και κατάρτιση των διαφόρων λογιστικών καταστάσεων (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, ταμιακό πρόγραμμα, κλπ.).

Γενικότερα η Οικονομική - Λογιστική Διεύθυνση θα πρέπει να καταγράφει τις οικονομικές συναλλαγές, να προετοιμάζει και να αναλύει οικονομικές καταστάσεις και να συνεισφέρει στη διοίκηση με τη σύνταξη αναφορών πάνω σε αποτελέσματα λειτουργίας.

Ένα άλλο κομμάτι που θα βρίσκεται στη δικαιοδοσία του τμήματος, αφορά την προετοιμασία της κατάστασης μισθοδοσίας, των λογαριασμών εισπρακτέων και πληρωτέων.

Τέλος, η παρούσα διεύθυνση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η εταιρεία λειτουργεί αποδοτικά ως προς το κόστος και την κερδοφορία και συμβάλλει στην ορθή εκλογή τιμολογιακής πολιτικής και κοστολόγησης των διάφορων τμημάτων.

## **Γ. Διεύθυνση Μάρκετινγκ**

Η διεύθυνση Μάρκετινγκ θα αναφέρεται στον γενικό διευθυντή και θα περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες όπως έρευνα αγοράς, τήρηση ορισμένων στατιστικών στοιχείων, πρόβλεψη των πωλήσεων, σωστή διαφήμιση της εταιρείας και φυσικά τον προσδιορισμό του κατάλληλου μίγματος Μάρκετινγκ. Η διαμόρφωση και προσδιορισμός του σωστού μίγματος μάρκετινγκ θα πραγματοποιείται με την εξής διαδικασία:

1. Ανάλυση της αγοράς (ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος).
2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
3. Προσδιορισμός στρατηγικής (όραμα, αποστολή, στόχοι, κλπ.).
4. Δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων διαμόρφωσης μίγματος Μάρκετινγκ.

Τέλος, ο κύριος στόχος της λειτουργίας του Μάρκετινγκ θα είναι η αναγνώριση των αναγκών, των επιθυμιών και των προσδοκιών των πελατών και για αυτό το λόγο θα πρέπει το προσωπικό του συγκεκριμένου τμήματος να είναι αρκετά έμπειρο και να συμβάλει στην δημιουργία καλής φήμης και αναγνωσιμότητας της επιχείρησης.

#### **Δ. Διεύθυνση Εμπορίας**

Στη Διεύθυνση Εμπορίας, η οργάνωση χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή αφ' ενός μεν λόγω της σπουδαιότητας της διεύθυνσης και αφετέρου λόγω του ότι η οργάνωση πρέπει να χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία λόγω των συχνών μεταβολών της αγοράς.

Οι βασικές αρμοδιότητες της συγκεκριμένης διεύθυνσης έχουν να κάνουν με τις παραγγελίες καθώς και με τις πωλήσεις των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων. Το τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο να γίνονται οι σωστές παραγγελίες, στις σωστές ποσότητες τη στιγμή που πρέπει.

Όσο αφορά στις πωλήσεις ανταλλακτικών αυτοκινήτων η παρούσα διεύθυνση θα πρέπει να έχει συνεχή επικοινωνία με τον εκάστοτε πελάτη, να του δίνει σωστά τις τιμές των προϊόντων που τον ενδιαφέρουν, να τον ενημερώνει για πιθανές προσφορές της επιχείρησης. Η λειτουργία της Διεύθυνσης Εμπορίας παίζει καθοριστικό ρόλο και θα έχει άμεση επίπτωση (α) στην εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης και (β) στην εικόνα- εντύπωση που θα σχηματίσει για ολόκληρη την εταιρεία.

Επιπλέον αρμοδιότητα, αποτελεί η καταγραφή στο δεδομένο πληροφοριακό σύστημα τόσο των παραγγελιών όσο και των πωλήσεων Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.

## **Ε. Διεύθυνση Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων**

Η Διεύθυνση Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων είναι υπεύθυνη για θέματα διαχείρισης προϊόντων και εκτέλεσης παραγγελιών. Θα πρέπει να γίνεται σωστή αποθήκευση των προϊόντων ώστε οι παραγγελίες να εκτελούνται άμεσα. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται καταγραφή των ελλειπών ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

Επιπλέον δραστηριότητες του παρόντος τμήματος αφορούν θέματα της διακίνησης προϊόντων και τη διάρθρωση δρομολογίων. Οι διανομές προϊόντων θα πρέπει να γίνονται άμεσα και να μην καθυστερούν στον πελάτη αλλά να διαρθρώνονται δρομολόγια με πολλές διαφορετικές παραγγελίες προς συγκεκριμένες περιοχές ώστε να μειώνεται το κόστος της εταιρείας. Τέλος, οι μεταφορές των ανταλλακτικών αυτοκινήτων θα πρέπει να διεξάγονται με ασφαλή τρόπο τόσο για την υγεία των υπαλλήλων αλλά και την αποφυγή φθοράς των προϊόντων.

### **6.1.4 Διαχείριση Εταιρείας – Λήψη Αποφάσεων**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρείας “Car Part A.E.” θα είναι 6μελές, θα ορίζεται από το καταστατικό της εταιρείας, θα έχει θητεία 2 χρόνια και θα αποτελείται από 4 άτομα που προέρχονται από την ιδιοκτήτρια εταιρεία και 2 άτομα εκπροσώπους των εργαζομένων της επιχείρησης.

Τους στόχους της εταιρείας θα εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας και έπειτα θα εγκρίνονται ή θα απορρίπτονται από αυτό (ΔΣ). Επίσης, ο ετήσιος προϋπολογισμός και απολογισμός της εταιρείας θα εγκρίνεται μόνο από το ορισμένο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

Την ευθύνη της εφαρμογής της πολιτικής και πωλήσεων (Marketing, καθορισμός στόχων, πολιτική τιμών) αλλά και των επαφών και διαπραγματεύσεων με αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, επιχειρήσεις ενοικιάσεων επιβατικών οχημάτων και μεμονωμένους πελάτες, θα έχουν ο Διευθυντής και τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας.

Τέλος, η τιμολογιακή πολιτική και η πολιτική Marketing θα απορρέουν από τη συνεργασία των στελεχών της εταιρείας με τον Γενικό Διευθυντή και θα παίρνουν την έγκρισή τους από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

## 6.2 Γενικά έξοδα

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπου ο ανταγωνισμός έχει γίνει πολύ έντονος, έχει πλέον καταστεί σαφές, πως ο αναλυτικός προσδιορισμός του κόστους είναι απαραίτητο στοιχείο για να εντοπίσουν πιθανά σημεία βελτίωσης – μείωσης του κόστους.

Προκειμένου να διευκολυνθεί τόσο ο προγραμματισμός του κόστους, όσο και ο έλεγχός του από την προεπενδυτική ακόμη φάση, θα πρέπει να διαιρεθεί το επενδυτικό σχέδιο σε κέντρα κόστους. Τα κέντρα κόστους της συγκεκριμένης επένδυσης εντοπίζονται εύκολα με τον καθορισμό της οργανωσιακής δομής και παρουσιάζονται στο παραπάνω οργανόγραμμα της νέας εταιρείας (Διάγραμμα 6.1).

Ως γενικά έξοδα θεωρούνται όλα εκείνα τα έξοδα που δε μπορούν να επιβαρύνουν απευθείας κάποιο κέντρο κόστους, όπως ασφάλιστρα, ενοίκια, έκδοση αδειών κ.α. Ενώ, στα γενικά έξοδα δεν περιλαμβάνονται οι μισθοί, η ηλεκτρική ενέργεια, το νερό, έξοδα που θεωρούνται κόστος πρώτων υλών κ.ά.

Στους πίνακες που ακολουθούν, παρουσιάζονται κατά εκτίμηση τα γενικά έξοδα που θα επιβαρύνουν την επιχείρηση τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας της.

**Πίνακας 6.1:** Γενικά Έξοδα για το πρώτο έτος της εταιρείας, 2011.

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2011</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.100 €
Γενικά Ασφάλιστρα	2.450 €
Επικοινωνίες	2.020 €
Ταξίδια / Επαφές	2.500 €
Διάφορες Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου	2.900 €
Νομικοί Σύμβουλοι	1.100 €
Λοιπά Γενικά Έξοδα	2.850 €
<b>Σύνολο</b>	<b>14.920 €</b>

**Πίνακας 6.2:** Γενικά Έξοδα για το έτος 2012.

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2012</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.230 €
Γενικά Ασφάλιστρα	2.610 €
Επικοινωνίες	2.210 €
Ταξίδια / Επαφές	2.500 €
Διάφορες Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου	2.990 €
Νομικοί Σύμβουλοι	1.160 €
Λοιπά Γενικά Έξοδα	3.040 €
<b>Σύνολο</b>	<b>15.740 €</b>

**Πίνακας 6.3:** Γενικά Έξοδα για το έτος 2013

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2013</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.410 €
Γενικά Ασφάλιστρα	2.810 €
Επικοινωνίες	2.420 €
Ταξίδια / Επαφές	2.700 €
Διάφορες Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου	3.070 €
Νομικοί Σύμβουλοι	1.310 €
Λοιπά Γενικά Έξοδα	3.320 €
<b>Σύνολο</b>	<b>17.040 €</b>



**Πίνακας 6.4:** Γενικά Έξοδα για το έτος 2014

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2014</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.450 €
Γενικά Ασφάλιστρα	2.920 €
Επικοινωνίες	2.550 €
Ταξίδια / Επαφές	2.800 €
Διάφορες Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου	3.120 €
Νομικοί Σύμβουλοι	1.350 €
Λοιπά Γενικά Έξοδα	3.400 €
<b>Σύνολο</b>	<b>17.590 €</b>

**Πίνακας 6.5:** Γενικά Έξοδα για το έτος 2015

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2015</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.550 €
Γενικά Ασφάλιστρα	3.100 €
Επικοινωνίες	2.700 €
Ταξίδια / Επαφές	2.950 €
Διάφορες Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου	3.250 €
Νομικοί Σύμβουλοι	1.400 €
Λοιπά Γενικά Έξοδα	3.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>18.450 €</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

### Ανθρώπινο Δυναμικό

#### 7.1 Εργατικό δυναμικό

Οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό θα υπολογιστούν με βάση το οργανόγραμμα του κεφαλαίου 6 και τους στόχους της διεύθυνσης της επιχείρησης και τη διαθεσιμότητα του εργατικού δυναμικού.

