

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2016

ΤΜΗΜΑ: ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

## Διπλωματική Εργασία

Τεχνοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση Εταιρείας  
με Αντικείμενο την Ανάπτυξη Ιατρικού Portal

The logo for 'ea+ric' features the letters 'ea' in blue, a red plus sign, and 'ric' in blue.

**Εκπόνηση:** Φιλοπούλου Θάλεια

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Γεωργακέλλος Δημήτριος



Η μεγάλη ανάπτυξη και διάδοση των υπηρεσιών διαδικτύου τις τελευταίες δύο δεκαετίες οδήγησε στην εκμετάλλευσή τους για πληροφοριακούς και εμπορικούς λόγους. Χρήστες του Internet σε όλον τον κόσμο αναζητούν καθημερινά και με πυρετώδεις ρυθμούς νέες πληροφορίες online από μια πληθώρα συσκευών.

Από αυτό το σημείο και μετά εγείρονται ερωτήματα για το κατά πόσον μπορεί η ποικιλία των digital υπηρεσιών αυτή να αντικαταστήσει τις υπάρχουσες σε φυσικούς χώρους. Στον ιατρικό κόσμο έρευνες αποδεικνύουν συνεχώς πως η αξιοποίηση του διαδικτύου αυξάνεται μέρα με τη μέρα. Υπάρχουν οι υποδομές για να εξασφαλίζεται η άριστη ποιότητα της υπηρεσίας; Είναι αρκετά ώριμο τεχνολογικά το κοινό να την αποδεχτεί; Οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες που αναπτύσσουν τέτοιες υπηρεσίες και τις εμπορεύονται καλύπτουν τους χρήστες σε ιατρικά ζητήματα με ποιοτικό περιεχόμενο; Αξίζει να γίνει η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας ακόμα τέτοιας εταιρείας στο χώρο;

Αυτή η εργασία θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις σε όλα τα προηγούμενα ερωτήματα. Θα επιχειρήσει μία ενδελεχή ανάλυση της αγοράς και του περιβάλλοντος βάζοντας στο μικροσκόπιο όλους τους πιθανούς ανταγωνιστές και στη συνέχεια θα υλοποιήσει μία τεχνοοικονομική ανάλυση με σκοπό να αποφανθεί για κατά πόσο αξίζει κάποιος να κάνει αυτήν την επένδυση.



# Πίνακας Περιεχομένων

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή</b> .....	1
1.1. Επισκόπηση Μελέτης .....	1
1.2. Ταυτοτητα Επενδυτικού Σχεδίου .....	2
1.3. Ταυτοτητα Επενδυτων .....	3
1.4. Οργάνωση Της Εργασίας-Περίληψη Κεφαλαίων .....	3
1.5. Βασική Ιδέα .....	5
1.6. Χρήση Internet στην Ελλάδα .....	6
1.7. Internet Και Ενημέρωση .....	7
1.8. Internet Και Υγεία .....	8
1.9. Κόστος Εκπόνησης Μελέτης .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της δομής της</b> .....	13
2.1. Η αναδυόμενη digital αγορά .....	13
2.2. Προσφερόμενες Υπηρεσίες και Προϊόντα .....	16
2.3. Πελάτες .....	20
2.4. Ανταγωνιστές .....	22
2.5. Στοιχεία Του Περιβαλλοντος .....	23
2.5.1. Μάκροπεριβάλλον .....	23
2.5.2. Μίκροπεριβάλλον .....	31
2.5.3. SWOT analysis .....	36
2.6. Στρατηγικές Της Εταρείας .....	40
2.7. Εταιρική Υπευθυνότητα .....	42
2.8. Η Στρατηγική του Marketing .....	42
2.8.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυσης Μονάδας .....	43
2.8.2. Στοχοθέτηση (Targeting) .....	43
2.8.3. Τοποθέτηση (Positioning) .....	44
2.8.4. Στοιχειοθέτηση του logo του site - domain name .....	45
2.9. Τακτικό Marketing .....	46
2.10. Έσοδα Πωλήσεων Και Έξοδα Marketing .....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τεχνολογία, προμηθευτές, πρώτες ύλες &amp; άλλα εφόδια</b> .....	54

3.1.	Εισαγωγή .....	54
3.2.	Προγραμματισμός Τεχνολογίας .....	54
3.2.1.	Ανάλυση της Παραγωγικής Διαδικασίας .....	54
3.2.2.	Επιλογή Τεχνολογίας .....	55
3.2.3.	Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας και προμηθευτών .....	55
3.2.4.	Εναλλακτικές Λύσεις και Επιλογή της Καταλληλότερης .....	55
3.3.	Κόστος τεχνολογικού εξοπλισμού .....	60
3.4.	Μηχανολογικός Εξοπλισμός.....	61
3.4.1.	Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού .....	61
3.4.2.	Κύριος Παραγωγικός Εξοπλισμός .....	61
3.4.3.	Βοηθητικός Παραγωγικός Εξοπλισμός.....	61
3.5.	Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού .....	62
3.6.	Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Οργάνωση Και Διαχείριση Της Μονάδας.....</b>		<b>64</b>
4.1.	Εισαγωγή .....	64
4.2.	Οργανωτική Δομή της Εταιρείας.....	64
4.3.	Λεπτομερής ανάλυση των μονάδων και των αρμοδιοτήτων της κάθε μίας.....	66
4.4.	Γενικά Έξοδα.....	72
4.4.1.	Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα .....	72
4.4.2.	Γενικά Διοικητικά Έξοδα.....	72
4.4.3.	Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής.....	73
4.5.	Κόστος από Γενικά έξοδα .....	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανθρώπινοι Πόροι.....</b>		<b>74</b>
5.1.	Εισαγωγή .....	74
5.2.	Κατηγοριοποίηση Ανθρώπινων Πόρων .....	75
5.3.	Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό .....	77
5.3.1.	Προσδιορισμός των αναγκών .....	77
5.4.	Προγραμματισμός Αναγκών.....	80
5.4.1.	Προπαραγωγική φάση .....	80
5.4.2.	Λειτουργική φάση .....	80
5.4.3.	Εκτίμηση προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού και προσέλκυση υποψηφίων .....	81
5.5.	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού.....	81

