



Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
ΠΜΣ στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

## Διπλωματική Εργασία

---

Οικονομοτεχνική μελέτη για την ίδρυση υβριδικού  
ταχυδρομείου

---

Ελένη Κατσαμπέκη  
ΑΜ: E-0914

**Επιβλέπων:** Αναπληρωτής Καθηγητής Δ. Γεωργακέλλος

Πειραιάς 2012

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε - MBA» με τίτλο

.....Οικονομολογική Μελέτη για την ίδρυση  
.....υβριδικού ταχυδρομείου.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

## Πρόλογος

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει την περίπτωση ίδρυσης μονάδας υβριδικού ταχυδρομείου στην Ελλάδα και μέσα από μια ενδελεχή μελέτη σκοπιμότητας να αξιολογήσει το εγχείρημα. Η εν λόγω περίπτωση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι πρόκειται για την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου που σε πολλές περιπτώσεις θα αντικαταστήσει παραδοσιακές πρακτικές στη διακίνηση της αλληλογραφίας με τη χρήση της τεχνολογίας αιχμής σε έναν χώρο όπου ο βασικός τρόπος λειτουργίας παραμένει απaráλλακτος ή εξελίσσεται με πολύ χαμηλούς ρυθμούς. Η καινοτόμος ιδέα του υβριδικού ταχυδρομείου αποτελεί μια νέα υπηρεσία που συντελεί στην επίτευξη οικονομίων κλίμακας, στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης (αυτοματοποίηση) και την εισαγωγή νέων υπηρεσιών στον χώρο της διακίνησης αλληλογραφίας.

Απώτερος λοιπόν σκοπός της εν λόγω μελέτης είναι να οδηγήσει σε βάσιμα συμπεράσματα για το αν το εγχείρημα μιας τέτοιου είδους επένδυσης στην Ελλάδα από πλευράς οικονομικής, επιχειρηματικής και κοινωνικής μπορεί να υποστηριχθεί με χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων και επιχειρημάτων.

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ως εκ τούτου, κάποια από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

### **Σημαντικοί Όροι**

Υβριδικό Ταχυδρομείο, μελέτη σκοπιμότητας, επιχειρηματικό σχέδιο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρώτες ύλες, μηχανολογία, τεχνολογία, οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, τοποθεσία, προϋπολογισμός, κόστος, παραγωγή, κοστολόγηση, ισολογισμός, χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

## Κατάλογος Περιεχομένων

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>II</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>VII</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>X</b>
<b>ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>1</b>
<i>I.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος</i> .....	1
<i>I.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ</i> .....	2
<i>I.3 Πρώτες Ύλες και Εφόδια</i> .....	2
<i>I.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία</i> .....	3
<i>I.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα</i> .....	3
<i>I.6 Ανθρώπινοι Πόροι</i> .....	4
<i>I.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον</i> .....	4
<i>I.8 Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης του Έργου</i> .....	4
<i>I.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης</i> .....	5
<i>I.10 Συμπεράσματα</i> .....	6
<b>ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> .....	<b>7</b>
<i>II.1 Περιγραφή της Ιδέας και Ιστορικό του Προγράμματος</i> .....	7
II.1.1. <i>Σύντομη Περιγραφή του Επενδυτικού Σχεδίου</i> .....	7
II.1.2. <i>Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου</i> .....	7
II.1.3. <i>Πολιτικές που Υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο</i> .....	7
<i>II.2 Ιδρυτές &amp; Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου</i> .....	8
II.2.1. <i>Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου</i> .....	8
II.2.2. <i>Ιστορική Εξέλιξη του Επενδυτικού Σχεδίου</i> .....	8
<i>II.3 Μελέτη Σκοπιμότητας</i> .....	9
II.3.1. <i>Φορέας Εκπόνησης της Μελέτης</i> .....	9
II.3.2. <i>Φορέας που Παρήγγειλε την Μελέτη</i> .....	9
II.3.3. <i>Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών</i> .....	9

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ..... 10**

<i>III.1</i>	<i>Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της</i> .....	10
III.1.1.	<i>Ανάλυση του Κλάδου και Ορισμός της Αγοράς</i> .....	10
III.1.2.	<i>Δομή της Αγοράς</i> .....	10
<i>III.2</i>	<i>Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς</i> .....	14
<i>III.3</i>	<i>Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος</i> .....	16
<i>III.4</i>	<i>Ανάλυση του Ευρύτερου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος</i> .....	17
III.4.1.	<i>Οικονομικοί Παράγοντες</i> .....	17
III.4.2.	<i>Κοινωνικοί Παράγοντες</i> .....	19
III.4.3.	<i>Πολιτικοί Παράγοντες</i> .....	19
III.4.4.	<i>Τεχνολογικοί Παράγοντες</i> .....	19
<i>III.5</i>	<i>Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης</i> .....	19
<i>III.6</i>	<i>Το Σχέδιο Μάρκετινγκ</i> .....	22
III.6.1.	<i>Ανάλυση της Στρατηγικής Διάστασης του Σχεδίου Μάρκετινγκ</i> .....	22
III.6.2.	<i>Ανάλυση της Λειτουργικής Διάστασης του Σχεδίου Μάρκετινγκ</i> .....	23
<i>III.7</i>	<i>Κόστος του Μάρκετινγκ και Έσοδα</i> .....	25
III.7.1.	<i>Έσοδα</i> .....	25
III.7.2.	<i>Προσδιορισμός του Κόστους του Μάρκετινγκ</i> .....	27

**ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ ..... 29**

<i>IV.1</i>	<i>Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Άλλων Εφοδίων</i> .....	29
IV.1.1.	<i>Πρώτες Ύλες</i> .....	29
IV.1.2.	<i>Εφόδια Εργοστασίου</i> .....	29
<i>IV.2</i>	<i>Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Πρώτων Υλών και Εφοδίων</i> .....	30
IV.2.1.	<i>Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Πρώτων Υλών</i> .....	30
IV.2.2.	<i>Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Άλλων Εισροών</i> .....	30
<i>IV.3</i>	<i>Διαθεσιμότητα και Προμήθεια</i> .....	31
IV.3.1.	<i>Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών</i> .....	31
IV.3.2.	<i>Διαθεσιμότητα Υλικών</i> .....	32
<i>IV.4</i>	<i>Πρόγραμμα Προμηθειών - Μάρκετινγκ Προμηθειών</i> .....	32
IV.4.1.	<i>Μάρκετινγκ Προμηθειών</i> .....	32
IV.4.2.	<i>Πρόγραμμα Προμηθειών</i> .....	32
<i>IV.5</i>	<i>Υπολογισμός του Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων</i> .....	33

**ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ..... 36**

<i>V.1</i>	<i>Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας</i> .....	36
------------	---	----

V.1.1. Καθορισμός του Προγράμματος Παραγωγής.....	36
V.1.2. Καθορισμός της Δυναμικότητας της Μονάδας .....	37
V.2    Επιλογή Τεχνολογίας .....	37
V.2.1. Ανάλυση της Διαδικασίας Παραγωγής.....	37
V.2.2. Περιγραφή Επιλεγμένης Τεχνολογίας .....	39
V.3    Επιλογή Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	39
V.3.1. Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού .....	39
V.4    Κόστος Μηχανολογικών και τεχνολογίας .....	41
V.5    Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Μονάδας .....	42
V.5.1. Προδιαγραφές Κατασκευαστικών Απαιτήσεων.....	42
V.5.2. Χωρομετρικά Σχέδια της Μονάδας.....	43
V.6    Περιγραφή Έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	43
V.7    Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	44
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ .....</b>	<b>45</b>
VI.1    Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας.....	45
VI.1.1. Οργανωσιακές Λειτουργίες .....	45
VI.1.2. Οργανωσιακή Δομή.....	45
VI.2    Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους .....	46
VI.3    Γενικά Έξοδα.....	47
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>49</b>
VII.1    Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων .....	49
VII.2    Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	51
VII.2.1. Προσδιορισμός των Αναγκών .....	51
VII.2.2. Προγραμματισμός των Αναγκών .....	52
VII.3    Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση.....	53
VII.3.1. Εκτίμηση της Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
VII.3.2. Προγραμματισμός Πρόσληψης Προσωπικού.....	54
VII.4    Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση.....	55
<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>58</b>
VIII.1    Εκτίμηση των Αναγκών της Νέας Μονάδας.....	58
VIII.2    Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας .....	58
VIII.2.1. Βασικές Απαιτήσεις Επιλογής Τοποθεσίας .....	58
VIII.2.2. Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών .....	59

VIII.2.3. Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών .....	60
VIII.3 Επιλογή του Χώρου Εγκατάστασης (Οικόπεδο) .....	62
VIII.3.1. Γενικά Χαρακτηριστικά Τόπου Εγκατάστασης .....	62
VIII.3.2. Περιγραφή Τοπικών Παραγόντων .....	62
VIII.4 Προστασία του Περιβάλλοντος .....	63
VIII.5 Υπολογισμός του Κόστους Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης.....	63
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>65</b>
IX.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου .....	65
IX.2 Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου .....	65
IX.3 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έπενδυτικού Σχεδίου .....	66
IX.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος .....	67
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ.....</b>	<b>69</b>
X.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου .....	69
X.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης.....	69
X.2.1. Πάγιο Ενεργητικό .....	69
X.2.2. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	70
X.2.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	73
X.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου .....	73
X.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους.....	76
X.4.1. Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους .....	76
X.4.2. Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης .....	76
X.5 Ανάλυση Συνολικού Κόστους.....	77
X.5.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	78
X.5.2. Πίνακας Χρηματικών Ροών .....	78
X.5.3. Ισολογισμός.....	79
X.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	81
X.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	81
X.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου.....	82
X.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας .....	84
X.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης .....	85
X.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	87
X.7.1. Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου.....	88
X.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας .....	90
X.8 Οικονομική Αξιολόγηση – Επιδράσεις στην Εθνική Οικονομία.....	91

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... 93**

**ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ ..... 95**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα III.1: Η Ταχυδρομική Αγορά στην Ελλάδα .....	10
Διάγραμμα III.2: Μεριδία Αγοράς Τομέα Καθολικής Υπηρεσίας .....	15
Διάγραμμα III.3: Επιχειρήσεις Ταχυδρομικού Κλάδου .....	16
Διάγραμμα III.4: Πρόβλεψη ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου .....	21
Διάγραμμα VI.1: Οργανόγραμμα Μονάδας .....	46
Διάγραμμα IX.1: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την Εκτέλεση του Προγράμματος .....	67
Διάγραμμα X.1: Απεικόνιση «Νεκρού Σημείου» .....	89

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας II.1: Κόστος Προεπενδυτικών Μελετών και Ερευνών .....	9
Πίνακας III.1: Ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου (2003-2012).....	20
Πίνακας III.2: Πρόβλεψη ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου (ανά έτος) .....	21
Πίνακας III.3: Ενδεικτικές Εφαρμογές του Υβριδικού Ταχυδρομείου .....	23
Πίνακας III.4: Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις (ανά έτος).....	25
Πίνακας III.5: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ .....	28
Πίνακας III.6: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ (ανά έτος) .....	28
Πίνακας IV.1: Εκτίμηση Κόστους Παραγωγής: Πρώτες Ύλες και Εφόδια (2013).....	34
Πίνακας IV.2: Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών (ανά έτος).....	35
Πίνακας IV.3: Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων (ανά έτος) .....	35
Πίνακας V.1: Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	41
Πίνακας V.2: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού .....	44
Πίνακας V.3: Κόστος συντήρησης έργων πολιτικού μηχανικού.....	44
Πίνακας VI.1: Γενικά Έξοδα μονάδας τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της .....	48
Πίνακας VI.2: Γενικά Έξοδα μονάδας για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας .....	48
Πίνακας VII.1: Απαιτούμενο Προσωπικό ανά Οργανωσιακή Δραστηριότητα.....	51
Πίνακας VII.2: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού: Προπαραγωγική Φάση .....	56
Πίνακας VII.3: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού: Λειτουργική Φάση.....	57
Πίνακας VII.4: Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού ανά έτος.....	57
Πίνακας VIII.1: Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών .....	61
Πίνακας VIII.2: Εκτίμηση Τοποθεσιών .....	64
Πίνακας IX.1: Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος.....	68
Πίνακας X.1: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης.....	70
Πίνακας X.2: Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης .....	71
Πίνακας X.3: Τελικός Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης .....	72
Πίνακας X.4: Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	73
Πίνακας X.5: Κρατική Επιχορήγηση.....	74
Πίνακας X.6: Πηγές Χρηματοδότησης.....	75
Πίνακας X.7: Εξυπηρέτηση Δανείου .....	75
Πίνακας X.8: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους (2013-2019) .....	76
Πίνακας X.9: Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Αποθέματα (2013-2019).....	77
Πίνακας X.10: Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Κεφάλαιο Κίνησης (2013-2019).....	77
Πίνακας X.11: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως (2013-2019).....	78
Πίνακας X.12: Προβλεπόμενες Πίνακες Χρηματικών Ροών (2013-2019).....	79
Πίνακας X.13: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους (2013-2019).....	80
Πίνακας X.14: Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης - Χωρίς Τόκους (€).....	81
Πίνακας X.15: Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών Επιχείρησης (€) .....	82

Πίνακας Χ.16: Υπολογισμός Καθάρων Κερδών συν Τόκους (€) .....	83
Πίνακας Χ.17: Υπολογισμός Συντελεστών Απόδοσης Κεφαλαίου (€) .....	83
Πίνακας Χ.18: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (€).....	85
Πίνακας Χ.19: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (€).....	86
Πίνακας Χ.20: Καταμερισμός Μεταβλητών και Σταθερών Εξόδων (2013) .....	89

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναπληρωτή καθηγητή κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, την συμπαράσταση και την εξαιρετη συνεργασία.

Επιπλέον, ευχαριστίες οφείλω και στον καθηγητή κύριο Πέτρο Μάλλιανη, Διευθυντή του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη (e-MBA) για τη συνολική προσφορά του στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και για τη μοναδική ευκαιρία που μου προσέφερε επιλέγοντάς με να συμμετέχω σε αυτό.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την αμέριστη ψυχολογική και οικονομική βοήθειά τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και στο σύζυγό μου για την υποστήριξη και την κατανόησή του. Η συμβολή τους ήταν καταλυτική στην επιτυχή ολοκλήρωσή τους.

Κεφάλαιο <b>I</b>	<b>ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b>
----------------------	--

### *1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος*

Η υπό εξέταση μελέτη αφορά την ίδρυση μονάδας υβριδικού ταχυδρομείου και εκπονήθηκε για λογαριασμό της υπό ίδρυσης επιχείρησης, κατόπιν παραγγελίας, προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και κατ' επέκταση, η βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης. Τη μελέτη ανέλαβε εταιρία μελετών και συμβούλων με στελέχη εξειδικευμένα σε έργα που εντάσσονται στον κλάδο των ταχυδρομικών μεταφορών και ταχυμεταφορών. Η επωνυμία της νεοσύστατης επιχείρησης θα είναι Hybrid Post AE και στόχος του επενδυτικού σχεδίου είναι να επιχειρήσει την είσοδο της εταιρίας σε μια ανταγωνιστική αγορά με στόχο να εδραιώσει τη θέση της και να αποσπάσει μερίδια αγοράς από τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών. Σύμμαχος σε αυτή την προσπάθεια θα είναι η καινοτομία και η τεχνολογία αιχμής δίνοντας το πλεονέκτημα της δυνατότητας δυο τρόπων παράδοσης της αλληλογραφίας, με επιλογήν του πελάτη, σε φυσική ή ηλεκτρονική μορφή (υβριδικό ταχυδρομείο). Ευνοϊκή συγκυρία αποτελεί η πλήρης απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς από το 2013 που θα προσφέρει νέες ευκαιρίες για είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών αφού δεν θα υπάρχει το πλεονέκτημα του αποκλειστικού δικαιώματος παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών που απολάμβαναν τα ΕΛΤΑ μέχρι σήμερα.

Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει και το γεγονός ότι η Hybrid Post AE θα έχει το προβάδισμα στην Ελλάδα (first mover), όσον αφορά το υβριδικό ταχυδρομείο γεγονός που αναμένεται να δημιουργήσει σταθερούς και πιστούς πελάτες [7]. Οι επενδυτές σκοπεύουν να εκμεταλλευτούν τον Αναπτυξιακό νόμο ώστε να καταφέρουν να λάβουν κρατική επιχορήγηση. Τέλος, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν 3 μήνες εργασίας και το κόστος ανέρχεται στα 20.000 €.

## ***1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ***

---

Το υβριδικό ταχυδρομείο ανήκει στον κλάδο των ταχυδρομικών μεταφορών και ταχυμεταφορών που αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η ταχυδρομική αγορά στην Ελλάδα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (ΦΠΚΥ) ο οποίος κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που διαμορφώνεται σε 60% από πλευράς εσόδων και 90% από πλευράς όγκου. Στην Ελλάδα ο αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην ταχυδρομική αγορά είναι διαρκώς αυξανόμενος παρόλο που σε αυτόν λειτουργούν τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) που έχουν ήδη πετύχει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αξιοποιώντας το μονοπωλιακό καθεστώς. Όμως ο κλάδος θα απελευθερωθεί το 2013 δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για φιλόδοξους ανταγωνιστές κλιμακώνοντας τον ανταγωνισμό. Η Hybrid Post είναι μια εταιρία που θα στηριχθεί στην καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες προσπαθώντας να παρουσιάσει ανώτερο προϊόν από τον ανταγωνισμό ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων του κλάδου και κατ' επέκταση μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας παρατηρείται ότι για την περίοδο 2004 - 2012 η ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου εμφανίζει μια ανοδική τάση της τάξης του 12,5% που αντιστοιχεί σε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 1,32%. Όσον αφορά στις προοπτικές της συνολικής ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου για την επόμενη δεκαετία διαγράφονται θετικές. Πιο συγκεκριμένα, οι ρυθμοί αύξησης της ζήτησης είναι ενθαρρυντικοί ειδικά μετά την αναμενόμενη απελευθέρωση του κλάδου το 2013. Σύμφωνα με τους παράγοντες της αγοράς εκτιμάται ότι η μέση ετήσια αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου θα αγγίξει το 5%. Η Hybrid Post φιλοδοξεί, τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, να έχει έναν κύκλο εργασιών της τάξης των 4.000.000 € αποστέλλοντας 14.455.000 επιστολές.

## ***1.3 Πρώτες Ύλες και Εφόδια***

---

Η κύρια πρώτη ύλη της παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί το επεξεργασμένο χαρτί ενώ εκτός των πρώτων υλών, για την ομαλή και απρόσκοπτη καθημερινή λειτουργία της εταιρίας θα πρέπει να υφίστανται και ορισμένες ποσότητες άλλων εισροών όπως υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, υλικά συσκευασίας, ανταλλακτικά κ.λπ. Οι πηγές και η σταθερή διαθεσιμότητα των προαναφερθέντων βασικών υλών

παραγωγής συνιστούν καίρια στοιχεία για την οικονομική βιωσιμότητας του σχεδίου. Οπότε, η Hybrid Post θα προσπαθήσει να αναπτύξει σταθερούς δεσμούς με τους προμηθευτές εκείνους που θα διαπιστωθεί ότι της εξασφαλίζουν εγγυημένης ποιότητας προϊόν σε συμφέρουσες τιμές και όρους.

Το κόστος των πρώτων υλών και όλων εκείνων των εφοδίων που έχουν κριθεί απαραίτητα για την παρασκευή των προϊόντων της εν λόγω μονάδας, αποτελεί βασικό στοιχείο του επενδυτικού σχεδίου, καθώς η ορθή διαχείρισή του μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω, το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρίας (2013), προβλέπεται ότι θα ανέρχεται στο ποσό των 390.608 €.

#### ***1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία***

---

Το πρόγραμμα παραγωγής προκύπτει βάσει στοιχείων από το περιβάλλον της αγοράς, το σχέδιο μάρκετινγκ και τις απαιτούμενες εισροές. Ο προγραμματισμός της παραγωγής καθορίζεται από δύο διαστάσεις, τη μηχανολογία και την επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και επιλέχθηκαν ώστε να συνδυάζουν υψηλό επίπεδο ποιότητας, νέα τεχνολογία, και υψηλή παραγωγικότητα.

Το κόστος του αναγκαίου μηχανολογικού εξοπλισμού και η κατάλληλη τεχνολογία θα ανέλθει στο ποσό των 2.502.000 €. Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα κοστίσει περί τα 500.000 €, ενώ το κόστος των έργων μηνιαίας συντήρησης, βελτίωσης των κτιρίων κλπ. προβλέπεται να ανέρχεται στο ποσό των 2.000 € για το 2013.

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

---

Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο αυτές να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Οπότε για να επιτυγχάνεται η ορθή διαχείριση και ο έλεγχος της μονάδας, είναι απαραίτητο να υλοποιηθεί μία σαφώς ορισμένη οργανωσιακή δομή. Η Hybrid Post θα διοικείται από τη Γενική Διεύθυνση, στην οποία θα υπάγονται το Τμήμα Παραγωγής, το Τμήμα Μάρκετινγκ, το Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού και η Γραμματειακή Υποστήριξη.

Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης θα ανέλθουν σε 34.500 € για το πρώτο έτος της λειτουργίας της, ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια θα προσαυξηθούν κατά 3,5% λόγω πληθωρισμού. Τα παραπάνω περιλαμβάνουν γενικά βιομηχανικά έξοδα, διοικητικά γενικά έξοδα και γενικά έξοδα πωλήσεων και διανομής.

### ***1.6 Ανθρώπινοι Πόροι***

---

Το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό της. Μόνο με τους κατάλληλους ανθρώπους δύναται μια επιχείρηση να λειτουργήσει ορθά και να είναι ανταγωνιστική [4]. Οπότε η διαδικασία της στελέχωσης είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση και πρέπει να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες της.

Για την πλήρη κάλυψη όλων των αναγκών της Hybrid Post και την συνακόλουθη εύρυθμη λειτουργία της, εκτιμάται πως πρέπει να απασχολούνται συνολικά 32 άτομα στα 4 τμήματά της, των οποίων το ετήσιο κόστος θα ανέρχεται σε 646.100 €.

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

---

Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για το χώρο εγκατάστασης της νέας μονάδας πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση των υποψήφιων τοποθεσιών, ώστε να εντοπιστεί η άριστη λύση για τη μελλοντική επιχείρηση. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω επελέγη η περιοχή του Αγίου Στεφάνου Αττικής για την ανέγερση της παραγωγικής μονάδας της Hybrid Post. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή αυτή είναι η διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων που παρέχει σε υπέρτερο βαθμό σε σχέση με άλλες περιοχές που συγκρίθηκε. Επιπλέον, το κόστος του οικοπέδου και ανέγερσης χαρακτηρίζεται προσιτό με αποτέλεσμα η περιοχή του Αγίου Στεφάνου να θεωρείται ιδανική ώστε η Hybrid Post να αναπτύξει δραστηριότητα. Ως χώρος ανέγερσης της μονάδας έχει επιλεγεί οικόπεδο 3.500τ.μ., και αξίας 2.450.000 € το οποίο ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου.

### ***1.8 Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης του Έργου***

---

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης



μέχρι την έναρξη εργασιών της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη φάση του έργου περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες εργασίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Η σύσταση της εταιρίας, η λήψη αδειών, τα έργα πολιτικού μηχανικού, η επιλογή του προσωπικού και το προπαραγωγικό μάρκετινγκ είναι μερικές από τις εργασίες που πρέπει να γίνουν για να περάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι η μονάδα θα είναι σε θέση να εκκινήσει τη δραστηριότητά της στις αρχές του 2013. Το κόστος εκτέλεσης του προγράμματος προϋπολογίζεται στα 142.105 €.

### ***1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης***

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου που προτείνεται. Στόχος είναι η ανίχνευση δυνάμεων και αδυναμιών με όρους χρηματοοικονομικής και η εφαρμογή βελτιώσεων ώστε να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος και να αναγνωριστούν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Καθίσταται προφανές ότι η αξιολόγηση μιας επενδύσεως είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία εμπεριέχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας καθώς στηρίζεται σε μια σειρά τεκμηριωμένων αλλά υποθετικών στοιχείων και παραδοχών. Όμως, πάραυτα η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης αποτελεί βασικό εργαλείο αποφάσεων το οποίο ο κάθε επενδυτής ή επιχειρηματίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη.

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε για την Hybrid Post ΑΕ προκύπτει ότι το απαιτούμενο κόστος πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης ανέρχεται στα 5.664.105 € ενώ το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης στα 564.142 €. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το συνολικό κόστος επένδυσης στα 6.228.247 €. Το εν λόγω συνολικό κόστος επένδυσης θα προέλθει από τρεις πηγές χρηματοδοτήσεως και συγκεκριμένα από μετοχικό κεφάλαιο σε ποσοστό 28,30% (1.762.447 €), από κρατική επιχορήγηση σε ποσοστό 23,53% (1.465.800 €) και από τραπεζικό δανεισμό σε ποσοστό 48,17% (3.000.000 €).

Το συνολικό κόστος παραγωγής κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας υπολογίστηκε ότι θα ανέλθει στα 3.059.619 €. Το συγκεκριμένο κόστος είναι πολύ σημαντικό για την βιωσιμότητα της επένδυσης καθώς και για την απόδοση της. Τα Καθαρά Κέρδη της επιχείρησης για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της (2013) αναμένεται να είναι 752.305 €, ενώ το τελευταίο έτος της υπό εξέταση περιόδου

(2019) αναμένεται να φτάσουν τα 3.967.736 €. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι υπολογίζεται μια μερισματική πολιτική της τάξης του 50% των καθαρών κερδών.

Σημαντικό σημείο της ανάλυσης του εν λόγω κεφαλαίου είναι η αξιολόγηση της επένδυσης, καθώς αποτελεί μια καλή εκτίμηση της βιωσιμότητάς της ώστε να προσδιοριστεί αν η προτεινόμενη επένδυση είναι ελκυστική ή όχι για τους υποψήφιους επενδυτές. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση, έγινε βάσει των τεσσάρων πλέον ικανοποιητικών μεθόδων και κατέδειξε το γεγονός ότι το παρόν πρόγραμμα θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστικό, συμφέρον και θα πρέπει να γίνει αποδεκτό. Τέλος, διενεργήθηκε χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας βάσει των εργαλείων της ανάλυσης «νεκρού» σημείου και της ανάλυσης ευαισθησίας (BEP = 34%) που με τη σειρά τους τεκμηρίωσαν ότι η προτεινόμενη επένδυση είναι συμφέρουσα και ελκυστική.

### ***1.10 Συμπεράσματα***

---

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε τα πολλαπλά οφέλη, τα οποία η συγκεκριμένη επένδυση προσδίδει, τόσο στους ίδιους τους φορείς του επενδυτικού σχεδίου, όσο και στην ευρύτερη οικονομία της περιοχής.

Αξιολογώντας όλα τα στοιχεία της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας το εξεταζόμενο πρόγραμμα συνίσταται να γίνει αποδεκτό.

## Κεφάλαιο

**II****ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ****II.1 Περιγραφή της Ιδέας και Ιστορικό του Προγράμματος****II.1.1. Σύντομη Περιγραφή του Επενδυτικού Σχεδίου**

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας αφορά στην ανάπτυξη μονάδας υβριδικού ταχυδρομείου. Η εν λόγω υπηρεσία "λύνει" τα χέρια των επιχειρήσεων [8], καθώς καλύπτει όλες τις επικοινωνιακές τους ανάγκες από το στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων και της εκτύπωσης του προς αποστολή υλικού, μέχρι την εμφακέλωση και την ταχυδρόμησή του. Με αυτό τον τρόπο, μια εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία ή ένας οργανισμός στέλνει με e-mail τα έγγραφα που θέλει να αποσταλούν σε έναν κατάλογο παραληπτών και από εκεί και πέρα η εταιρία αναλαμβάνει τα υπόλοιπα. Ειδικότερα, με την υπηρεσία του υβριδικού ταχυδρομείου παρέχεται η δυνατότητα όλες οι επιστολές, οι λογαριασμοί, τα ενημερωτικά ή και διαφημιστικά κείμενα που γράφονται ή παράγονται αυτόματα με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών να παραλαμβάνονται ηλεκτρονικά και να παραδίδονται γραπτά, σε φάκελο κλειστό (υβριδικό ταχυδρομείο) ή σαν ηλεκτρονικό κείμενο (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο).