Η εταιρεία θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει εργαζόμενους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Για το συγκεκριμένο λόγο, η Διοίκηση θα αναλάβει ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η εταιρεία να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες της νέας επιχείρησης, για εργατικό δυναμικό, θα πρέπει να παρουσιαστούν οι επιμέρους διευθύνσεις της νέας επιχείρησης, και οι απαιτήσεις της κάθε μία ξεχωριστά ως προς τον αριθμό των ατόμων και τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ειδικεύσεις ή μη, που θα πρέπει να έχουν τα άτομα τα οποία θα απασχοληθούν.

#### A. Διεύθυνση Οικονομικών και Λογιστικών Υπηρεσιών

Η διεύθυνση Οικονομικών & Λογιστικών Υπηρεσιών θα ασχολείται με θέματα χρηματοοικονομικής ανάλυσης, με θέματα που αφορούν την προετοιμασία καταστάσεων μισθοδοσίας, λογαριασμών εισπρακτέων και πληρωτέων, καθώς και θα αναλαμβάνει τις διάφορες λογιστικές καταστάσεις (ισολογισμοί, καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, κλπ.).

Σε αυτήν τη διεύθυνση η εταιρεία θα χρειαστεί ένα (1) άτομο, με καλές οικονομικές γνώσεις, απόφοιτο οικονομικών επιστημών, με άριστη γνώση της λογιστικής, των χρηματοοικονομικών και της κοστολόγησης. Επίσης, ο υπάλληλος της συγκεκριμένης διεύθυνσης θα πρέπει να είναι έμπειρος, με προϋπηρεσία.

Το τμήμα αυτό θα λειτουργεί καθημερινά 08:00 – 16:00 ( εκτός Σαββάτου και Κυριακής ).

## **Β. Διεύθυνση Μάρκετινγκ**

Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 6, η διεύθυνση Μάρκετινγκ θα ασχολείται με την έρευνα αγοράς, την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τον προσδιορισμό της στρατηγικής, την πρόβλεψη των πωλήσεων και τη σωστή διαφήμιση της εταιρείας.

Όσον αφορά αυτήν την διεύθυνση θα πρέπει να έχει άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό με σπουδές και γνώσεις στο μάρκετινγκ, ψυχολογία, πρόβλεψη της ζήτησης, προώθηση των πωλήσεων και για αυτό το λόγο προτιμούνται ικανοί και έμπειροι με θεαματικά αποτελέσματα ως προς τις πωλήσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα προσληφθεί ένα άτομο και θα εργάζεται καθημερινά 08:00 – 16:00 ( εκτός Σαββάτου και Κυριακής ).

## **Γ. Διεύθυνση Πωλήσεων**

Οι βασικές αρμοδιότητες της διεύθυνσης Πωλήσεων αφορούν τις παραγγελίες και πωλήσεις των Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων.

Η λειτουργία της Διεύθυνσης Πωλήσεων παίζει καθοριστικό ρόλο διότι έχει άμεση επίπτωση τόσο στην εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης, όσο και στην εικόνα-εντύπωση που θα σχηματίσει για ολόκληρη την εταιρεία.

Στο συγκεκριμένο τμήμα θα απασχολείται ένα (1) άτομο, έμπειρο στο χώρο των πωλήσεων ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Το ωράριο απασχόλησης θα είναι καθημερινά 08:00 – 16:00 ( εκτός Σαββάτου και Κυριακής ).

## **Δ. Διεύθυνση Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων**

Η Διεύθυνση Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων είναι υπεύθυνη για θέματα εκτέλεσης παραγγελιών, διαχείρισης και διανομής προϊόντων.

Στο συγκεκριμένο τμήμα θα απασχολούνται 2 (δυο) ανειδίκευτοι εργάτες με απαραίτητη προϋπόθεση να έχουν δίπλωμα οδήγησης. Οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης διεύθυνσης θα εργάζονται καθημερινά 08:00 – 16:00 ( εκτός Σαββάτου και Κυριακής ).

### **7.2 Επιτελικό Προσωπικό**

Το επιτελικό προσωπικό θα στηρίζει την λειτουργία των διευθύνσεων και θα περιλαμβάνει τα κύρια στελέχη κάθε διεύθυνσης, δηλαδή τους διευθυντές. Συγκεκριμένα στην νέα εταιρεία θα απασχολούνται:

- Ένα άτομο διευθυντής της Διεύθυνσης Οικονομικών και Λογιστικών Υπηρεσιών
- Ένα άτομο διευθυντής της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ
- Ένα άτομο διευθυντής της Διεύθυνσης Πωλήσεων
- Ένα άτομο διευθυντής της Διεύθυνσης Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων

### 7.3 Ανθρώπινο Δυναμικό 2011 έως και 2015

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

**Πίνακας 7.1:** Συνολικό ανθρώπινο δυναμικό για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Υπαλληλικό Προσωπικό</b>					
Τμήμα Οικονομικών & Λογιστικών Υπηρεσιών	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομα	1 άτομα	1 άτομα
Τμήμα Μάρκετινγκ	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο
Τμήμα Πωλήσεων	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο
Τμήμα Αποθήκης και Διανομής Προϊόντων	2 άτομα	2 άτομα	2 άτομα	2 άτομα	2 άτομα
<b>Επιτελικό Προσωπικό</b>					
Γενικός Διευθυντής	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο	1 άτομο
Διευθυντές Τμημάτων	4 άτομα	4 άτομα	4 άτομα	4 άτομα	4 άτομα
<b>ΣΥΝΟΛΟ σε άτομα</b>	<b>10 άτομα</b>	<b>10 άτομα</b>	<b>10 άτομα</b>	<b>10 άτομα</b>	<b>10 άτομα</b>

### 7.4 Προσέλκυση Υποψηφίων

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των θέσεων εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία προκειμένου να στελεχώσει τις διάφορες θέσεις προσωπικού σκοπεύει να βάλει αγγελίες στον τοπικό τύπο (εφημερίδες, περιοδικά), στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Ραδιόφωνο), σε διάφορα σημεία πώλησης, δήλωση αναζήτησης προσωπικού στον Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού και στο διαδίκτυο.

#### **7.4.1 Διαδικασία Πρόσληψης Υπαλλήλων**

Η διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων για την νέα επιχείρηση είναι η εξής :

1. Αίτηση απασχόλησης και κατάθεση βιογραφικού
2. Συνέντευξη
3. Επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
4. Επιλογή υποψηφίου

#### **7.4.2 Επιλογή Υπαλλήλων**

Η επιλογή των υποψηφίων διαφέρει ανάλογα με τη θέση που καλείται να καλύψει ο υποψήφιος. Για τους ειδικευμένους εργαζόμενους απαιτείται πολυετή εμπειρία στο χώρο με προτεραιότητα στα χρόνια προϋπηρεσίας και στις πιστοποιήσεις που πιθανόν κατέχουν.

Όσον αφορά στις διοικητικές θέσεις, θα γίνει αρχικά αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει των βιογραφικών τους, με κριτήρια την εκπαίδευση, τη γνώση ξένων γλωσσών, τη γνώση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα χρόνια προϋπηρεσίας. Έπειτα όσοι επιλεγούν από το πρώτο στάδιο θα περάσουν από προβλεπόμενη συνέντευξη.

#### **7.4.3 Αμοιβή της Εργασίας**

Το σύστημα αμοιβής θα είναι επί μηνιαίας βάσεως (μισθός) για όλα τα άτομα που θα εργάζονται στη νέα εταιρεία. Συγκεκριμένα, στο τέλος κάθε μήνα η εταιρεία θα καταθέτει σε συγκεκριμένη Τράπεζα, σε λογαριασμούς των υπαλλήλων, το χρηματικό ποσό που θα δικαιούνται. Επίσης, ο κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία θα εργάζεται 8 (οκτώ) ώρες την ημέρα και συγκεκριμένα 08:00 – 16:00, 5 (πέντε) ημέρες την εβδομάδα (εκτός Σαββάτου και Κυριακής).

Όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι ασφαλισμένοι σύμφωνα με το νόμο και θα δικαιούνται νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη. Επίσης, η επιχείρηση θα δίδει όλες τις

εισφορές που προβλέπει ο νόμος, όπως διάφορα bonus, δώρα για τα Χριστούγεννα και το Πάσχα. Ο κάθε εργαζόμενος θα δικαιούται 20 εργάσιμες ημέρες άδεια τον χρόνο, σύμφωνα με τη νομοθεσία και ρεπό ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Όσον αφορά στον καθορισμό αμοιβής, η εταιρεία θα λαμβάνει υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση και παράγοντες από το εξωτερικό της περιβάλλον, οι οποίοι είναι:

- Οι στόχοι της εταιρείας
- Οι νομοθετικές ρυθμίσεις
- Ο πληθωρισμός
- Οι αμοιβές ανταγωνιστών
- Η απόδοση του κάθε εργαζόμενου χωριστά

Τέλος, η εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση θα είναι αποτέλεσμα της δικής τους προσπάθειας, αφού η αποδοτικότητα του καθενός θα παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στο να μπορέσει ο κάθε εργαζόμενος να ξεχωρίσει και να αναγνωριστεί.