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης Και Περιβάλλον</b> .....	83
6.1. Εισαγωγή .....	83
6.2. Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας .....	83
6.3. Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας.....	84
6.4. Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών .....	86
6.5. Κόστος Ενοικίου .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Προγραμματισμός &amp; Προϋπολογισμός Εκτέλεσης Έργου</b> .....	89
7.1. Στόχοι Του Προγραμματισμού Εκτέλεσης Του Έργου.....	89
7.2. Ομάδα Επίβλεψης Και Εκτέλεσης Του Έργου .....	90
7.3. Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης Του Επενδυτικού Σχεδίου .....	91
7.4. Εκτίμηση Του Κόστους Εκτέλεσης Του Προγράμματος .....	96
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Χρηματοοικονομική Ανάλυση &amp; Αξιολόγηση Της Επένδυσης</b> .....	97
8.1. Στόχοι Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης Και Αξιολόγησης Της Επένδυσης.....	97
8.2. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης .....	97
8.3. Χρηματοδότηση Του Επενδυτικού Σχεδίου .....	102
8.4. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	102
8.5. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	103
8.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	105
8.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	105
8.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου .....	106
8.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	107
8.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης .....	109
8.7. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	110
8.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	110
8.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας.....	112
8.8. Συμπεράσματα Τεχνοοικονομικής Μελέτης.....	113





### 1.1. Επισκόπηση Μελέτης

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται μια τεχνοοικονομική μελέτη σχετικά με την υλοποίηση και την εμπορική εκμετάλλευση ενός portal που σκοπό θα έχει την ενημέρωση σε θέματα υγείας, πρόληψης και θεραπειών. Το portal θα αφορά εκτός από το γενικότερο κοινό, και επαγγελματίες στο χώρο της υγείας. Για αυτό το λόγο το portal θα χωρίζεται σε διάφορες ενότητες και θα έχει πολλαπλά επίπεδα προσβασιμότητας στους χρήστες ανάλογα με τον ρόλο τους (απλός χρήστης, publisher, moderator κτλ). Έπειτα η εταιρεία θα θέλει να προσελκύσει τόσο τους απλούς χρήστες του διαδικτύου που ενδιαφέρονται για κάποιο ζήτημα εγκυκλοπαιδικά όσο και η προσέλκυση κοινού εξειδικευμένου στον ιατρικό τομέα.

Η σωστή σχεδίαση του ιστόχωρου ο οποίος στο εξής θα αποκαλείται portal είναι το κλειδί της επιτυχίας για μια κατασκευή χωρίς σφάλματα και αργούς χρόνους απόκρισης ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση από τον χρήστη με σκοπό όχι μόνο την αυξημένη επισκεψιμότητα του portal, αλλά σταθερούς χρήστες που το επισκεπτονται συστηματικά.

Όπως θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια της μελέτης οι χρήστες αυτοί, μέσω και της επιλεκτικής συνδρομής τους αλλά και μέσω απλά της επίσκεψής τους θα είναι η κινητήρια δύναμη για την πραγματοποίηση εσόδων.

Όραμα της εταιρείας είναι, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες αιχμής, να φέρει τους ανθρώπους που ενδιαφέρονται για ιατρικά θέματα είτε για προσωπικούς λόγους είτε για επαγγελματικούς πιο κοντά, προσφέροντας τη δυνατότητα άμεσης και προσιτής επικοινωνίας και να τους δώσει την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν σε ένα καθαρό περιβάλλον, εύκολα και απλά.

Η εξασφάλιση της κερδοφορίας και η βιώσιμη ανάπτυξη της στη σύγχρονη ανταγωνιστική digital αγορά είναι η αποστολή της. Ως εταιρεία, θέλει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών της, με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες και σε μεγάλη τεχνογνωσία από μεριάς των συνιδρυτών της, ενεργώντας ταυτόχρονα με γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα.

Σκοπός της εταιρείας αποτελεί η συνεχής αξιοποίηση και ενσωμάτωση των τεχνολογιών με τρόπο τέτοιο ώστε να κυριαρχεί στην αγορά μετά την επόμενη πενταετία.

## 1.2. Ταυτοτητα Επενδυτικού Σχεδίου

Η εταιρεία που θα συσταθεί προκειμένου να φέρει εις πέρας το επενδυτικό σχέδιο θα έχει τη νομική μορφή της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (ΙΚΕ) και το όνομα αυτής θα οριστεί από το καταστατικό ως MediNet I.K.E. .

Το 39% εταιρειών που συστήνονται είναι ΙΚΕ και η μορφή αυτή υπερισχύει ακόμη και των Ο.Ε. που ακολουθούν με 32% . Ακολουθούν οι Ε.Ε. με 15%, οι Ε.Π.Ε. με 8% και οι Α.Ε. με 6%.

Αναλύοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας μορφής εταιρείας, διαπιστώνουμε τις καινοτομίες που εισάγει και πλεονεκτεί έναντι των άλλων εταιρικών μορφών.