**II.1.2. Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου**

Η νέα αυτή υπηρεσία που προτείνεται θα λάβει την νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε.). Η επωνυμία της επιχείρησης θα είναι Hybrid Post AE και η έδρα της θα είναι στο νομό Αττικής. Η διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

**II.1.3. Πολιτικές που Υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο**

Οι επενδυτές σκοπεύουν να εκμεταλλευτούν τον επενδυτικό νόμο ώστε να καταφέρουν να λάβουν κρατική επιχορήγηση ([www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)). Ειδικότερα, σύμφωνα με το νέο επενδυτικό νόμο 3908/2011 θα διανεμηθούν τα κονδύλια στους επενδυτές

ύψους 2,15 δις ευρώ εκ των οποίων το 1,5 δις θα είναι καθαρές φοροαπαλλαγές, ενώ τα 650 εκ. ευρώ επιδοτήσεις.

Πράγματι, ο νέος επενδυτικός νόμος αναφέρεται στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα εισάγει για πρώτη φορά έναν μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων στο καθεστώς των ενισχύσεων που μέχρι τώρα εξαιρούνταν. Με τον τρόπο αυτό προσφέρει μια πλειάδα ευκαιριών για ανάπτυξη και επενδύσεις σε κλάδους όπως οι ταχυδρομικές μεταφορές και ταχυμεταφορές.

Επιπλέον, η ταχυδρομική αγορά πρόκειται να απελευθερωθεί από 1/1/2013 και έχει ήδη αρχίσει να προσελκύει τα βλέμματα εγχώριων και ξένων επενδυτών. Επομένως, οι εξελίξεις που θα ακολουθήσουν τα επόμενα χρόνια, προβλέπεται να έχουν σημαντική επίδραση στην περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς γεγονός που ευνοεί νέες επενδύσεις.

## ***II.2 Ίδρυτές & Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου***

---

### ***II.2.1. Ίδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου***

Ίδρυτές της επένδυσης, που περιγράφει η μελέτη σκοπιμότητας, και βασικοί μέτοχοι θα είναι ο Γιώργος Γεωργιάδης ο οποίος έχει μακρόχρονη εμπειρία στην διοίκηση επιχειρήσεων και στην ίδρυση και οργάνωση νέων επενδυτικών σχεδίων και ο Κώστας Παπαδόπουλος ο οποίος έχει διατελέσει πολλά χρόνια σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυδρομικών μεταφορών και ταχυμεταφορών σε Ελλάδα και εξωτερικό. Ο πρώτος ορίστηκε και ως νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρίας.

### ***II.2.2. Ιστορική Εξέλιξη του Επενδυτικού Σχεδίου***

Πρώτη φορά εκδηλώθηκε ενδιαφέρον για μια τέτοιου είδους υπηρεσία τον Οκτώβριο του 2011 όπου και πραγματοποιήθηκε η πρώτη συνάντηση μεταξύ του μελετητή και των υποψήφιων επενδυτών. Στη συνέχεια η ανάπτυξη μελέτης σκοπιμότητας ανατέθηκε στον μελετητή με καταληκτική ημερομηνία παράδοσης τον Φεβρουάριο του 2012.

## II.3 Μελέτη Σκοπιμότητας

### II.3.1. Φορέας Εκπόνησης της Μελέτης

Τη μελέτη για το υβριδικό ταχυδρομείο ανέλαβε η εταιρία μελετών και συμβούλων XYZ Consulting και συγκεκριμένα, η εξειδικευμένη ομάδα σε έργα που εντάσσονται στον κλάδο των ταχυδρομικών μεταφορών και ταχυμεταφορών.

### II.3.2. Φορέας που Παρήγγειλε την Μελέτη

Η υπό εξέταση μελέτη εκπονήθηκε για λογαριασμό της υπό ίδρυσης επιχείρησης, κατόπιν παραγγελίας, προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και κατ' επέκταση, η βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης.

### II.3.3. Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών

Για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν 3 μήνες εργασίας και το κόστος ανέρχεται στα 20.000 €. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχουν επιπλέον κόστη για την εκπόνηση της μελέτης τα οποία περιλαμβάνονται στην παραπάνω τιμή. Συγκεκριμένα, θα χρειαστεί να γίνουν κάποια επιμέρους έξοδα, όπως είναι τα έξοδα για προπαρασκευαστικές έρευνες και μελέτες υποστήριξης. Ειδικότερα, τα έξοδα για την μελέτη περιγράφονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας II.1:** Κόστος Προεπενδυτικών Μελετών και Ερευνών

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	9.500
Έρευνες αγοράς-ταξίδια	3.500
Μελέτες υποστήριξης	5.250
Λοιπά έξοδα	1.750
<b>Σύνολο</b>	<b>20.000</b>

## Κεφάλαιο

## III

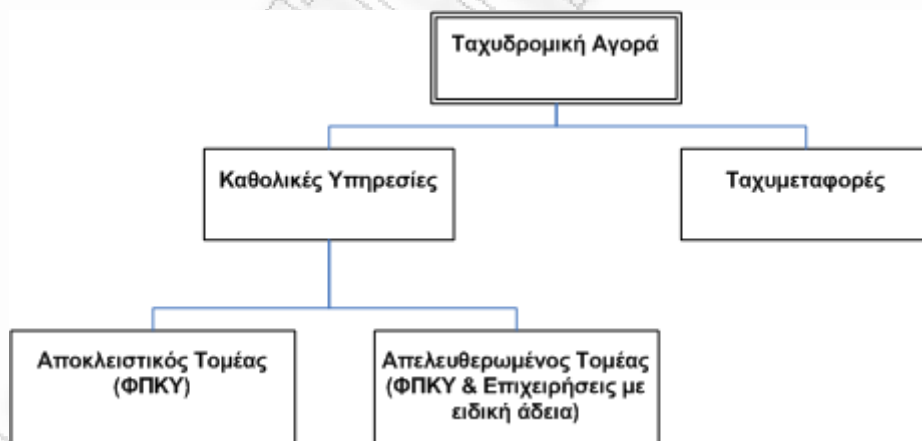
## ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### III.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

#### III.1.1. Ανάλυση του Κλάδου και Ορισμός της Αγοράς

Το υβριδικό ταχυδρομείο ανήκει στον κλάδο των ταχυδρομικών μεταφορών και ταχυμεταφορών ο οποίος αποτελεί βασικό γρανάζι της ελληνικής οικονομίας. Η ταχυδρομική αγορά στην Ελλάδα αποτελείται από δύο τομείς:

- τον τομέα παροχής καθολικών υπηρεσιών όπου δραστηριοποιείται ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (ΦΠΚΥ) και ιδιωτικές επιχειρήσεις που είναι κάτοχοι Ειδικής Άδειας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και
- τον τομέα ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που κατέχουν Γενική Άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών.



Διάγραμμα III.1: Η Ταχυδρομική Αγορά στην Ελλάδα

#### III.1.2. Δομή της Αγοράς

Η μελέτη αυτή για να είναι πλήρης πρέπει να οριστεί η αγορά στην οποία απευθύνεται. Συγκεκριμένα, η αγορά χωρίζεται σε τέσσερις βασικές συνιστώσες, οι οποίες και αλληλοσυσχετίζονται. Ειδικότερα:

## Προϊόντα

Το υβριδικό ταχυδρομείο είναι μια υπηρεσία που βασίζεται στις νέες τεχνολογίες και επιτρέπει στον αποστολέα την αποστολή του μηνύματος σε φυσική ή ηλεκτρονική μορφή. Ειδικότερα, ο πελάτης αποστέλλει ηλεκτρονικά αρχεία (κείμενο, στοιχεία λογαριασμών, στοιχεία παραληπτών κ.α.) μέσω ασφαλούς καναλιού στην Hybrid Post και εκείνη με τη σειρά της τα επεξεργάζεται και δημιουργεί τις εξατομικευμένες επιστολές σε ηλεκτρονική ή σε έντυπη μορφή ή και στις δύο. Στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επιστολής ο πελάτης μπορεί να εισέλθει στο σύστημα και να την κατεβάσει, αφού του έχει σταλεί ειδοποιητήριο ηλεκτρονικά, ενώ στην περίπτωση της έντυπης επιστολής αυτή επιδίδεται στην Αττική από την Hybrid Post και εκτός Αττικής μέσω των ΕΛΤΑ. Διευκρινίζεται ότι με τον όρο «εξατομικευμένο» νοείται ότι το περιεχόμενο κάθε επιστολής, είτε έντυπης είτε ηλεκτρονικής μορφής, θα είναι διαφορετικό από των υπολοίπων, καθώς κάθε επιστολή θα περιλαμβάνει τα εξατομικευμένα στοιχεία που αφορούν τον κάθε παραλήπτη (ατομικά στοιχεία των παραληπτών, στοιχεία κίνησης λογαριασμού αν αποστολέας είναι μια Τράπεζα, το ποσό που οφείλει να εξοφλήσει ο πελάτης ενός παρόχου υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, ρεύματος κλπ).

Όπου επιτρέπεται από την Εθνική Νομοθεσία και εφόσον ζητηθεί από το χρήστη της υπηρεσίας (αποστολέα), η διαδικασία παράδοσης του αντικειμένου μπορεί να περιλαμβάνει και τη χρήση άλλων μέσων, όπως FAX, e-mail, κ.α. Το υβριδικό ταχυδρομείο χρησιμοποιεί εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογίες αιχμής προκειμένου να εισάγει έναν καινοτόμο τρόπο παράδοσης αλληλογραφίας στην Ελλάδα, που προβλέπεται να αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τις παραδοσιακές μεθόδους (προσκόμιση επιστολών στο ταχυδρομείο, επικόλληση γραμματοσήμου και αποστολή) διότι είναι χρονοβόρες και κοστοβόρες, ιδίως για επιχειρήσεις και οργανισμούς που πρέπει να αποστέλλουν πολύ συχνά επιστολές. Η υπηρεσία του υβριδικού ταχυδρομείου δύναται να απαλλάξει τους δυνητικούς πελάτες της από αυτή τη δουλειά και να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση της προετοιμασίας και αποστολής της αλληλογραφίας τους είτε σε ηλεκτρονική είτε σε έντυπη μορφή.

## Πελάτες

Το πελατολόγιο της επιχείρησης θα προέρχεται από ένα ευρύ φάσμα. Ο αποστολέας, που κατά κύριο λόγο θα είναι κάποια επιχείρηση ή κάποια υπηρεσία του κράτους, έχει την ανάγκη να στείλει πολλές χιλιάδες ή και εκατομμύρια επιστολές στους πελάτες ή στους πολίτες με τους οποίους πρέπει να επικοινωνήσει. Το μήνυμα

που πρέπει να σταλεί στον κάθε παραλήπτη καθώς και τα στοιχεία του και η διεύθυνσή του υπάρχουν μέσα στο πληροφοριακό σύστημα του αποστολέα. Η διαδικασία να γίνουν όμως όλα αυτά εξατομικευμένες επιστολές και να αποσταλούν είναι μια δουλειά που προϋποθέτει πολύ κόπο, κόστος και επιπλέον χρόνο καθώς δεσμεύονται κεφάλαια, παραγωγικοί πόροι και ανθρώπινο δυναμικό σε διαδικασίες εκτός αντικειμένου για την επιχείρηση ή την Υπηρεσία που θέλει να τα αποστείλει. Σε αυτό το πρόβλημα έχει σκοπό να απαντήσει η Hybrid Post ανταποκρινόμενη στις προσδοκίες της αγοράς, αλλά και κάθε μεμονωμένου πολίτη με την είσοδό της σε νέες σύγχρονες μορφές επικοινωνίας.

### **Ανταγωνιστές**

Το αντικείμενο του υβριδικού ταχυδρομείου αποτελείται από αρκετά στάδια διεργασιών που συνθέτουν μια αλυσίδα διαδικασιών. Οι ανταγωνιστές της Hybrid Post λόγω της σύνθετης φύσεως του αντικειμένου δύνανται να δραστηριοποιούνται σε κάποια από τα στάδια αυτά όπως φαίνεται παρακάτω.

- Ελληνικά Ταχυδρομεία: Πρόκειται για τον ηγέτη και κύριο ανταγωνιστή στον τομέα της διακίνησης και επίδοσης αλληλογραφίας. Ειδικότερα, τα ΕΛΤΑ έχουν τη δυνατότητα διακίνησης αλληλογραφίας σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό χάρη στο εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, μονάδων διανομής, Κομβικών Κέντρων Διαλογής σε μεγάλες πόλεις και λοιπών σημείων επαφής (π.χ. γραμματοκιβώτια περισυλλογής αλληλογραφίας) που κατέχουν και μάλιστα με πλεονέκτημα σημαντικών οικονομιών κλίμακας χάρη στο μεγάλο όγκο αλληλογραφίας που διακινούν και στο μεγάλο τους πελατολόγιο, αλλά κυρίως στην εδραίωση της φήμης τους και της ισχυρής τους επωνυμίας [10]. Επίσης, απολαμβάνουν το πλεονέκτημα του μονοπωλίου από την ΕΕΤΤ σε κάποιες υπηρεσίες (αποκλειστικές υπηρεσίες, όπως αποκλειστικό δικαίωμα μεταφοράς επιστολής έως 20 γραμμάρια) κάτι όμως που θα αλλάξει με την επικείμενη απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς το 2013[11].
- Εταιρίες ταχυμεταφορών (courier): Βασικοί ανταγωνιστές όσον αφορά το σκέλος της διακίνησης καθώς μεταφέρουν αλληλογραφία σε ταχείς χρόνους και μάλιστα ορισμένες τέτοιες εταιρίες είναι εδραιωμένες στον κλάδο τους με μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και Κέντρων Διαλογής (όπως η ACS) στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- Εκτυπωτικές εταιρίες: Μέρος της δραστηριότητάς τους είναι και η ανάληψη παραγγελιών για κατασκευή επιστολών και εμφακέλωσης με σύγχρονα μηχανήματα και με σημαντικές οικονομίες κλίμακας για λογαριασμό μεγάλων εταιριών, τραπεζών (στις περιπτώσεις αυτές κατασκευάζονται και πιστωτικές



κάρτες που εμφακελώνονται επίσης) και οργανισμών που επιθυμούν να αποστείλουν μεγάλους όγκους αλληλογραφίας στους πελάτες τους. Από τους πιο εδραιωμένους στο χώρο είναι η INFORM Π. ΛΥΚΟΣ ΑΕ ([www.lykos.gr](http://www.lykos.gr)).

- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (e-mail): Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχει υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τη φυσική επιστολή καθώς με ένα «κλικ» μπορεί κανείς να προωθήσει σε πολλούς συγχρόνως μια επιστολή με μικρότερο κόστος. Ωστόσο υπάρχει ο κίνδυνος κάποιες φορές να μη διαβαστούν, διότι συχνά τα e-mails καταλήγουν στον κάδο ανακύκλωσης χωρίς καν να διαβαστούν (ειδικά όταν ο παραλήπτης κρίνει, βλέποντας τον αποστολέα ότι δεν τον ενδιαφέρει πιθανότατα το περιεχόμενο της επιστολής). Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που το πρόγραμμα που χρησιμοποιούν οι χρήστες για να διαβάζουν τα email τους στέλνει αυτόματα κάποια από αυτά τα μηνύματα στο φάκελο spam χωρίς να διαβαστούν. Επιπλέον, η ασφάλεια πληροφοριών που προσφέρουν τα παραδοσιακά συστήματα αποστολής και ανάγνωσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν πληροί τις προδιαγραφές ώστε να εξασφαλίζεται η ασφαλής διακίνηση αλληλογραφίας που περιέχει ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Βέβαια, υπάρχει αρκετός κόσμος που δε διαθέτει ή δε γνωρίζει τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή (π.χ. μεγάλης ηλικίας άνθρωποι).

### Προμηθευτές

Σε εγχώρια κλίμακα, υπάρχει πληθώρα προμηθευτών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της προμήθειας πρώτων υλών όπως αυτά που θα χρησιμοποιούνται από την Hybrid Post ΑΕ. Κάποιοι από αυτούς, εκτός από προμηθευτές, θα είναι και ανταγωνιστές της στον κλάδο της αποστολής ταχυδρομικών αντικειμένων σε φυσική μορφή, καθώς διαθέτουν εκτυπωτικά μηχανήματα για την εκτύπωση και εμφακέλωση επιστολών και παρόμοια υπηρεσία με αυτή που θα παρέχει η υπό μελέτη μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή πραγματοποιείται μέσω ΕΛΤΑ, όπως ακριβώς θα λειτουργεί και η υπό μελέτη επιχείρηση (βέβαια η Hybrid Post θα αποστέλλει μέσω ΕΛΤΑ μόνο τις επιστολές που προορίζονται στη λοιπή Ελλάδα) όσον αφορά στην αποστολή των φυσικών επιστολών καθώς οι εν λόγω προμηθευτές δε διαθέτουν δίκτυο διανομής και κέντρα διαλογής αλληλογραφίας, αφού δεν είναι αυτή η κύρια δραστηριότητά τους. Στην ουσία οι ίδιοι μόνο εκτυπώνουν τις επιστολές, καθώς κύρια δραστηριότητά τους είναι η εκτύπωση. Με άλλα λόγια, αναλαμβάνουν τις παραγγελίες των πελατών από την εκτύπωση και εμφακέλωση μέχρι και την αποστολή, όμως «in house»

διεκπεραιώνεται μόνο η πρώτη δραστηριότητα, ενώ η δεύτερη στη σειρά γίνεται «outsourcing» στα ΕΛΤΑ. Επιπλέον, δεν παρέχουν την υπηρεσία ηλεκτρονικής αποστολής στους παραλήπτες που θα παρέχει η Hybrid Post ΑΕ.

### **Δίαυλοι Διανομής**

Η διαδικασία που θα ακολουθείται προκειμένου να πραγματοποιηθεί η διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων εξαρτάται από τον τρόπο επίδοσης που θα επιλέγουν οι πελάτες (ηλεκτρονική ή φυσική μορφή) και από τη γεωγραφική απόσταση που πρέπει να καλυφθεί. Επομένως, οι δίαυλοι διανομής περιλαμβάνουν τις εξής τρεις επιλογές:

- Διανομή των επιστολών σε φυσική μορφή στην Αττική με μέσα της Hybrid Post. Ειδικότερα, όσα φυσικά ταχυδρομικά αντικείμενα απευθύνονται σε παραλήπτες εντός Αττικής θα επιδίδονται με εταιρικά μηχανάκια και μικρά φορτηγά τύπου VAN σε μια εργάσιμη ημέρα από τη στιγμή που θα είναι έτοιμα.
- Διανομή μέσω του δικτύου των ΕΛΤΑ όταν η προς επίδοση φυσική αλληλογραφία αφορά περιοχές που η υπό μελέτη εταιρία δεν δύναται να καλύψει, δηλαδή περιοχές εκτός Αττικής. Η εταιρία θα επιδίδει αλληλογραφία σε φυσική μορφή μόνο εντός των ορίων της Αττικής με μηχανάκια και μικρά φορτηγά, τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Στην περίπτωση λοιπόν που ο πελάτης επιθυμεί να σταλούν επιστολές στη λοιπή Ελλάδα, μετά την εκτύπωση και εμφακέλωσή τους, τα ταχυδρομικά αντικείμενα θα αποστέλλονται μέσω ΕΛΤΑ. Ωστόσο, ο πελάτης δεν θα εμπλέκεται, διότι η κατάθεση των αντικειμένων στο ταχυδρομείο θα γίνεται από την Hybrid Post.
- Διανομή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δηλαδή επίδοση στον προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή του παραλήπτη μέσω της ειδικής ψηφιακής πλατφόρμας της Hybrid Post. Αυτός ο τρόπος διανομής αφορά τις περιπτώσεις που ο πελάτης θα επιθυμεί την αποστολή των επιστολών του σε ηλεκτρονική μορφή. Εξυπακούεται ότι στην περίπτωση αυτή η εταιρία θα επιδίδει τις ηλεκτρονικές επιστολές σε όλη την Ελλάδα και θα είναι άμεσα διαθέσιμες.

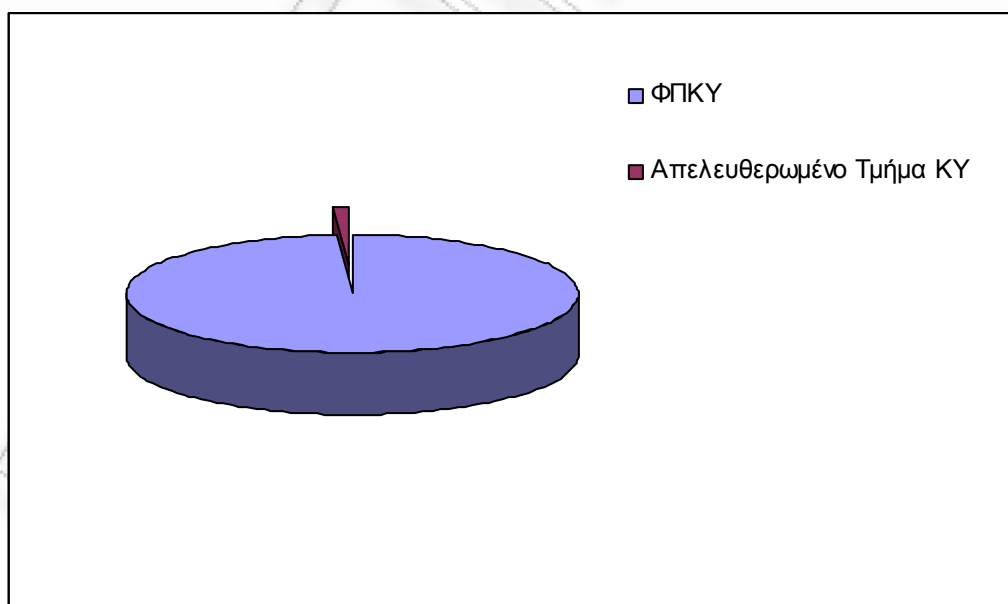
### **III.2 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς**

---

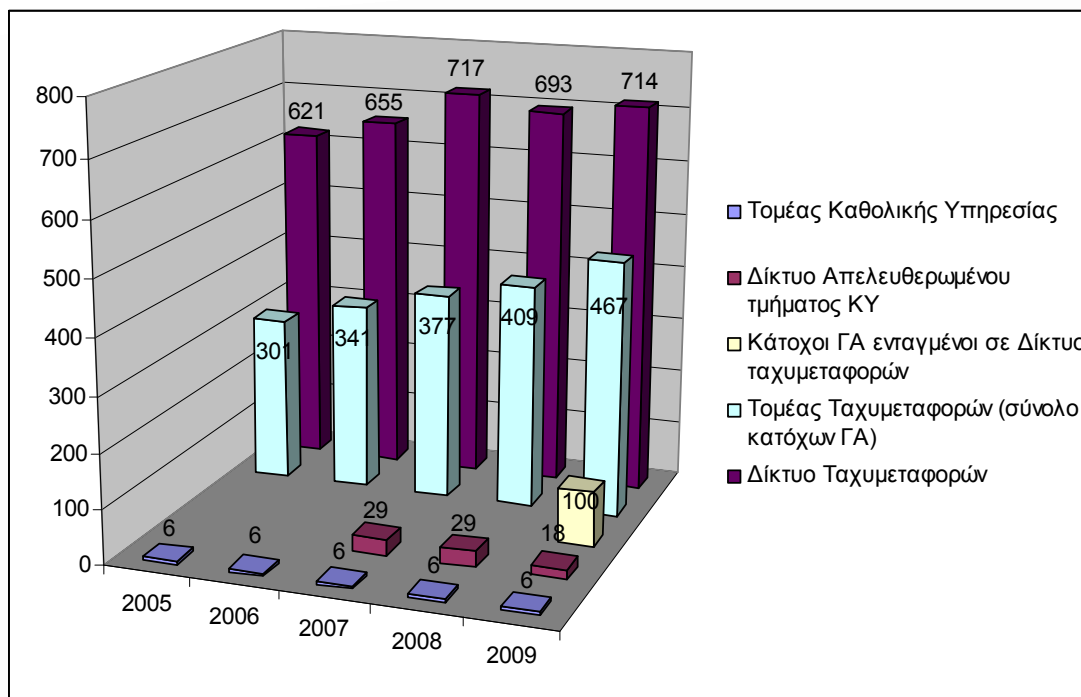
Η ταχυδρομική αγορά στην Ελλάδα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας ο οποίος κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο

αγοράς που διαμορφώνεται σε 60% από πλευράς εσόδων και 90% από πλευράς όγκου. Από την άλλη, στον τομέα της καθολικής υπηρεσίας που δεν είναι πλήρως απελευθερωμένος, το μερίδιο αγοράς του ανέρχεται σε ποσοστό 99%. Η υποχρέωση παροχής καθολικής υπηρεσίας έχει ανατεθεί στα ΕΛΤΑ και για το λόγο αυτό αποτελεί τον Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα. Ειδικότερα, αναλαμβάνοντας τον ρόλο αυτό τα ΕΛΤΑ αναλαμβάνουν και την υποχρέωση πραγματοποίησης μιας περισυλλογής και μιας κατ' οίκον διανομής για κάθε πρόσωπο σε όλη την Ελλάδα για όλες τις εργάσιμες ημέρες και τουλάχιστον για πέντε ημέρες την εβδομάδα πλην εξαιρετικών περιστάσεων ή γεωγραφικών συνθηκών.

Στην Ελλάδα ο αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην ταχυδρομική αγορά είναι διαρκώς αυξανόμενος. Αυτό συμβαίνει διότι εισέρχονται νέες επιχειρήσεις στην αγορά λαμβάνοντας Μητρώο Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων. Ειδικότερα, σύμφωνα με έρευνα που έκανε η ΕΛΣΤΑΤ για λογαριασμό της ΕΕΤΤ, ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά στις 31/12/2009 ήταν 1.205 συμπεριλαμβανόμενων και των επιχειρήσεων - μελών Δικτύων των αδειοδοτημένων από την ΕΕΤΤ παρόχων. Στις επιχειρήσεις αυτές το 2009 απασχολήθηκαν περίπου 21.000 άτομα υπό καθεστώς πλήρους ή μερικής απασχόλησης ([www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)).