### 7.5 Το κόστος του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εργαζόμενοι θα είναι όλοι Έλληνες στην εθνικότητα και θα δουλεύουν καθημερινά 08:00 – 16:00, εκτός Σαββάτου και Κυριακής.

**Πίνακας 7.2:** Συνολικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού για το έτος 2011

Ειδικευση	Αριθμός	Μηνιαίος Μισθός/εργ.νο	Ετήσιο Κόστος/εργ.νο	Συνολικό Κόστος
Λογιστές	1	930 €	13.020 €	13.020 €
Οικονομολόγοι	1	950 €	13.300 €	13.300 €
Πωλητές	1	790 €	11.060 €	11.060 €
Αποθηκάριοι-Μεταφορείς	2	780 €	10.920 €	21.840 €
Γενικός	1	1.650 €	23.100 €	23.100 €

Διευθυντής				
Διευθυντές Τμημάτων	4	1.350 €	18.900 €	75.600 €
<b>Σύνολο</b>				<b>157.920 €</b>

Το ετήσιο κόστος προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού επί 14 (μήνες έτους), επί 1,3 για εργοδοτικές εισφορές, καθώς και δώρο Χριστουγέννων, Πάσχα και αδείας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

**Πίνακας 7.3:** Προβολή Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Έτος	Συνολικό Κόστος
2011	157.920 €
2012	173.712 €
2013	186.610 €
2014	204.500 €
2015	224.950 €

Θεωρούμε ότι για κάθε χρόνο θα γίνεται μια αύξηση στα ποσά της τάξεως του 8% - 10%. Τα ποσά δίνονται αναλυτικά στον παραπάνω πίνακα.

## 7.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη των στόχων της. Για την επίτευξη αυτή, θα πρέπει κάθε ομάδα εργαζομένων αλλά και κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, να εκτελεί όσο το δυνατόν καλύτερα το έργο που του ανατίθεται κάθε φορά. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση του έργου ορίζεται ως απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.



Ως αξιολόγηση απόδοσης, ορίζεται η διαδικασία συλλογής πληροφοριών, δεδομένων και η αξιολόγησή τους ( στο πλαίσιο των στόχων και των αναγκών της επιχείρησης) καθώς και η ενημέρωση των εργαζομένων, των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που στόχο θα έχουν τη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι πολύ σημαντικά και χρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ουσιαστικά, τα αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης, χρησιμεύουν στα εξής:

- Να διαφαίνεται ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν σωστά την εργασία τους και ποιοι όχι, ώστε να επιβραβεύονται οι υπάλληλοι που πραγματικά το αξίζουν
- Να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών)
- Να υπάρχει συνεχής βελτίωση του συστήματος ανταμοιβών των εργαζομένων (αυξήσεις μισθών, bonus)
- Να γίνονται πιο αποτελεσματικές και σωστές τοποθετήσεις εργαζομένων, με βάση τις δυνατότητες αλλά και τη συμμετοχή τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης
- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τις δυνατότητες και τις προοπτικές εξέλιξής τους
- Να διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που είναι απαραίτητες ώστε να οργανώνονται άμεσα, απαραίτητα σεμινάρια
- Να καταγράφονται διοικητικές καθώς και οργανωτικές αδυναμίες.
- Να διαπιστώνεται μέσω των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης ως απόδειξη για τη νομιμότητα, αντικειμενικότητα των οποίων διοικητικών αποφάσεων λαμβάνονται καθημερινά

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα καταγράφονται σε ειδικές βάσεις δεδομένων, ώστε οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να έχουν ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης όλων των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

### Τοποθεσία & Περιβάλλον

#### 8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους

Για τον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης σε χώρους, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν διάφοροι παράγοντες, όπως η φύση του προϊόντος, οι ανάγκες σε πρώτες ύλες, το μέγεθος της ζήτησης, το μέγεθος του χρησιμοποιούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού, η εκτίμηση του εργατικού δυναμικού, οι ανάγκες σε αποθηκευτικούς χώρους.

Επίσης θα πρέπει να υπολογισθούν και οι εξωτερικοί χώροι της επιχείρησης που θα περιλαμβάνουν χώρο στάθμευσης και τον περιβάλλοντα χώρο. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει και ένα μικρό πλεόνασμα εσωτερικού χώρου, ώστε η εταιρεία μελλοντικά να έχει τη δυνατότητα να προβεί σε αύξηση της γκάμας προϊόντων που εμπορεύεται.

#### 8.2 Αναζήτηση Τοποθεσίας

Ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής του τόπου εγκατάστασης της νέας εταιρείας είναι η διασφάλιση της σωστής λειτουργίας της. Για να θεωρηθεί μια τοποθεσία ως εναλλακτική επιλογή, θα πρέπει να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις - χαρακτηριστικά, ή διαφορετικά να έχει κάποια πλεονεκτήματα έναντι των άλλων.

Παρακάτω, απαριθμούνται τα εξής βασικά χαρακτηριστικά ή πλεονεκτήματα που πρέπει να πληρεί ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης :

1. Κόστος αγοράς οικοπέδου ή ενοικίαση του κατάλληλου κτιρίου.
2. Εγκατάσταση σε ανερχόμενη Βιομηχανική Περιοχή.
3. Διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων (οδικών και ακτοπολικών)
4. Κοντινή απόσταση από τους πελάτες.
5. Διαθεσιμότητα στελεχών και εργατικού δυναμικού.

6. Ανυπαρξία δημιουργίας προβλημάτων στο οικολογικό και πολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής και αποδοχή από την τοπική κοινωνία.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να βρεθεί μια περιοχή η οποία να εξυπηρετεί τους κυριότερους στόχους της επιχείρησης. Τα κριτήρια που έχουν τεθεί επικεντρώνονται, κυρίως, στην εύρεση καταλλήλου και φθηνού οικοπέδου, σε κάποια ανερχόμενη βιομηχανική περιοχή της πόλης του Ηρακλείου, η οποία να είναι εύκολα προσβάσιμη, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες εφοδιασμού πρώτων υλών και διανομής προϊόντων.

### **8.2.1 Χαρακτηριστικά στοιχειά εναλλακτικών τοποθεσιών**

Οι καταλληλότερες περιοχές στον νομό Ηρακλείου, για την εγκατάσταση της νέας εταιρείας που θα εμπορεύεται ανταλλακτικά αυτοκινήτων, είναι οι παρακάτω:

- Βιομηχανική Περιοχή Ηρακλείου Κρήτης

Πρόκειται για τη βιομηχανική περιοχή του Ηρακλείου που βρίσκονται τα περισσότερα εργοστάσια και λίγες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων

- Νέα Αλλικαρνασσός

Ο δήμος Νέας Αλλικαρνασσού βρίσκεται πολύ κοντά στο λιμάνι του Ηρακλείου και στη συγκεκριμένη περιοχή βρίσκονται αρκετοί μηχανικοί αυτοκινήτων

- Περιοχή Γιόφυρος

Η περιοχή Γιόφυρος αποτελεί περιοχή, όπου καθημερινά αυξάνονται τα καταστήματα σε οτιδήποτε αφορά στο αυτοκίνητο και στην επισκευή αυτοκινήτων

- Ανερχόμενη Βιομηχανική Περιοχή στο δρόμο Ηρακλείου – Μοιρών ( έως το 8<sup>ο</sup> Χιλιόμετρο)

Στη συγκεκριμένη περιοχή βρίσκονται οι περισσότερες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και συνεχώς εγκαθίστανται επιχειρήσεις επισκευής και τοποθέτησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

Επομένως, η επιλογή για την εγκατάσταση της εταιρείας, θα πρέπει να βρίσκεται σε μια από τις παραπάνω περιοχές.

### **8.2.2 Αξιολόγηση εναλλακτικών Τοποθεσιών**

Για να επιλεγεί η καταλληλότερη τοποθεσία για το χώρο εγκατάστασης της νέας επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει ορθή αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Το κάθε κριτήριο βαθμολογείται με ένα αριθμό από το 1-10, όπου:

- 1-3, οι συνθήκες στην περιοχή αυτή για το συγκεκριμένο κριτήριο είναι ανεπαρκείς
- 4-5, μικρός βαθμός ικανοποίησης των παραγόντων που εκφράζει το συγκεκριμένο κριτήριο
- 6-7, μέτριος βαθμός ικανοποίησης των απαιτήσεων
- 8-10, υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των απαιτήσεων που περιγράφονται στο κάθε κριτήριο

Παρακάτω έχουν τοποθετηθεί τα κριτήρια με βάση το βαθμό σημαντικότητας τους. Το κόστος της αγοράς οικοπέδου θεωρείται το σημαντικότερο ενώ ως λιγότερο σημαντική θεωρείται η αποδοχή από την κοινωνία και αυτό γιατί δεν πρόκειται για μια εταιρεία ιδιαίτερα θορυβώδη ή που θα προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στο περιβάλλον.