- ✓ **Ίδρυση:** Το καταστατικό της καταρτίζεται κατά κανόνα με ιδιωτικό συμφωνητικό και δεν απαιτείται παράσταση δικηγόρου και συμμετοχή Συμβολαιογράφου. Απαιτείται σύμπραξη Συμβολαιογράφου, όταν το επιβάλλει ειδική διάταξη του νόμου ή όταν εισφέρεται στην εταιρεία ακίνητο. Το κόστος σύστασης περιορίζεται στο ελάχιστο, γιατί δεν καταβάλλονται αμοιβές και τέλη δημοσίευσης στο ΦΕΚ Α.Ε. και Ε.Π.Ε..
- ✓ **Διάρκεια:** Η διάρκεια της εταιρείας είναι υποχρεωτικά ορισμένου χρόνου και αν δεν ορίζεται στο καταστατικό χρόνος, η εταιρεία διαρκεί για δώδεκα έτη. Ο χρόνος μπορεί να παραταθεί με απόφαση των εταίρων εφόσον βρίσκουν λόγο για να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία παραπάνω.
- ✓ **Κεφάλαιο:** Στο κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει ένας (μονοπρόσωπη) ή πολλοί εταίροι και απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο μόνο ένα ευρώ. Η νέα εταιρική μορφή ανταποκρίνεται και στο διαχωρισμό των λειτουργιών των εταίρων μέσα στην εταιρεία. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν εταίροι που εισφέρουν μετρητά, περιουσιακά στοιχεία, εταίροι που ασχολούνται με την καθημερινή δραστηριότητα (προσφορά εργασίας), εταίροι που εισφέρουν φερεγγυότητα, παρέχουν εγγυήσεις ατομικές ή εμπράγματα, εταίροι που εισφέρουν ειδικές γνώσεις και επιστημονικές ικανότητες.
- ✓ **Προστασία εταίρων:** Έχει τα πλεονεκτήματα των κεφαλαιουχικών εταιρειών Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Η ευθύνη των εταίρων περιορίζεται στο ποσό της εισφοράς τους στο κεφάλαιο και δεν επεκτείνεται στην ατομική τους περιουσία όπως στην Ο.Ε..

Ο νέος αυτός εταιρικός τύπος, διευκολύνει τη συνεργασία και την συνύπαρξη μεταξύ των εταίρων αυτών, καθιστώντας την, κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών.

### 1.3. Ταυτοτητα Επενδυτων

Οι ιδρυτές του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου πρόκειται να είναι οι εξής τρεις:

Ο Αντώνης Μιχελάκης, 35 ετών. Είναι απόφοιτος του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και πτυχιούχος του Μεταπτυχιακού προγράμματος Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Ο κος Μιχελάκης εργάζόταν για μία δεκαετία σε ιδιωτική εταιρεία πληροφορικής στον τομέα κατασκευής και διαχείρισης ιστοσελίδων ανεβαίνοντας στην ιεραρχία αρκετά γρήγορα.

Η Μαρία Αθανασίου, 32 ετών. Απόφοιτος του τμήματος Marketing και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και πτυχιούχος του ΠΜΣ Marketing & Επικοινωνίας με κατεύθυνση Marketing με Διεθνή Προσανατολισμό, επίσης στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Η κα Αθανασίου εργάζεται σε μεγάλο ελληνικό όμιλο εκδόσεων στον τομέα του Digital Marketing με τον τίτλο Internet Sales Director.

Ο Κωσταντίνος Παπαδόπουλος, 29 ετών. Απόφοιτος του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει εργαστεί για τρία χρόνια ως λογιστής σε πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον FMCG κλαδο.

### 1.4. Οργάνωση Της Εργασίας-Περίληψη Κεφαλαίων

Η δομή της μελέτης είναι η ακόλουθη:

Στο τρέχον κεφάλαιο γίνεται η πρώτη παρουσίαση της ιδέας καθώς και μια παρουσίαση της διεισδυσης του διαδικτύου στην ενημέρωση του κοινού διαχρονικά και πως επηρεάζεται συνολικά η αγορά και πιο συγκεκριμένα ο τομέας της υγείας.

Στο κεφάλαιο Αγορά και Marketing, γίνεται αναφορά σε ορισμένα χαρακτηριστικά της αγοράς και οριοθετείται η λειτουργία της εταιρείας καθώς και ο ρόλος των ανταγωνιστών στη λειτουργία της. Έπειτα προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των χρηστών που θέλει να προσελκύσει το portal και πως οι πελάτες που ευελπιστεί έχει θα αυξάνονται διαχρονικά μέσω του Τακτικού και του Στρατηγικού Marketing. Στη συνέχεια της μελέτης γίνεται ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

(PEST Analysis) λαμβάνοντας υπόψη Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς και Τεχνολογικούς παράγοντες, καθώς και μια SWOT Analysis για να αξιολογηθεί η ανταγωνιστική ικανότητα της λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει. Έχοντας ολοκληρώσει τα παραπάνω γίνεται μια πρόβλεψη για τα έσοδα της, όπως επίσης και για τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα τα επόμενα χρόνια.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η Τεχνολογία και ο απαραίτητος μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός που απαιτείται προκειμένου να υλοποιηθεί το portal και να λειτουργεί η εταιρεία που θα το διαχειρίζεται. Επίσης θα συμπεριληφθούν και τα απαραίτητα εφόδια που απαιτούνται για την λειτουργία της εταιρείας. Καθότι η εταιρεία θα δραστηριοποιηθεί έντονα στον χώρο της digital εμπορικής αγοράς δεν μπορούμε παρα να συμπεριλάβουμε στον τομέα της τεχνολογίας και τις γνώσεις που απαιτούνται ώστε δραστηριοποιηθεί η εταιρεία στην αγορά και εν τέλει να έχει ένα αξιόσεβαστο κομμάτι της πίτας.

Στο κεφάλαιο Οργάνωση και Διαχείριση της μονάδας, θα μιλήσουμε για την οργάνωση της εταιρείας, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε επιμέρους οργανωσιακές μονάδες, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητές της. Στο σημείο αυτό καθορίζονται οι ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει την εταιρεία, διευκρινίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες τους καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις. Επίσης θα γίνει ο υπολογισμός των γενικών εξόδων που χωρίζονται σε Διοικητικά και Βιομηχανικά.

Στη συνέχεια αναλύονται οι Ανθρώπινοι Πόροι της εταιρείας. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που θα δώσουν ζωή στο επενδυτικό σχέδιο, είναι αυτοί που μέσα από τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη συνεργασία των ανθρώπων που την απαρτίζουν θα οδηγήσουν σε μια αποδοτική επιχειρηματική δραστηριότητα. Γι' αυτό πρέπει η επιλογή τους να γίνει με μεγάλη προσοχή και φροντίδα. Επιπλέον θα υπολογιστεί το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού του επενδυτικού σχεδίου, για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας, αλλά και για τα επόμενα με μια σχετική πρόβλεψη.