**Διάγραμμα III.2:** Μερίδια Αγοράς Τομέα Καθολικής Υπηρεσίας



**Διάγραμμα III.3:** Επιχειρήσεις Ταχυδρομικού Κλάδου

### III.3 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Η εταιρία Hybrid Post σχεδιάζεται να δοκιμάσει τις δυνάμεις της σε μια αγορά όπου ήδη ασκούν δραστηριότητα τα Ελληνικά Ταχυδρομεία με αποτέλεσμα να βρεθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου τα ΕΛΤΑ έχουν ήδη επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αναγκάζοντας τον υποψήφιο ανταγωνιστή να προσπαθήσει να ανατρέψει το “status quo” στην εν λόγω αγορά. Είναι προφανές, ότι το χρονικό πλεονέκτημα εισόδου στην αγορά που έχουν τα ΕΛΤΑ είναι πολύ σημαντικό και καθιστά δύσκολο το έργο κάθε νεοεισερχόμενου ανταγωνιστή. Επιπλέον, τα ΕΛΤΑ θα χρησιμοποιήσουν όλα τα μέσα που διαθέτουν και έχουν κατακτήσει στα χρόνια που λειτουργούν υπό μονοπωλιακό καθεστώς στην Ελλάδα ώστε να παραμείνουν στη θέση του ηγέτη. Η αδυναμία των ΕΛΤΑ όμως, όπως θεωρείται, είναι ότι τα στελέχη τους δεν έχουν εμπειρία σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και επίσης η νομοθεσία που θα απελευθερώσει τον κλάδο θα τους στερήσει κάποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που χρόνια απολαμβάνουν. Εκτός, από τον ρυθμιστή του κλάδου υπάρχουν και θα υπάρξουν και άλλοι φιλόδοξοι ανταγωνιστές γεγονός που θα κλιμακώσει τον ανταγωνισμό σε μια αγορά όμως που τότε θα απελευθερώνεται ανοίγοντας διάπλατα το δρόμο για νέες επενδύσεις και καινοτομία.

### III.4 *Ανάλυση του Ευρύτερου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος*

---

#### III.4.1. *Οικονομικοί Παράγοντες*

Στην παρούσα φάση η χώρα μας έχει επηρεαστεί όπως και όλες οι άλλες από την οικονομική κρίση με τη διαφορά ότι βρίσκεται περισσότερο στο επίκεντρο λόγω της ταχείας δημοσιονομικής προσαρμογής και της εφαρμογής διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που επιχειρείται από την κυβέρνηση σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ([www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)). Σύμφωνα με την ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος κ. Προβόπουλου η προσπάθεια αντιστροφής των εξελίξεων άρχισε με παρεμβάσεις σε πολλούς τομείς και είχε απτά αποτελέσματα, κυρίως στον δημοσιονομικό τομέα. Ενδεικτικά, το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ μειώθηκε περίπου κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Στον αντίποδα όμως, παρά τα όποια θετικά αποτελέσματα και τη μεγάλη προσπάθεια που έχει καταβληθεί, οι παράγοντες που δημιουργούν αβεβαιότητες και τροφοδοτούν την επιφυλακτικότητα των αγορών διατηρούνται ισχυροί ([www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)). Πρώτον, η δυναμική του χρέους παραμένει δυσμενής, καθώς οι συσσωρευμένες ανισορροπίες είναι μεγάλες και η πρόοδος των προσαρμογών δεν είναι αρκετά ταχεία για να αντιστρέψει γρήγορα και αποφασιστικά αυτή τη δυναμική. Δεύτερον, η ανταγωνιστικότητα βελτιώθηκε ελαφρά, κυρίως λόγω μειώσεων στο κόστος παραγωγής χωρίς όμως να βελτιωθεί η «διαρθρωτική» ανταγωνιστικότητα, που συνδέεται με τη δημιουργία περιβάλλοντος φιλικού προς την επιχειρηματική δραστηριότητα ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)). Εξάλλου, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κόστους το 2011 ήταν μικρή σε σχέση με τις σωρευτικές απώλειες της τελευταίας δεκαετίας. Τρίτον, παρά τις μεταρρυθμίσεις στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, δεν υπήρξε ακόμη ουσιαστική βελτίωση εκεί όπου πρωτογενώς παράγονται τα ελλείμματα, δηλαδή στη δημόσια διοίκηση, τους πολυάριθμους οργανισμούς, την τοπική αυτοδιοίκηση όμως ούτε και στην αποτελεσματικότητα του φοροεισπρακτικού μηχανισμού. Έτσι, η δημοσιονομική πορεία, μετά την ισχυρή εκκίνηση που έγινε, εμφανίζει στις αρχές του 2011 σημεία κόπωσης και αποκλίσεις από τους στόχους. Το έλλειμμα του 2010, παρά τη μεγάλη μείωσή του, απέκλινε από την αρχική πρόβλεψη, ενώ αποκλίσεις κατεγράφησαν και το 2011. Επιπλέον, παρά το σχηματισμό κυβέρνησης εθνικής σωτηρίας και της αλλαγής στον πρωθυπουργικό θώκο, οι δημοσιονομικοί στόχοι συνεχίζουν να αποκλίνουν, ενώ παρατηρήθηκε αύξηση του ελλείμματος και μεγάλη υστέρηση εσόδων. Τέταρτον, στο πεδίο των διαρθρωτικών αλλαγών ψηφίστηκαν σημαντικά νομοθετήματα, που αφορούν το ασφαλιστικό

σύστημα, το σύστημα υγείας, τα κλειστά επαγγέλματα και την αγορά εργασίας, και σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξε πρόοδος. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως οι μεταρρυθμίσεις δεν προχωρούν όσο βαθιά χρειάζεται, ενώ συχνά η εφαρμογή τους καθυστερεί, είτε επειδή προσκρούει σε διοικητικές δυσλειτουργίες είτε επειδή εκδηλώνεται διστακτικότητα λόγω αντιδράσεων ([www.economics.gr](http://www.economics.gr)). Πέμπτον, η πραγματική οικονομία εξελίχθηκε δυσμενέστερα από ότι αναμενόταν. Το ΑΕΠ μειώθηκε το 2011 κατά 6,1%, λόγω της υποχώρησης της ιδιωτικής κατανάλωσης κατά 5,3%, της δημόσιας κατανάλωσης κατά 8% και της μείωσης των ακαθάριστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου. Η ύφεση εκτιμάται ότι θα ήταν ηπιότερη, αν προχωρούσαν ταχύτερα οι μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση του περιβάλλοντος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αξιοποίηση των κοινοτικών πόρων του ΕΣΠΑ και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων δαπανών. Έκτον, η ύφεση προκάλεσε απώλειες θέσεων εργασίας σε όλους τους τομείς και άνοδο της ανεργίας. Η απασχόληση το τελευταίο τρίμηνο του 2011 ήταν μειωμένη κατά 4% έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του 2010, υποδηλώνοντας την απώλεια 180 χιλιάδων θέσεων εργασίας, ενώ το ποσοστό ανεργίας το ίδιο τρίμηνο έφθασε το 14,2% του εργατικού δυναμικού. Η μέση ετήσια μείωση της απασχόλησης (-2,7%) ήταν μικρότερη από τη μείωση του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα να υποχωρήσει και η παραγωγικότητα (κατά 1,8%).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι σύμφωνα με τις προβλέψεις προκύπτει ότι η ύφεση θα συνεχιστεί και θα αυξηθεί το 2012. Το ΑΕΠ προβλέπεται ότι θα μειωθεί κατά 3% χωρίς να μπορεί να αποκλειστεί μεγαλύτερη πτώση. Επιπλέον, η ανεργία θα συνεχίσει να αυξάνεται και θα υπερβεί το 17,5% ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού θα υποχωρήσει σημαντικά σε σχέση με το 2011 και θα πλησιάσει το 3¼%. Ο ετήσιος ρυθμός πιστωτικής επέκτασης προς τον ιδιωτικό τομέα παρέμεινε σε αρνητικά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια του 2011. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η ανταγωνιστικότητα βελτιώθηκε το 2011, καθώς μειώθηκε το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος και ο πληθωρισμός υποχώρησε. Επιπρόσθετα, το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών θα περιοριστεί κάτω του 9% του ΑΕΠ, αφού προβλέπεται ότι θα ανακάμψουν οι εξαγωγές και οι τουριστικές εισπράξεις, ενώ θα συνεχίσουν να μειώνονται οι εισαγωγές καταναλωτικών αγαθών. Επιπλέον, σημαντική ανάσα στα δημοσιονομικά της χώρας θα είναι η υλοποίηση του PSI (Private Sector Involvement), που μειώνει το χρέος κατά 100 δισ. ευρώ και περιορίζει σημαντικά τους τόκους που πληρώνει η χώρα. Εφόσον, οι πόροι αυτοί χρησιμοποιηθούν σωστά θα δοθεί η απαραίτητη ώθηση για ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

### **III.4.2. Κοινωνικοί Παράγοντες**

Το Διαδίκτυο αλλάζει τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς κύρια ζητούμενα για αυτούς είναι η εξατομίκευση, η διαφάνεια, η διαθεσιμότητα και η ταχύτητα. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν και στοιχεία που σχετίζονται με την ευσυνειδησία και τη φιλικότητα προς το περιβάλλον. Οι απαιτήσεις λοιπόν του καταναλωτή σχετίζονται με την ευκολία, την άνεση και την απλότητα στις συναλλαγές.

### **III.4.3. Πολιτικοί Παράγοντες**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ήδη απελευθερώσει την ταχυδρομική αγορά. Ήδη δεκαέξι χώρες έχουν απελευθερώσει πλήρως την ταχυδρομική αγορά τους, ενώ αναμένεται να ακολουθήσουν και οι τελευταίες έντεκα χώρες μέλη, συμπεριλαμβανόμενης και της Ελλάδας, εναρμονιζόμενες με την κοινοτική οδηγία 2008/6/ΕΚ της 20<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου του 2008. Η Ελλάδα ασκεί το δικαίωμα παράτασης της απελευθέρωσης της αγοράς, όπως και άλλα κράτη - μέλη, ενώ ισχύει για το μεταβατικό διάστημα, ο αποκλειστικός τομέας.

### **III.4.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Το υβριδικό ταχυδρομείο είναι μια υπηρεσία που χαρακτηρίζεται από υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία. Ο συνδυασμός της ταχύτητας και της άνεσης των επικοινωνιών, της πληροφορικής, του Διαδικτύου και του παραδοσιακού ταχυδρομείου είναι ένας ιδανικός συνδυασμός παλαιών και νέων τεχνολογιών που οδηγούν στο υβριδικό ταχυδρομείο. Ειδικότερα, η δυνατότητα αποστολής από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή απευθείας στις εγκαταστάσεις εκτύπωσης εξουδετερώνει τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο από τη φυσική μεταφορά ταχυδρομείου. Επιπλέον, η τεχνολογία παραγωγής των διαφόρων μονάδων παρουσιάζει αξιοσημείωτο εύρος, οπότε οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε σύγχρονες εγκαταστάσεις, σε προηγμένες μεθόδους παραγωγής, σε τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και στην υιοθέτηση και ανάπτυξη καινοτομιών έχουν σημαντικό προβάδισμα για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **III.5 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης**

Η σημαντικότητα του προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης είναι μεγάλη καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον προσδιορισμό της έκτασης του

επενδυτικού σχεδίου. Μια ουσιαστική πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης απαιτεί την προσεκτική εκτίμηση μια σειράς παραμέτρων που είναι σε θέση να επηρεάσουν την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Η εν λόγω πρόβλεψη γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς που υπολογίζουν τον όγκο αγοράς στον ελεύθερο ανταγωνισμό για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου στο 35% περίπου του συνολικού όγκου ολοκληρωμένων κατατεθειμένων φακέλων. Έτσι, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η αναλογούσα ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου για την περίοδο 2003 με 2012.

**Πίνακας III.1:** Ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου (2003-2012)

ΕΤΟΣ	ΖΗΤΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΦΑΚΕΛΩΝ (τεμάχια)	ΠΟΣΟΣΤΟ ΖΗΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ	ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ
2003	400.000.000	35%	140.000.000
2004	410.000.000	35%	143.500.000
2005	400.000.000	35%	140.000.000
2006	400.000.000	35%	140.000.000
2007	390.000.000	35%	136.500.000
2008	400.000.000	35%	140.000.000
2009	390.000.000	35%	136.500.000
2010	400.000.000	35%	140.000.000
2011	410.000.000	35%	143.500.000
2012	420.000.000	35%	147.000.000

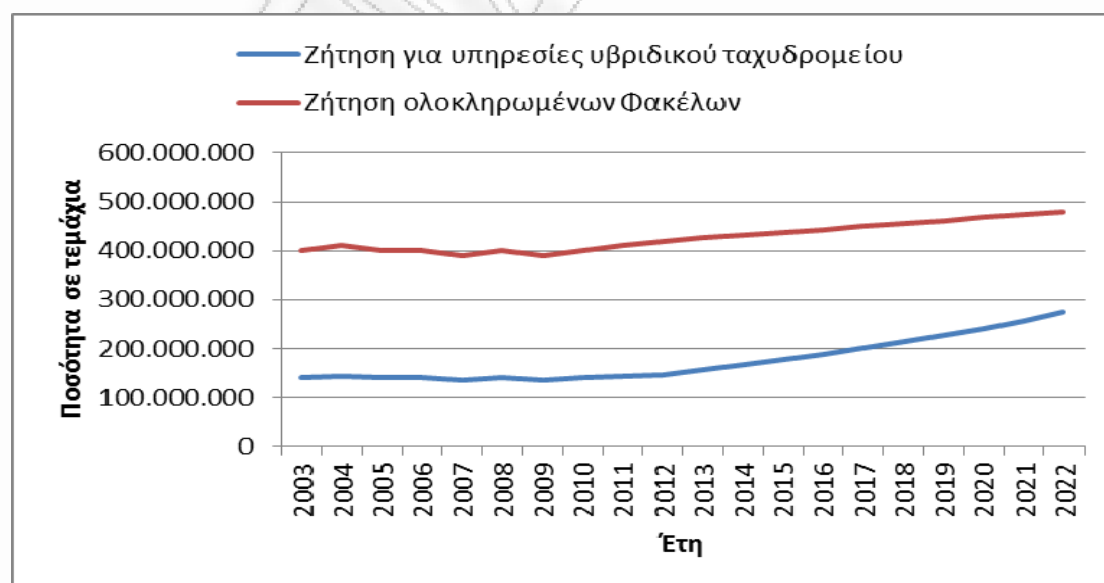
Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι για την περίοδο 2004 - 2012 η ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου εμφανίζει μια ανοδική τάση της τάξης του 12,5% που αντιστοιχεί σε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 1,32%. Όσον αφορά στις προοπτικές της συνολικής ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου για την επόμενη δεκαετία διαγράφονται θετικές. Πιο συγκεκριμένα, οι ρυθμοί αύξησης της ζήτησης είναι ενθαρρυντικοί ειδικά μετά την αναμενόμενη απελευθέρωση του κλάδου το 2013 ([www.eett.gr](http://www.eett.gr)). Σύμφωνα με τους παράγοντες της αγοράς εκτιμάται ότι η μέση ετήσια αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου θα αγγίξει το 5% ([www.icap.gr](http://www.icap.gr)). Με βάση τα



παραπάνω, η εξέλιξη της μελλοντικής ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου δίνεται από τον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας III.2:** Πρόβλεψη ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΖΗΤΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΦΑΚΕΛΩΝ (τεμάχια)	ΠΟΣΟΣΤΟ ΖΗΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ	ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ
2013	425.670.000	36,75%	156.433.725
2014	431.416.545	38,60%	166.526.786
2015	437.240.668	40,50%	177.082.471
2016	443.143.417	42,55%	188.557.524
2017	449.125.854	44,70%	200.759.257
2018	455.189.053	46,90%	213.483.666
2019	461.334.105	49,25%	227.207.047
2020	467.562.115	51,70%	241.729.614
2021	473.874.204	54,30%	257.313.693
2022	480.271.505	57,00%	273.754.758



**Διάγραμμα III.4:** Πρόβλεψη ζήτησης για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται τόσο η συνολική όσο και η επιμέρους ζήτηση για υπηρεσίες υβριδικού ταχυδρομείου, όπως αυτή προβλέπεται να διαμορφωθεί μέσα στην επόμενη δεκαετία.

## ***III.6 Το Σχέδιο Μάρκετινγκ***

### ***III.6.1. Ανάλυση της Στρατηγικής Διάστασης του Σχεδίου Μάρκετινγκ***

Η στρατηγική διάσταση του σχεδίου μάρκετινγκ καλύπτει τη μακροπρόθεσμη διαχείριση του Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και αφορά τα ακόλουθα τρία βασικά σημεία:

#### **Εντοπισμός της Αγοράς - Στόχου**

Η επιλογή της αγοράς - στόχου αφορά την γεωγραφική περιοχή όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση [9]. Ειδικότερα, οι δυνητικοί πελάτες της Hybrid Post προβλέπεται να είναι Δημόσιοι Οργανισμοί, εταιρίες παροχής υπηρεσιών δημόσιες και ιδιωτικές, Τράπεζες και γενικά κάθε είδους εταιρίες και επιχειρήσεις που αποστέλλουν αλληλογραφία στους πελάτες τους. Η πλειοψηφία αυτών βρίσκεται στη γεωγραφική περιοχή της Αττικής γι' αυτό και η μονάδα του υβριδικού ταχυδρομείου θα εγκατασταθεί στην Αττική και μάλιστα όσο το δυνατόν πλησιέστερα στην Αθήνα. Έτσι διευκολύνεται ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και επιτρέπεται στη νέα επιχείρηση να εστιάσει στις ανάγκες της αγοράς.

#### **Καθορισμός των Στόχων του Μάρκετινγκ**

Αρχικά η Hybrid Post θα προσπαθήσει να λάβει τα πρώτα μερίδια της αγοράς της Αθήνας κάνοντας μια είσοδο στον χώρο. Εν συνεχεία, η εταιρία θα επιχειρήσει να εδραιωθεί στην περιοχή και να αυξήσει τα μερίδιά της ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί τα ΕΛΤΑ που έχουν το προβάδισμα στην εν λόγω αγορά.

#### **Καθορισμός της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ**

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει η υπό εξέταση μονάδα πρέπει να είναι σε θέση να της προσδώσει ουσιαστικά εφόδια, ώστε να την κατατάξει στον κατάλογο των σύγχρονων και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου της. Λαμβάνοντας υπόψη τις εναλλακτικές στρατηγικές που προσφέρονται, η Hybrid Post AE έχει επιλέξει να εφαρμόσει Στρατηγική Ανταγωνισμού και πιο συγκεκριμένα τη Στρατηγική της Δημιουργίας Καλής Φήμης. Η εν λόγω στρατηγική εστιάζει στην ποιότητα, την επιπλέον απόδοση και την επωνυμία και επιτυγχάνεται μέσω της διαφοροποίησης [3] και της εστίασης σε κύρια σημεία της αγοράς.

### III.6.2. Ανάλυση της Λειτουργικής Διάστασης του Σχεδίου Μάρκετινγκ

Οι δράσεις που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να τοποθετηθεί αποτελεσματικά σε μια αγορά - στόχο μπορούν να αναλυθούν με βάση το προϊόν, την τιμή και την προώθηση [9].

#### Προϊόν

Η αλληλογραφία/επιστολή ξεκινάει ηλεκτρονικά από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και απευθύνεται κυρίως στο άτομο, όπου και αν ευρίσκεται, και όχι αποκλειστικά σε μία μοναδική φυσική διεύθυνση. Το ταχυδρομικό αντικείμενο έχει πάρει πλέον και άλλες μορφές. Μπορεί ξεκινώντας σε ηλεκτρονική μορφή να παραδοθεί σε φυσική μορφή (υβριδικό) ή μπορεί να κάνει όλη τη διαδρομή του και να παραμείνει μέχρι την παράδοση, σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτό που προκύπτει ως αποτέλεσμα είναι η υποκατάσταση ενός μέρους της υπηρεσίας του ταχυδρομικού έργου με την κλασική του μορφή, από την υβριδική και την ηλεκτρονική αλληλογραφία, γεγονός που αποτελεί την ιδανική λύση για εταιρίες που απαιτούν την παραγωγή και αποστολή εγγράφων σε πολλούς παραλήπτες και ζητούν τακτική και αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες τους. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται ενδεικτικές εφαρμογές του υβριδικού ταχυδρομείου, που θα είναι και προϊόντα της νέας επιχείρησης.

**Πίνακας III.3:** Ενδεικτικές Εφαρμογές του Υβριδικού Ταχυδρομείου

Φιλοσοφία/Ανάγκη	Χρήση	Εταιρίες	Περιεχόμενο Αποστολής
Συνεχής Ενημέρωση/ Τακτική Επικοινωνία	Λογιστικές Εφαρμογές	Τράπεζες Ασφαλιστικές Χρηματοοικονομικές/ Συμβουλευτικές	Λογαριασμοί Ενημερώσεις Συναλλαγών Κινήσεις Καρτών
		ΔΕΚΟ Δημόσιες Υπηρεσίες ΟΤΑ	Λογαριασμοί - Συντάξεις Ενημερωτικά Έγγραφα Τιμολόγια Χρεώσεων
Ειδική Ενημέρωση	Προγράμματα Loyalty	Super Markets Αλυσίδες Καταστημάτων	Loyalty Κάρτες Πρωθητικές Ενέργειες
		Αεροπορικές Ξενοδοχεία	Ενημερώσεις Συναλλαγών
	Ενημέρωση Μετόχων	Εκπαιδευτικά Ιδρύματα Ιδιωτικές Σχολές	Διαχειριστικά Έγγραφα Ενημερωτικά Έγγραφα
		Εισηγμένες Εταιρίες	Ενημέρωση Μετόχων Ενημερωτικά Έγγραφα

## Τιμή και Τιμολογιακή Πολιτική

Τα τιμολόγια των υπηρεσιών που προσφέρει ο φορέας παροχής καθολικής υπηρεσίας πρέπει να είναι εναρμονισμένα στο κόστος και να πληρούν τους κανόνες του υγιούς ανταγωνισμού σε όλη την χώρα. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να δημιουργούν διακρίσεις αλλά να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση επιτρέποντας την πρόσβαση του συνόλου των χρηστών στις καθολικές υπηρεσίες σε προσιτές τιμές. Παράλληλα, τα τιμολόγια θα πρέπει να πληρούν τους κανόνες διαφάνειας και να δημοσιεύονται.

Με βάση το πλαίσιο αυτό, η εταιρία έχει σκοπό να ακολουθήσει στρατηγική δημιουργίας καλής φήμης στην αγορά, ενώ όποτε έχει το περιθώριο θα εφαρμόσει ανταγωνιστικές τιμές οι οποίες θα στηρίζονται στην ποιοτική ανωτερότητα, στην πληθώρα και στην διαφορετικότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει. Παρόλα αυτά, η εν λόγω επιχείρηση δεν θα πρέπει να πέσει στην παγίδα και να ακολουθήσει τιμολογιακή πολιτική που θα είναι να πουλάει πολύ ακριβά τις υπηρεσίες της καθώς υπάρχει έντονος ανταγωνισμός από τα ΕΛΤΑ που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές της αγοράς, έχοντας και το πλεονέκτημα της επωνυμίας τους. Οπότε με μια ελκυστική τιμολογιακή πολιτική και την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών υπολογίζεται η εταιρία να λάβει σημαντικά μερίδια αγοράς και να πραγματοποιήσει τα προβλεπόμενα κέρδη.

## Πρωώθηση

Η εν λόγω επιχείρηση σκοπεύει να επικεντρώσει τις προωθητικές της ενέργειες στην ενίσχυση της φήμης της με στόχο να λάβει αναγνωρισιμότητα από τους πελάτες της, εδραιώνοντας μαζί τους μια σχέση εμπιστοσύνης, ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των παραγγελιών και κατ' επέκταση ο κύκλος εργασιών της. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η Hybrid Post ΑΕ θα εφαρμόσει τα ακόλουθα προωθητικά εργαλεία:

- Προσωπικές Πωλήσεις (καλό δίκτυο καταρτισμένων πωλητών που εντοπίζουν και προσεγγίζουν οι ίδιοι τους επιχειρησιακούς πελάτες κάνοντας ανταγωνιστικές προσφορές).
- Διαφήμιση (σε περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση και Διαδίκτυο).
- Πρωώθηση των Πωλήσεων (με προσφορές και δώρα για τους πελάτες).
- Δημόσιες Σχέσεις (επαφές με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς για προμήθειες μεγάλων ποσοτήτων, χορηγίες, εκδηλώσεις).
- Ιστοσελίδα της εταιρίας

### III.7 Κόστος του Μάρκετινγκ και Έσοδα

#### III.7.1. Έσοδα

Στο σημείο αυτό, θα γίνει μια εκτίμηση των εσόδων για την επιχείρηση σε ετήσια βάση υπολογίζοντας τα έσοδα για το έτος έναρξης λειτουργίας που είναι το 2013 καθώς και για τα επόμενα έτη. Για την αναπροσαρμογή των τιμών από έτος σε έτος θα υπολογίσουμε ένα μέσο όρο πληθωρισμού στο 3,5%. Η εκτίμηση των εσόδων για τα επόμενα έτη φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας III.4: Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΕΙΔΟΣ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΜΑΧΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ (€/τεμ)	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (€)
2013	<b>Επιστολές σε φυσική μορφή</b>				
	Φάκελος 1 χρώμα	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.000.000	0,70	700.000
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	800.000	0,75	600.000
	Φάκελος 2 χρώματα	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	600.000	0,85	510.000
	Φάκελος 3 χρώματα	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	370.000	0,95	351.500
	<b>Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή</b>				
	Επιστολές κοινές		4.985.000	0,10	498.500
	Επιστολές εξατομικευμένες		6.700.000	0,20	1.340.000
	<b>Σύνολο</b>				<b>4.000.000</b>
2014	<b>Επιστολές σε φυσική μορφή</b>				
	Φάκελος 1 χρώμα	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.100.000	0,72	796.950
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	880.000	0,78	683.100
	Φάκελος 2 χρώματα	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	660.000	0,88	580.635
	Φάκελος 3 χρώματα	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	407.000	0,98	400.183
	<b>Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή</b>				
	Επιστολές κοινές		5.483.500	0,10	567.542
	Επιστολές εξατομικευμένες		7.370.000	0,21	1.525.590
	<b>Σύνολο</b>				<b>4.554.000</b>

		Επιστολές σε φυσική μορφή			
		Επιστολή ασπρόμαυρη	Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	
2015	Φάκελος 1 χρώμα	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.210.000	0,75	907.328
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	968.000	0,80	777.709
	Φάκελος 2 χρώματα	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	726.000	0,91	661.053
	Φάκελος 3 χρώματα	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	447.700	1,02	455.608
	Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή				
	Επιστολές κοινές		6.031.850	0,11	646.147
	Επιστολές εξατομικευμένες		8.107.000	0,21	1.736.884
<b>Σύνολο</b>				<b>5.184.729</b>	
2016	Φάκελος 1 χρώμα	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.331.000	0,78	1.032.992
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	1.064.800	0,83	885.422
	Φάκελος 2 χρώματα	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	798.600	0,94	752.609
	Φάκελος 3 χρώματα	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	492.470	1,05	518.710
	Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή				
	Επιστολές κοινές		6.635.035	0,11	735.638
	Επιστολές εξατομικευμένες		8.917.700	0,22	1.977.443
<b>Σύνολο</b>				<b>5.902.814</b>	
2017	Φάκελος 1 χρώμα	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.464.100	0,80	1.176.062
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	1.171.280	0,86	1.008.053
	Φάκελος 2 χρώματα	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	878.460	0,98	856.845
	Φάκελος 3 χρώματα	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	541.717	1,09	590.551
	Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή				
	Επιστολές κοινές		7.298.539	0,11	837.524
	Επιστολές εξατομικευμένες		9.809.470	0,23	2.251.318
<b>Σύνολο</b>				<b>6.720.354</b>	

2018	<b>Επιστολές σε φυσική μορφή</b>				
	<b>Φάκελος 1 χρώμα</b>	Επιστολή ασπρόμαυρη	1.610.510	0,83	1.338.946
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	1.288.408	0,89	1.147.668
	<b>Φάκελος 2 χρώματα</b>	Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	966.306	1,01	975.518
	<b>Φάκελος 3 χρώματα</b>	Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	595.889	1,13	672.342
	<b>Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή</b>				
	Επιστολές κοινές		8.028.392	0,12	953.521
	Επιστολές εξατομικευμένες		10.790.417	0,24	2.563.126
	<b>Σύνολο</b>				<b>7.651.123</b>
	2019	<b>Επιστολές σε φυσική μορφή</b>			
<b>Φάκελος 1 χρώμα</b>		Επιστολή ασπρόμαυρη	1.771.561	0,86	1.524.391
		Επιστολή 1 χρώμα + μαύρο	1.417.249	0,92	1.306.620
<b>Φάκελος 2 χρώματα</b>		Επιστολή 2 χρώματα + μαύρο	1.062.937	1,04	1.110.627
<b>Φάκελος 3 χρώματα</b>		Επιστολή 3 χρώματα + μαύρο	655.478	1,17	765.462
<b>Επιστολές σε ηλεκτρονική μορφή</b>					
Επιστολές κοινές		8.831.232	0,12	1.085.584	
Επιστολές εξατομικευμένες		11.869.459	0,25	2.918.119	
<b>Σύνολο</b>				<b>8.710.803</b>	

### III.7.2. Προσδιορισμός του Κόστους του Μάρκετινγκ

Το κόστος του Μάρκετινγκ για την εν λόγω επιχείρηση είναι οι δαπάνες για την προώθηση και την θέσπιση αναγνωρισιμότητας στην Αθήνα και γενικά σε όλη την Ελλάδα. Υπολογίζεται ότι τα έξοδα για το Μάρκετινγκ θα αποτελούν το 30% των πωλήσεων, ενώ για τον πρώτο χρόνο που η εταιρία θα εισέλθει στον χώρο θα πρέπει να προσφέρει παροχές που θα διευκολύνουν την εδραίωσή της στο μέλλον. Το κόστος που πρόκειται να δαπανηθεί για τη διανομή θα ανέρχεται στο 15% του υπολοίπου των εσόδων.