	Συντελεστής Βαρύτητας	ΒΙ.ΠΕ. Ηρακλείου	Νέα Αλλικαρνασσός	Περιοχή Γιόφυρος	Δρόμος Ηρακλείου-Μοιρών
Κόστος Αγοράς Οικοπέδου	25%	5*2,5	6*2,5	5*2,5	9*2,5
Ανερχόμενη Βιομ. Περιοχή	25%	8*2,5	5*2,5	8*2,5	9*2,5
Μεταφορικές Διευκολύνσεις	15%	4*1,5	7*1,5	8*1,5	5*1,5
Απόσταση Πελατών	15%	6*1,5	6*1,5	8*1,5	7*1,5
Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού	12%	7*1,2	8*1,2	7*1,2	8*1,2
Αποδοχή από Τοπική Κοινωνία	8%	10*0,8	6*0,8	7*0,8	10*0,8
<b>Σύνολο Βαθμολογίας</b>	<b>100%</b>	<b>63,9</b>	<b>61,4</b>	<b>70,5</b>	<b>80,6</b>

Από τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι η πιο κατάλληλη περιοχή εγκατάστασης της νέας εταιρείας είναι η ανερχόμενη βιομηχανική περιοχή του δρόμου Ηρακλείου – Μοιρών όπου συγκεντρώνει 80,6 βαθμούς και έχει διαφορά 10,1 βαθμούς από την αμέσως λιγότερο κατάλληλη Περιοχή Γιόφυρος Ηρακλείου Κρήτης.

### 8.2.3 Επιλογή Χώρου για την Εγκατάσταση της Μονάδας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η περιοχή του δρόμου Ηρακλείου – Μοιρών θεωρείται η πιο κατάλληλη για την δημιουργία της νέας εταιρείας.

Η εταιρεία ‘‘Κρητική Ποιότητα Α.Ε.’’, η οποία έδειξε ενδιαφέρον για την δημιουργία εταιρείας εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων, έχει στη συγκεκριμένη περιοχή στην ιδιοκτησία της, ένα κτίριο που θεωρείται κατάλληλο για τη στέγαση της εταιρείας, μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό τα έξοδα του επενδυτικού σχεδίου. Το συγκεκριμένο κτίριο θα ενοικιαστεί για την λειτουργία της νέας εταιρείας.

### **8.3 Περιβάλλον**

#### **8.3.1 Υποβάθμιση ή καταστροφή του περιβάλλοντος**

Στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχουν μικρές βιομηχανικές και βιοτεχνικές εγκαταστάσεις με παραγωγική δραστηριότητα. Η κατάσταση του περιβάλλοντος κρίνεται πολύ καλή. Υπάρχουν ελάχιστα αέρια λύματα και στερεά απόβλητα, τα οποία αποκομίζονται με φορτηγά αυτοκίνητα του δήμου Ηρακλείου. Επιπλέον, οι βιομηχανίες που έχουν υγρά απόβλητα, τα επεξεργάζονται με βιολογικό καθαρισμό και κατόπιν αποκομίζονται με βυτιοφόρα.

Η εταιρεία εμπορίας Ανταλλακτικών Αυτοκινήτων, δεν αποτελεί μονάδα παραγωγής, ώστε να δημιουργεί περιβαλλοντικούς ρύπους. Αντίθετα, η εταιρεία θα φροντίσει τους περιβαλλοντικούς χώρους, με δενδροφύτευση όλων των ελεύθερων χώρων.

#### **8.3.2 Απόβλητα**

Τα απόβλητα της εταιρείας θα είναι στερεά. Κάθε είδος στερεού υλικού της εταιρείας, όπως θα είναι τα γάντια που θα φορούν οι εργαζόμενοι, οι άχρηστες ποσότητες υλικών συσκευασίας και διάφορα υλικά διοικητικής χρήσεως (άχρηστες ποσότητες φύλλων χαρτιού κ.ά. ), θα συλλέγονται σε διαφορετικούς (άλλους για πλαστικό και άλλους για χαρτί) κάδους ανακύκλωσης που θα βρίσκονται στον εξωτερικό χώρο της εταιρείας. Η περισυλλογή αυτών θα γίνεται από ειδικά απορριμματοφόρα του Δήμου Ηρακλείου.

Τέλος, για άχρηστα ανταλλακτικά αυτοκινήτων η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με εταιρεία ανακύκλωσης για την διαχείριση τους.

#### 8.4 Κόστη Οικοπέδου, κτιρίου και Περιβάλλοντος

Το κόσθη του οικοπέδου, του κτιρίου και του περιβάλλοντος θα είναι όπως δείχνουν οι παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 8.1: Κόστη Οικοπέδου

Περιγραφή	Κόστος
Διαμόρφωση Εξωτερικών Χώρων	3500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3500 €</b>

Πίνακας 8.2: Ετήσια Κόστη Κτιρίου για το 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Περιγραφή	Κόστος 2011	Κόστος 2012	Κόστος 2013	Κόστος 2014	Κόστος 2015
Ενοίκιο Κτιρίου	12.000 €	12.000 €	12.000 €	13.200 €	13.200 €
<b>Σύνολο</b>	<b>12.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>13.200 €</b>	<b>13.200 €</b>

Πίνακας 8.3: Ετήσια Κόστη Περιβάλλοντος για το 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Περιγραφή	Κόστος 2011	Κόστος 2012	Κόστος 2013	Κόστος 2014	Κόστος 2015
Διαχείριση Αποβλήτων	1.100 €	1.250 €	1400 €	1.450 €	1.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.100 €</b>	<b>1.250 €</b>	<b>1400 €</b>	<b>1.450 €</b>	<b>1.500 €</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

### Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

#### 9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου

Σε αυτό το κεφάλαιο υπολογίζεται ο χρονικός ορίζοντας εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου και περιλαμβάνει όλες τις εντός και εκτός εταιρείας εργασίες που είναι αναγκαίες, για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας. Ουσιαστικά, αποτελούν όλα τα βήματα που ακολουθούνται από τη στιγμή έναρξης των διαδικασιών, όπως διαδικασίες εύρεσης του κατάλληλου χώρου στέγασης μέχρι την περάτωση όλων των εργασιών, διαμόρφωσης των εξωτερικών χώρων και έναρξης λειτουργίας της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει πλήρη καταγραφή των παρακάτω:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτέλεσης του έργου, στο οποίο θα απεικονίζονται ορθά, από απόψεως χρόνου, οι διάφορες εργασίες και θα υφίστανται οι κατάλληλες χρονικές περίοδοι για την ολοκλήρωσή τους.
- Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και αναφορά του αντίστοιχου κόστους.
- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, τη διάρκεια της φάσεως εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτέλεσης του έργου, τα οποία



επιτρέπουν το χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις της παρούσας μελέτης.

## 9.2 Διαδικασία και Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης

Για τον σχεδιασμό και προγραμματισμό της λειτουργίας της νέας εταιρείας λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω:

- Οι ενέργειες για την σύσταση της Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου θα έχει διάρκεια ένα (1) μήνα
- Η σύσταση της εταιρείας και οι νομικές απαιτήσεις θα έχει διάρκεια δύο (2) μήνες λόγω προβλεπόμενης γραφειοκρατίας
- Οι ενέργειες για την επιλογή του οικοπέδου ή του χώρου που θα στεγάσει την νέα επιχείρηση θα χρειαστεί ένα (1) μήνα
- Η αναζήτηση προμηθευτών για τις πρώτες και λοιπές ύλες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης, η μεταφορά και η απόκτηση τους θα διαρκέσει έξι (6) μήνες
- Ο σχεδιασμός των έργων του πολιτικού μηχανικού και η εγκατάσταση τους, θα έχει διάρκεια δύο (2) μήνες
- Ο σχεδιασμός και η μεταφορά του μηχανολογικού εξοπλισμού θα διαρκέσει δύο (2) μήνες
- Η πρόσληψη και στρατολόγηση του Εργατικού Δυναμικού θα έχει διάρκεια δύο (2) μήνες
- Το Μάρκετινγκ πριν την λειτουργία της εταιρείας θα διαρκέσει 1 μήνα
- Τελικός έλεγχος και πιθανές διορθώσεις θα γίνουν σε ένα (1) μήνα

Ακολουθεί το διάγραμμα του Gantt, όπου παρουσιάζονται συγκεντρωμένες όλες οι διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ως την οριστική λειτουργία του οργανισμού, καθώς και οι χρονικοί περίοδοι που θα λάβει μέρος το κάθε ένα από τα παραπάνω.



### 9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Επενδυτικού Προγράμματος

Ουσιαστικά, υπολογίζονται τα έξοδα που αφορούν τις ενέργειες που θα γίνουν κατά την κατασκευαστική περίοδο και μέχρι την λειτουργία της νέας επιχείρησης. Αφορά δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν πέραν εκείνων που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

**Πίνακας 9.1:** Έξοδα για μισθούς πριν την λειτουργία της επιχείρησης

Ειδίκευση	Αριθμός Ατόμων	Μισθός	Συνολικό Κόστος
Γενικός Διευθυντής	1	1.500*14=21.000€	21.000 €
Διευθυντές Τμημάτων	4	1.300*2=2.600 €	10.400 €
Οικονομολόγοι	1	900*1=900 €	900 €
Αποθηκάριοι-Μεταφορείς	1	730*1=730 €	730 €
<b>Σύνολο</b>			<b>33.030 €</b>

**Πίνακας 9.2:** Έξοδα πριν την λειτουργία της επιχείρησης

Περιγραφή	Κόστος
Νομικά Έξοδα	1.500 €
Μεταφορά Πρώτων και λοιπών Υλών	24.000 €
Έξοδα για Μάρκετινγκ	2.000 €
Καύσιμα Φορτηγών	1.000 €
Άλλα Έξοδα	1.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>29.500 €</b>

Άρα, το συνολικά έξοδα της επιχείρησης πριν την λειτουργία της αποτελούν 62.530 €

# Κεφάλαιο X

## Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης

### 10.1 Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολογήσεως

Η εύρεση και η οργάνωση των απαιτούμενων πόρων - τα κεφάλαια (χρηματοδότες), η εργασία (ανθρώπινος παράγοντος), το έδαφος- είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων και την εξασφάλιση της επιτυχημένης εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου.

Φυσικά, η ύπαρξη των «πόρων» από μόνη της δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την επιτυχία ενός εγχειρήματος. Το πιο σημαντικό κομμάτι είναι η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση τους, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος.