Στο κεφάλαιο Τοποθεσία και Εγκατάσταση θα γίνει μια προσπάθεια να εντοπισθεί ο ιδανικότερος τόπος για την εγκατάσταση του γραφείου της εταιρείας. Οι απαιτήσεις για τον τόπο εγκατάστασης και οι συνθήκες που είναι σημαντικές για την επιλογή της τοποθεσίας θα πρέπει να κρίνονται με βάση τις καθορισμένες επιχειρησιακές στρατηγικές και χρηματοοικονομικές επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει η τελική επιλογή της τοποθεσίας. Επιπλέον αφού γίνει μια εκτενής μελέτη και αναφορά στον λόγο που οδηγηθήκαμε στις τελικές τοποθεσίες, θα γίνει και ένας υπολογισμός κόστους.

Στο κεφάλαιο Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Έργου αναφερόμαστε ουσιαστικά στο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση της οικονομοτεχνικής μελέτης. Καθορίζουμε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για το προγραμματισμό του επενδυτικού σχεδίου, τη παρακολούθηση και τον έλεγχο

αυτού. Καθορίζονται επίσης οι δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης και της αδειοδότησης, που πρέπει να γίνουν με βάση τα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει.

Στο κεφάλαιο Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης χρησιμοποιούμε συγκεκριμένα εργαλεία που θα μας βοηθήσουν να περάσουμε στο τελευταίο κομμάτι της εργασίας, την εξαγωγή συμπεράσματος σχετικά με τη βιωσιμότητα ή όχι της επένδυσης.

## 1.5. Βασική Ιδέα

Η βασική ιδέα που έδωσε το έναυσμα για το όραμα δημιουργίας του εν λόγω ιατρικού portal είναι η αξιοποίηση των πλέον αμέτρητων δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο στους χρήστες.

Το διαδίκτυο, όπως είναι γνωστό, βρίσκεται στο απόγειο της δόξας του μετρώντας σύμφωνα με το International Telecommunications Union πάνω από τρία δισεκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως, ένα νούμερο που έχει συνεχώς ανοδική τάση. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει περίτρανα πως πλέον η χρήση του Internet έχει γίνει κομμάτι της ζωής και της καθημερινότητάς μας σε τέτοιο βαθμό που μπορεί να την επηρεάσει με το παραμικρό.

Αυτό που οι χρήστες αναζητούσαν ανέκαθεν στο διαδίκτυο ήταν πρωτίστως πληροφορίες. Από την αρχή της εξάπλωσης του στον παγκόσμιο χάρτη ανεξάρτητες φωνές και σύλλογοι, επίσημα μέσα ενημέρωσης, επιχειρήσεις και μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί επέλεξαν το διαδίκτυο σαν ένα μέσο προκειμένου να ενημερώσουν, να επηρεάσουν αλλά και να διαμορφώσουν απόψεις σχετικά με διάφορα θέματα.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 η δημοτικότητα του Παγκόσμιου Ιστού (Web 1.0) εκτοξεύτηκε στα ύψη ανοίγοντας νέους διαύλους διαμοιρασμού πληροφοριών και περιεχομένου μεταξύ των ανθρώπων. Αυτή η μορφή του παγκόσμιου ιστού, το Web 1.0, επέτρεπε μία μονόδρομη επικοινωνία μέσω στατικών ιστοσελίδων και παρουσίαζε παντελή έλλειψη διαδραστικότητας και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών.

Την τελευταία δεκαετία έχει συντελεστεί μια τεράστια αλλαγή στην υφή, στην δομή και στην ανάπτυξη του Παγκόσμιου Ιστού (Web), λόγω τη εξέλιξης και της παραγωγής περιεχομένου από τους ίδιους τους χρήστες.

Ο όρος Web 2.0 τον οποίο εισήγαγε ο O' Reilly , περιγράφει μια πλατφόρμα περιεχομένου και διαφόρων εφαρμογών, η οποία δεν δημιουργείται από μεμονωμένα άτομα, αλλά αντίθετα διαμορφώνεται και μεταβάλλεται συνεχώς από όλους τους χρήστες συμμετοχικά. Έτσι οι εφαρμογές

που ανήκαν στο Web 1.0 όπως οι προσωπικοί ιστότοποι αντικαταστάθηκαν σταδιακά από τα blogs, τα wikis και όλα τα συμμετοχικά εργαλεία του Web 2.0 (Karlan & Haenlein 2009d).

Το ακριβές νόημα του όρου δίνεται στον ελληνικό ιστότοπο της Wikipedia: «το Web 2.0 (Ιστός 2.0), χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη νέα γενιά του Παγκόσμιου Ιστού η οποία βασίζεται στην όλο και μεγαλύτερη δυνατότητα των χρηστών του Διαδικτύου να μοιράζονται πληροφορίες και να συνεργάζονται online. Αυτή η νέα γενιά είναι μια δυναμική διαδικτυακή πλατφόρμα στην οποία μπορούν να αλληλεπιδρούν χρήστες χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα υπολογιστών και δικτύων.»

Στο άρθρο του Miller P., «Web 2.0: building the new library», αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά του Web 2.0 τα οποία είναι:

- ελευθερία των δεδομένων
- συμμετοχή
- επικοινωνία
- ανάμειξη
- κτίσιμο εμπιστοσύνης
- διευκόλυνση της κοινωνίας

## 1.6. Χρήση Internet στην Ελλάδα

Επτά στους δέκα Έλληνες χρησιμοποιούν το Ίντερνετ (69.7%), και έξι στους δέκα (60,4%) σε καθημερινή βάση, σύμφωνα με την έρευνα Web ID της Focus Bari.

Όπως αναφέρεται σε σχετικό δημοσίευμα στην ιστοσελίδα του ΣΕΠΕ (<http://www.sepe.gr>), η χρήση είναι ακόμα μεγαλύτερη στις νεαρές ηλικίες, με τους νέους 13-17 ετών να χρησιμοποιούν το Ίντερνετ σε ποσοστό 96,9% (το 87% καθημερινά), ενώ στις ηλικίες 18-24 το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται σε 98,1% (το 94,4% καθημερινά).