Πίνακας III.5: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>I. Παροχές στα σημεία πώλησης</b>		
Ποσοστό Επιβάρυνσης	Έσοδα από πωλήσεις	1.200.000
-30%	4.000.000	
<b>II. Διανεμητικό κόστος</b>		
Ποσοστό Επιβάρυνσης	Έσοδα από πωλήσεις <u>μείον</u> Παροχές	420.000
-15%	2.800.000	
<b>III. Προώθηση</b>		
Πρωθητικές ενέργειες		50.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.670.000</b>

Για το κόστος της προώθησης έχει υπολογιστεί ποσοστό μεταβολής 3,5% ανά έτος για λόγους πληθωρισμού. Στο κόστος του Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριληφθούν και κάποιες δαπάνες που σχετίζονται με την προώθηση οι οποίες υπολογίζεται να ανέλθουν στις 50.000 €. Η εκτίμηση του κόστους του Μάρκετινγκ που υπολογίζεται φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας III.6: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ	ΠΑΡΟΧΕΣ	ΔΙΑΝΟΜΗ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	4.000.000	1.200.000	50.000	420.000	<b>1.670.000</b>
2014	4.554.000	1.242.000	51.750	434.700	<b>1.728.450</b>
2015	5.184.729	1.285.470	53.561	449.915	<b>1.788.946</b>
2016	5.902.814	1.330.461	55.436	465.662	<b>1.851.559</b>
2017	6.720.354	1.377.028	57.376	481.960	<b>1.916.363</b>
2018	7.651.123	1.425.224	59.384	498.828	<b>1.983.436</b>
2019	8.710.803	1.475.106	61.463	516.287	<b>2.052.856</b>



## Κεφάλαιο

**IV****ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ****IV.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Άλλων Εφοδίων****IV.1.1. Πρώτες Ύλες**

Στην περίπτωση της Hybrid Post AE, κύρια πρώτη ύλη της παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί το επεξεργασμένο χαρτί, υπό μορφή ρολών για εκτυπωτές ρολού, προεκτυπωμένων φύλλων που θα χρησιμοποιούνται π.χ. για ταχυπληρωμές με λογότυπα ή/και χαρακτηριστικά χρώματα εταιρικής ταυτότητας της εταιρίας - πελάτη, προεκτυπωμένων φακέλων με μακέτα πελάτη από εξωτερικό συνεργάτη, ένθετα πελατών κλπ. Είναι προφανές βέβαια, ότι η ποιότητα ποικίλει όπως αντίστοιχα και η τιμή. Οι συνηθέστερες πρώτες ύλες είναι οι παρακάτω:

- Λευκά ρολά για τους εκτυπωτές ρολού: Από το ρολό θα κόβονται οι σελίδες για τις επιστολές που δεν απαιτούν άλλο χρώμα εκτός από μαύρο και είναι οι πιο κοινές.
- Προεκτυπωμένα φύλλα: π.χ. λογαριασμοί ταχυπληρωμής, επιστολόχαρτα πελατών με λογότυπο από εξωτερικούς συνεργάτες. Παράδειγμα: Ταχυπληρωμή, επιστολόχαρτα COSMOLINE, ΔΕΗ και άλλων.
- Λευκοί φάκελοι: για τους πελάτες που δεν επιθυμούν στο φάκελο κάτι ιδιαίτερο, όπως λογότυπο πολυχρωμίας, παράθυρο, ολόγραμμα κλπ. αλλά μόνο απλή επιτύπωση σε μαύρο χρώμα.
- Προεκτυπωμένοι φάκελοι με μακέτα πελάτη: Από εξωτερικούς συνεργάτες ή με παράθυρο. Παράδειγμα: Τηλεγραφήματα Ο.Τ.Ε.

**IV.1.2. Εφόδια Εργοστασίου**

Εκτός από τις πρώτες ύλες, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν και τα υπόλοιπα εφόδια του εργοστασίου, προκειμένου να είναι εφικτή τόσο η επιτυχής λειτουργία της υπό μελέτη μονάδας, όσο και η επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ.

## **Βοηθητικά Υλικά και Άλλα Εφόδια**

Το υπό ανάλυση έργο χρειάζεται λεπτομερή καταγραφή των βοηθητικών υλικών και εφοδίων που είναι απαραίτητα, προκειμένου το υβριδικό ταχυδρομείο να λειτουργήσει χωρίς προβλήματα. Επομένως, χρειάζεται να γίνει εκτίμηση των αναγκών σε ηλεκτρική ενέργεια, νερό, καύσιμα και άλλα αναλώσιμα που κρίνονται αναγκαία για την επιχείρηση.

### **IV.2 Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Πρώτων Υλών και Εφοδίων**

#### **IV.2.1. Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Πρώτων Υλών**

Δεδομένου ότι υπάρχουν, όπως προαναφέρθηκε, πολλές ποιότητες χαρτιού, η επιλογή θα εξαρτάται από τις προδιαγραφές που θα επιθυμεί ο εκάστοτε πελάτης για τις επιστολές του. Ειδικότερα, αν ζητήσει ιδιαίτερα καλή ποιότητα φακέλου ή επιστολόχαρτου ή επιτυπώσεις επ' αυτών, θα παραγγέλνονται τα αντίστοιχα υλικά με τη σύμφωνη γνώμη του πελάτη να επωμιστεί το αντίστοιχο κόστος. Αν πάλι ο πελάτης επιθυμεί οικονομική τιμή, θα προτιμήσει χαρτί κατώτερης ποιότητας που θα κοστίζει φθηνότερα.

#### **IV.2.2. Περιγραφή Δεδομένων Επιλογής Άλλων Εισροών**

Σε σχέση με τις υπόλοιπες εισροές που είναι απαραίτητες για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της υπό μελέτη επιχείρησης, λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια επιλογής:

- Ηλεκτρική ενέργεια: Θα παρέχεται με τις προδιαγραφές της Δ.Ε.Η. Οι ιδιώτες παραγωγοί ηλεκτρικής ενέργειας διαθέτουν την παραγωγή τους εξ' ολοκλήρου στη Δ.Ε.Η., καθώς η τελευταία είναι υποχρεωμένη να αγοράζει το σύνολο των παραγόμενων ποσοτήτων και μάλιστα σε τιμή υψηλότερη από αυτή που διαμορφώνεται στην ελεύθερη αγορά.
- Νερό: Θα παρέχεται με τις προδιαγραφές του πόσιμου νερού από την Ε.Υ.Δ.Α.Π., καθώς ούτε σε αυτή την περίπτωση υπάρχει για την μονάδα δυνατότητα και κριτήρια επιλογής.
- Ανταλλακτικά: Κριτήριο θα αποτελέσει το κόστος τους σε συνδυασμό με την ποιότητα κατασκευής τους όπως και η συμβατότητά τους με τις μηχανές της παραγωγής.
- Στολές εργασίας: Να είναι άνετες και λειτουργικές για τους εργαζόμενους, να μην φθείρονται και να συντηρούνται - πλένονται εύκολα.

- Χημικά αναλώσιμα: Να είναι οικονομικά, αποτελεσματικά και ακίνδυνα για τους εργαζόμενους.

### IV.3 Διαθεσιμότητα και Προμήθεια

#### IV.3.1. Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών

Προκειμένου να υπολογιστεί το ύψος των αναγκαίων εισροών, επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη τόσο το επιθυμητό επίπεδο παραγωγής, όσο και η εφικτή δυναμικότητα της μονάδας, η οποία εξαρτάται από διάφορους μηχανολογικούς παράγοντες που αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο (στο κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης). Σε αυτό το σημείο, πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι απαιτήσεις του Σχεδίου Μάρκετινγκ (Κεφάλαιο 3 της παρούσας μελέτης) για το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας για τον αποτελεσματικό προσδιορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων εισροών. Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ότι η παραγγελία πρώτων υλών δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί απολύτως εξαρχής διότι θα εξαρτάται από τις παραγγελίες των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από λευκά ρολά και εκτυπωτικά χαρτιά από τα οποία θα υπάρχουν σταθερά ως απόθεμα κάποιες ποσότητες, τα ιδιαίτερα υλικά θα παραγγέλλονται κατόπιν αιτήσεως προς τους προμηθευτές για ειδικές παραγγελίες πελατών, διότι αφενός κοστίζουν και αφετέρου μπορεί να χρειαστεί να είναι εξατομικευμένα (π.χ. προεκτυπωμένο λογότυπο στο φάκελο). Επομένως, βάσει αυτών των δεδομένων οι απαιτούμενες ποσότητες εισροών ανέρχονται σε 1.000 τεμάχια ρολών εκτυπωτών, 300.000 λευκούς φακέλους, 500.000 τεμάχια προεκτυπωμένου χαρτιού και 100.000 προεκτυπωμένους φακέλους.

Όσον αφορά στα υπόλοιπα εφόδια, αυτά υπολογίζεται να καταναλωθούν στις ακόλουθες ποσότητες για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε ετήσια βάση:

- Ηλεκτρική ενέργεια: 250.000 Kwh
- Νερό: 2.000 τόνοι
- Ανταλλακτικά: Οι προβλεπόμενες ποσότητες εξαρτημάτων για τα μηχανήματα ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας.
- Στολές εργασίας: 16 τεμάχια φόρμες (8 χειμερινές/ 8 θερινές) και 1000 ζευγάρια γάντια
- Χημικά αναλώσιμα: 500 λίτρα απορρυπαντικών - απολυμαντικών

### IV.3.2. Διαθεσιμότητα Υλικών

Στη χώρα μας υπάρχει αρκετή διαθεσιμότητα υλικών παραγωγής όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3 (προμηθευτές), καθώς οι προμηθευτές είναι πολλοί. Επομένως, το θέμα της διαθεσιμότητας υλικών δεν θα αποτελέσει πρόβλημα έτσι ώστε να τεθεί ζήτημα αναζήτησης των υλικών από το εξωτερικό. Σχετικά με τη δυνατότητα εφοδιασμού των πρώτων υλών, η προμήθεια θα γίνεται από διάφορους προμηθευτές, τουλάχιστον στην αρχή. Η επιλογή των προμηθευτών με τους οποίους θα συνεργαστεί η υπό μελέτη επιχείρηση προκύπτει από έρευνα αγοράς που διεξήχθη και οδήγησε στις εξής επιλογές προμηθευτών με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή (πάντα σε προϊόντα παρόμοιας ποιότητας με τους υπόλοιπους υποψήφιους προμηθευτές των οποίων οι προσφορές εξετάστηκαν προσεκτικά):

- ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΒΕΕ
- INFORM Π. ΛΥΚΟΣ Α.Ε.
- GREKIS Form Services

## IV.4 Πρόγραμμα Προμηθειών - Μάρκετινγκ Προμηθειών

---

### IV.4.1. Μάρκετινγκ Προμηθειών

Το μάρκετινγκ προμηθειών αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία μιας νεοσύστατης μονάδας. Αυτό συνεπάγεται ότι απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός, ώστε να ικανοποιούνται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους
- Η ελαχιστοποίηση του κινδύνου
- Η καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές

### IV.4.2. Πρόγραμμα Προμηθειών

#### Επιλογή προμηθευτών

Η εν λόγω επιχείρηση, σε πρώτο στάδιο, πρόκειται να συνάψει ετήσιες συμφωνίες και με όρους που θα ανανεώνονται αναλόγως με τους εκάστοτε προμηθευτές, αποσκοπώντας σε όσο το δυνατόν πιο συμφέρουσες για την εταιρία συνεργασίες. Ωστόσο, στην πορεία, θα αναπτύξει πιο σταθερούς δεσμούς με τους προμηθευτές εκείνους που θα διαπιστωθεί ότι της εξασφαλίζουν εγγυημένης ποιότητας προϊόντα σε τιμές και όρους συμφέροντες για αυτή. Βάσει αυτού, κατά τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών, θα λαμβάνονται υπόψη μια σειρά κριτηρίων τα οποία ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες: α) Αξιοπιστία, β) Συμφέρουσες

τιμές αλλά και σωστή τιμολόγηση, γ) Ικανότητα αντίδρασης του προμηθευτή σε απρόβλεπτες αλλαγές, δ) Επαγγελματισμός και τυπικότητα όσον αφορά στις έγκαιρες παραδόσεις (JIT), ε) την ποιότητα των υλικών και στ) τη φήμη τους στην αγορά.

### **Προμηθευόμενες ποσότητες**

Σε πρώτη φάση, προβλέπεται να γίνει μια μεγάλη προμήθεια πρώτων υλών για την έναρξη της λειτουργίας, η οποία θα καλύπτει τις πρώτες παραγγελίες των πελατών που θα έχει εξασφαλίσει το μάρκετινγκ και βέβαια ένα ικανό απόθεμα από υλικά (π.χ. λευκά ρολά) που είναι κοινά για την πλειοψηφία των παραγγελιών. Οι ακριβείς ποσότητες για τις οποίες θα γίνει προμήθεια, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο IV.3.1 θα εξαρτηθούν από το επιθυμητό επίπεδο παραγωγής, όσο και την εφικτή δυναμικότητα της μονάδας. Επιπλέον, στην προμήθεια θα συμπεριλαμβάνονται τα απαραίτητα υλικά για τις παραγγελίες των πρώτων πελατών αν αυτά είναι ιδιαίτερα (π.χ. χαρτί με επιτυπώσεις). Στη συνέχεια, οι παραγγελίες θα πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες που θα προκύπτουν, δηλαδή ανάλογα με τις παραγγελίες των πελατών και τις ιδιαιτερότητες αυτών. Είναι αυτονόητο, ότι θα γίνεται προμήθεια και των κοινών πρώτων υλών κάθε φορά που το απόθεμα θα πέφτει κάτω από ένα προκαθορισμένο όριο.

### **Τρόποι μεταφοράς**

Η παράδοση των πρώτων υλών θα αναλαμβάνεται από τους προμηθευτές, ενώ το κόστος μεταφοράς θα συμπεριλαμβάνεται στην τιμή και θα βαρύνει τον προμηθευτή.

### **Αποθήκευση**

Στην περίπτωση της Hybrid Post AE, η λειτουργία της αποθήκευσης αποκτά μεγάλη σημασία διότι είναι απαραίτητοι μεγάλοι αποθηκευτικοί χώροι για τις πρώτες ύλες καθώς καταλαμβάνουν μεγάλο όγκο. Βέβαια, ο παράγοντας αυτός έχει υπολογιστεί κατά την επιλογή του χώρου εγκατάστασης ώστε να υπάρχουν οι απαραίτητες και κατάλληλες, για τη διατήρηση των υλικών σε άριστη κατάσταση, αποθήκες για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης.

## **IV.5 Υπολογισμός του Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων**

Το κόστος των πρώτων υλών και όλων εκείνων των εφοδίων που έχουν κριθεί απαραίτητα για την παρασκευή των προϊόντων της εν λόγω μονάδας, αποτελεί

βασικό στοιχείο του επενδυτικού σχεδίου, καθώς η ορθή διαχείρισή του μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία για τον υπολογισμό του κόστους πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων της μονάδας για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

**Πίνακας IV.1:** Εκτίμηση Κόστους Παραγωγής: Πρώτες Ύλες και Εφόδια (2013)

ΕΙΣΡΟΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)	ΚΟΣΤΟΣ (ανά τεμάχιο)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>Πρώτες Ύλες</b>			
Ρολό Χαρτί (500 τεμ. Α4/ρολό)	(500 x 6.000) = 3.000.000 τεμ.	0,02 €/τεμ.	60.000
Λευκοί Φάκελοι	3.000.000 τεμ.	0,05 €/τεμ.	150.000
<b>Φάκελος-Επιστολή</b>	<b>3.000.000 τεμ.</b>	<b>0,07 €/τεμ.</b>	<b>210.000</b>
Προεκτυπωμένα Φύλλα	1.160.000 τεμ.	0,05 €/τεμ.	58.000
Προεκτυπωμένοι Φάκελοι	1.160.000 τεμ.	0,08 €/τεμ.	92.800
<b>Προεκτυπωμένος Φάκελος-Επιστολή</b>	<b>1.160.000 τεμ.</b>	<b>0,13 €/τεμ.</b>	<b>150.800</b>
<b>Σύνολο</b>			<b>360.800</b>
<b>Βοηθητικά Υλικά και Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας</b>			
Ηλεκτρισμός	250.000 Kwh	0,09 €/Kwh	22.500
Νερό	2.000 τόνοι	1 €/τόνο	2.000
<b>Σύνολο</b>			<b>24.500</b>
<b>Ανταλλακτικά</b>			
Εξαρτήματα Μηχανών			1.000
Μελάνια			4.000
<b>Σύνολο</b>			<b>5.000</b>
<b>Στολές Εργασίας</b>			
Φόρμες	16 τεμ.	8 €/τεμ.	128
Γάντια	1.000 ζεύγη	0,03 €/ζεύγος	30
<b>Σύνολο</b>			<b>158</b>
<b>Χημικά Αναλώσιμα</b>			
Απορρυπαντικά/Απολυμαντικά	1.000 λίτρα	0,15 €/λίτρο	150
<b>Σύνολο</b>			<b>150</b>
<b>Συνολικό Κόστος</b>			<b>390.608</b>

Για την εκτίμηση του κόστους των πρώτων υλών και των εισροών για κάθε έτος της εξεταζόμενης περιόδου λαμβάνεται υπόψη η προγραμματισμένη αύξηση παραγωγής, όπως αυτή προκύπτει από τα αναμενόμενα επίπεδα πωλήσεων στις οποίες στοχεύει η μονάδα (βλ. Κεφάλαιο 3 της παρούσας μελέτης) αλλά και η αναπροσαρμογή των τιμών τόσο λόγω πληθωρισμού όσο και λόγω της αύξησης της τιμής του πετρελαίου και των πρώτων υλών. Στην παρούσα μελέτη η αναπροσαρμογή αυτή θα είναι της τάξης του 3,5% ετησίως.

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται η εκτίμηση του κόστους των πρώτων υλών για όλη την υπό εξέταση χρονική περίοδο.

**Πίνακας IV.2:** Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (σε τεμάχια)	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ Α΄ ΥΛΕΣ (σε τεμάχια)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ Α΄ ΥΛΗΣ (€/τεμάχιο)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	4.160.000	4.305.600	0,087	<b>360.800</b>
2014	4.576.000	4.736.160	0,090	<b>410.771</b>
2015	5.033.600	5.209.776	0,093	<b>467.663</b>
2016	5.536.960	5.730.754	0,096	<b>532.434</b>
2017	6.090.656	6.303.829	0,100	<b>606.176</b>
2018	6.699.722	6.934.212	0,103	<b>690.131</b>
2019	7.369.694	7.627.633	0,107	<b>785.714</b>

Με βάση όλα τα παραπάνω στοιχεία, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εκτίμηση του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και όλων των υπολοίπων εισροών για τα έτη υπό μελέτη.

**Πίνακας IV.3:** Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	360.800	24.500	5.000	158	150	<b>390.608</b>
2014	410.771	25.358	5.175	164	155	<b>441.622</b>
2015	467.663	26.245	5.356	169	161	<b>499.594</b>
2016	532.434	27.164	5.544	175	166	<b>565.482</b>
2017	606.176	28.114	5.738	181	172	<b>640.381</b>
2018	690.131	29.098	5.938	188	178	<b>725.534</b>
2019	785.714	30.117	6.146	194	184	<b>822.356</b>

## Κεφάλαιο

## V

**ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ*****V.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας******V.1.1. Καθορισμός του Προγράμματος Παραγωγής***

Το αρχικό μηχανολογικό έργο συνίσταται στη σχεδίαση ενός προκαταρκτικού παραγωγικού προγράμματος, ικανού να ανταποκριθεί, όσο το δυνατόν πλησιέστερα, στην προβλεπόμενη ζήτηση κατά την αρχή λειτουργίας της μονάδας και με δυνατότητες κάλυψης και της μελλοντικής μεγαλύτερης ζήτησης. Σύμφωνα λοιπόν με την ανάλυση του κλάδου, τη ζήτηση της αγοράς και τη στρατηγική του μάρκετινγκ, η επιθυμητή ποσότητα που θα χρειαστεί να παράγεται είναι 4.160.000 επιστολές σε φυσική μορφή και 11.685.000 σε ηλεκτρονική μορφή, όπως αυτή καθορίστηκε για το πρώτο έτος λειτουργίας. Στη συνέχεια, το επιθυμητό αυτό επίπεδο παραγωγής θα πρέπει να καταμεληθεί ομοιομερώς μέσα στο έτος, λαμβάνοντας υπόψη ότι κατά το μήνα Αύγουστο η μονάδα θα υπολειτουργεί λόγω των προβλεπόμενων αδειών των εργαζομένων αφενός και αφετέρου λόγω της πτώσης των παραγγελιών κατά την περίοδο αυτή διότι πολλές επιχειρήσεις (ιδιωτικές εταιρίες κυρίως) κλείνουν και δε θα στέλνεται πολλή αλληλογραφία. Επομένως, θα είναι «νεκρή» περίοδος και για το υβριδικό ταχυδρομείο. Ωστόσο υπάρχουν αντίστοιχα και περίοδοι αιχμής όπως ο μήνας Σεπτέμβριος που ανοίγουν πάλι οι εταιρίες και επειδή οι πελάτες τους έχουν επιστρέψει από τις διακοπές στέλνουν μεγάλους όγκους επιστολών ποικίλου περιεχομένου (ειδοποιήσεις πληρωμής, λογαριασμούς κλπ.). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η επιχείρηση προγραμματίζει τη λειτουργία της κατά τη διάρκεια της μεγαλύτερης περιόδου του έτους σε μια βάρδια ανά ημέρα (8 ώρες ανά ημέρα /250 ημέρες ανά έτος) που αντιστοιχεί σε 16.640 ταχυδρομικά αντικείμενα σε φυσική μορφή και 46.740 ταχυδρομικά αντικείμενα σε ηλεκτρονική μορφή ημερησίως.



### **V.1.2. Καθορισμός της Δυναμικότητας της Μονάδας**

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προγράμματος παραγωγής, η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας κατά το πρώτο έτος θα πρέπει να καλύπτει 4.160.000 ταχυδρομικά αντικείμενα σε φυσική μορφή και 11.685.000 σε ηλεκτρονική μορφή ημερησίως ώστε να ανταποκρίνεται στα επίπεδα εκροών που έχουν προβλεφθεί. Είναι προφανές, ότι στόχος δεν είναι η επίτευξη της μέγιστης ονομαστικής δυναμικότητας [1], καθώς από τη μία θα ανέβει το μοναδιαίο κόστος των εκροών (μεγαλύτερος βαθμός απασχόλησης του μηχανολογικού εξοπλισμού, περισσότερη ενέργεια, ίσως περισσότερες βάρδιες) και από την άλλη η εταιρία δε θα χρειάζεται εξ αρχής να προβεί σε αυτήν την διαδικασία αφού η αρχική ζήτηση δεν θα είναι τόσο μεγάλη όσο η δυνατότητα των μηχανημάτων, εφόσον ο εξοπλισμός που επιλέχθηκε θα μπορεί εύλογα να καλύπτει και την μελλοντική προβλεπόμενη ζήτηση. Ο βαθμός απασχόλησης του κύριου παραγωγικού εξοπλισμού της επιχείρησης αναμένεται να κυμανθεί περίπου στο 40% βάσει της προβλεπόμενης αρχικής ζήτησης. Στη συνέχεια βέβαια, όταν οι παραγγελίες αυξηθούν θα αυξηθεί και το ποσοστό απασχόλησης της δυναμικότητας περίπου στο 90% της πλήρους δυναμικότητας, όπως επίσης και στις περιόδους αιχμής εφόσον τότε θα επιτυγχάνονται μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας προκειμένου να μειώνεται το μοναδιαίο κόστος της κάθε παραγόμενης μονάδας. Επομένως, η προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων ετησίως (αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του 10% για τα πέντε πρώτα χρόνια), θεωρείται ρεαλιστική και μέσα στα όρια της δυναμικότητας της επιχείρησης.