Έτσι, πριν ξεκινήσει η επιχείρηση, είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί ένας σωστός και όσο το δυνατό ρεαλιστικότερος προϋπολογισμός έναρξης αλλά και η ακόλουθη χρηματοοικονομική ανάλυση βάση προβλεπόμενων λογιστικών καταστάσεων για τα πρώτα έτη λειτουργίας του οργανισμού.

Τα δεδομένα για την σύνταξη αυτών των καταστάσεων προέρχονται από οικονομικά στοιχεία που περιγράφονται σε κάθε επιμέρους τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου. Η κατάρτιση αυτών των καταστάσεων, με τα πραγματικά ποσά που χρειάζονται για την εκκίνηση της επιχείρησης (επενδυτικά κεφάλαια, έξοδα εγκατάστασης κ.α.) αλλά και οι χρηματικοί πόροι που θα χρειαστούν για την συνέχιση της λειτουργία της (κεφαλαίο κίνησης κ.α.) καθώς και η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων θα βοηθήσουν ώστε να εξακριβωθούν οι ανάγκες της και οι δυνατές πηγές χρηματοδότησης ώστε να γίνει αντιληπτό τελικά, αν ή επιχείρηση είναι βιώσιμη ή όχι.

## 10.2 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Τα στοιχεία κόστους, τα οποία έχουν σημαντική επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια και περιλαμβάνουν την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου και τη λειτουργική φάση. Βάσει αυτών, θα προσδιορισθεί το συνολικό κόστος της επένδυσης, το οποίο ορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του κεφαλαίου κίνησης. Το συνολικό κόστος της επένδυσης για τη νέα εταιρεία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 10.1:** Συνολικό κόστος επένδυσης

A/A	Περιγραφή	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος Επένδυσης
Α. Πάγιες Επενδύσεις			141.730 €
1	Τεχνολογικός Εξοπλισμός	5 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	4.200 €
2	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	5 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	29.700 €
3	Επαγγελματικά Οχήματα	5 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	24.000 €
4	Διαμόρφωση Εξωτερικών Χώρων	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.500 €
5	Έργα Πολιτικού Μηχανικού	5 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	2.200 €
6	Προεπενδυτικές Μελέτες και Έρευνες	2 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	15.600 €
7	Μισθοί πριν τη λειτουργία Εταιρείας	9 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	33.030 €
8	Έξοδα πριν τη λειτουργία Εταιρείας	9 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	29.500 €
Β. Κεφάλαιο Κίνησης			131.123,87 €
Γ. Συνολικό Κόστος Επένδυσης			<b>272.853,87 €</b>

### 10.3 Πάγιο Ενεργητικό

Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει τις πάγιες επενδύσεις και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Το πάγιο ενεργητικό αποτελείται από τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του προγράμματος πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Οι πάγιες επενδύσεις και το κόστος τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 10.2:** Κόστος πάγιου ενεργητικού

A/A	Περιγραφή Πάγιας Επένδυσης	Κόστος
1	Τεχνολογικός Εξοπλισμός	4.200 €
2	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	29.700 €
3	Επαγγελματικά Οχήματα	24.000 €
4	Διαμόρφωση Εξωτερικών Χώρων	3.500 €
5	Έργα Πολιτικού Μηχανικού	2.200 €
6	Προεπενδυτικές Μελέτες και Έρευνες	15.600 €
7	Μισθοί πριν τη λειτουργία Εταιρείας	33.030 €
8	Έξοδα πριν τη λειτουργία Εταιρείας	29.500 €
<b>Σύνολο</b>		<b>141.730 €</b>

#### 10.3.1 Κόστος Αποσβεσθέντων Παγίων

Οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων κάθε χρόνο θα είναι σταθερές ως προς το ποσοστό απόσβεσης τους, αλλά το ετήσιο ποσοστό απόσβεσης των παγίων στοιχείων θα διαφέρει ανάλογα με το είδος του παγίου βάση της ισχύουσας νομοθεσίας. Το κόστος των αποσβεσθέντων παγίων παρατίθεται στον κάτωθι πίνακα.

**Πίνακας 10.3:** Κόστος αποσβεσθέντων παγίων

Κόστος Αποσβεσθέντων Παγίων	Ετήσιος Ρυθμός Απόσβεσης	2011	2012	2013	2014	2015
Μηχανολ._Εξοπλισμός & Επαγγελματικά Οχήματα ( 53.700 €)	13%	6.981 €	6.981 €	6.981 €	6.981 €	6.981 €
Τεχνολογικός Εξοπλισμός ( 4.200 €)	24%	1.050 €	1050 €	1050 €	1050 €	
Διαμόρφωση Εξωτερικών Χώρων ( 3.500 €)	14%	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Έργα Πολιτικού Μηχανικού ( 2.200 €)	20%	440 €	440 €	440 €	440 €	440 €
Προεπενδυτικές Μελέτες ( 15.600 €)	15%	2340 €	2340 €	2340 €	2340 €	2340 €
Συνολικά Έξοδα πριν τη λειτουργία Εταιρίας ( 62.530 €)	14%	8.820 €	8.820 €	8.820 €	8.820 €	8.820 €
<b>Σύνολο ( €)</b>		20.131	20.131	20.131	20.131	19.081

## 10.4 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Προγράμματος

Πιθανές πηγές χρηματοδότησης, ανεξάρτητα από το αν η χρηματοδότηση αυτή είναι βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου χαρακτήρα αποτελούν:

- Τα Ξένα Κεφάλαια (π.χ. Δάνειο από Τραπεζικό Οργανισμό)
- Τα Ιδία Κεφάλαια
- Επιδοτήσεις - Επιχορηγήσεις

Τα δανειακά κεφάλαια αποτελούν υψηλό κόστος για την επιχείρηση, το οποίο μεταφράζεται στον τόκο τον οποίο πληρώνει στο δανειστή του ο επιχειρηματίας. Ο δανειστής μπορεί να είναι η τράπεζα, ένας πιστωτικός οργανισμός κ.ά. Ο τόκος, ουσιαστικά αποτελεί έξοδο, το οποίο αφαιρείται από τα κέρδη του επιχειρηματία.

Συνεπώς, αφού υπολογιστεί το απαραίτητο χρηματικό ποσό, θα πρέπει στη συνέχεια να αποφασιστεί το είδος χρηματοδότησης. Με άλλα λόγια, με τι ποσοστό ξένων και τι ποσοστό ιδίων κεφαλαίων θα χρηματοδοτηθεί το συγκεκριμένο Επενδυτικό Σχέδιο.

**Πίνακας 10.4:** Πηγές χρηματοδότησης επενδυτικού σχεδίου

Πηγές Χρηματοδότησης	Χρηματικό Ποσό
1. Μετοχικό Κεφάλαιο	62.853,87 €
2. Τραπεζικός Δανεισμός	210.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>272.853,87 €</b>

## 10.5 Τοκοχρεωλυτικές Υποχρεώσεις

Η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει το συνολικό κόστος της επένδυσης, θα προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), λαμβάνοντας δάνειο ύψους 210.000 €. Η οφειλή του δανείου θα έχει ετήσιο σταθερό ονομαστικό επιτόκιο ίσο με 7% και η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με οκτώ (8) έτη. Στην συγκεκριμένη περίπτωση τα στοιχεία της τραπεζικής χρηματοδότησης παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα.



**Πίνακας 10.5 :** Παρουσίαση Στοιχείων Χρηματοδότησης

<b>Στοιχεία Χρηματοδότησης</b>	
Ύψος Δανείου	210.000 €
Διάρκεια Αποπληρωμής (n = έτη)	8 έτη
Επιτόκιο (e)	7%
Τοκοχρεολύσιο = Ποσό Δανείου/ΣΠΑΡ <sub>n,e</sub>	34.357,08 €

Για να υπολογισθούν οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, δηλαδή, ο τόκος και το χρεολύσιο (το μέρος του κεφαλαίου για την απόσβεση του δανείου, χωρίς τους τόκους), που θα περιλαμβάνονται σε κάθε ετήσια πληρωμή (δόση), υπολογίζεται ο τόκος κάθε έτους με βάση το ονομαστικό ετήσιο επιτόκιο, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι 7%, επί του ανεξόφλητου υπολοίπου κεφαλαίου και το ποσό αφαιρείται από την ετήσια δόση του δανείου, ούτως ώστε, να προκύπτει, τελικά το αντίστοιχο χρεολύσιο. Όλα τα παραπάνω, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 10.6:** Στοιχεία δανείου

<b>Έτος Δόσης</b>	<b>Χρεολύσιο Δόσης</b>	<b>Τόκος Δόσης</b>	<b>Τοκοχρεολύσιο (Ποσό Δόσης)</b>	<b>Άληκτο Κεφάλαιο</b>
1	20.310,17 €	14.669,41 €	34.357,08 €	189.699,83 €
2	21.767,67 €	12.589,41 €	34.357,08 €	167.932,16 €
3	23.341,27 €	11.015,81 €	34.357,08 €	144.590,90 €
4	25.028,04 €	9.329,04 €	34.357,08 €	119.562,30 €
5	26.837,91 €	7.519,17 €	34.357,08 €	92.724,38 €
6	28.778,40 €	5.578,68 €	34.357,08 €	63.946,35 €
7	30.858,40 €	3.498,68 €	34.357,08 €	33.087,95 €
8	33.087,96 €	1.269,12 €	34.357,08 €	0 €

## 10.6 Κεφάλαιο κίνησης

Ως κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης θεωρείται το τρέχον Ενεργητικό μείον το τρέχον Παθητικό. Το τρέχον Ενεργητικό περιλαμβάνει εισπρακτέα ποσά, αποθέματα (εμπορεύματα, αναλώσιμα κ.α.) και μετρητά. Το τρέχον Παθητικό περιέχει κυρίως πληρωτέους λογαριασμούς (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).