Η έρευνα διενεργήθηκε σε δείγμα 12.000 ατόμων, ηλικίας 13-74 ετών, το διάστημα Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου 2014 και βάσει αυτής η διείσδυση του Διαδικτύου βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της στο νομό Αττικής, φθάνοντας το 76,8%, με τη Θεσσαλονίκη να ακολουθεί με 73,7% και την υπόλοιπη Ελλάδα να βρίσκεται - κατά μέσο όρο - στο 61,2%.

Οι Έλληνες χρήστες «σερφάρουν» πλέον, περισσότερες από δύο ώρες την ημέρα, με τον μέσο όρο χρήσης του Ίντερνετ στη χώρα να είναι τα 135 λεπτά. Από αυτούς, οι άνδρες αφιερώνουν στην online

περιήγηση 140 λεπτά, με τις γυναίκες να ακολουθούν με 129 λεπτά. Ο μέσος όρος ημερήσιας χρήσης του Διαδικτύου αυξάνεται στις μικρότερες ηλικίες, καθώς οι νέοι ηλικίας 18-24 ετών αφιερώνουν στο Διαδίκτυο 177 λεπτά και εκείνοι ηλικίας 13-17 ετών 142 λεπτά.

Αυξανόμενη βγαίνει η χρήση του Διαδικτύου και από τις μεγαλύτερες ηλικίες, με το μέσο χρόνο παραμονής στο Internet να διαμορφώνεται στα 101 λεπτά για την ηλικιακή ομάδα 65-74 ετών και στα 111 λεπτά για τις ηλικίες 55-64.

Οι Έλληνες συνεχίζουν να στρέφονται στις φορητές συσκευές (mobile). Την τάση του mobile υιοθετούν, κατά κύριο λόγο, οι νέοι ηλικίας 25-44 ετών, με ενδεικτικό, προς αυτήν την κατεύθυνση, το γεγονός ότι το 58,8% όσων σκοπεύουν να αγοράσουν tablet μέσα στον επόμενο ένα χρόνο προέρχονται από αυτήν την ηλικιακή κατηγορία.

Οι συσκευές πρόσβασης, που χρησιμοποιούνται, πλέον, είναι ο φορητός υπολογιστής (41,9%), το κινητό τηλέφωνο (31,1%), ο σταθερός υπολογιστής (30,2%), το tablet με 10,8%, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό, το 0,6%, συνδέεται μέσω μιας συσκευής smart tv.

Οι Έλληνες χρήστες του Διαδικτύου παρουσιάζονται επίσης φανατικοί των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφού περισσότεροι από ένας στους δύο, ποσοστό 52,4%, κάνει πλέον χρήση των κοινωνικών δικτύων. Ειδικά σε ό,τι αφορά στην ηλικιακή ομάδα των 18-44 η χρήση αυξάνεται στο 69,3%. Το Facebook είναι το κοινωνικό δίκτυο με τους περισσότερους χρήστες στην Ελλάδα, καθώς το ποσοστό όσων έχουν λογαριασμό ανέρχεται σε 48,3%, δεύτερο στις προτιμήσεις έρχεται το google+ με 9,2%, ακολουθεί το Youtube με 8,7%, με το Twitter να έπεται με 7,5%. Ο δε μέσος χρόνος παραμονής στα social media είναι 77,9 λεπτά την ημέρα.

Σε ό,τι αφορά στη χρήση προσωπικού υπολογιστή στις ηλικίες 7-12 ετών, η διείσδυση είναι 94,5%, ενώ περισσότερα από τρία στα πέντε παιδιά χρησιμοποιούν υπολογιστή σε καθημερινή βάση. Η δε χρήση του ίντερνετ ανέρχεται ποσοστιαία στο 86%. Πάνω από ένα στα έξι παιδιά συνδέονται μέσω tablet/iPad (ποσοστό 19,8%), ενώ το 41,9% επιλέγει το φορητό υπολογιστή και το 39,1% τον σταθερό, με το 5,2% να συνδέεται μέσω κινητού τηλεφώνου.

## 1.7. Internet Και Ενημέρωση

Ενώ για δεκαετίες η τηλεόραση, οι εφημερίδες, τα περιοδικά και το ραδιόφωνο κυριαρχούσαν στο τοπίο της ενημέρωσης πλέον τα δεδομένα και οι απαιτήσεις έχουν αλλάξει. Με τον τεχνολογικό αναλφαβητισμό να φθίνει ολοένα και περισσότερο, ειδικά ανάμεσα στους νέους, τα τελευταία χρόνια το Internet αποτελεί όλο και περισσότερο τον πρωταρχικό προορισμό για όσους θέλουν να

ενημερωθούν για την επικαιρότητα και να πληροφορηθούν σχετικά με κυριολεκτικά οποιοδήποτε θέμα.

Οι δυνατότητες που παρέχει στους χρήστες έχουν φέρει σημαντικότερες αλλαγές στον κόσμο της ενημέρωσης: πληρέστερη πληροφόρηση από διαφορετικές πηγές, συμμετοχή στην τελική διαμόρφωση της είδησης, συνεχής επαφή με την επικαιρότητα, ενημέρωση σε *παγκόσμια* κλίμακα χωρίς επιπλέον κόστος.

Συνέπεια αυτών είναι η διαδικτυακή ενημέρωση να γίνεται μια διαδικασία ιδιαίτερα ελκυστική για τη νεότερη γενιά συνυπολογίζοντας την ύπαρξη των κινητών τηλεφώνων τρίτης γενιάς. Οποιοσδήποτε διαθέτει κινητό τηλέφωνο τρίτης γενιάς έχει την ευκαιρία να ενημερώνεται για ό,τιδήποτε τον ενδιαφέρει, ακόμα και σε πραγματικό χρόνο, ενώ ταυτόχρονα κρατά στα χέρια του την πληρέστερη εγκυκλοπαίδεια. Με το «περιβάλλον» αυτό οι χρήστες είναι εν δυνάμει «σε επαφή» επί 24ώρου βάσεως.