## **V.2 Επιλογή Τεχνολογίας**

---

### **V.2.1. Ανάλυση της Διαδικασίας Παραγωγής**

Ο πελάτης αποστέλλει ηλεκτρονικά αρχεία (κείμενο, στοιχεία λογαριασμών, στοιχεία παραληπτών κ.α.) μέσω ασφαλούς καναλιού στην εταιρία ή με CD στη Φυσική Διεύθυνση. Στο σημείο αυτό, ανάλογα με την εντολή του πελάτη θα υπάρχουν δυο διαφορετικές προσεγγίσεις. Ειδικότερα, αν ο πελάτης επιθυμεί οι επιστολές του να αποσταλούν στους παραλήπτες σε ηλεκτρονική μορφή αποκλειστικά, τότε ακολουθείται η εξής διαδικασία. Ο πελάτης οφείλει να εισάγει στο σύστημα της Hybrid Post από ασφαλές κανάλι ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας τον προσωπικό του κωδικό που θα του έχει χορηγηθεί, ένα αρχείο με συγκεκριμένη μορφοποίηση βάση των προσυμφωνηθέντων προδιαγραφών που θα περιέχει όλες

τις πληροφορίες που απαιτεί το σύστημα της Hybrid Post για να παράξει και να αποστείλει τις επιστολές ηλεκτρονικά. Πιο συγκεκριμένα, το αρχείο αυτό θα υποβάλλεται σε μια εσωτερική διαδικασία του συστήματος προκειμένου τα στοιχεία των παραληπτών και όλα τα μεταβλητά στοιχεία να προσαρμοστούν σε εξατομικευμένες επιστολές με τα στοιχεία του κάθε παραλήπτη και την πληροφορία που θέλει ο αποστολέας να του γνωστοποιήσει. Ειδικότερα, αφού το αρχείο “φορτωθεί” (μόλις σταλεί) στον server της Hybrid Post και “διαβαστεί” θα τοποθετούνται τα ατομικά μεταβλητά στοιχεία της λίστας που θα έχει στείλει ο πελάτης σε “templates” μιας συγκεκριμένης φόρμας (π.χ. αν πρόκειται για λογαριασμό πελάτη μιας εταιρίας κινητής τηλεφωνίας, στη φόρμα του εντύπου θα μπαίνουν τα μεταβλητά στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση, ο κωδικός πελάτη και το ποσό πληρωμής). Με αυτόν τον τρόπο θα ετοιμάζονται οι ηλεκτρονικές επιστολές και θα αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων του συστήματος. Στη συνέχεια θα αποστέλλεται ειδοποιητήριο στην ηλεκτρονική διεύθυνση του παραλήπτη με e-mail ειδοποιώντας τον ότι μπορεί να εισέλθει στο σύστημα με τα προσωπικά του διαπιστευτήρια και να “κατεβάσει” το έγγραφο. Η διαδικασία αυτή έχει αποφασιστεί ώστε να διαφυλάσσεται το απόρρητο της αλληλογραφίας και δεν αποστέλλονται έγγραφα που εμπεριέχουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, εκτός κι αν ο τελικός παραλήπτης υποβάλλει σχετικό αίτημα. Επιπλέον, θα υπάρχει δυνατότητα ελέγχου από την εταιρία για το “κατέβασμα” των αρχείων και σε περίπτωση που κάποιος δεν εισέλθουν στο σύστημα τότε θα αποστέλλονται τα έγγραφα και σε φυσική μορφή με την διαδικασία που θα ακολουθείται σε περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί αποστολή των επιστολών σε έντυπη μορφή η οποία θα αναλυθεί ακριβώς παρακάτω,

Σε περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί όλα τα ταχυδρομικά αντικείμενα να αποσταλούν μόνο σε φυσική μορφή, η διαδικασία επεξεργασίας είναι διαφορετική. Ειδικότερα, αποστέλλει το αρχείο μέσω ασφαλούς καναλιού στην Hybrid Post ή με CD στη Φυσική Διεύθυνση της εταιρίας προκειμένου να γίνει η απαραίτητη επεξεργασία που πιθανόν να χρειάζεται στο απεσταλμένο αρχείο (μετατροπή σε εκτυπώσιμο) για να αναγνωρίζεται από το μηχάνημα από όπου και θα ξεκινήσει η μετατροπή των επιστολών σε φυσική μορφή. Αφού, εκτελεστεί η επεξεργασία των ηλεκτρονικών αρχείων και η δημιουργία των εκτυπωτικών αρχείων, αυτά προωθούνται στο αντίστοιχο μηχάνημα που θα κάνει την εκτύπωση σε χαρτί και έπειτα ακολουθεί η εμφακέλωση. Τα αντικείμενα βγαίνουν από το μηχάνημα ταξινομημένα ανά προορισμό και έτοιμα για ταχυδρόμηση. Στη συνέχεια, τα ταξινομημένα αντικείμενα ξεχωρίζονται ανάλογα με το αν απευθύνονται σε Αττική ή λοιπή Ελλάδα προκειμένου να επιδοθούν στους παραλήπτες της Αττικής μέσω της

εταιρίας Hybrid Post με δικά της μηχανάκια και εταιρικά αυτοκίνητα ή μέσω ΕΛΤΑ στους παραλήπτες εκτός Αττικής. Στη δεύτερη περίπτωση, τα ταχυδρομικά αντικείμενα που θα προορίζονται για επαρχία θα φορτώνονται στα μικρά φορτηγά της εταιρίας και θα μεταφέρονται στο ΚΕΜΠ Κρουονερίου για αποστολή, διότι εκεί κατατίθεται η αλληλογραφία μεγάλου όγκου των πελατών των ΕΛΤΑ. Το στήσιμο ενός μεγάλου δικτύου για να εξυπηρετεί και επαρχία, στην αρχή ειδικά του εγχειρήματος, θα είχε μεγάλο κόστος και είναι προφανές ότι είναι πιο συμφέρον να γίνεται outsourcing στα ΕΛΤΑ. Είναι βέβαια αυτονόητο, ότι στην περίπτωση αυτή το κόστος θα το επιβαρύνεται ο πελάτης καθώς το γραμματόσημο έχει κάποιο κόστος (διαφορετικό ανάλογα με την κλίμακα βάρους που εμπίπτει το αντικείμενο).

### ***V.2.2. Περιγραφή Επιλεγμένης Τεχνολογίας***

Προκειμένου η Hybrid Post ΑΕ, να προβεί με ορθότητα στην επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας έχει θέσει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να επιτρέπει την επίτευξη της αναμενόμενης δυναμικότητας προκειμένου να καλύπτεται η προβλεπόμενη ζήτηση και η επιπλέον ζήτηση που θα προκύψει καθώς η εταιρία θα εδραιώνεται
- Να είναι συμβατή με τον επιλεγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό
- Να είναι τελευταίας γενιάς και δοκιμασμένη
- Να παρέχει τη δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση και επέκταση
- Να αγοραστεί από προμηθευτή ο οποίος έχει καλή φήμη στον τομέα του και αξιοπιστία διότι πρόκειται για μεγάλη επένδυση
- Να παρέχεται η δυνατότητα από την προμηθεύτρια εταιρία για εκπαίδευση στο χειρισμό των μηχανημάτων και AFTER SALES SERVICE για εύλογο χρονικό διάστημα

## ***V.3 Επιλογή Μηχανολογικού Εξοπλισμού***

### ***V.3.1. Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού***

Η τεχνολογία συνδυάζεται άμεσα με το μηχανολογικό εξοπλισμό, με τον οποίο πρέπει να είναι απόλυτα συμβατή. Σε γενικές γραμμές, ο απαιτούμενος εξοπλισμός ο οποίος θα εξυπηρετεί το σύνολο των αναγκών της υπό μελέτη επιχείρησης μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες δυο βασικές κατηγορίες:

**A. Κύριος Παραγωγικός εξοπλισμός:** περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μηχανήματα που αποτελούν το βασικό εξοπλισμό της παραγωγικής μονάδας ώστε να είναι σε θέση να

εκτελεστεί η κύρια παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, δηλαδή η παραγωγή των ταχυδρομικών αντικειμένων είτε σε ηλεκτρονική είτε σε φυσική μορφή.

**B. Βοηθητικός Εξοπλισμός:** περιλαμβάνει τα μεταφορικά μέσα και όσα επιπλέον βοηθητικά μηχανήματα κρίνονται απαραίτητα για την εξυπηρέτηση της κύριας παραγωγικής διαδικασίας.

Η επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία είναι κρίσιμη και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Τα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέχθηκε ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι τα ακόλουθα:

- Η σχέση κόστους - προστιθέμενης αξίας στο τελικό προϊόν
- Η παροχή εγγυήσεων καλής λειτουργίας και εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών κατά τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού
- Η παροχή της κατάλληλης τεχνολογίας η οποία είναι απαραίτητη για την αξιοποίηση του εξοπλισμού στην παραγωγική διαδικασία
- Να επιτρέπει την επίτευξη της αναμενόμενης ετήσιας δυναμικότητας
- Να αγοραστεί από προμηθευτή ο οποίος έχει καλή φήμη στον τομέα του και αξιοπιστία
- Να παρέχεται η δυνατότητα από την προμηθεύτρια εταιρία για εκπαίδευση στο χειρισμό των μηχανημάτων και AFTER SALES SERVICE για αναγκαίο χρονικό διάστημα
- Δυνατότητα παραγγελίας ανταλλακτικών από την προμηθεύτρια εταιρία και αποστολής τους στην έδρα της Hybrid Post με εγγύηση καλής λειτουργίας

Βάσει των παραπάνω κριτηρίων, η υπό εξέταση επιχείρηση έχει καταλήξει στην ελβετική εταιρία κατασκευής επαγγελματικών εκτυπωτικών μηχανημάτων KERN ([www.kern.ch](http://www.kern.ch)) η οποία πληροί τις προϋποθέσεις που έχουμε θέσει και θα εφοδιάσει την υπό εξέταση εταιρία με δυο εκτυπωτές φύλλων τύπου KERN 971, δυο εκτυπωτές ρολού τύπου KERN 999, δυο εμφακελωτικές μηχανές τύπου KERN 3500, 2 μεταφορείς γραμμάτων για τον KERN 3500 και δυο συστήματα διαχείρισης/οργάνωσης φακέλων τύπου KERN 60L. Διευκρινίζεται ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός αποτελείται από αποσπώμενα μέρη (είναι modular). Επομένως, το κάθε σετ θα αποτελείται από ένα μηχανήμα από τα προαναφερθέντα (έναν εκτυπωτή φύλλων, έναν εκτυπωτή ρολού, μια εμφακελωτική, έναν μεταφορέα γραμμάτων και ένα σύστημα διαχείρισης/οργάνωσης φακέλων). Στην ουσία δηλαδή θα αποκτήσει η εταιρία δυο μηχανήματα αποτελούμενα από αποσπώμενα τμήματα,

τα οποία βέβαια έχουν μεγάλη παραγωγική δυνατότητα και θεωρείται ότι αρκούν για την κάλυψη των αναγκών της υπό μελέτη μονάδας σύμφωνα με τις προβλέψεις για την επιθυμητή δυνατότητα παραγωγής που έχουν αναφερθεί.

Παράλληλα με όλα τα παραπάνω, η υπό σύσταση εταιρία θα στοχεύσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001:2000 [8].

#### ***V.4 Κόστος Μηχανολογικών και τεχνολογίας***

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις του κόστους για την απόκτηση της τεχνολογίας, του κύριου μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς και του βοηθητικού εξοπλισμού που πρέπει να ανακτηθούν από την εν λόγω επιχείρηση. Σημειώνεται ότι για κάθε στοιχείο του πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους του στο έτος 2013 (βάσει της αναμενόμενης ετήσιας μεταβολής του πληθωρισμού κατά 3,5%), κατά το οποίο αναμένεται να αποκτηθεί το σύνολο του μηχανολογικού εξοπλισμού (www.dell.com).

**Πίνακας V.1:** Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού

<b>I. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - Κύριος Εξοπλισμός</b>		
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>Βασικός Εξοπλισμός</b>		
Εκτυπωτής φύλλων: Μοντέλο Kern 971	2	236.800
Εμφακελωτική μηχανή: Μοντέλο Kern 3500	2	1.700.000
Εκτυπωτής ρολό: Μοντέλο Kern 999	2	236.000
Μεταφορέας γραμμάτων Kern για kern 3500	2	34.000
Σύστημα διαχείρισης/οργάνωσης φακέλων: Μοντέλο Kern 60L	2	120.000
Web Server: Μοντέλο Dell PowerEdge R510	2	3.000
Mail Server: Μοντέλο Dell PowerEdge R510	2	3.000
Database Server : Μοντέλο Dell PowerEdge R715	2	4.000
Direct Attached Storage Enclosure and disks: Μοντέλο Dell PowerVault MD1200	1	4.500
Tape BackUp Enclosure and Tapes: Μοντέλο Dell PowerVault 114X	1	2.500
Firewall: Μοντέλο Check Point 2200 Appliance	1	3.000
<b>Επιπρόσθετος Εξοπλισμός</b>		
Rack Enclosure	1	1.000
KVM	1	500
Άλλος επιπρόσθετος εξοπλισμός		200

ΣΥΝΟΛΟ		2.348.500
<b>II. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - Βοηθητικός Εξοπλισμός</b>		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>Μεταφορικά Μέσα Διανομής</b>		
Επαγγελματικά Αυτοκίνητα: Citroen Jumper	2	50.000
Δίκυκλο: Honda ANF 125 INNOVA Injection	6	12000
<b>Υπολογιστές</b>		
H/Y		15.000
UPS		5.000
Laser Printers		7.500
<b>Λοιπός Βοηθητικός Εξοπλισμός</b>		
Μηχανήματα παραγωγής ενέργειας (για έκτακτη ανάγκη)		20.000
Συσκευές θέρμανσης, εξαερισμού, κλιματισμού		11.000
Έπιπλα χώρων διοίκησης		5.000
Εξοπλισμός γραφείων		10.000
Συσκευές ασφαλείας		3.000
Συσκευές καθαρισμού		3.000
Άλλες βοηθητικές συσκευές		2.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>143.500</b>
<b>III. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		ΚΟΣΤΟΣ (€)
EN ISO 9001:2000		10.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>10.000</b>
<b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης για τον Εξοπλισμό</b>		<b>2.502.000</b>

## V.5 Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Μονάδας

### V.5.1. Προδιαγραφές Κατασκευαστικών Απαιτήσεων

Οι εγκαταστάσεις που θα στεγάσουν την επιχείρηση πρέπει προτού εξοπλιστούν να πληρούν ορισμένες προδιαγραφές. Αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων πρέπει: α) να προστατεύουν από το σχηματισμό υγρασίας ή μούχλας στις επιφάνειες διότι υπάρχει κίνδυνος να φθαρεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή και τα παραγόμενα προϊόντα τα οποία αποτελούνται από χαρτί ή ακόμα και τα υλικά παραγωγής που θα βρίσκονται στις αποθήκες β) να υπάρχει κατάλληλη ηλεκτρολογική υποδομή που θα μπορεί να

υποστηρίξει επαρκώς τη λειτουργία των μηχανημάτων, γ) να υπάρχει επαρκής μόνωση (για περιορισμό του θορύβου από τα μηχανήματα παραγωγής), δ) να παρέχουν οι χώροι, όπου είναι αναγκαίο (π.χ. στις αποθήκες), τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας προκειμένου να μην καταστρέφονται τα υλικά παραγωγής ή τα ταχυδρομικά αντικείμενα που είναι έτοιμα για παράδοση, καθώς επίσης και τα μηχανήματα που αν είναι ακατάλληλες οι συνθήκες θερμοκρασίας θα φθαρούν νωρίς.

### ***V.5.2. Χωρομετρικά Σχέδια της Μονάδας***

Η κατάρτιση του προβλεπόμενου χωρομετρικού σχεδίου (plant layout) της υπό μελέτη μονάδας, καθώς και τα σχέδια κάθε επιμέρους λειτουργικού τομέα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι είναι σύμφωνα με την επιλεγμένη τεχνολογία και ότι καθορίστηκαν με βάση τις διάφορες κατηγορίες εξοπλισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τις αντίστοιχες χωρομετρικές προβλέψεις, οι λειτουργικές ανάγκες της εταιρίας πρόκειται να απαιτήσουν τη διαμόρφωση του χώρου έτσι ώστε οι τρεις βασικές λειτουργίες να επιτελούνται σε διαφορετικούς χώρους: χώρος παραγωγής, χώρος Διοίκησης και αποθηκευτικοί χώροι.

## ***V.6 Περιγραφή Έργων Πολιτικού Μηχανικού***

---

Τα έργα Πολιτικού Μηχανικού θα αναλάβει γνωστή κατασκευαστική εταιρία κτιριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής, η οποία θα είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την οργάνωση, την επίβλεψη και την ολοκλήρωση του έργου εντός του προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος και σε απόλυτη συμφωνία με όλες τις τεχνικές απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Τα τεχνικά έργα Πολιτικού Μηχανικού χωρίζονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης.
- Κατασκευή κτιριακών υποδομών.
- Έργα εκτός του χώρου της επιχείρησης.

Εκτός από την κατασκευή των απαραίτητων υποδομών και εγκαταστάσεων, εξίσου σημαντική είναι και η μετέπειτα συντήρησή τους. Η υπό μελέτη επιχείρηση έχει αποφασίσει να αναθέσει σε εταιρία γενικής συντήρησης εταιρικών χώρων τη μηνιαία συντήρηση και βελτίωση των κτιρίων, των υποδομών και των εξωτερικών χώρων των υποδομών της.

## V.7 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Το κόστος των παραπάνω εργασιών εκτιμάται ότι θα ανέλθει στις 500.000 € και θα συνιστά μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης, το οποίο θα αναλυθεί στο Κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης.

**Πίνακας V.2:** Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης	70.000
Κατασκευή κτιριακών υποδομών	400.000
Έργα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου	30.000
<b>Σύνολο</b>	<b>500.000</b>

**Πίνακας V.3:** Κόστος συντήρησης έργων πολιτικού μηχανικού

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	Εργασίες συντήρησης κτιρίων & λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	2.000
2014		2.070
2015		2.142
2016		2.217
2017		2.295
2018		2.375
2019		2.459



## Κεφάλαιο

**VI****ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ  
ΕΞΟΔΑ****VI.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας**

Ως οργάνωση νοείται ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το επιτελικό και το εποπτικό προσωπικό, καθώς και από το εργατικό δυναμικό και ως στόχο έχουν το συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

**VI.1.1. Οργανωσιακές Λειτουργίες**

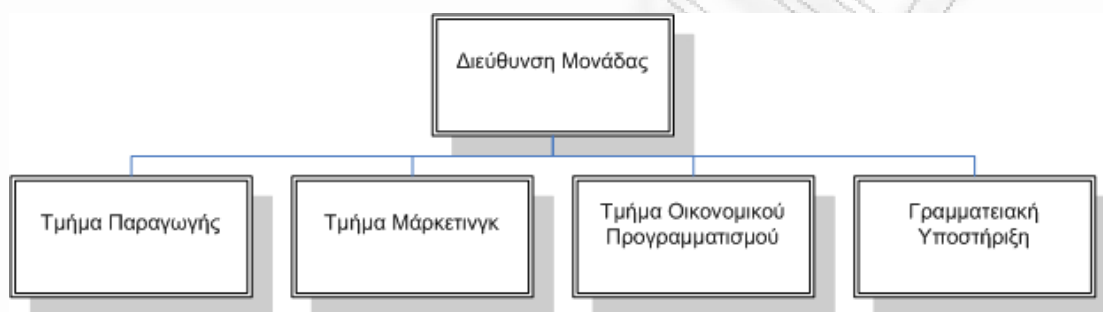
Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο αυτές να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Στην υπό μελέτη επιχείρηση οι οργανωσιακές λειτουργίες θα είναι οι ακόλουθες:

- Διεύθυνση Μονάδας Υβριδικού Ταχυδρομείου
- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ
- Οικονομικός Προγραμματισμός
- Γραμματειακή Υποστήριξη

**VI.1.2. Οργανωσιακή Δομή**

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης απεικονίζει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της και αναφέρεται συχνά ως οργανόγραμμα. Εν ολίγοις, αποτελεί το σκελετό της διοίκησης της παραγωγικής μονάδας και θεωρείται ως ένα από τα πλέον ευαίσθητα σημεία κατά τον καθορισμό του διοικητικού σχήματος. Η οργανωσιακή μορφή της εν λόγω μονάδας, θα έχει μορφή πυραμιδοειδή και θα αποτελείται από τα εξής τρία επίπεδα:

- **Το κορυφαίο μάνατζμεντ:** Έργο του θα είναι ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός προγραμματισμός, ο προϋπολογισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος των επί μέρους οργανωσιακών λειτουργιών.
- **Το μεσαίο μάνατζμεντ:** Έργο του θα είναι ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των οργανωσιακών λειτουργιών όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες ή τα χρηματοοικονομικά.
- **Το εποπτικό μάνατζμεντ:** Έργο του θα είναι ο προγραμματισμός και έλεγχος των καθημερινών λειτουργιών και δραστηριοτήτων των οργανωσιακών μονάδων που εποπτεύει.



**Διάγραμμα VI.1:** Οργανόγραμμα Μονάδας

## **VI.2 Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους**

Ως κέντρο κόστους ορίζουμε τη μικρότερη μονάδα δραστηριότητας ή περιοχή ευθύνης για την οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση του κόστους της με σκοπό τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της. Ειδικότερα, τα κέντρα κόστους της μονάδας εντοπίζονται με βάση το οργανόγραμμα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη, πέρα από το επιλεγθέν οργανωτικό σχήμα, τη γενική αρχή μη παραλείψεως στοιχείων του κόστους κάθε δραστηριότητας, καθώς και την αξιολόγηση κάθε εισροής, τόσο με ιδιωτικά όσο και με κοινωνικά κριτήρια. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις εκτιμήσεις, τα κύρια κέντρα κόστους του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: α) Κέντρα Κόστους Παραγωγής, β) Κέντρα Κόστους Υποστήριξης - Εξυπηρέτησης, γ) Κέντρα Κόστους Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών.

### VI.3 Γενικά Έξοδα

Είναι γνωστό, ότι το άμεσο ή βασικό κόστος δεν αποτελεί το μοναδικό κόστος ενός προϊόντος, αλλά επιβάλλεται και ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους που η παραγωγή αυτού συνεπάγεται. Αναλυτικότερα, το **Άμεσο - Βασικό Κόστος** ενός προϊόντος περιλαμβάνει το άμεσο κόστος εργασίας και τις λεγόμενες άμεσες λοιπές δαπάνες. Όσον αφορά το **Έμμεσο Κόστος - Γενικά Έξοδα**, αυτό δε μπορεί να καταταχθεί σε καμία κατηγορία άμεσου κόστους. Πιο συγκεκριμένα, ως γενικά έξοδα θεωρούνται: α) εκείνα των οποίων η προσφορά δε μπορεί να ανιχνευθεί απευθείας στην ειδική εργασία ή προϊόν και β) εκείνα που είναι σχετικά μικρά και παρόλο που είναι αυστηρώς άμεσα έξοδα, το πρόβλημα του εντοπισμού τους στο συγκεκριμένο προϊόν είναι ανάξια λόγου. Επομένως, τα γενικά έξοδα της Hybrid Post AE διαχωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- **Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα:** Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που πρόκειται να βαρύνουν το κόστος περιλαμβάνουν τα έξοδα συντήρησης και επισκευών του μηχανολογικού εξοπλισμού, τις δαπάνες της εταιρίας για τη συντήρηση και τις εκάστοτε απαραίτητες βελτιώσεις ή την αναβάθμιση στο δίκτυο που θα χρησιμοποιείται για την παραλαβή των ηλεκτρονικών αρχείων των πελατών και την αποστολή σε ηλεκτρονική μορφή στους παραλήπτες και όχι μόνο.
- **Διοικητικά Γενικά Έξοδα:** Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται όλα τα έξοδα που αφορούν στα εφόδια γραφείου και τα ασφάλιστρα (περιουσιακών στοιχείων).
- **Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής:** Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλα εκείνα τα έξοδα που αφορούν τις πωλήσεις και δεν αφορούν στα άμεσα έξοδα του μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έξοδα για επικοινωνίες και ταξίδια για την ενίσχυση των πωλήσεων.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται αναλυτικά όλα τα στοιχεία των γενικών εξόδων που προβλέπεται να βαρύνουν την υπό εξέταση μονάδα, τόσο κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, όσο και κατά τα υπόλοιπα εξεταζόμενα έτη, λαμβάνοντας υπόψη και τον προβλεπόμενο μέσο πληθωρισμό για τη χώρα μας, ο οποίος αναμένεται ότι θα μεταβάλλεται κατά 3,5% ανά έτος.

Πίνακας VI.1: Γενικά Έξοδα μονάδας τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα</b>	
Συνεργείο Καθαρισμού	6.000
Συντήρηση Εξοπλισμού	5.000
Μεταφορά Πρώτων Υλών	5.000
Τηλεπικοινωνιακές Παροχές	4.000
Νομικά και άλλα έξοδα	5.000
<b>Διοικητικά Γενικά Έξοδα</b>	
Εφόδια Γραφείου	2.000
Ασφάλιστρα	2.500
<b>Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής</b>	
Επικοινωνίες	2.000
Ταξίδια	3.000
<b>Σύνολο</b>	<b>34.500</b>

Πίνακας VI.2: Γενικά Έξοδα μονάδας για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας

Έτος	Γενικά Έξοδα (€)
2013	34.500
2014	35.708
2015	36.957
2016	38.251
2017	39.590
2018	40.975
2019	42.409

---

---

Κεφάλαιο  
**VII**

---

---

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

---

**VII.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων**

---

Είναι ευρέως γνωστό αλλά και πολλάκις αποδεδειγμένο ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό της. Μόνο με τους κατάλληλους ανθρώπους δύναται μια επιχείρηση να λειτουργήσει ορθά και να είναι ανταγωνιστική. Επομένως, το θέμα της στελέχωσης μιας εταιρίας είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να αναλύονται σε μια μελέτη σκοπιμότητας. Προκειμένου λοιπόν, η διαδικασία της στελέχωσης να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν πληρέστερα στις ανάγκες της μονάδας, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται, είναι σκόπιμο να καθορίζονται τόσο ανά κατηγορίες, όπως είναι το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό καθώς και οι υπάλληλοι που θα διεκπεραιώνουν την παραγωγή και θα χειρίζονται τα εκτυπωτικά και τα υπόλοιπα μηχανήματα, όσο και ανά λειτουργίες, όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση η διεύθυνση της μονάδας, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, ο οικονομικός προγραμματισμός και η γραμματειακή υποστήριξη. Σύμφωνα λοιπόν με τα ανωτέρω, η διάκριση των ανθρώπινων πόρων που προγραμματίζεται να στελεχώσουν την εταιρία, θα πραγματοποιηθεί βάσει της ανάλυσης των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και πρόκειται να υπαχθούν σε δυο βασικές κατηγορίες:

**1) Διευθυντικό Προσωπικό και Εποπτικό Προσωπικό**

Η Hybrid Post AE θα έχει τη δυνατότητα να στηριχθεί σε απόλυτα ικανά στελέχη, τα οποία έχουν μακρόχρονη εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων και στην ίδρυση και οργάνωση νέων επενδυτικών σχεδίων και δεν είναι άλλοι από τους βασικούς μετόχους της εταιρίας. Πρόκειται για τον κ. Γιώργο Γεωργιάδη ο οποίος έχει μακρόχρονη εμπειρία στην διοίκηση επιχειρήσεων και στην ίδρυση και οργάνωση νέων επενδυτικών σχεδίων και τον κ. Κώστα Παπαδόπουλο που έχει διατελέσει πολλά χρόνια σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο σε Ελλάδα και

εξωτερικό και, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ο τελευταίος θα οριστεί και ως ο νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρίας. Τα δυο αυτά στελέχη με την πείρα και τις διασυνδέσεις τους είναι σε θέση να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, λόγω της ιδιότητάς τους αυτής (βασικοί μέτοχοι), έχουν και ισχυρότατο κίνητρο για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, εφόσον αποτελούν άμεσα ενδιαφερόμενους.

## 2) Υπάλληλοι Διεκπεραίωσης Παραγωγής

Πρόκειται για τους υπαλλήλους που θα εργάζονται στην παραγωγή των εκροών, δηλαδή των ταχυδρομικών αντικειμένων σε φυσική μορφή. Οι εν λόγω υπάλληλοι δεν είναι απαραίτητο να κατέχουν εκ των προτέρων κάποια εξειδίκευση στο αντικείμενο, παρά μόνο να έχουν κάποιες βασικές γνώσεις μηχανολογικής φύσεως (για καλό και σωστό χειρισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού), διότι αν κάποιος δεν μπορεί να αντιληφθεί για παράδειγμα τα όρια αντοχής του μηχανήματος μπορεί να το φθείρει ή να μειώσει το χρόνο ζωής του ή να μην το χρησιμοποιεί με το βέλτιστο τρόπο από πλευράς οικονομίας ή απόδοσης. Άλλωστε η εκπαίδευση που θα γίνει από την προμηθεύτρια εταιρία (αμέσως μόλις παραληφθεί ο εξοπλισμός και πριν την έναρξη λειτουργίας της μονάδας) στο προσωπικό που θα χειρίζεται τα μηχανήματα θα προσφέρει την κατάλληλη κατάρτιση για τη σωστή και αποδοτική χρήση τους. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι και η ύπαρξη κάποιας προϋπάρχουσας γνώσης από τους εκπαιδευόμενους για να αντιλαμβάνονται και να αφομοιώνουν αυτά που θα τους μεταδώσει ο εκπαιδευτής.