Το κεφάλαιο κίνησης αποτελείται από το μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης, που αναφέρεται στο ελάχιστο ύψος κυκλοφοριακών στοιχείων, που δεσμεύει η επιχείρηση για την λειτουργία της σε χαμηλό επίπεδο και το προσωρινό ή μεταβαλλόμενο κεφάλαιο κίνησης που είναι το ποσό που δεσμεύεται από την μορφή ρευστών, απαιτήσεων και αποθεμάτων λόγω αύξησης ή μείωσης της δραστηριότητας της επιχείρησης και το ύψος του εξαρτάται από τις λειτουργικές της ανάγκες.

Οι κυριότερες πηγές του κεφαλαίου κίνησης αποτελούν:

- Οι πωλήσεις και τα διάφορα έσοδα που προέρχονται από την δραστηριότητα της εταιρείας
- Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου
- Ο βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός
- Η παρεχόμενη από τους προμηθευτές πίστωση
- Ο μακροπρόθεσμος δανεισμός που καλύπτει μόνιμες ανάγκες της εταιρείας σε κεφάλαιο κίνησης (η αγορά επαγγελματικής στέγης και ο εξοπλισμός δεν αποτελούν τέτοιου είδους ανάγκες)

Επίσης, οι κυριότερες χρήσεις κεφαλαίου κίνησης είναι:

- Η αγορά πρώτων υλών ή/και εμπορευμάτων
- Η παρεχόμενη προς τους πελάτες πίστωση
- Έξοδα προσωπικού
- Πληρωμή φόρου και εργοδοτικών εισφορών
- Πληρωμή τόκων
- Μερίσματα

Το κεφάλαιο κίνησης είναι μια σημαντική παράμετρος η οποία πρέπει να υπολογίζεται διότι δείχνει την ικανότητα ρευστότητας μιας επιχείρησης, καθώς και την ικανότητα εκπλήρωσης των οικονομικών της υποχρεώσεων. Ουσιαστικά, δείχνει την ύπαρξη ή μη πλεονάσματος σε κυκλοφοριακά στοιχεία σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αποτελεί δηλαδή, ένα δείκτη οικονομικής ευρωστίας ή με άλλα λόγια, το περιθώριο προστασίας των βραχυχρόνιων πιστωτών της και της ομαλής λειτουργίας της εταιρείας στο παρόν και στο μέλλον.

Διαφορετικά, εκφράζεται ως το ύψος των κυκλοφοριακών στοιχείων της επιχείρησης που απομένει, αν υποθεθεί ότι εξοφλούνται όλες οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.

**Πίνακας 10.7:** Υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης

<b>A. Ελάχιστες Απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού και Παθητικού</b>	
<b>α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	90 ημέρες
<b>β. Αποθέματα:</b>	
Πρώτες ύλες	90 ημέρες
Φόρμες Εργασίας	90 ημέρες
Ειδικά Γάντια	65 ημέρες
Αναλώσιμα	90 ημέρες
<b>γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	45 ημέρες
<b>δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	60 ημέρες

Πίνακας 10.8: Λειτουργική περίοδος

Περιγραφή	Ελάχιστος Αριθμός Ημερών Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασίας (360 ημέρες)	Ανάγκες Λειτουργικής Περιόδου
<b>I. Τρέχον Ενεργητικό</b>			
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	90	0,25	110.000 €
<b>B. Αποθέματα</b>			
Αποθέματα Πρώτων Υλών	90	0,25	49.712 €
Φόρμες Εργασίας	90	0,25	112 €
Ειδικά Γάντια	65	0,18	45,40 €
Αναλώσιμα	90	0,25	37,50 €
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	45	0,12	4.050 €
<b>Δ. Τρέχον Ενεργητικό</b>			163.956,90 €
<b>II. Τρέχον Παθητικό</b>			
<b>A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	60	0,16	32.833,03 €
<b>III. Κεφάλαιο Κίνησης</b>			<b>131.123,87 €</b>

## 10.7 Συνολικό Κόστος Επιχείρησης

Η ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης του ετήσιου συνολικού κόστους, για κάθε ένα από τα υπό μελέτη έτη, θα στηριχθεί στο ετήσιο συνολικό κόστος πωληθέντων ανταλλακτικών αυτοκινήτων, ενώ θα ληφθούν υπόψη και οι προαναφερθείσες χρηματοπιστωτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης (τόκοι), καθώς και οι ετήσιες προβλέψεις που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παρουσιάζεται στους πίνακες που ακολουθούν.

**Πίνακας 10.9:** Συνολικό κόστος επιχείρησης για το 2011

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος
<b>A. Κόστος Πωληθέντων</b>		<b>359.020 €</b>
1. Εισροές Εμπορευμάτων	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	188.000 €
2. Κόστος Ανθρώπινου Παράγοντα	7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	157.920 €
3. Κόστος Κτιρίου	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.000 €
4. Κόστος Περιβάλλοντος	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.100 €
<b>B. Γενικά Έξοδα</b>		<b>28.514,46 €</b>
1. Έξοδα Μάρκετινγκ	3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.900 €
2. Έξοδα & Κοινής Ωφέλειας	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	11.694,46 €
3. Διάφορα Γενικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.950 €
Γ. Γενικά Διοικητικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	10.970 €
<b>Δ. Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)</b>		<b>387.534,46 €</b>
<b>E. Κόστος Αποσβέσεων</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>20.131 €</b>
<b>Z. Χρηματοοικονομικό Κόστος (τόκοι)</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>14.669,41 €</b>
<b>H. Συνολικό Κόστος (Δ+E+Z)</b>		<b>422.334,87 €</b>

**Πίνακας 10.10:** Συνολικό κόστος επιχείρησης για το έτος 2012

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος
<b>A. Κόστος Πωληθέντων</b>		<b>421.962 €</b>
1. Εισροές Εμπορευμάτων	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	235.000 €
2. Κόστος Ανθρώπινου Παράγοντα	7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	173.712 €
3. Κόστος Κτιρίου	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.000 €
4. Κόστος Περιβάλλοντος	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.250 €
<b>B. Γενικά Έξοδα</b>		<b>30.815,29 €</b>
1. Έξοδα Μάρκετινγκ	3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.030 €
2. Έξοδα & Κοινής Ωφέλειας	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.045,29 €
3. Διάφορα Γενικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	4.270 €
Γ. Γενικά Διοικητικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	11.470 €
<b>Δ. Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)</b>		<b>452.777,29 €</b>
<b>E. Κόστος Αποσβέσεων</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>20.131 €</b>
<b>Z. Χρηματοοικονομικό Κόστος (τόκοι)</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>12.589,41 €</b>
<b>H. Συνολικό Κόστος (Δ+E+Z)</b>		<b>485.497,70 €</b>

**Πίνακας 10.11:** Συνολικό κόστος επιχείρησης για το έτος 2013

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος
<b>A. Κόστος Πωληθέντων</b>		<b>483.010 €</b>
1. Εισροές Εμπορευμάτων	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	283.000 €
2. Κόστος Ανθρώπινου Παράγοντα	7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	186.610 €
3. Κόστος Κτιρίου	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.000 €
4. Κόστος Περιβάλλοντος	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.400 €
<b>B. Γενικά Έξοδα</b>		<b>32.546,65 €</b>
1. Έξοδα Μάρκετινγκ	3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.100 €
2. Έξοδα & Κοινής Ωφέλειας	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.406,65 €
3. Διάφορα Γενικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	4.730 €
Γ. Γενικά Διοικητικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.310 €
<b>Δ. Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)</b>		<b>515.556,65 €</b>
<b>E. Κόστος Αποσβέσεων</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>20.131 €</b>
<b>Z. Χρηματοοικονομικό Κόστος (τόκοι)</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>11.015,81 €</b>
<b>H. Συνολικό Κόστος (Δ+E+Z)</b>		<b>546.703,46 €</b>

**Πίνακας 10.12:** Συνολικό κόστος επιχείρησης για το έτος 2014

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος
<b>A. Κόστος Πωληθέντων</b>		<b>539.150 €</b>
1. Εισροές Εμπορευμάτων	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	320.000 €
2. Κόστος Ανθρώπινου Παράγοντα	7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	204.500 €
3. Κόστος Κτιρίου	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	13.200 €
4. Κόστος Περιβάλλοντος	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.450 €
<b>B. Γενικά Έξοδα</b>		<b>33.468,85 €</b>
1. Έξοδα Μάρκετινγκ	3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.100 €
2. Έξοδα & Κοινής Ωφέλειας	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.778,85 €
3. Διάφορα Γενικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	4.850 €
Γ. Γενικά Διοικητικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	12.740 €
<b>Δ. Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)</b>		<b>572.618,85 €</b>
<b>E. Κόστος Αποσβέσεων</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>20.131 €</b>
<b>Z. Χρηματοοικονομικό Κόστος (τόκοι)</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>9.329,04 €</b>
<b>H. Συνολικό Κόστος (Δ+E+Z)</b>		<b>602.078,89 €</b>



**Πίνακας 10.13:** Συνολικό κόστος επιχείρησης για το έτος 2015

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Κεφάλαιο Αναφοράς	Κόστος
<b>A. Κόστος Πωληθέντων</b>		<b>626.650 €</b>
1. Εισροές Εμπορευμάτων	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	387.000 €
2. Κόστος Ανθρώπινου Παράγοντα	7 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	224.950 €
3. Κόστος Κτιρίου	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	13.200 €
4. Κόστος Περιβάλλοντος	8 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	1.500 €
<b>B. Γενικά Έξοδα</b>		<b>34.712,20 €</b>
1. Έξοδα Μάρκετινγκ	3 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	3.100 €
2. Έξοδα & Κοινής Ωφέλειας	4 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	13.162,20 €
3. Διάφορα Γενικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	5.050 €
Γ. Γενικά Διοικητικά Έξοδα	6 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	13.400 €
<b>Δ. Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)</b>		<b>661.362,20 €</b>
<b>E. Κόστος Αποσβέσεων</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>19.081€</b>
<b>Z. Χρηματοοικονομικό Κόστος (τόκοι)</b>	10 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο	<b>7.519,17 €</b>
<b>H. Συνολικό Κόστος (Δ+E+Z)</b>		<b>687.962,37 €</b>

### 10.8 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι βασικές λογιστικές καταστάσεις της νέας εταιρείας για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της, οι οποίες αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την χρηματοοικονομική της αξιολόγηση. Οι κύριες λογιστικές καταστάσεις είναι οι χρηματικές ροές, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και ο ισολογισμός της εταιρείας.