## 1.8. Internet Και Υγεία

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι άνθρωποι στρέφονται στο διαδίκτυο για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με διάφορα θέματα υγείας και ασθενειών.

Η αναζήτηση και η εύρεση έγκυρων και υψηλής ποιότητας πληροφοριών σχετικές με θέματα υγείας στο διαδίκτυο αποτελούν την μεγαλύτερη πρόκληση και τον βασικό στόχο των χρηστών. Η εγκυρότητα των πληροφοριών αποτελεί το κυριότερο ζήτημα και για τους γιατρούς.

Για το λόγο αυτό το 1995 ιδρύθηκε ο οργανισμός Health On The Net Foundation (HON) με στόχο την προώθηση κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με την ανάπτυξη health portals και την καθοδήγηση και υποστήριξη των ασθενών αλλά και των γιατρών σε θέματα πληροφοριών υγείας στο διαδίκτυο.

Ο οργανισμός έχει αναπτύξει ηλεκτρονικά εργαλεία αξιολόγησης τα οποία είναι διαθέσιμα στην επίσημη ιστοσελίδα ([www.hon.ch](http://www.hon.ch)) και ελέγχουν την αξιοπιστία των ιστοσελίδων που επισκέπτεται ο χρήστης για να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με θέματα υγείας.

Ο όρος η-Υγεία χρησιμοποιείται εδώ και μερικά χρόνια με αυξανόμενη συχνότητα, κυρίως στην Ευρώπη. Περιγράφει την έννοια ενός μοντέλου περίθαλψης που έχει ως επίκεντρο τον ασθενή, όπου οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βασικές λύσεις για να προσφέρουν οφέλη τόσο σε ατομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο στο χώρο της υγείας.

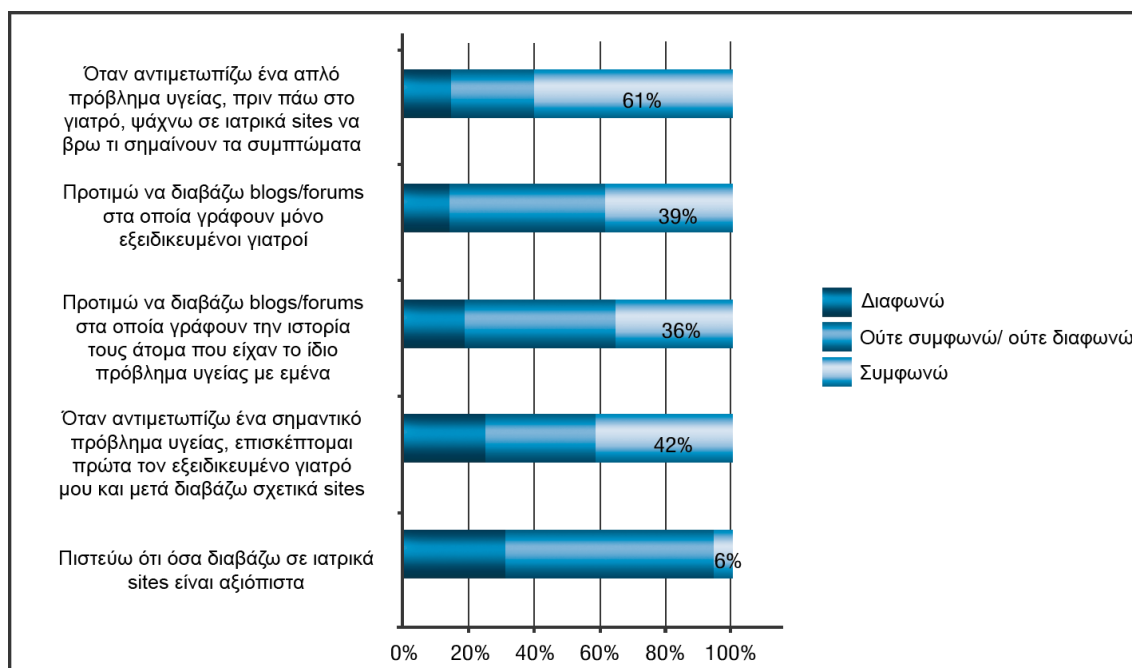


Ο όρος η-Υγεία λειτουργεί ως ένας περιεκτικός όρος για τα παρακάτω επιστημονικά πεδία:

- Ιατρική πληροφορική (medical informatics)
- Νοσηλευτική πληροφορική (nursing informatics)
- Πληροφορική της υγείας για τους καταναλωτές (consumer health informatics)
- Πληροφορική δημόσια Υγεία (public health informatics)

Σύμφωνα με την πανελλήνια έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Επιχειρείν-ELTRUN, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών η οποία διεξήχθη το χρονικό διάστημα Απρίλιος- Μάϊος 2013 συνολικά 8 στους 10 Internet users δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά με ιατρικά θέματα και προβληματισμούς.

Από τους Έλληνες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για ιατρικά θέματα, πλέον τα 2/3 ψάχνουν σε ιατρικά sites να βρουν περισσότερες πληροφορίες για τα συμπτώματα πριν επισκεφθούν ένα γιατρό.