Επιπλέον, χρειάζονται και εξειδικευμένοι υπάλληλοι που θα αναλάβουν τη διαχείριση των servers και το κομμάτι που αφορά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ειδικότερα, θα έχουν ως αρμοδιότητα την τεχνική λύση προβλημάτων που σχετίζονται με τη σωστή λειτουργία της εφαρμογής που θα φιλοξενείται στους servers και θα υλοποιεί το ηλεκτρονικό σκέλος του υβριδικού ταχυδρομείου. Οι υπάλληλοι αυτοί θα πρέπει να έχουν υψηλή τεχνική κατάρτιση ενώ μέσω σεμιναρίων θα επιμορφωθούν σχετικά με το τεχνικό σκέλος της εφαρμογής που θα αναλάβουν. Τα σεμινάρια αυτά θα τα αναλάβει η εταιρεία που θα αναπτύξει την εφαρμογή.

## VII.2 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

### VII.2.1. Προσδιορισμός των Αναγκών

Στην υπό εξέταση μονάδα, λόγω της φύσης της διαδικασίας παραγωγής της οποίας το μεγαλύτερο τμήμα είναι αυτοματοποιημένο, ο απαραίτητος αριθμός υπαλλήλων διεκπεραίωσης της παραγωγής θα είναι περιορισμένος, καθώς δεν υφίσταται διαρκής ανάγκη ανθρώπινης παρέμβασης (αφού πρόκειται για περίπτωση εντάσεως κεφαλαίου). Ωστόσο, καθίσταται απαραίτητη η πρόσληψη μεσαίων στελεχών οι οποίοι θα διαχειρίζονται το κομμάτι της παραλαβής των ηλεκτρονικών μηνυμάτων και την περαιτέρω διαχείριση (μετατροπή του αρχείου σε μορφή συμβατή με τα μηχανήματα που θα εκτυπώσουν τις φυσικές επιστολές ή τη δημιουργία των επιστολών σε φυσική μορφή και τη διαβίβασή τους στους παραλήπτες, καθώς και τον έλεγχο για επιβεβαίωση της παράδοσης των τελευταίων και εκ νέου αποστολή τους σε φυσική πλέον μορφή αν για κάποιο λόγο δεν παραληφθούν).

**Πίνακας VII.1:** Απαιτούμενο Προσωπικό ανά Οργανωσιακή Δραστηριότητα

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
<b>Διεύθυνση Επιχείρησης</b>	<b>Αριθμός</b>
Διευθύνων σύμβουλος	1
<b>Τμήμα Παραγωγής</b>	<b>Αριθμός</b>
Υπεύθυνος Παραγωγής	1
Διαχειριστές Συστημάτων και Εφαρμογών	2
Χειριστές Μηχανημάτων Παραγωγής	6
Νυχτοφύλακες	2
Ηλεκτρολόγοι	1
Επιστάτες	1
Καθαριστές	2
Αποθηκάριοι	1
Διανομείς	10
<b>Τμήμα Μάρκετινγκ</b>	<b>Αριθμός</b>
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ	1
Πωλητής	1

<b>Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού</b>	<b>Αριθμός</b>
Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού	1
Λογιστής	1
<b>Γραμματειακή Υποστήριξη</b>	<b>Αριθμός</b>
Γραμματέας	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>32</b>

Το ΜΚΤ και τον οικονομικό προγραμματισμό θα αναλάβουν οι ιδρυτές κ. Γ. Γεωργιάδης και Κ. Παπαδόπουλος αντίστοιχα λόγω της εμπειρίας τους στις δημόσιες σχέσεις και στις διασυνδέσεις τους καθώς οι συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης. Επιβοηθητικά στο ΜΚΤ θα υπάρχει και ένας πωλητής. Οι απαιτήσεις της μονάδας σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζονται αναλυτικά στον παραπάνω πίνακα.

### **VII.2.2. Προγραμματισμός των Αναγκών**

#### **Προπαραγωγική Φάση**

Μετά τον υπολογισμό του δυναμικού που απαιτείται, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη μια σειρά από προπαρασκευαστικά μέτρα, προκειμένου η νέα μονάδα να είναι σε θέση να τεθεί σε λειτουργία. Υπολογίζεται, λοιπόν ότι η πρόσληψη των υπαλλήλων που θα εκτελούν τη διαδικασία της παραγωγής και θα χειρίζονται το βασικό μηχανολογικό εξοπλισμό, θα χρειαστεί να προηγηθεί κατά 15 ημέρες της έναρξης των εργασιών της μονάδας, διάστημα κατά το οποίο πρόκειται να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εκπαίδευσή τους από την προμηθεύτρια εταιρία, όπως θα έχει συμφωνηθεί για την αγορά των μηχανημάτων από αυτήν. Επιπλέον, η πρόσληψη του πωλητή που απαιτείται, θα πρέπει και αυτή να προηγηθεί της έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς αυτός θα συμμετέχει και στις διαδικασίες του προπαραγωγικού ΜΚΤ. Τέλος, κατά την προπαραγωγική φάση, αποτελεί επιτακτική ανάγκη και η ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση είναι πλήρως προετοιμασμένη ώστε να ξεκινήσει τη λειτουργία. Στο σημείο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι τα έξοδα για την καταβολή των μισθών πριν την έναρξη της λειτουργικής φάσης θεωρούνται πρόσθετα, καθώς δε



συμπεριλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εργασίας και κατ' επέκταση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### **Λειτουργική Φάση**

Κατά τη λειτουργική φάση της μονάδας, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως κατά τον υπολογισμό του συνολικού κόστους των μισθών που πρέπει να καταβάλλονται, είναι επιβεβλημένη ανάγκη να γίνει κατανοητό ότι οι μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν και άλλα επιπρόσθετα και σημαντικά κόστη τα οποία είναι:

- Ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας και άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργασιμων ημερών.
- Κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες αμοιβές και άλλα συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

## **VII.3 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση**

### ***VII.3.1. Εκτίμηση της Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού***

Δεδομένου ότι στην περίπτωση της υπό μελέτη εταιρίας τα διοικητικά στελέχη έχουν ήδη επιλεγεί, καθώς οι σχετικές θέσεις πρόκειται να καλυφθούν από τους δυο βασικούς μετόχους κ. Γεωργιάδη και κ. Παπαδόπουλο, η διαθεσιμότητα διευθυντικού και εποπτικού προσωπικού θεωρείται εξασφαλισμένη. Συνεπώς, στόχο της επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων, υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον εκτιμάται πως η προσφορά στις αντίστοιχες ειδικότητες υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Στη χώρα μας άλλωστε και εξαιτίας της κρίσης και της ανεργίας, υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα σε ανθρώπινο δυναμικό κάθε ειδικότητας, με πολλά προσόντα και εμπειρία που είτε έχουν απολυθεί λόγω της οικονομικής συγκυρίας είτε δεν έχουν κατορθώσει να βρουν εργασία παρόλα τα προσόντα τους. Συνεπώς, από τη συλλογή βιογραφικών και την διεξαγωγή συνεντεύξεων θα επιλεγούν οι πιο κατάλληλοι για την κάθε θέση.

### **VII.3.2. Προγραμματισμός Πρόσληψης Προσωπικού**

Μετά την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού και εφόσον έχει καθοριστεί το ακριβές περιεχόμενο και τα προαπαιτούμενα κάθε προσφερόμενης προς κάλυψη θέσης, ακολουθεί η διαδικασία στρατολόγησης των υποψηφίων. Τα στάδια της διαδικασίας αυτής αποτελούν τμήμα της μελέτης και πρέπει να προγραμματίζονται καταλλήλως και να παρουσιάζονται, προκειμένου να παρέχεται μια πλήρης εικόνα του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η πλήρωση των εν λόγω θέσεων.

#### **Προσέλκυση Υποψηφίων**

Η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων περιλαμβάνει τα στάδια εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων και αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απήχηση για τη συγκέντρωση ενός επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Όσον αφορά στην υπό εξέταση μονάδα, αυτή πρόκειται να βασιστεί σε μια σειρά από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων, όπως είναι οι ακόλουθες: α) Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, β) Επαγγελματικές Σχολές, γ) Επαγγελματικές Ενώσεις, δ) Γραφεία εύρεσης απασχόλησης, ε) Λίστες ΟΑΕΔ, ε) Ανακοινώσεις σε σχετικά έντυπα ενημέρωσης.

#### **Επιλογή Υποψηφίων**

Η επιλογή του προσωπικού συνίσταται στη διαδικασία εκείνη που αφορά στη συγκέντρωση πληροφοριών και στην αξιολόγηση των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για κάθε προσφερόμενη θέση εργασίας. Τα άτομα που θα προκύψουν, θα ακολουθήσουν τη διαδικασία αξιολόγησης που θα έχει ως εξής:

- i) Προκαταρκτική συνέντευξη-επιβεβαίωση των δηλωθέντων προσόντων. Ο υποψήφιος θα πρέπει να προσκομίσει εγγράφως όλα τα αποδεικτικά των προσόντων του (π.χ. πτυχία, πιστοποιητικά, συστατικές επιστολές κ. ά).
- ii) Διάφορες προφορικές ή γραπτές δοκιμασίες ή tests (ανάλογα πάντα με το αντικείμενο της θέσης για την οποία θέτει υποψηφιότητα).
- iii) Συνέντευξη επιλογής ενώπιον τριμελούς επιτροπής, την οποία θα αποτελούν ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού και ο αντίστοιχος υπεύθυνος της διεύθυνσης για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος.

- iv) Ιεραρχική κατάταξη των υποψηφίων, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο, με βάση τα προσόντα του και τη συνέντευξη.
- v) Προσφορά θέσεων στους υποψήφιους που κρίθηκαν καταλληλότεροι για τη θέση. Αν κάποια από αυτές τις προσφορές απορριφθεί, τότε η θέση προσφέρεται στον αμέσως επόμενο στην κατάταξη υποψήφιο.

### **Το Πρόγραμμα Κατάρτισης - Εκπαίδευσης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά τη διάρκεια της προπαραγωγικής φάσης πρόκειται να διεξαχθεί το πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού που πρόκειται να απασχοληθεί στην παραγωγή. Τη διεξαγωγή αυτού θα αναλάβει η εταιρία προμήθειας της τεχνολογίας και του συνδυαζόμενου με αυτή μηχανολογικού εξοπλισμού, οι άνθρωποι της οποίας θεωρούνται ως οι πλέον αρμόδιοι για να καθοδηγήσουν το προσωπικό όσον αφορά στο χειρισμό των μηχανημάτων που θα πρέπει να θέσουν σε λειτουργία. Παράλληλα, προβλέπεται να διεξαχθεί πιλοτική λειτουργία της μονάδας, η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι θα επιτρέψει τον εντοπισμό ενδεχόμενων ανωμαλιών και κατ' επέκταση πρόληψη αυτών. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκεται η εξοικείωση με τα μηχανήματα, η απόκτηση των απαιτούμενων γνώσεων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των τεχνικών που κρίνονται απαραίτητες, ώστε ο εκπαιδευόμενος να είναι σε θέση στη συνέχεια να χειρίζεται τα μηχανήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σχετικά με το κόστος του προγράμματος κατάρτισης - εκπαίδευσης, αυτό θα αναληφθεί από την υπό εξέταση μονάδα, η οποία έχει αναθέσει στην εν λόγω εταιρία τη διεξαγωγή του.

### ***VII.4 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση***

Το κόστος εργασίας της εταιρίας απεικονίζεται στους πίνακες που ακολουθούν και περιλαμβάνει, πέρα από τις εκτιμήσεις που αφορούν στο πρώτο έτος λειτουργίας, τις εκτιμήσεις και για όλα τα υπό εξέταση έτη. Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι το ετήσιο κόστος για την αμοιβή εργασίας κάθε ανθρώπινου πόρου, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση εργασίας επί τους δεκατέσσερις συνολικά μισθούς που καταβάλλονται κάθε χρόνο. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες υπολογίζονται χωριστά και ανέρχονται στο 30% του μισθού που καταβάλλεται. Στην εκτίμηση του κόστους εργασίας για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επί μέρους στοιχείο κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 3,5%, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού.

Πίνακας VII.2: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού: Προπαραγωγική Φάση

Κόστος Στρατολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού						
Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων						3.000
Κόστος Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό						
Κατηγορία	Αριθμός	Μήνες	Μηνιαίες Αποδοχές (€)	Συνολικές Αποδοχές (€)	Εργοδοτικές Εισφορές (€)	Συνολικό Κόστος (€)
Διαχειριστές Συστημάτων και Εφαρμογών	2	2	1.500	6000	1800	7.800
Χειριστές Μηχανημάτων Παραγωγής	6	2	1.000	12000	3600	15.600
Νυχτοφύλακες	2	2	900	3600	1080	4.680
Ηλεκτρολόγοι	1	2	1.000	2000	600	2.600
Επιστάτες	1	2	900	1800	540	2.340
Καθαριστές	2	2	900	3600	1080	4.680
Αποθηκάριοι	1	2	900	1800	540	2.340
Διανομείς	10	1	900	9000	2700	11.700
Πωλητής	1	1	1.050	1050	315	1.365
Κόστος Εκπαιδευτικών Αναγκών						
Πρόγραμμα κατάρτισης - εκπαίδευσης						4.000
<b>Σύνολο (€)</b>						<b>57.105</b>

Πίνακας VII.3: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού: Λειτουργική Φάση

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.000	28.000	8.400	36.400
Υπεύθυνος Παραγωγής	1	2.000	28.000	8.400	36.400
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ	1	2.000	28.000	8.400	36.400
Υπεύθυνος Οικονομικού Προγραμματισμού	1	2.000	28.000	8.400	36.400
Διαχειριστές Συστημάτων και εφαρμογής	2	1.500	21.000	6.300	54.600
Χειριστές Μηχανημάτων Παραγωγής	6	1000	14.000	4.200	109.200
Νυχτοφύλακες	2	900	12.600	3.780	32.760
Ηλεκτρολόγοι	1	1000	14.000	4.200	18.200
Επιστάτες	1	900	12.600	3.780	16.380
Καθαριστές	2	900	12.600	3.780	32.760
Αποθηκάριοι	1	900	12.600	3.780	16.380
Διανομείς	10	900	12.600	3.780	163.800
Πωλητής	1	1.050	14.700	4.410	19.110
Λογιστής	1	1.100	15.400	4.620	20.020
Γραμματέας	1	950	13.300	3.990	17.290
<b>Σύνολο (€)</b>					<b>646.100</b>

Πίνακας VII.4: Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού ανά έτος

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	646.100
2014	668.714
2015	692.118
2016	716.343
2017	741.415
2018	767.364
2019	794.222

# Κεφάλαιο VIII

## ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### VIII.1 *Εκτίμηση των Αναγκών της Νέας Μονάδας*

Πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης αποτελεί η επιλογή ενός λειτουργικού χώρου εγκατάστασης για τη μονάδα του υβριδικού ταχυδρομείου. Για την εύστοχη επιλογή του χώρου εγκατάστασης λοιπόν, κρίνεται απαραίτητη η σωστή εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης και των απαιτήσεών της. Επίσης, πρέπει η επιλογή να γίνει με πρωταρχικό κριτήριο τη δυνατότητα της καλής και απρόσκοπτης λειτουργίας της στις εγκαταστάσεις που θα κατασκευαστούν. Όπως έχει ήδη αναλυθεί στο Κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης, οι χώροι του κτιρίου της νέας μονάδας Υ.Τ πρέπει να είναι αρκετοί σε αριθμό και πρόκειται να καταλαμβάνουν σημαντική επιφάνεια. Πιο συγκεκριμένα, οι εγκαταστάσεις της μονάδας θα πρέπει να διαθέτουν επαρκείς χώρους για το μηχανολογικό εξοπλισμό και την παραγωγή, τις αποθήκες για τα υλικά, τα γραφεία, καθώς και για όλες τις υπόλοιπες εγκαταστάσεις που κρίνονται απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία.

### VIII.2 *Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας*

#### VIII.2.1. *Βασικές Απαιτήσεις Επιλογής Τοποθεσίας*

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την εγκατάσταση της μονάδας Υ.Τ. θα πρέπει να εστιάζεται σε ορισμένες βασικές απαιτήσεις (κριτήρια), ο καθορισμός των οποίων θα συμβάλει στον εντοπισμό των πιθανών τοποθεσιών και θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των αποδεκτών περιοχών για την επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι απαιτήσεις για την υπό εξέταση μονάδα είναι οι ακόλουθες:

- Εξυπηρέτηση των αναγκών του ΜΚΤ και της Επιχειρηματικής Στρατηγικής (π.χ. δε μπορεί να είναι πάρα πολύ απομακρυσμένη η τοποθεσία από την Αθήνα, παρ' ότι τα κτίρια που βρίσκονται σε περιοχές όπως τα Οινόφυτα Βοιωτίας έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος, διότι ο πωλητής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επισκέπτεται όσο το δυνατό περισσότερους δυνητικούς

πελάτες. Επίσης, στο κτίριο όπου θα λειτουργεί το Υ.Τ. θα υπάρχει και χώρος διαλογής της αλληλογραφίας και προετοιμασίας για την περαιτέρω προώθηση στη λοιπή Ελλάδα μέσω των ΕΛΤΑ ή στην Αττική με τα μεταφορικά μέσα της εταιρίας. Επιπλέον, από εκεί θα αποχωρούν και τα εταιρικά αυτοκίνητα που θα επιδίδουν την αλληλογραφία της Αττικής και βέβαια θα πρέπει να υπάρχει προσβασιμότητα στο ΚΕΜΠ Κρουνερίου των ΕΛΤΑ, όπου θα κατατίθεται και η προς αποστολή αλληλογραφία προς περιοχές που δεν ανήκουν στην Αττική και δεν θα επιδίδει η ίδια η εταιρία απευθείας.

- Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και εποπτικού προσωπικού
- Επάρκεια Κοινωνικής και Διοικητικής Υποδομής
- Διαθεσιμότητα καλών Τηλεπικοινωνιακών Διευκολύνσεων (εφόσον ένα μεγάλο μέρος του εγχειρήματος βασίζεται στο διαδίκτυο και τις Τηλεπικοινωνίες και εννοούμε την ηλεκτρονική παραλαβή των αρχείων των πελατών και την αποστολή της αλληλογραφίας που αναλαμβάνεται να παραδοθεί σε ηλεκτρονική μορφή κατ' επιθυμία του πελάτη. Προβλήματα τηλεπικοινωνιακής φύσεως θα προκαλούσαν μεγάλη δυστοκία στη διεκπεραίωση του βασικού έργου).
- Αποδοχή από την τοπική κοινωνία: αν και δεν πρόκειται για βιομηχανική μονάδα, οι κάτοικοι είναι πιθανόν να θεωρήσουν ότι πρόκειται για κάτι παρόμοιο επειδή είναι παραγωγική μονάδα και επειδή θα βλέπουν τα εταιρικά φορτηγά. Άλλωστε δεν θα επιλεγεί τοποθεσία σε σημείο πολύ κοντά σε κατοικίες και καταστήματα.
- Εγγύτητα σε πρώτες ύλες και πελάτες.
- Οι κλιματολογικές συνθήκες θα πρέπει να είναι ικανοποιητικές.
- Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας.
- Δυνατότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων.
- Αξία μεταπώλησης του οικοπέδου.
- Διαθεσιμότητα κατάλληλων συνθηκών ύδρευσης
- Προσιτό κόστος οικοπέδου

### **VIII.2.2. Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών**

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω βασικές απαιτήσεις, τις οποίες πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία, προκύπτει ότι υφίστανται αρκετές εναλλακτικές περιοχές που ικανοποιούν τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Το γεγονός μάλιστα ότι η λειτουργία μιας τέτοιας μονάδας δεν εμπίπτει σε νομικούς περιορισμούς ως προς τον τόπο

εγκατάστασης (αφού δεν υπάρχουν απόβλητα, θόρυβος ή ρύποι) αυξάνει ακόμα περισσότερο το πλήθος των επιλογών. Προκειμένου λοιπόν να περιοριστεί το εύρος των διαθέσιμων επιλογών, χρησιμοποιήθηκε ως πρωταρχικό κριτήριο το ζήτημα της προσβασιμότητας στους δυνητικούς πελάτες και στις εγκαταστάσεις του ΚΕΜΠ Κρουονερίου από όπου θα στέλνεται η αλληλογραφία προς τη λοιπή Ελλάδα και ως δεύτερο το κόστος του ενοικίου. Επομένως, απορρίφθηκαν εξαρχής τοποθεσίες εκτός νομού Αττικής παρά τις συμφέρουσες τιμές τους. Άλλωστε, λόγω της οικονομικής συγκυρίας, διαπιστώθηκε θεαματική πτώση στις τιμές των οικοπέδων, γεγονός ιδιαίτερα ευνοϊκό για την περίπτωση της Hybrid Post, διότι παρέχεται η δυνατότητα αγοράς ενός μεγάλου χώρου που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης και παράλληλα θα βρίσκεται στην Αττική όσο το δυνατόν πλησιέστερα στην Αθήνα. Μετά από σχετική έρευνα που διεξήχθη για την εξεύρεση του ιδανικού χώρου εγκατάστασης προτάθηκαν οι εξής δυο επιλογές ως οι πιο ικανοποιητικές και συμφέρουσες:

Τοποθεσία Α: Άγιος Στέφανος Αττικής (επί της Εθνικής οδού Αθηνών- Λαμίας)

Τοποθεσία Β: Μάνδρα Αττικής (επί της Εθνικής οδού Αθηνών- Κορίνθου)

### **VIII.2.3. Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών**

Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για το χώρο εγκατάστασης της νέας μονάδας πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση των υποψήφιων τοποθεσιών, ώστε να εντοπιστεί η άριστη λύση για τη μελλοντική επιχείρηση. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη να διεξαχθεί συγκριτική αξιολόγηση των δυο εναλλακτικών περιοχών που αναφέρθηκαν. Ειδικότερα, πρέπει σε κάθε περίπτωση να βασίζεται σε ευρεία ανάλυση και διερεύνηση προκειμένου η τελική απόφαση να βασίζεται σε όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία τα οποία θα είναι ακριβή ώστε να δώσουν την άριστη λύση με το μικρότερο δυνατό κίνδυνο σφάλματος. Συνεπώς, μια σύγκριση σε όλα τα επίπεδα των δυο εναλλακτικών περιοχών που προτάθηκαν καθίσταται επιτακτική και μείζονος σημασίας.

Προκειμένου η σύγκριση των περιοχών να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος βάσει της οποίας αποδίδεται ένας συντελεστής βαρύτητας σε κάθε μια από τις προαναφερθείσες απαιτήσεις. Οι εν λόγω συντελεστές χρησιμοποιούνται για να σταθμίσουν την βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε τοποθεσία σε σχέση με κάθε μια απαίτηση. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό θα αναφερθεί ότι το άθροισμα των συντελεστών δεν θα υπερβαίνει το εκατό. Εν συνεχεία, θα γίνει η σύγκριση των δύο εναλλακτικών τοποθεσιών με βάση τα κριτήρια που τεθήκαν και με άριστα το δέκα ενώ θα πρέπει να είναι σύμφωνη με



την κλιμακωτή ανάλυση, δηλαδή από το μεγαλύτερο στο μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων, των γενικών χαρακτηριστικών στοιχείων των δύο περιοχών. Η σπουδαιότητα των περιοχών κρίνεται με βάση τη συνολική βαθμολογία που πέτυχε κάθε περιοχή, η οποία προκύπτει από το γινόμενο του πολλαπλασιασμού της βαθμολογίας που πετυχαίνει κάθε περιοχή σε καθένα από τα κριτήρια (0-10) επί το συντελεστή βαρύτητας του συγκεκριμένου κριτηρίου (0-100). Έτσι προκύπτει η τελική βαθμολογία των εναλλακτικών τοποθεσιών και επιλέγεται η πιο συμφέρουσα όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα σταθμίσεως και βαθμολογήσεως των δυο τοποθεσιών.

**Πίνακας VIII.1: Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών**

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	
1	Ικανοποιητικές κλιματολογικές συνθήκες	9	9	5	45	45	
2	Εξυπηρέτηση των αναγκών του Μάρκετινγκ και της επιχειρηματικής στρατηγικής	9	9	15	135	135	
3	Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και εποπτικού προσωπικού	9	7	5	45	35	
4	Επάρκεια κοινωνικής και διοικητικής υποδομής	8	9	10	80	90	
5	Διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων	9	7	20	180	140	
6	Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας	9	9	10	90	90	
7	Διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακών υποδομών	9	9	5	45	45	
8	Διαθεσιμότητα κατάλληλων συνθηκών ύδρευσης	9	9	5	45	45	
9	Προσιτό κόστος οικοπέδου	8	9	15	120	135	
10	Ανυπαρξία δημιουργίας προβλημάτων στο οικολογικό/πολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής και αποδοχή από την τοπική κοινωνία	8	9	10	80	90	
<b>Σύνολο σταθμισμένης βαθμολογίας</b>					100	865	850

Σημείωση: 4-5 (Μικρός), 6-7 (Μέτριος), 8-10 (Υψηλός βαθμός ικανοποίησης)

Η Τοποθεσία Α (Άγιος Στέφανος Αττικής) συγκέντρωσε 865 ενώ η Τοποθεσία Β (Μάνδρα Αττικής) συγκέντρωσε 850. Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της υπό μελέτη μονάδας, επιλέγεται ο Άγιος Στέφανος Αττικής,

έναντι της Μάνδρας. Παρατηρείται μάλιστα, ότι η τοποθεσία Α ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό το σημαντικότερο κριτήριο, το οποίο αφορά τη διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων καθώς είναι πιο κοντά στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Μεγάλων Πελατών (ΚΕΜΠ) Κρυονερίου των ΕΛΤΑ και αυτό φαίνεται να είναι αρκετό για να υπερκαλύψει το γεγονός ότι η τοποθεσία Β υπερτερεί στο ύψος της τιμής του οικοπέδου που είναι σε θέση να εξασφαλίσει για την υπό εξέταση μονάδα. Ως εκ τούτου, οι ενέργειες για την ανεύρεση του συγκεκριμένου χώρου εγκατάστασης θα πρέπει να προσανατολιστούν στην αναζήτηση διαθέσιμου οικοπέδου εντός της προκρινόμενης τοποθεσίας, δηλαδή στον Άγιο Στέφανο Αττικής.

### ***VIII.3 Επιλογή του Χώρου Εγκατάστασης (Οικόπεδο)***

#### ***VIII.3.1. Γενικά Χαρακτηριστικά Τόπου Εγκατάστασης***

Μετά τη σχετική αναζήτηση εντοπίστηκε διαθέσιμο οικόπεδο, το οποίο συγκέντρωνε σε μικρό ή μεγαλύτερο ποσοστό όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Αναλυτικότερα, το οικόπεδο καταλαμβάνει συνολική έκταση 3,5 στρεμμάτων, από τα οποία θα οικοδομηθούν 1.500 τ.μ. με τις εγκαταστάσεις του κτιρίου, 1.000 τ.μ. θα διατεθούν για τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου και 1.000 τ.μ. θα προορίζονται για μελλοντικές χρήσεις της επιχείρησης. Το οικόπεδο είναι πολύ κοντά στην έξοδο για Εθνική οδό, δίπλα στην πόλη, σε κοντινή απόσταση με τον βασικό προμηθευτή πρώτων υλών και σε περιοχή από όπου περνάνε όλα τα απαραίτητα δίκτυα (ύδρευσης, αποχέτευσης, ηλεκτροδότησης κλπ).

#### ***VIII.3.2. Περιγραφή Τοπικών Παραγόντων***

Ως προς τη σύσταση του εδάφους, το οικόπεδο είναι απόλυτα ικανοποιητικό. Στην περιοχή έχουν κατασκευαστεί πολλές αντίστοιχου μεγέθους μονάδες και δεν παρουσιάστηκε ποτέ κανένα πρόβλημα. Το έδαφος είναι ημιβραχώδες, γεγονός που του προσδίδει μηχανικές αντοχές κατάλληλες για τη θεμελίωση του κτιρίου, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι ιδιαίτερα σκληρό για να δυσκολέψει και να καθυστερήσει τις εκσκαφές. Παράλληλα, δεν υπάρχουν γειτονικά κτίρια που να χρειάζονται αντιστήριξη, ενώ και η κλίση του εδάφους είναι πολύ μικρή και επομένως δε θα είναι μεγάλος ο όγκος της εκσκαφής.