#### 10.8.1 Κατάσταση Χρηματικών Ροών

Η δημιουργία Πίνακα Χρηματικών Ροών δείχνει τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, ιδιαίτερα δε τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές. Ο πίνακας 10.14

παρουσιάζει την Κατάσταση Χρηματικών Ροών για τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης 2011, 2012, 2013, 2014 και 2015.

**Πίνακας 10.14:** Χρηματικές ροές για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Στοιχεία Χρηματικών Ροών	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I. Χρηματικές Εισροές</b>					
1. Εισροές από Πωλήσεις	440.000 €	569.500 €	642.350 €	712.000 €	808.400 €
<b>II. Χρηματικές Εκροές</b>					
1. Κόστος Λειτουργίας	387.534,46 €	452.777,29 €	515.556,65 €	572.618,85 €	661.362,20 €
2. Εξυπηρέτηση Χρεών	34.800,41 €	32.720,41 €	31.146,81 €	29.460,04 €	26.600,17 €
3. Φόροι Εισοδήματος	4.416,28 €	21000,57 €	23.911,63 €	27.480,27 €	30.109,40 €
4. Τακτικό Αποθεματικό	662,44 €	3.150,08 €	3.586,74 €	4.122,04 €	4.516,41€
5. Μερίσματα	4.637,09 €	22.050,60 €	25.107,21 €	28.854,29 €	31.614,88 €
<b>III. Πλεόνασμα (I – II)</b>	7.949,32. €	37.801,05 €	43.040,96 €	49.464,51 €	54.196,94 €
<b>IV. Συσσωρευμένο Ταμειακό Υπόλοιπο</b>	7.949,32 €	45.750,37 €	88.791,33 €	138.255,8€	192.452,7 €

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εταιρεία παρουσιάζει πλεόνασμα μετρητών καθώς και αρκετά υψηλό συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο, στα πέντε χρόνια λειτουργίας που μελετήθηκαν, γεγονός ιδιαίτερα θετικό όσο αφορά την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

### 10.8.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 10.15), παρουσιάζει τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της νέας εταιρείας εμπορίου μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

**Πίνακας 10.15:** Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

<b>Αποτελέσματα Χρήσεως</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Πωλήσεις (€)	440.000	569.500	642.350	712.000	808.400
Συνολικό Κόστος (€)	422.334,87	485.497,70	546.703,46	602.078,89	687.962,37
<b>Κέρδη προ Φόρων (€)</b>	<b>17.665,13</b>	<b>84002,3</b>	<b>95.646,54</b>	<b>109.921,11</b>	<b>120.437,63</b>
Φόρος (25%) (€)	4.416,28	21.000,57	23.911,63	27.480,27	30.109,40
<b>Καθαρά Κέρδη (€)</b>	<b>13.248,84</b>	<b>63.001,72</b>	<b>71.734,90</b>	<b>82.440,84</b>	<b>90.328,23</b>

### 10.8.3 Ισολογισμοί

Εν συνεχεία, αναγράφονται οι ισολογισμοί πενταετής πρόβλεψης.

Πίνακας 10.16: Ισολογισμοί για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Στοιχεία Ισολογισμού	2011	2012	2011	2012	2013
<b>I. Ενεργητικό</b>					
<b>A. Πάγιο Ενεργητικό</b>					
1. Προπαραγωγικές Δαπάνες	78.600				
2. Πάγιες Επενδύσεις	63.130				
Σύνολο	141.730	121.599	101.468	81.337	61.206
Μείον: Αποσβέσεις	20.131	20.131	20.131	20.131	19.081
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>121.599</b>	<b>101.468</b>	<b>81.337</b>	<b>61.206</b>	<b>42.125</b>
<b>B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>					
1. Αποθέματα					
i. Εμπορεύματα	102.520	147.920	178.430,50	199.980,70	225.490
ii. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	49.100,21	65.180,73	67.240,67	75.845,10	89.250,24
2. Απαιτήσεις					
i. Πελάτες	99.904,30	101.994,25	129.459,05	134.650	147.980,10
ii. Επιταγές Εισπρακτέες	-	-	-	-	-
iii. Χρεώστες Διάφοροι	-	-	-	-	-

3. Διαθέσιμα					
i. Ταμείο	77.996,20	96.300	87.485,10	92.120	104.930,50
ii. Καταθέσεις Όψεως και Προθεσμίας					
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>451.119,71</b>	<b>512.862,98</b>	<b>543.952,32</b>	<b>563.801,80</b>	<b>609.775,84</b>
<b>II. Παθητικό</b>					
<b>A. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	188.850,2	235.875,7	283.901,97	320.929,03	387.956,9
2. Υποχρεώσεις από Φόρους	4.416,28	21.000,57	23.911,63	27.480,27	30.109,40
3. Μερίσματα Πληρωτέα	4.637,09	22.050,60	25.107,21	28.854,29	31.614,88
<b>B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>					
1. Τραπεζικό Δάνειο	189.699,83	167.932,16	144.590,90	119.562,30	92.724,38
<b>Γ. Λοιπά Αποθεματικά</b>					
1. Μετοχικό Κεφάλαιο	62.853,87	62.853,87	62.853,87	62.853,87	62.853,87
2. Τακτικό Αποθεματικό	662,44	3.150,08	3.586,74	4.122,04	4.516,41
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>451.119,71</b>	<b>512.862,98</b>	<b>543.952,32</b>	<b>563.801,80</b>	<b>609.775,84</b>

## 10.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

### 10.9.1 Καθαρές Ταμιακές Ροές

Για να γίνει αξιολόγηση της νέας επένδυσης θα πρέπει χρησιμοποιηθεί η προεξοφλημένη ταμιακή ροή. Οι ταμιακές ροές είναι είτε εισπράξεις μετρητών (ταμιακές εισροές), δηλαδή αυξήσεις των μετρητών ή πληρωμές (ταμιακές εκροές), δηλαδή μειώσεις μετρητών. Η καθαρή ταμιακή ροή είναι η διαφορά μεταξύ ταμειακών εισροών και εκροών ή το άθροισμα των καθαρών κερδών και των αποσβέσεων.

$$\text{Καθαρή Ταμιακή Ροή} = \text{Ταμιακές Εισροές} - \text{Ταμιακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμιακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι καθαρές ταμιακές ροές στον Πίνακα 10.17 για τα πρώτα πέντε (5) έτη λειτουργίας της εταιρείας.

**Πίνακας 10.17:** Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών

Έτος	Καθαρά Κέρδη	Αποσβέσεις	ΚΤΡ (Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις)
2011	13.248,84 €	20.131 €	33.379,84 €
2012	63.001,72 €	20.131 €	83.132,72 €
2013	71.734,90 €	20.131 €	91.865,90 €
2014	82.440,84 €	20.131 €	102.571,83 €
2015	90.328,23 €	19.081 €	109.409,23 €

Όπως γίνεται φανερό από τις ΚΤΡ, η επιχείρηση θα μπορέσει άμεσα να επανεισπράξει το χρηματικό ύψος του κόστους επένδυσης. Το γεγονός αυτό, καθιστά τη συγκεκριμένη επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

### 10.9.2 Περίοδος Απόδοσης Κεφαλαίων

Η περίοδος απόδοσης κεφαλαίων (payback period) είναι ο χρόνος επιστροφής του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης μέσω των κερδών του προγράμματος. Συγκεκριμένα, «κέρδος» ορίζεται το καθαρό κέρδος μετά τους φόρους συν τα έξοδα χρηματοδότησης (τόκοι) και την απόσβεση. Ο υπολογισμός των καθαρών κερδών έχει παρουσιαστεί στον Πίνακα 10.15, δεδομένου ότι ο φορολογικός συντελεστής είναι ύψους 25%, ενώ οι αποσβέσεις προκύπτουν με βάση τη γραμμική μέθοδο. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την εξέλιξη των κερδών του επενδυτικού προγράμματος κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της εταιρείας.

Γνωρίζοντας ότι το ποσό της επένδυσης είναι 272.853,87 € και όπως φαίνεται από τον πίνακα 10.18 το κεφάλαιο μπορεί να καλυφθεί (δηλαδή να επιστραφεί) σε τέσσερα περίπου χρόνια. Σε αυτό το διάστημα θα πρέπει να προστεθεί και η διάρκεια κατασκευής του έργου, οπότε στην πραγματικότητα, η επιστροφή γίνεται σε πέντε χρόνια.

**Πίνακας 10.18:** Υπολογισμός περιόδου απόδοσης κεφαλαίου

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Καθαρά Κέρδη (€)</b>	13.248,84	63.001,72	71.734,90	82.440,84	90.328,23
<b>Αποσβέσεις (€)</b>	20.131	20.131	20.131	20.131	19.081
<b>Σύνολο (€)</b>	33.379,84	83.132,72	91.865,90	102.571,84	109.409,23

### 10.9.3 Καθαρή Παρούσα Αξία

Με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0) με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου).