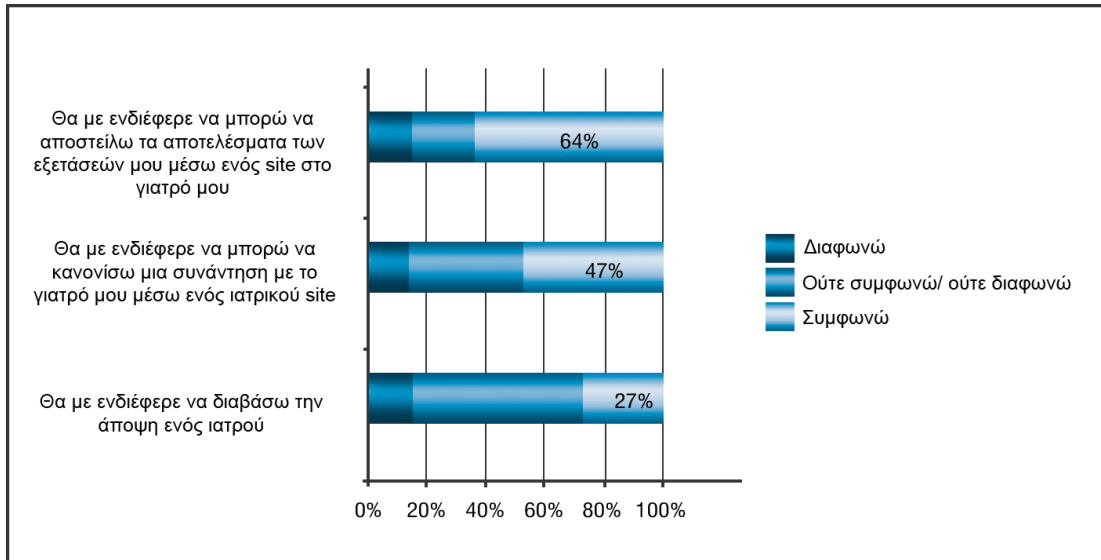


Εικόνα 1: Τι αναζητούν οι χρήστες για την υγεία

Το ενδιαφέρον όμως είναι ότι 4/10 “επιβεβαιώνουν” την διάγνωση-θεραπεία σε εξειδικευμένα ιατρικά sites μετά την επίσκεψη στο γιατρό. Η νέα τάση που χρίζει περισσότερης ανάλυσης είναι ότι 1 στους 3 χρήστες προτιμά να διαβάζει blogs και forums όπου συμμετέχουν ενεργά άτομα με παρόμοια προβλήματα υγείας. Αυτό επιβεβαιώνει την γενικότερη τάση δημιουργίας μέσω του διαδικτύου νέων

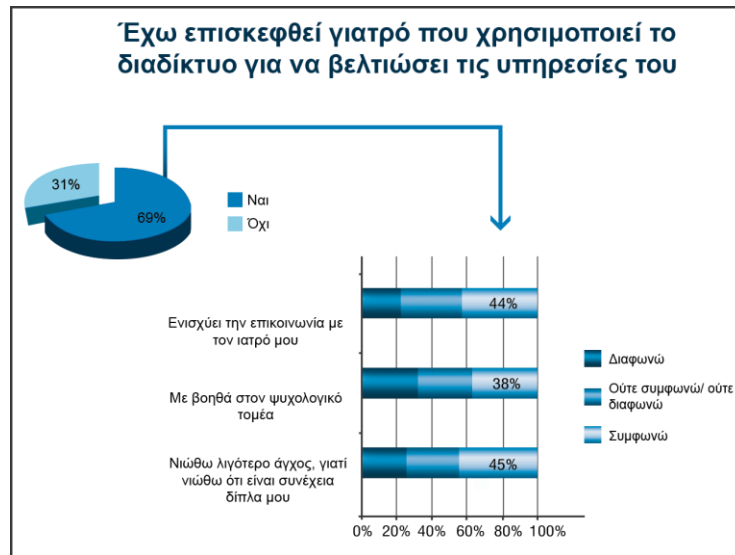
συνεργασιών και δυναμικών πέρα των γνωστών παραδοσιακών σχέσεων συναλλαγής/εμπιστοσύνης. Βέβαια το πρόβλημα της εμπιστοσύνης παραμένει αφού μόλις το 6% των χρηστών είναι σίγουροι ότι αυτά που διαβάζουν σε ιατρικά sites είναι αξιόπιστα.

- 2 στους 3 δηλώνει ότι θα επιθυμούσε να αποστείλει τα αποτελέσματα των εξετάσεων του με ηλεκτρονικό τρόπο, καθώς επίσης 1 στους 2 χρήστες δηλώνει την επιθυμία του να κανονίσει τη συνάντηση με τον ιατρό του μέσω κάποιας εφαρμογής.



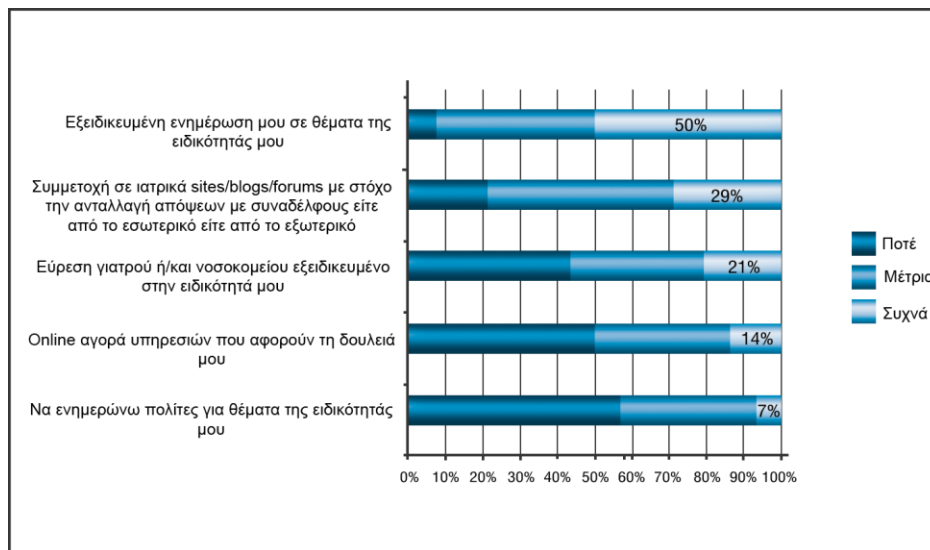
Εικόνα 2: Τι θα ενδιέφερε τους χρήστες

- 7 στους 10 που συμμετείχαν στην έρευνα, είχαν επισκεφθεί γιατρό που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να βελτιώσει τις υπηρεσίες του.