### ***VIII.4 Προστασία του Περιβάλλοντος***

Η επιχείρηση σκοπεύει να αναπτύξει δραστηριότητα σε αρμονία με το περιβάλλον της περιοχής με γνώμονα να ελαττώσει αν όχι να εξαλείψει πλήρως τις αρνητικές επιπτώσεις που θα έχει για το περιβάλλον ένα τέτοιο έργο. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο για την επιχείρηση να διαπιστωθεί κατά πόσο πρόκειται να επιβαρύνει το περιβάλλον. Ειδικότερα, πρέπει να υπολογιστεί το είδος και η έκταση των αρνητικών επιπτώσεων, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να τις ελέγξει αποτελεσματικά. Με κριτήριο τα παραπάνω, διεξήχθη μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων, όπως αυτή ορίζεται από τη νομοθεσία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη των επιδράσεων της λειτουργίας της εν λόγω επιχείρησης έδειξαν ότι το επενδυτικό πρόγραμμα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, δεν φαίνεται να έχει ζημιογόνες επιδράσεις προς το περιβάλλον.

Επιπλέον, επειδή η λειτουργία της επιχείρησης προβλέπεται να λαμβάνει χώρα κάτω από άριστες προϋποθέσεις, δεν προβλέπεται να επηρεάσει τους φυσικούς πόρους και τα οικοσυστήματα, προκαλώντας καταστροφή ή υποβάθμισή τους. Συνεπώς, εξαλείφεται τυχόν κίνδυνος αλλοίωσης της αισθητικής και κοινωνικής δομής της περιοχής από τη χρήση των διαθέσιμων φυσικών πόρων και πηγών ενέργειας. Παρόλα αυτά, η Hybrid Post αναγνωρίζει την επιχειρηματική της ευθύνη απέναντι στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος και για το λόγο αυτό έχει λάβει συγκεκριμένες αποφάσεις για τη χάραξη σαφούς περιβαλλοντική πολιτικής.

### ***VIII.5 Υπολογισμός του Κόστους Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης***

Εκτιμάται ότι το κόστος επένδυσης που αναφέρεται στην επιλογή και αγορά του οικοπέδου για την εγκατάσταση της μονάδας θα φτάσει τα 2.450.000€. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος που αναφέρεται στις ενέργειες επιλογής του χώρου εγκατάστασης συνοδεύεται από επιμέρους περιβαλλοντικές και λοιπές μελέτες, οι οποίες συνιστούν και αυτές τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 10 (X) της παρούσας μελέτης. Η ανωτέρω εκτίμηση του κόστους επένδυσης ως προς το οικόπεδο και τα συναφή με την εκμετάλλευσή του έξοδα, παρουσιάζονται στον πίνακα VIII.2 που ακολουθεί:

Πίνακας VIII.2: Εκτίμηση Τοποθεσιών

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Οικόπεδο	2.450.000
Υπεδαφικές (γεωλογικές) μελέτες	10.000
Περιβαλλοντική μελέτη	10.000
Νομικά και άλλα έξοδα	30.000
<b>Σύνολο</b>	<b>2.500.000</b>

## Κεφάλαιο

**ΙΧ****ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ  
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ*****ΙΧ.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου***

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης, έως ότου η νέα μονάδα να είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία της. Η συγκεκριμένη φάση του έργου περιλαμβάνει, εν ολίγοις, όλες τις εντός και εκτός εργοστασίου εργασίες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας.

Για τη σωστή διεκπεραίωση αυτής της φάσης απαιτείται η χάραξη ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσης για τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει, αρχικά, να καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για κάθε επιμέρους στάδιο και στη συνέχεια, θα πρέπει να τα αποτυπώνει σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, όπου τα στάδια αυτά θα συνδυάζονται σε ένα λογικό σχέδιο αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων.

***ΙΧ.2 Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου***

Προκειμένου να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα επιτελών, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της πορείας του έργου. Το κυριότερο αντικείμενο στη σύσταση της ομάδας του έργου είναι η εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα τηρεί με απόλυτη ακρίβεια το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό και ότι θα λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, στην περίπτωση που η εκτέλεση και το κόστος του αποκλίνουν από το πρόγραμμα.

Για την ταχύτερη ανταπόκριση της νέας μονάδας στις αρχικές απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, στη σύσταση της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου θα συμπεριλαμβάνονται οι βασικοί μέτοχοι, ώστε να είναι πλήρως καταρτισμένοι και ενημερωμένοι όταν η μονάδα τεθεί σε λειτουργία. Συνεπώς, η εν

λόγω ομάδα θα περιλαμβάνει, πέρα από τα μέλη που θα είναι επιφορτισμένα με εξειδικευμένες και αυτοτελείς εργασίες και κάποια από τα μέλη εκείνα τα οποία πρόκειται, εν συνεχεία, να μετέχουν στο διοικητικό, τεχνικό και λειτουργικό επιτελείο της μελλοντικής επιχείρησης.

Βάσει των ανωτέρω, επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τέθηκε ο κ. Γιώργος Γεωργιάδης, ο οποίος πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Στην ομάδα θα μετέχει, επίσης, ο κ. Κώστας Παπαδόπουλος, ο οποίος θα αναλάβει αρμοδιότητες κυρίως επικουρικές και θα ποικίλουν ανάλογα με το είδος και το εύρος των ανακυπτόντων θεμάτων. Όσον αφορά στην ευθύνη για την έγκαιρη και άρτια διεκπεραίωση των εργασιών που εμπίπτουν στην κατηγορία των έργων πολιτικού μηχανικού, αυτή πρόκειται να αναληφθεί από την επιλεγμένη κατασκευαστική εταιρία. Επιπλέον, στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου θα συμμετέχουν, πέρα από τα αντίστοιχα συνεργεία εργολάβων και τεχνικών της εταιρίας και κάποιοι εξειδικευμένοι προγραμματιστές μάρκετινγκ για την προετοιμασία των πωλήσεων. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι όλες οι επιμέρους εργασίες θα συντονίζονται από τον επικεφαλής της ομάδας, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωσή τους με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί, καθώς και η τήρηση του χρονοπρογράμματος.

### **ΙΧ.3 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έπενδυτικού Σχεδίου**

Τα κυριότερα στάδια προγραμματισμού της εκτέλεσης ενός επενδυτικού σχεδίου, δεν ακολουθούν κάποια αυστηρή αλληλουχία, αλλά συνήθως υπάρχει αλληλοεπικάλυψη με σύγχρονο προγραμματισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να προηγηθεί αναλυτικός σχεδιασμός των επιμέρους σταδίων που εντάσσονται στο γενικό χρονοδιάγραμμα, εφόσον κάθε ένα από αυτά διαθέτει το δικό του χρονικό προγραμματισμό, ο οποίος πρέπει να τηρηθεί. Βάσει των ανωτέρω, η ολοκλήρωση καθενός από τα στάδια εκτέλεσης υπολογίζεται να απαιτήσει το πέρασ των ακόλουθων χρονικών διαστημάτων:

- A. Σύσταση της εταιρίας και νομικές απαιτήσεις (1 μήνας)
- B. Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια-Ανάθεση κατασκευής (1 μήνας)
- Γ. Λήψη αδειών-Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων (1 μήνας)
- Δ. Προγραμματισμός χρηματοδότησης (1 μήνας)
- E. Απόκτηση οικοπέδου (1 μήνας)
- ΣΤ. Κατασκευή έργων πολιτικού μηχανικού (2 μήνες)
- Z. Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας & μηχανολογικού εξοπλισμού (1 μήνας)

Η. Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού (1 μήνας)

Θ. Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή (1 μήνας)

Ι. Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος (1 μήνας)

#### Έναρξη λειτουργίας της Hybrid Post:

Σύμφωνα με τις ανωτέρω εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι η μονάδα θα είναι σε θέση να λειτουργήσει στις αρχές του 2013, με την απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς. Συγκεκριμένα, ημερομηνία έναρξης λειτουργίας της Hybrid Post ορίζεται η 1/1/2013.

Η γραφική παράσταση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου που απεικονίζει τη χρονική διάρκεια και την αλληλουχία τους, παρουσιάζεται παρακάτω.

Κωδ	ΣΤΑΔΙΟ	ΕΤΟΣ	2012											
		ΜΗΝΑΣ	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A	Σύσταση της εταιρίας και νομικές απαιτήσεις													
B	Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια-Ανάθεση κατασκευής													
Γ	Λήψη αδειών- Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων													
Δ	Προγραμματισμός χρηματοδότησης													
Ε	Απόκτηση οικοπέδου													
ΣΤ	Κατασκευή έργων πολιτικού μηχανικού													
Z	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας & μηχανολογικού εξοπλισμού													
Η	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού													
Θ	Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή													
Ι	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος													

**Διάγραμμα ΙΧ.1:** Χρονοδιάγραμμα Gantt για την Εκτέλεση του Προγράμματος

#### **ΙΧ.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος**

Το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο που εκτείνεται για τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως η Hybrid Post να είναι σε θέση να ξεκινήσει την δραστηριότητά της και πρέπει να δηλωθεί ότι δεν

περιλαμβάνουμε έξοδα τα οποία έχουν ήδη ληφθεί υπόψη σε προηγούμενα κεφάλαια. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται ο πίνακας εκτίμησης του κόστους που προβλέπεται να αναληφθεί από την επιχείρηση για την διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος.

**Πίνακας ΙΧ.1:** Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
Κόστος σύστασης της εταιρίας και λήψη αδειών	10.000
Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια/έργα πολιτικού μηχανικού	30.000
Στρατολόγηση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	57.105
Ενέργειες για προμήθειες	5.000
Ενέργειες για μάρκετινγκ	20.000
Επίβλεψη, συντονισμός, έλεγχος έργων πολιτικού μηχανικού και μηχανημάτων	15.000
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	5.000
<b>Σύνολο</b>	<b>142.105</b>



## Κεφάλαιο

**X****ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ*****X.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου***

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου που προτείνεται. Στόχος είναι η ανίχνευση αδυναμιών σε όρους χρηματοοικονομικής και η εφαρμογή βελτιώσεων προκειμένου να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος[1].

Καταρχάς, η ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών και εκροών της επένδυσης. Στη συνέχεια, η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, που αντιστοιχεί στην χρηματοδότηση της επένδυσης, περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούν να διατεθούν. Η αξιολόγηση της επένδυσης αποτελεί μια καλή εκτίμηση της βιωσιμότητας της ώστε να προσδιοριστεί αν η προτεινόμενη επένδυση είναι ελκυστική ή όχι για τους υποψήφιους επενδυτές.

***X.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης***

Το κόστος της επένδυσης προκύπτει από:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

***X.2.1. Πάγιο Ενεργητικό***

Το πάγιο ενεργητικό για την εν λόγω επιχείρηση φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας X.1: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>A. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>			<b>5.502.000</b>
1	Γη	8-2	2.500.000
2	Κατασκευές & έργα πολιτικού μηχανικού	5-2	500.000
3	Μηχανολογικός εξοπλισμός	5-1	2.502.000
<b>B. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>			<b>162.105</b>
1	Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	2-1	20.000
2	Έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος	9-1	142.105
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>5.664.105</b>

### Χ.2.2. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η επιχείρηση ολικά ή μερικά και δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Το τρέχον ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορευσίμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, ενώ το τρέχον παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Οι ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού υπολογίζονται με τη σταθερή μέθοδο για την ωφέλιμη διάρκεια ζωής του που θα είναι 10 έτη. Σύμφωνα με το νόμο το οικόπεδο που θα αγοραστεί από την επιχείρηση δεν υπόκειται σε αποσβέσεις διότι θεωρείται ότι έχει απεριόριστη ωφέλιμη διάρκεια ζωής. Οπότε, οι αποσβέσεις για την εν λόγω επιχείρηση είναι:

$$\text{Ετήσια απόσβεση} = (5.664.105 - 2.500.000)/10 = \mathbf{316.411 \text{ €}}$$

Οπότε οι ανάγκες για κεφάλαιο κίνησης απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας X.2: Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης**

<b>ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	
<b>A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	<b>30 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>B. Αποθέματα:</b>	
α. Πρώτες ύλες	<b>180 μέρες</b> στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
β. Ανταλλακτικά	<b>180 μέρες</b> στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
γ. Στολές εργασίας	<b>180 μέρες</b> στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
δ. Χημικά αναλώσιμα	<b>90 μέρες</b> στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
ε. Τελικά Προϊόντα	<b>10 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	<b>20 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις Α΄ ύλες & τα εφόδια, τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	<b>120 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	390.608
Ανθρώπινο δυναμικό	646.100
Εργασίες συντήρησης κτιρίων και λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	2.000
Γενικά έξοδα	34.500
Έξοδα Μάρκετινγκ	1.670.000
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος
Αποσβέσεις	316.411
<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>3.059.619</b>

Οπότε ο τελικός απολογισμός του κεφαλαίου κίνησης είναι ο ακόλουθος:

Πίνακας X.3: Τελικός Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
	A	X	Y	B
<b>1. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				<b>585.842</b>
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	2.743.208	30	12	<b>228.601</b>
<b>B. Αποθέματα</b>				259.217
α. Πρώτες Ύλες	360.800	180	2	180.400
β. Ανταλλακτικά	5.000	180	2	2.500
γ. Στολές Εργασίας	158	180	2	79
δ. Χημικά Αναλώσιμα	150	90	4	38
ε. Τελικά Προϊόντα	2.743.208	10	36	76.200
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	2.352.600	15	24	<b>98.025</b>
<b>2. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				<b>21.700</b>
<b>A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	<b>390.608</b>	20	18	<b>21.700</b>
<b>3. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ( 1-2)</b>				<b>564.142</b>
<b>4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				<b>3.059.619</b>
<b>Μείον :</b> Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια				390.608
Αποσβέσεις				316.411
				<b>2.352.600</b>
<b>5. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>98.025</b>

Όπου (X) καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) χρησιμεύουν στον καθορισμό του συντελεστή του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ( $Y=360/X$ ). Εν συνεχεία, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B=A/Y$ ) για να λαμβάνονται εν τέλει οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

### Χ.2.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά το κόστος της επένδυσης:

Πίνακας Χ.4: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
1	Πάγιο Ενεργητικό	5.664.105	90,94
2	Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	564.142	9,06
<b>Σύνολο</b>		<b>6.228.247</b>	<b>100,00</b>

Όπως γίνεται προφανές και από τον παραπάνω πίνακα, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 6.228.247 €. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, το 90,94% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις ενώ το υπόλοιπο 9,06% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

### Χ.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Για την πραγματοποίηση της επένδυσης πρέπει να καλυφθεί το κόστος της από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Σχετικά με το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα αυτό θα στηριχθεί στον Ν. 3908/2011. Σύμφωνα λοιπόν με τον νόμο αυτό θα δοθούν τα εξής κίνητρα:

**(α) Επιχορήγηση**, που συνίσταται στη δωρεάν παροχή από το Δημόσιο χρηματικού ποσού για την κάλυψη τμήματος της ενισχυόμενης δαπάνης της επένδυσης ή του επιχειρηματικού σχεδίου.

**(β) Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης**, που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.

**(γ) Φορολογική απαλλαγή** ύψους μέχρι ενός ποσοστού ή του συνόλου της αξίας της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου ή και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση. Η ενίσχυση αυτή συνίσταται στην απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης της πρώτης δεκαετίας από την πραγματοποίηση της επένδυσης, με το σχηματισμό ισόποσου αφορολόγητου αποθεματικού.

**(δ) Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης** που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο για μια διετία, τμήματος του μισθολογικού κόστους των δημιουργούμενων εντός της πρώτης τριετίας από την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, θέσεων απασχόλησης.

Οπότε, το ακριβές ποσό της κρατικής επιχορήγησης που πρόκειται να λάβει η επιχείρηση υπολογίζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας X.5:** Κρατική Επιχορήγηση

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ(€)
<b>Επιχορήγηση 40% επί της επένδυσης</b>	<b>3.002.000</b>	<b>1.200.800</b>
Κατασκευές & έργα πολιτικού μηχανικού	500.000	200.000
Μηχανολογικός εξοπλισμός	2.502.000	1.000.800
<b>Επιχορήγηση 50% επί της επένδυσης</b>	<b>40.000</b>	<b>20.000</b>
Προεπενδυτικές μελέτες & έρευνες	20.000	10.000
Υπεδαφικές μελέτες	10.000	5.000
Περιβαλλοντική μελέτη	10.000	5.000
<b>Επιχορήγηση 10% επί της επένδυσης</b>	<b>2.450.000</b>	<b>245.000</b>
Οικόπεδο	2.450.000	245.000
<b>Σύνολο</b>		<b>1.465.800</b>

Η απόσβεση που αναλογεί στο ποσό εκείνο της επένδυσης που θα προέλθει από την κρατική επιχορήγηση θα είναι ίση με:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = (1.465.800 - 245.000) / 10 = \mathbf{122.080 \text{ €}}$$

Οπότε η κάλυψη του συνολικού κόστους της επένδυσης θα προέλθει από τις ακόλουθες πηγές:

**Πίνακας X.6:** Πηγές Χρηματοδότησης

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ ( %)
1	Επιχορήγηση	1.465.800	23,53
2	Μετοχικό κεφάλαιο	1.762.447	28,30
3	Τραπεζικός δανεισμός	3.000.000	48,17
<b>Σύνολο</b>		<b>6.228.247</b>	<b>100,00</b>

Προκειμένου η επιχείρηση να καλύψει το συνολικό κόστος της επένδυσης, θα πρέπει να προσφύγει σε τραπεζικό δανεισμό. Ο τόκος του δανείου υπολογίζεται βάσει του ετήσιου σταθερού ονομαστικού επιτοκίου, το οποίο ισούται με 10%, ενώ η περίοδος αποπληρωμής θα είναι έξι έτη. Θα χρησιμοποιηθεί ο τύπος του ανατοκισμού για να υπολογιστεί η ετήσια δόση του δανείου:

$$A = P(A/P, i\%, N)$$

Όπου:  $i$  = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 10%

$N$  = Αριθμός περιοδικών τοκισμών, ίσος με 6 έτη

$A$  = Τιμή ράντας στο τέλος κάθε περιόδου για την ομοιογενή σειρά των 6 ετών

$P$  = Παρούσα αξία χρήματος

$P(A/P, i\%, N)$  = Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου, ίσος με  $i(1+i)^N / [(1+i)^N - 1]$

Αντικαθιστώντας τις τιμές προκύπτει η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου:

$$A = 3.000.000 * 0,22960738 = 688.822 \text{ €}$$

Οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας X.7:** Εξυπηρέτηση Δανείου

ΕΤΟΣ	ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ (€)	ΤΟΚΟΣ (€)	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (€)	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ (€)
2013	Περίοδος Χάριτος			3.000.000
2014	688.822	300.000	388.822	2.611.178
2015	688.822	261.118	427.704	2.183.474
2016	688.822	218.347	470.475	1.712.999
2017	688.822	171.300	517.522	1.195.476
2018	688.822	119.548	569.274	626.202
2019	688.822	62.620	626.202	-

## **Χ.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους**

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις κάθε επιχείρησης. Επομένως η ανάλυση του συνολικού κόστους είναι πολύ σημαντική για την εκτίμηση της βιωσιμότητας του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου.

### **Χ.4.1. Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους**

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση του συνολικού κόστους για τα έτη 2013 έως 2019 του σχεδίου:

**Πίνακας Χ.8: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους (2013-2019)**

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΧΡΗΜΑ/ΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
<b>2013</b>	390.608	646.100	2.000	34.500	1.670.000	-	316.411	<b>3.059.619</b>
<b>2014</b>	404.279	668.714	2.070	35.708	1.728.450	300.000	316.411	<b>3.455.631</b>
<b>2015</b>	418.429	692.118	2.142	36.957	1.788.946	261.118	316.411	<b>3.516.121</b>
<b>2016</b>	433.074	716.343	2.217	38.251	1.851.559	218.347	316.411	<b>3.576.202</b>
<b>2017</b>	448.232	741.415	2.295	39.590	1.916.363	171.300	316.411	<b>3.635.605</b>
<b>2018</b>	463.920	767.364	2.375	40.975	1.983.436	119.548	316.411	<b>3.694.029</b>
<b>2019</b>	480.157	794.222	2.459	42.409	2.052.856	62.620	316.411	<b>3.751.134</b>

### **Χ.4.2. Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης**

Για τη διευκόλυνση του υπολογισμού των απαιτήσεων σε κεφάλαιο κίνησης, υπολογίζονται πρώτα οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε αποθέματα καθώς αυτά αποτελούν βασικό συστατικό του κεφαλαίου κίνησης και ο υπολογισμός τους είναι περίπλοκος. Άρα οι διαχρονικές απαιτήσεις της μονάδας σε αποθέματα αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:



**Πίνακας X.9:** Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Αποθέματα (2013-2019)

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Πρώτες Ύλες	180.400	205.385	233.831	266.217	303.088	345.066	392.857
Ανταλλακτικά	2.500	2.588	2.678	2.772	2.869	2.969	3.073
Στολές εργασίας	79	82	85	88	91	94	97
Χημικά Αναλώσιμα	38	41	42	44	45	47	49
Τελικά Προϊόντα	76.200	87.201	88.881	90.550	92.200	93.823	95.409
<b>Σύνολο</b>	<b>259.217</b>	<b>295.296</b>	<b>325.517</b>	<b>359.670</b>	<b>398.293</b>	<b>441.998</b>	<b>491.485</b>

Στη συνέχεια υπολογίζονται οι διαχρονικές απαιτήσεις της Hybrid Post σε κεφάλαιο κίνησης:

**Πίνακας X.10:** Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Κεφάλαιο Κίνησης (2013-2019)

<b>Hybrid Post</b>	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (€)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	228.601	261.602	266.643	271.649	276.600	281.468	286.227
B. Αποθέματα (αθροιστικά)	259.217	295.296	325.517	359.670	398.293	441.998	491.485
Γ. Μετρητά στο ταμείο	98.025	112.400	112.505	112.263	111.617	110.504	108.849
<b>Δ. Σύνολο Τρέχοντος Ενεργητικού</b>	<b>585.842</b>	<b>669.298</b>	<b>704.665</b>	<b>743.582</b>	<b>786.509</b>	<b>833.970</b>	<b>886.561</b>
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>							
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	21.700	24.535	27.755	31.416	35.577	40.307	45.686
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)</b>							
	564.142	644.763	676.909	712.166	750.933	793.663	840.874
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>							
	3.059.619	3.455.631	3.516.121	3.576.202	3.635.605	3.694.029	3.751.134
<b>Μείον:</b> Πρώτες ύλες & εφόδια	390.608	441.622	499.594	565.482	640.381	725.534	822.356
Αποσβέσεις & τόκοι	316.411	616.411	577.528	534.758	487.710	435.958	379.031
	2.352.600	2.397.598	2.438.999	2.475.961	2.507.513	2.532.537	2.549.747
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>							
	98.025	112.400	112.505	112.263	111.617	110.504	108.849

## X.5 Ανάλυση Συνολικού Κόστους

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση ενός επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων λογιστικών καταστάσεων καθώς παρέχουν μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότησης όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής εταιρίας.

### Χ.5.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση που εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο θα έχει μία οικονομική μονάδα σε μία συγκεκριμένη περίοδο, δηλαδή υπολογίζει το καθαρό εισόδημα ανά έτος, το οποίο μπορεί να είναι καθαρά κέρδη ή ζημιά. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι προβλεπόμενες στο μέλλον καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης της εν λόγω εταιρίας:

**Πίνακας Χ.11:** Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως (2013-2019)

<b>Hybrid Post</b>	2013 1 <sup>η</sup>	2014 2 <sup>η</sup>	2015 3 <sup>η</sup>	2016 4 <sup>η</sup>	2017 5 <sup>η</sup>	2018 6 <sup>η</sup>	2019 7 <sup>η</sup>
	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση	Εταιρική Χρήση
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	4.000.000	4.554.000	5.184.729	5.902.814	6.720.354	7.651.123	8.710.803
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> <b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	3.059.619	3.455.631	3.516.121	3.576.202	3.635.605	3.694.029	3.751.134
<b>ΜΙΚΤΟ ή ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>940.382</b>	<b>1.098.369</b>	<b>1.668.608</b>	<b>2.326.612</b>	<b>3.084.749</b>	<b>3.957.094</b>	<b>4.959.669</b>
<b>ΜΕΙΟΝ: ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (20%)</b>	188.076	219.674	333.722	465.322	616.950	791.419	991.934
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>752.305</b>	<b>878.695</b>	<b>1.334.886</b>	<b>1.861.290</b>	<b>2.467.799</b>	<b>3.165.675</b>	<b>3.967.736</b>

### Χ.5.2. Πίνακας Χρηματικών Ροών

Ο πίνακας χρηματικών ροών περιγράφει τις μεταβολές τόσο των μόνιμων κεφαλαίων όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων διευκολύνοντας έτσι το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου. Τα μερίσματα υπολογίστηκαν ως 50% και το τακτικό αποθεματικό ως 5% των καθαρών κερδών αντίστοιχα. Οπότε, οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της επιχείρησης για όλα τα υπό εξέταση έτη απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας X.12: Προβλεπόμενες Πίνακες Χρηματικών Ροών (2013-2019)

<b>Hybrid Post</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Κατα/στική Περίοδος	1 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	3 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	4 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	5 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	6 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	7 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>6.228.247</b>	<b>4.000.000</b>	<b>4.554.000</b>	<b>5.184.729</b>	<b>5.902.814</b>	<b>6.720.354</b>	<b>7.651.123</b>	<b>8.710.803</b>
1. ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	6.228.247	0	0	0	0	0	0	0
2. ΕΣΟΔΑ	0	4.000.000	4.554.000	5.184.729	5.902.814	6.720.354	7.651.123	8.710.803
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>5.664.105</b>	<b>3.345.052</b>	<b>4.530.999</b>	<b>4.956.442</b>	<b>5.437.645</b>	<b>5.982.256</b>	<b>6.598.980</b>	<b>7.297.734</b>
1. ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓ.	5.664.105	0	0	0	0	0	0	0
2. ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0	2.743.208	3.139.220	3.199.711	3.259.791	3.319.194	3.377.618	3.434.723
3. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	188.076	219.674	333.722	465.322	616.950	791.419	991.934
4. ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΑ	0	0	688.822	688.822	688.822	688.822	688.822	688.822
5. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	0	37.615	43.935	66.744	93.064	123.390	158.284	198.387
6. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	376.153	439.348	667.443	930.645	1.233.900	1.582.838	1.983.868
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)</b>	<b>564.142</b>	<b>654.948</b>	<b>23.001</b>	<b>228.287</b>	<b>465.169</b>	<b>738.098</b>	<b>1.052.142</b>	<b>1.413.069</b>
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>564.142</b>	<b>1.219.090</b>	<b>1.242.091</b>	<b>1.470.378</b>	<b>1.935.547</b>	<b>2.673.645</b>	<b>3.725.787</b>	<b>5.138.857</b>

### X.5.3. Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ανάπτυξη της εταιρίας σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός έχει ως εξής [12]:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Παθητικό} + \text{Καθαρή Θέση}$$

Το ενεργητικό εκφράζει τα μέσα δράσεως που κατέχει η επιχείρηση, το παθητικό εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους ενώ η καθαρή θέση εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα. Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί λοιπόν για τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται ακολούθως:

Πίνακας X.13: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους (2013-2019)

<b>Hybrid Post</b>	2013 1 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2014 2 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2015 3 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2016 4 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2017 5 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2018 6 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση	2019 7 <sup>η</sup> Εταιρική Χρήση
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
1. ΔΑΠΑΝΕΣ	162.105						
2. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	5.502.000						
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓ. ΑΘΡΟΙΣ.	5.664.105	5.347.695	5.031.284	4.714.874	4.398.463	4.082.053	3.765.642
ΜΕΙΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	316.411	316.411	316.411	316.411	316.411	316.411	316.411
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>5.347.695</b>	<b>5.031.284</b>	<b>4.714.874</b>	<b>4.398.463</b>	<b>4.082.053</b>	<b>3.765.642</b>	<b>3.449.232</b>
<b>B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	259.217	295.296	325.517	359.670	398.293	441.998	491.485
2. ΠΕΛΑΤΕΣ	228.601	261.602	266.643	271.649	276.600	281.468	286.227
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	98.025	112.400	112.505	112.263	111.617	110.504	108.849
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>585.842</b>	<b>669.298</b>	<b>704.665</b>	<b>743.582</b>	<b>786.509</b>	<b>833.970</b>	<b>886.561</b>
<b>Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>	<b>1.219.090</b>	<b>1.242.091</b>	<b>1.470.378</b>	<b>1.935.547</b>	<b>2.673.645</b>	<b>3.725.787</b>	<b>5.138.857</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>7.152.627</b>	<b>6.942.673</b>	<b>6.889.916</b>	<b>7.077.592</b>	<b>7.542.207</b>	<b>8.325.399</b>	<b>9.474.649</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>							
1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	21.700	24.535	27.755	31.416	35.577	40.307	45.686
2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	188.076	219.674	333.722	465.322	616.950	791.419	991.934
3. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	376.153	439.348	667.443	930.645	1.233.900	1.582.838	1.983.868
<b>B. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>							
1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	3.000.000	2.611.178	2.183.474	1.712.999	1.195.476	626.202	0
2. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ & ΕΞΟΔΑ	84.378	224.504	148.073	266.638	608.558	1.206.029	2.095.606
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>3.670.307</b>	<b>3.519.238</b>	<b>3.360.466</b>	<b>3.407.020</b>	<b>3.690.461</b>	<b>4.246.795</b>	<b>5.117.094</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>							
1. ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.762.447	1.762.447	1.762.447	1.762.447	1.762.447	1.762.447	1.762.447
2. ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	1.465.800	1.343.720	1.221.640	1.099.560	977.480	855.400	733.320
ΜΕΙΟΝ ΑΝΑΛΟΓΟΥΣΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	122.080	122.080	122.080	122.080	122.080	122.080	122.080
3. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕ/ΤΙΚΟ	37.615	43.935	66.744	93.064	123.390	158.284	198.387
4. ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ	338.537	395.413	600.699	837.580	1.110.510	1.424.554	1.785.481
(ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΗΣ ΕΙΣ ΝΕΟΝ)	338.537	56.876	205.286	236.882	272.929	314.044	360.927
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>3.482.320</b>	<b>3.423.435</b>	<b>3.529.450</b>	<b>3.670.572</b>	<b>3.851.747</b>	<b>4.078.605</b>	<b>4.357.555</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>7.152.627</b>	<b>6.942.673</b>	<b>6.889.916</b>	<b>7.077.592</b>	<b>7.542.207</b>	<b>8.325.399</b>	<b>9.474.649</b>

## X.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### X.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να εισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμιακών ροών του επενδυτικού σχεδίου.