Συγκεκριμένα :

$$\text{ΚΠΑ} = \sum \left[ \text{Κ.Τ.Ρ}_t * \left( \sum_{t=1}^n \frac{k^n}{(1+n)^t} \right) \right] - \text{Κ.Ε}$$

, όπου

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>τ</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

ν = Αριθμός περιόδων

Όταν η καθαρή παρούσα αξία είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη του μηδενός (0), η πρόταση της επένδυσης γίνεται αποδεκτή, διαφορετικά απορρίπτεται.

Πλεονεκτήματα για την ΚΠΑ:

- Λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος
- Χρησιμοποιείται σαν συντελεστής προεξόφλησης το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου
- Υπολογίζει την απόλυτη συνεισφορά της επένδυσης
- Ακολουθεί τη μέθοδο προσθετικότητας που σημαίνει ότι η ΚΠΑ των επιμέρους επενδύσεων της εταιρείας μπορεί να αθροιστεί

Για να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικός ο υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας επιλέγεται Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου, σύμφωνα με τις τρέχουσες χρηματοοικονομικές συνθήκες κ= 12% και το Συνολικό Κόστος Επένδυσης είναι ίσο με 272.853,87 € Άρα:



**Πίνακας 10.19:** Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας

Έτος	ΚΤΡ	ΣΠΑκ,ν	ΚΤΡ* ΣΠΑκ,ν
2011	33.379,84	0,893	29.808,19 €
2012	83.132,72	0,797	66.256,77 €
2013	91.865,90	0,712	65.408,52 €
2014	102.571,83	0,636	65.235,68 €
2015	109.409,23	0,567	62.035,33 €
			<b>288.744,49 €</b>

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα υπολογισμού της Καθαρής Παρούσας Αξίας προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = 288.744,49 - 272.853,87 = 15.890,62 > 0$$

Εφόσον το αποτέλεσμα της ΚΠΑ είναι μεγαλύτερο του μηδενός, η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

#### 10.9.4 Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) είναι το επιτόκιο στο οποίο η Παρούσα Αξία των ταμειακών εισροών είναι ίση προς την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών. Ουσιαστικά, είναι το επιτόκιο για το οποίο η Παρούσα Αξία είναι ίση με το Κόστος Επένδυσης, οπότε η ΚΠΑ είναι μηδέν (0).

Για τον υπολογισμό του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης εφαρμόζεται η εξής διαδικασία:

- Υπολογίζονται οι σχετικές ετήσιες Καθαρές Ταμειακές Ροές όπως έγινε και για τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας
- Γίνεται προεξόφληση των συγκεκριμένων ΚΤΡ στο παρόν, όχι όμως με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (10%) αλλά με διάφορα επιτόκια, τα οποία εντούτοις δεν πρέπει να έχουν πολύ

μεγάλη διαφορά, αφού τότε το επιτόκιο προεξόφλησης και η ΚΠΑ δεν θα σχετίζονται γραμμικά

- Όταν η χρήση του χαμηλού επιτοκίου ( $IRR_1$ ) δώσει θετική ΚΠΑ εφαρμόζεται υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης. Εάν με αυτό ( $IRR_2$ ) η ΚΠΑ γίνει αρνητική, ο ικανοποιητικά πιο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ( $IRR$ ) βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο παρεμβολής:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\Theta ΚΠΑ (IRR_2 - IRR_1)}{\Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ}, \text{ όπου}$$

$\Theta ΚΠΑ$  = θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης) και

$ΑΚΠΑ$  = αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης).

Ουσιαστικά, το αποτέλεσμα αντανακλά το υψηλότερα δυνατό επιτόκιο που θα μπορούσε να πληρώνει ο επενδυτής, χωρίς τον κίνδυνο να χάσει το χρηματικό ποσό που χρειάστηκε για την επένδυση, ακόμα και αν υποτεθεί ότι είχε λειφθεί δάνειο για όλο το κόστος της επένδυσης.

Γνωρίζοντας ότι το κόστος της επένδυσης είναι ίσο με 272.853,87 € και έστω το Μέσο Σταθμικό Κόστος του κεφαλαίου είναι ίσο με 12 ( $\kappa=12$ ), η ΚΠΑ ισούται με 15.890,62, όπως υπολογίσθηκε παραπάνω.

Επόμενο βήμα είναι να δοκιμαστεί κάποιο μεγαλύτερο Μέσο Σταθμικό Κόστος και να υπολογιστεί η ΚΠΑ. Έστω  $\kappa=15$ , οπότε η Καθαρή Παρούσα Αξία ισούται με  $ΚΠΑ = -7.283,04$ .

Αντικαθιστώντας στον τύπο του Μέσου Σταθμικού Μέσου προκύπτει  $IRR=14,05\%$ :

$$IRR = 12 + 15.890,62 * (15 - 12) / 15.890,62 + 7.283,04 = 14,05$$

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης θεωρείται ελκυστικός.

### 10.9.5 Ανάλυση του Νεκρού Σημείου

Το νεκρό σημείο ή BEP (Break Even Point) μπορεί να ορισθεί ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά, ή ως το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχόλησης της δυναμικότητας τέτοιο, κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάσει ζημίες.

Ένας τρόπος για να γίνει η ανάλυση του BEP είναι η μέθοδος της εξισώσεως η οποία έχει ως εξής:

$$\text{Πωλήσεις} - (\text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Σταθερό κόστος}) = \text{Κέρδος}$$

ή

$$\text{Πωλήσεις} = \text{Μεταβλητό Κόστος} + \text{Σταθερό κόστος} + \text{Κέρδος}$$

Στο νεκρό σημείο το κέρδος θα είναι μηδέν. Επομένως, το BEP μπορεί να υπολογισθεί βρίσκοντας το σημείο στο οποίο οι πωλήσεις είναι ίσες προς το άθροισμα των μεταβλητών και των σταθερών εξόδων (συμπεριλαμβανομένων και των τόκων). Με αριθμούς, αυτό θα μπορούσε να εκφραστεί ως εξής:

$$85X = 47X + 76.414,87 + 0$$

$$38X = 76.414,87$$

$$X = 2011$$

, όπου

X = ο αριθμός των πωλούμενων τεμαχίων του προϊόντος

85 = μ. τιμή πωλήσεως ανά τεμάχιο (σε ευρώ)

47 = μεταβλητό κόστος ανά τεμάχιο (σε ευρώ)

76.414,87 = συνολικό σταθερό κόστος (σε ευρώ)

Αφού υπολογισθεί το BEP σε τεμάχια, μπορεί να υπολογισθεί και σε ευρώ πολλαπλασιάζοντας το BEP σε τεμάχια με την τιμή πωλήσεως ανά τεμάχιο:

$$2011 * 85 = 170.935 \text{ ευρώ ή } 38,85\% \text{ της πλήρους δυναμικότητας}$$

Τα αποτελέσματα του νεκρού σημείου (BEP) είναι ικανοποιητικά. Το BEP είναι κοντά στο 40% και φαίνεται να είναι ασφαλές κριτήριο για τη σταθερότητα της επένδυσης. Το γεγονός αυτό συνδυαζόμενο και με το ότι οι πωλήσεις είναι χαμηλές στο νεκρό σημείο, εξασφαλίζεται η έλλειψη ευαισθησίας της συγκεκριμένης εταιρίας.

### **10.10 Συμπεράσματα**

Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου βασίζονται στον οργανωμένο σχεδιασμό και στην αποφασιστική υλοποίηση αυτού. Στο βαθμό που η θεωρητική προσέγγιση ενός τέτοιου εγχειρήματος, συναντά δεδομένα (οικονομικά στοιχεία) που πιστοποιούν μια ευνοϊκή οικονομική κατάσταση για την επιχείρηση, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι άλλο από την κάλυψη ενός ανταγωνιστικού μεριδίου της αγοράς στην Ελλάδα.

Ένα σημαντικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα της εταιρείας στο αρχικό στάδιο της δημιουργίας της, είναι ότι δεν υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές μέχρι στιγμής στο Ηράκλειο Κρήτης που θα είναι και η έδρα της νέας εταιρείας.

Με την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, τόσο για ειδικευμένα όσο και για ανειδίκευτα άτομα άρα θα δημιουργηθούν ευκαιρίες για απασχόληση.

Αξίζει να τονιστεί, ότι δε θα υπάρχει δυσμενής επίδραση στο φυσικό περιβάλλον και κρίνεται αποδεκτή από το κοινό. Επίσης, τα πρόσθετα εισοδήματα της εταιρείας μπορούν να βελτιώσουν το βιοτικό επίπεδο της κοινωνίας.

Εφόσον συντρέχουν όλοι οι παραπάνω λόγοι, η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου φαίνεται να είναι εφικτή και να έχει αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση.

## Βιβλιογραφία

- Αρτίκης Π. Γεώργιος, «Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1999
- Αρτίκης Π. Γεώργιος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Interbooks, 2002
- Αρτίκης Π.Γεώργιος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός», Εκδόσεις Interbooks, 2003
- Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1993
- Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «Οδηγός για καλύτερες Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996
- Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «Μεθοδολογία Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006
- Καρβούνης Κ. Σωτήρης, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες. Υποδείγματα Μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Ασκήσεις», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006
- Καζάζης Νίκος, «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις, Βιβλίο Σύμβουλος για Επιχειρηματίες και Στελέχη Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2006
- Μάλλιαρης Πέτρος, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1990
- Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, 2004

Χυτήρης Λεωνίδα, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα  
2001

Eric S. Britan R. Ford, Jay M. Bornstein, «The Ernst & Young Business Plan Guide,  
John Wiley & Sons inc 1993

Eric Verzuh, «Fast Forward MBA in Project Management», John Wiley & Sons inc  
2005

### **Πηγές Διαδικτύου**

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

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

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

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

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