Η καθαρή ταμιακή ροή της επένδυσης, ΚΤΡ, ορίζεται ως:

**Καθαρή Ταμιακή Ροή = Ταμιακές Εισροές - Ταμιακές Εκροές**

ή

**Καθαρή Ταμιακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις**

Όπου οι ταμιακές εισροές περιλαμβάνουν όλα τα αναμενόμενα οφέλη από την επένδυση ενώ οι ταμιακές εκροές περιλαμβάνουν όλα τα αναμενόμενα κόστη του επενδυτικού σχεδίου. Ακολουθούν παρακάτω οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμιακών ροών που θα διαμορφωθούν κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο:

**Πίνακας X.14:** Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης - Χωρίς Τόκους (€)

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΤΟΚΟΙ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
	(1)	(2)	(3)	(1)-(2-3)	(20%)	(€)
2013	4.000.000	3.059.619	-	940.382	188.076	<b>752.305</b>
2014	4.554.000	3.455.631	300.000	1.398.369	279.674	<b>1.118.695</b>
2015	5.184.729	3.516.121	261.118	1.929.726	385.945	<b>1.543.780</b>
2016	5.902.814	3.576.202	218.347	2.544.960	508.992	<b>2.035.968</b>
2017	6.720.354	3.635.605	171.300	3.256.049	651.210	<b>2.604.839</b>
2018	7.651.123	3.694.029	119.548	4.076.642	815.328	<b>3.261.313</b>
2019	8.710.803	3.751.134	62.620	5.022.290	1.004.458	<b>4.017.832</b>

**Πίνακας X.15:** Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών Επιχείρησης (€)

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (1)	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ (2)	ΚΤΡ (1) + (2)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
2013	752.305	316.411	1.068.716	1.068.716
2014	1.118.695	316.411	1.435.106	2.503.822
2015	1.543.780	316.411	1.860.191	4.364.012
2016	2.035.968	316.411	2.352.378	6.716.391
2017	2.604.839	316.411	2.921.250	9.637.640
2018	3.261.313	316.411	3.577.724	13.215.364
2019	4.017.832	316.411	4.334.242	17.549.606

Το συνολικό ύψος της επένδυσης είναι, όπως φαίνεται και από τον πίνακα X.4, 6.228.247 €. Οπότε η περίοδος επανείσπραξης όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 3 χρόνια για τα 4.364.012 € και τα υπόλοιπα 1.864.235 € θα επανείσπραχθούν τον τέταρτο χρόνο. Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική.

#### X.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους προς το επενδυμένο κεφάλαιο. Για την αξιολόγηση επενδύσεων σαν την παρούσα χρησιμοποιούνται, συνήθως, δύο συντελεστές απόδοσης:

- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου
- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου.

Σύμφωνα λοιπόν με το συντελεστή (ρυθμό) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης (6.228.247 €) ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$\text{ΑΣΑ (\%)} = (\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}) * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης (1.762.447 €) υπολογίζεται βάση του παρακάτω τύπου:

$$ΑΣΑ_M (\%) = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Βέβαια, για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου προαπαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους. Ακολούθως, παρατίθενται οι αντίστοιχοι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών (συν τους τόκους) και των συντελεστών απόδοσης κεφαλαίου:

**Πίνακας X.16:** Υπολογισμός Καθαρών Κερδών συν Τόκους (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Καθαρά κέρδη</b>	752.305	878.695	1.334.886	1.861.290	2.467.799	3.165.675	3.967.736
<b>Τόκοι</b>	-	300.000	261.118	218.347	171.300	119.548	62.620
<b>Σύνολο</b>	<b>752.305</b>	<b>1.178.695</b>	<b>1.596.004</b>	<b>2.079.637</b>	<b>2.639.099</b>	<b>3.285.223</b>	<b>4.030.356</b>

**Πίνακας X.17:** Υπολογισμός Συντελεστών Απόδοσης Κεφαλαίου (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	752.305	1.178.695	1.596.004	2.079.637	2.639.099	3.285.223	4.030.356
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>6.228.247</b>						
<b>ΑΣΑ</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>33%</b>	<b>42%</b>	<b>53%</b>	<b>65%</b>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	752.305	878.695	1.334.886	1.861.290	2.467.799	3.165.675	3.967.736
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>1.762.447</b>						
<b>ΑΣΑ<sub>M</sub></b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>	<b>76%</b>	<b>106%</b>	<b>140%</b>	<b>180%</b>	<b>225%</b>

Ο συντελεστής απόδοσης λοιπόν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο, όσο και για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Αυξημένο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, που σημειώνεται εξαιρετικά υψηλός, παράγοντας που καθιστά την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

Βέβαια, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι, πιο μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, διότι στο συνολικό κεφάλαιο συμμετέχουν, κατά ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό, τα κεφάλαια της κρατικής επιδοτήσεως (1.465.800 €), τα οποία δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του συγκεκριμένου συντελεστή.

### Χ.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Σύμφωνα με την μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, όλες οι ροές προεξοφλούνται στο παρόν, με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Για τον υπολογισμό της ΚΠΑ, ισχύει ο τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} \left[ \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1+k)^{\tau}} \right] - ΚΕ$$

όπου ΚΠΑ= Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ = Καθαρή Ταμιακή Ροή

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου

ν = Αριθμός Περιόδων

Ενώ σε περιπτώσεις άνισων καθαρών ταμιακών ροών, ο τύπος γίνεται:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} \left[ ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{κ,ν}) \right] - ΚΕ$$

όπου ο συντελεστής  $\Sigma ΠΑ_{κ,ν}$  αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες.

Όταν η καθαρή παρούσα αξία, η οποία εκφράζεται ως το άθροισμα των παρουσών αξιών όλων των καθαρών ταμιακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το μηδέν, τότε η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Με βάση τα παραπάνω και λαμβάνοντας ως αναμενόμενο συντελεστή προεξόφλησης το 12%, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:



Πίνακας X.18: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (€)

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (1)	ΣΠΑ 12%, $\nu$ (2)	Παρούσα Αξία (1) * (2)
2013	1.068.716	0,8929	954.256
2014	1.435.106	0,7972	1.144.066
2015	1.860.191	0,7118	1.324.084
2016	2.352.378	0,6355	1.494.936
2017	2.921.250	0,5674	1.657.517
2018	3.577.724	0,5066	1.812.475
2019	4.334.242	0,4523	1.960.378
<b>Σύνολο</b>			<b>10.347.713</b>

Άρα έχουμε:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{ΠΑ} - \text{ΚΕ} = 10.347.713 - 6.228.247 = 4.119.466 > 0$$

Εφόσον η καθαρά παρούσα αξία είναι θετική, η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (12%). Επομένως, το παρών επενδυτικό σχέδιο φαίνεται ελκυστικό και θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

#### X.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (ΕΣΑ) συνιστά το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία ή, αλλιώς, το επιτόκιο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών ροών είναι ίση προς την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών. Ειδικότερα, πρόκειται για το επιτόκιο για το οποίο η συνολική παρούσα αξία των καθαρών εισπράξεων από το επενδυτικό σχέδιο είναι ίση με την παρούσα αξία της επένδυσης, οπότε η ΚΠΑ είναι ίση με το μηδέν. Μαθηματικά, αυτό εκφράζεται ως εξής [2]:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{\tau=1}^{\nu} [\text{ΚΤΡ} \tau(\text{ΣΠΑ}_{\kappa, \nu})] - \text{ΚΕ} = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{\tau=1}^{\nu} [\text{ΚΤΡ} \tau(\text{ΣΠΑ}_{\kappa, \nu})] = \text{ΚΕ}$$

Προκειμένου να υπολογιστεί ο ΕΣΑ εφαρμόζεται η εξής διαδικασία:

- Αρχικά, υπολογίζονται οι σχετικές ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (πίνακας X.15).

- Στη συνέχεια, γίνεται προεξόφληση αυτών των ΚΤΡ στο παρόν, όχι μόνο με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (12%) αλλά με διάφορα επιτόκια (π.χ. ένα χαμηλό  $IRR_1$  και ένα υψηλό  $IRR_2$ ), τα οποία, εντούτοις, δεν πρέπει να έχουν πολύ μεγάλη διαφορά, αφού τότε το επιτόκιο προεξόφλησης και η ΚΠΑ δε 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 συντελεστής απόδοσης ( $IRR$ ) βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια και υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο παρεμβολής:

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

Όπου,

**ΘΚΠΑ** = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης) και

**ΑΚΠΑ** = η αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Οπότε, με χρήση τριών διαφορετικών επιτοκίων προεξόφλησης (10%, 12% και 14%) προκύπτει ο παρακάτω πίνακας για την εκτίμηση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης:

**Πίνακας X.19:** Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (€)

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (1)	ΣΠΑ 10%,v (2)	ΣΠΑ 12%,v (3)	ΣΠΑ 14%,v (4)	Παρούσα Αξία (1) * (2)	Παρούσα Αξία (1) * (3)	Παρούσα Αξία (1) * (4)
2013	1.068.716	0,9091	0,8929	0,8772	971.569	954.256	937.477
2014	1.435.106	0,8264	0,7972	0,7695	1.185.971	1.144.066	1.104.314
2015	1.860.191	0,7513	0,7118	0,675	1.397.561	1.324.084	1.255.629
2016	2.352.378	0,683	0,6355	0,5921	1.606.674	1.494.936	1.392.843
2017	2.921.250	0,6209	0,5674	0,5194	1.813.804	1.657.517	1.517.297
2018	3.577.724	0,5645	0,5066	0,4556	2.019.625	1.812.475	1.630.011
2019	4.334.242	0,5132	0,4523	0,3996	2.224.333	1.960.378	1.731.963
<b>Σύνολο</b>					<b>11.219.539</b>	<b>10.347.713</b>	<b>9.569.535</b>

Οπότε:

- $IRR_1 = 10\% \Leftrightarrow ΚΠΑ = 11.219.539 - 6.228.247 \Leftrightarrow ΚΠΑ = 4.991.292 \text{ €} > 0$   
 $ΘΚΠΑ = 4.991.292 \text{ €}$
- $IRR_2 = 14\% \Leftrightarrow ΚΠΑ = 9.569.535 - 6.228.247 \Leftrightarrow ΚΠΑ = 3.341.288 \text{ €} > 0$   
 $ΑΚΠΑ = 3.341.288 \text{ €}$

Οπότε, με βάση τον παραπάνω τύπο:

$$IRR = IRR_1 + \frac{ΘΚΠΑ \cdot (IRR_2 - IRR_1)}{(ΘΚΠΑ + ΑΚΠΑ)} \Leftrightarrow$$

$$IRR = 10 + \frac{4.991.292 \cdot (14 - 10)}{(4.991.292 + 3.341.288)} \Leftrightarrow$$

$$IRR = 12,40\%$$

Το επιτόκιο του 12,40% αντισταθμίζει το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύπτει ο επενδυτής, δίχως την ύπαρξη κινδύνου απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων στο παρόν πρόγραμμα, ακόμα και εάν υποθεθεί ότι όλα τα συγκεκριμένα κεφάλαια ήταν ίδια και όχι ξένα. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επένδυσης, το 48,17% των επενδυμένων κεφαλαίων προέρχεται από ξένη χρηματοδότηση (τραπεζικό δάνειο), για την οποία υφίσταται επιδότηση επιτοκίων.

Κατά συνέπεια, ο ΕΣΑ της τάξης του 12,40 θα πρέπει να θεωρείται οριακά αποδεκτός σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο ΕΣΑ που υπολογίστηκε είναι μεγαλύτερος και από το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου του 12% (το επιτόκιο της αγοράς, συν ένα περιθώριο επιχειρηματικού κινδύνου), το οποίο είναι το χαμηλότερο αποδεκτό επιτόκιο για το επενδυμένο κεφάλαιο.

## ***X.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας***

Με την πάροδο του χρόνου, το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται σημαντικά και με ταχείς ρυθμούς. Παράγοντες όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας κ.ά. συμβάλλουν στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις μεταβλητές που υπεισέρχονται στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων είναι γνωστή ως *αβεβαιότητα*. Βάσει αυτών, είναι λογικό ότι όλα τα επενδυτικά σχέδια θα περικλείουν ένα είδος κινδύνου (ρίσκο) και θα πρέπει να αναμένεται κάποια διαφοροποίηση στο κόστος, τα οφέλη και τις αποδόσεις τους, λόγω της σχετικής αυτής αβεβαιότητας. Στα πλαίσια αυτά, η *ανάλυση της ευαισθησίας* αποτελεί το πλέον βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών και της εκτάσεως με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, ενώ η

ανάλυση του «νεκρού» σημείου συνιστά εργαλείο για την αντιμετώπιση της εν γένει αβεβαιότητας.

### Χ.7.1. Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου

Το «νεκρό» σημείο ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Με άλλα λόγια, στο «νεκρό» σημείο θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

$$\begin{aligned} \text{Έσοδα πωλήσεων} &= \text{Κόστος Παραγωγής} \\ \text{Έσοδα Πωλήσεων} &= (\text{Όγκος Πωλήσεων}) \times (\text{Τιμή μονάδας}) \\ \text{Κόστος Παραγωγής} &= (\text{Σταθερά Έξοδα}) + (\text{Μεταβλητά Έξοδα ανά μονάδα}) \times (\text{Όγκος πωλήσεων}) \end{aligned}$$

Έτσι, εάν:

$x$  = όγκος των πωλήσεων στο νεκρό σημείο,

$y$  = αξία των πωλήσεων,

$\tau$  = η τιμή ανά μονάδα,

$\mu$  = μεταβλητά έξοδα (άμεσα εξαρτώμενα από τον όγκο παραγωγής) ανά μονάδα και

$\sigma$  = σταθερά έξοδα ανεξάρτητα του όγκου παραγωγής, τότε:

$$y = \tau \cdot x \rightarrow y = \sigma + \chi \cdot \mu \rightarrow \tau \cdot x = \sigma + \chi \cdot \mu \rightarrow x = \frac{\sigma}{\tau - \mu}$$

Ο καταμερισμός των μεταβλητών και των σταθερών εξόδων της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της (2013), παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας Χ.20: Καταμερισμός Μεταβλητών και Σταθερών Εξόδων (2013)

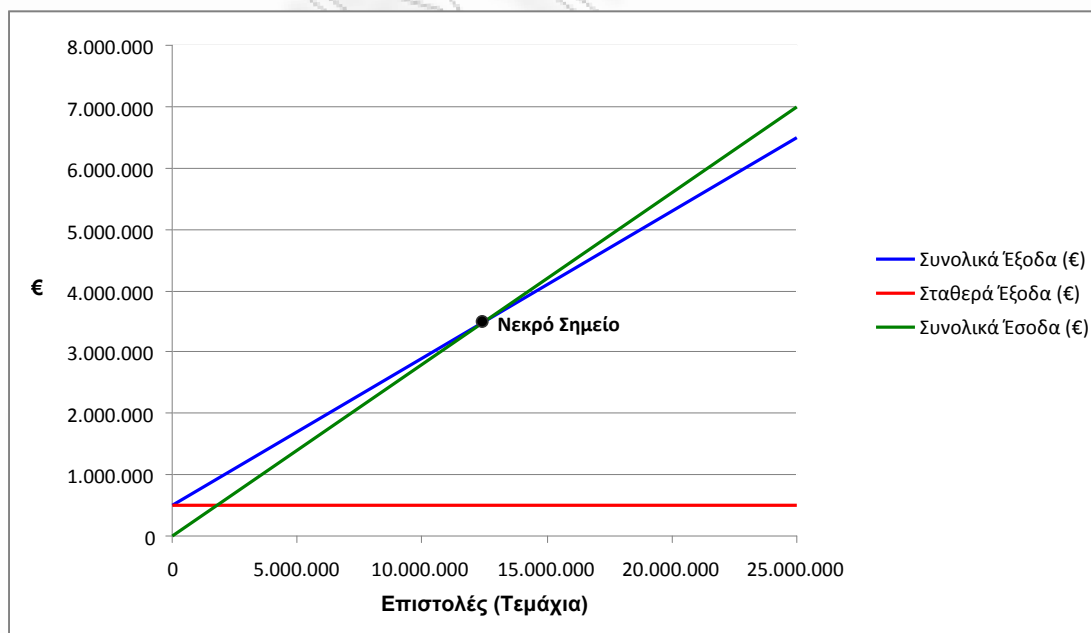
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (€)
Συνολικό Κόστος ΜΚΤ	III.6	-	1.670.000	0,12
Κόστος Πρώτων Υλών & Εφοδίων	IV.3	-	390.608	0,09
Κόστος Συντήρησης	V.4	2.000	-	-
Γενικά Έξοδα	VI.1	34.500	-	-
Κόστος Εργατικού Δυναμικού	VII.3	-	500.500	0,03
Κόστος Διοικητικού Προσωπικού	VII.3	145.600	-	-
Χρηματοοικονομικά Έξοδα (τόκοι)	X.5	Περίοδος Χάριτος	-	-
Αποσβέσεις	X.6	316.411	-	-
<b>Σύνολο</b>		<b>498.511</b>	<b>2.561.108</b>	<b>0,24</b>

Έτσι με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει:

$$x = \frac{\sigma}{\tau - \mu} = \frac{498.511}{0,28 - 0,24} = 12.462.775 \text{ τεμάχια}$$

Επομένως, το «νεκρό σημείο» των εσόδων από τις πωλήσεις θα είναι:

$$y = \tau \cdot x = 0,28 \cdot 12.462.775 = 3.489.577 \text{ €}$$



Διάγραμμα Χ.1: Απεικόνιση «Νεκρού Σημείου»

### Χ.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των διαφόρων κρίσιμων μεταβλητών, οι οποίες προσθέτουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και της εκτάσεως με την οποία αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν την χρηματοοικονομική εφικτότητα του παρόντος σχεδίου. Πιο αναλυτικά, βάση της παρακάτω σχέσης θα ισχύει:

$$BEP = \frac{\sigma}{\varepsilon - \mu}$$

Όπου:

$\varepsilon$  = τα έσοδα από τις πωλήσεις σε πλήρη δυναμικότητα

$\mu$  = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

$\sigma$  = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές για κάθε μέγεθος, για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης (2013) προκύπτει:

$$BEP = \frac{\sigma}{\varepsilon - \mu} = \frac{498.511}{4.000.000 - 2.561.108} = 0,34 \text{ ή } 34\%$$

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναλυθεί η ευαισθησία του BEP ως προς μία ενδεχόμενη μείωση της τιμής του προϊόντος, στο πλαίσιο της στρατηγικής αντιμετώπισης πιθανής οξύτητας του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται η Hybrid Post. Οπότε αποφασίζεται μείωση της τιμής ανά τεμάχιο κατά 5% και με αυτό τον τρόπο η νέα τιμή ανά τεμάχιο θα είναι της τάξης των 0,26 € και τα νέα συνολικά έσοδα των πωλήσεων θα είναι της τάξης των 3.800.000 €. Έτσι με βάση τον παραπάνω τύπο προκύπτει:

$$BEP = \frac{\sigma}{\varepsilon - \mu} = \frac{498.511}{3.800.000 - 2.561.108} = 0,4 \text{ ή } 40\%$$

Προκειμένου το επενδυτικό σχέδιο να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας την τιμή κατά 5%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 34% της παραγωγικής του δυναμικότητας, δηλαδή, να παράγει, τουλάχιστον:

$$14.455.000 \cdot 0,34 = \mathbf{4.914.700} \text{ τεμάχια}$$

και τα έσοδα των πωλήσεων, τότε, να είναι:

$$4.914.700 \cdot 0,26 = \mathbf{1.277.822} \text{ €}.$$

Όπως είναι λογικό, το παρόν επενδυτικό σχέδιο έχει τη δυνατότητα να μειώνει την τιμή πώλησης των προϊόντων του μέχρι ένα ελάχιστο αποδεκτό σημείο, στο οποίο θα παραμένει εφικτή η διάθεση των 14.455.000 τεμαχίων. Έτσι, εάν τα υπόλοιπα δεδομένα παραμένουν ως έχουν, η ελάχιστη αποδεκτή (μη καταστροφική) τιμή πώλησης θα βρεθεί με βάση την παρακάτω σχέση:

$$(\text{όγκος πωλήσεων}) \times (\text{τιμή}) = (\text{σταθερά έξοδα}) + (\text{συνολικά μεταβλητά έξοδα})$$

Οπότε:

$$14.455.000 \cdot \tau = 498.511 + 2.561.108 \Leftrightarrow \tau = \mathbf{0,21} \text{ €}$$

Η συγκεκριμένη τιμή αποτελεί την τιμή του «νεκρού» σημείου και απεικονίζει το έσχατο όριο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, από τη στιγμή που εάν το επενδυτικό σχέδιο δεν κατορθώσει να την επιτύχει θα παρουσιάζει ζημία.

Εξαιτίας του ότι όσο τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης όσο και τα σταθερά και τα μεταβλητά της έξοδα αυξάνονται ανά έτος με βάση τον προβλεπόμενο μέσο πληθωρισμό για τα προσεχή έτη, τα BEP των υπολοίπων εξεταζόμενων ετών θα κυμαίνονται, κατά προσέγγιση, στα ίδια επίπεδα και πάντα κοντά στο 28% BEP που υπολογίστηκε για το 2013. Αυτό βέβαια συνιστά αρκετά ασφαλές κριτήριο για την σταθερότητα της επένδυσης και θα πρέπει να προκαταβάλει θετικά τον επενδυτή για την πορεία αυτής.

## **X.8 Οικονομική Αξιολόγηση – Επιδράσεις στην Εθνική Οικονομία**

Η αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου γίνεται για να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες στον επενδυτή που ενδιαφέρεται να προχωρήσει στην υλοποίησή του, όμως οποιαδήποτε επένδυση κι αν γίνει, αυτή θα έχει αντίκτυπο στη εθνική οικονομία. Επομένως, πρέπει να προσεγγίζεται και από μια κοινωνική σκοπιά. Με βάση τα στοιχεία που αναλύθηκαν σε όλα τα παραπάνω κεφάλαια της παρούσας

μελέτης, γίνεται αντιληπτό ότι το εν λόγω επενδυτικό πρόγραμμα συμβαδίζει με τις υπάρχουσες πολιτικές της ελληνικής οικονομίας, στα πλαίσια της οποίας σκοπεύει να ενταχθεί.

Η Hybrid Post στοχεύει να συμβάλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας καλύπτοντας τις υπάρχουσες ανάγκες με υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- [1] Καρβούνης Κ. Σωτήρης, “*Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομικοτεχνικές Μελέτες*”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2006.
- [2] Αρτίκης Π. Γεώργιος, “*Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων*”, Εκδόσεις Interbooks, 2002.
- [3] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006.
- [4] Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*”, Εκδόσεις Interbooks, 2001.
- [5] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005.
- [6] Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998.
- [7] Porter E. Michael, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, First edition, 1998.
- [8] Καμπουρίδης Γεώργιος, “*Εξυπηρέτηση Πελάτη σε Αυτοματοποιημένο Κατάστημα*”, ΚΕΚ ΕΛΤΑ, 2008.
- [9] Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, “*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*”, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001.
- [10] Philip Kotler, “*Marketing Management*”, 2<sup>η</sup> έκδοση (Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall Inc. 1972).
- [11] ΚΕΚ ΕΛΤΑ 2004, “*Εισαγωγική Εκπαίδευση*”, (εγχειρίδιο για την εισαγωγική εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων ΕΛΤΑ).
- [12] Χρήστος Ι. Καζαντζής, “*Αρχές και Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής*”, Εκδόσεις Business Plus A.E., 2008.
- [13] Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, “*Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου προϊόντος*”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2003.
- [14] Χρήστος Αλεξιάκης- Μανώλης Ξανθάκης, “*Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική*”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2008.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

## ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- [1] <http://www.eett.gr>
- [2] <Http://www.bankofgreece.gr>
- [3] <http://www.icap.gr>
- [4] <http://www.economics.gr>
- [5] <http://www.statistics.gr>
- [6] <http://www.iobe.gr>
- [7] <http://www.ebeth.gr>
- [8] <http://www.kern.ch>
- [9] <http://www.dell.com>
- [10] <http://www.elta.gr>
- [11] <http://www.ethnos.gr>
- [12] <http://www.kathimerini.gr>
- [13] <http://www.euro2day.gr>
- [14] <http://www.lykos.gr>