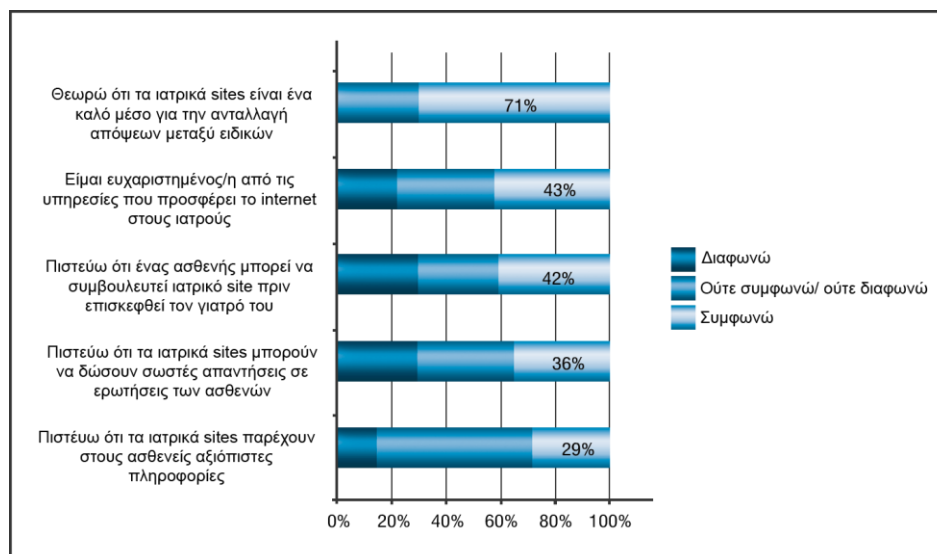
Εικόνα 3: Αναζήτηση ιατρικών πληροφοριών

- 8 στους 10 ιατρούς δηλώνουν ότι συμμετέχουν σε forums/blogs μέσω των οποίων = ανταλλάσσουν πληροφορίες με συναδέλφους τους. Βέβαια η αξιοποίηση του διαδικτύου γίνεται κυρίως για προσωπικούς επαγγελματικούς / επιστημονικούς σκοπούς αφού μόλις το 7% των ιατρών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί συχνά το διαδίκτυο για να ενημερώσει τους πολίτες για θέματα της ειδικότητάς του.



Εικόνα 4: Χρήση internet από γιατρούς

- μόνο 1 στους 3 γιατρούς πιστεύει με σιγουριά ότι τα ιατρικά sites παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες και ότι μπορούν να δώσουν σωστές απαντήσεις σε ερωτήσεις ασθενών.



Εικόνα 5: Τι πιστεύουν οι γιατροί

Όπως γίνεται αντιληπτό το Internet και ο κόσμος της Ιατρικής βρίσκονται στην αρχή μιας σχέσης την οποία φαίνεται πως έχουν ανάγκη τόσο ασθενείς και οι εν δυνάμει ασθενείς όσο και οι ίδιοι οι επαγγελματίες στο χώρο της υγείας.

### 1.9. Κόστος Εκπόνησης Μελέτης

Η πλήρης διεκπεραίωση της μελέτης θα απαιτήσει 3 μήνες και το κόστος θα ανέλθει στα 9.500 €. Στο σημείο αυτό, σημειώνουμε ότι το κόστος εκπόνησης της μελέτης συνοδεύεται από έξοδα για έρευνα αγοράς και μετακινήσεις, έξοδα για τις τεχνικές μελέτες για την απόδοση-εφαρμογή των υπηρεσιών καθώς και λοιπά έξοδα που προέκυψαν για υλικά και χρήση υπηρεσιών (ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές κλήσεις, παράβολα κτλ), τα οποία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €
Έρευνες Αγοράς / Μετακινήσεις	2.350
Τεχνικές Μελέτες	4.750
Λοιπά Έξοδα	2.400
<b>Total</b>	<b>9.500</b>

Πίνακας 1: Κόστος Εκπόνησης Μελέτης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της δομής της

---

### 2.1. Η αναδυόμενη digital αγορά

Η εταιρεία την οποία μελετούμε θα κινηθεί στον χώρο της digital αγοράς και εν τέλει πώλησης διαφημιστικού χώρου ώστε να πραγματοποιήσει κέρδη. Ο χώρος αυτός είναι ένα κομμάτι του ευρύτερου χώρου του digital marketing.

Το digital marketing είναι η προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω ενός ή περισσότερων ηλεκτρονικών μέσων. Το digital marketing έχει διαφορές σε σχέση με το παραδοσιακό marketing σε δύο βασικά σημεία: στη χρήση των καναλιών καθώς στο digital marketing χρησιμοποιούνται αποκλειστικά online κανάλια προώθησης αλλά και στην ανάλυση που μπορεί να κάνει μια εταιρεία στις καμπάνιες που τρέχει, να μετρά αποτελεσματικότητα και να καταλαβαίνει τι λειτουργεί και τι όχι – συνήθως σε πραγματικό χρόνο (performance marketing).

Οι digital marketers με τα εργαλεία που διαθέτουν μπορούν και παρακολουθούν σχεδόν σε πραγματικό χρόνο τι επισκέφτηκαν και τι είδαν οι χρήστες, τη συχνότητα και για πόσο χρονικό διάστημα έμειναν στη σελίδα, τις πωλήσεις, τι περιεχόμενο έχει μεγαλύτερη απήχηση και τι όχι, και διάφορα άλλα.

Το digital marketing είναι πλέον τόσο διαδεδομένο που αποτελεί βασικό συστατικό στο marketing plan των επιχειρήσεων. Στον ψηφιακό κόσμο, όπως είδαμε ήδη, οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε μέρος το θέλουν. Ο κόσμος αυτός είναι μια συνεχώς αυξανόμενη πηγή ειδήσεων, αγορών, ψυχαγωγίας, αλλά και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Οι καταναλωτές έχουν οικειοθελώς δημοσιευμένες διάφορες πληροφορίες για την προσωπικότητά τους αλλά και πληροφορίες για τους φίλους, τους συγγενείς, τους συναδέλφους τους και γενικότερα στοιχεία για την επαγγελματική τους ζωή. Οι καταναλωτές θέλουν brands που μπορούν να εμπιστευτούν, εταιρείες που γνωρίζουν, προσωποποιημένη επικοινωνία και εξατομικευμένη πληροφόρηση και προσφορές ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους.

Στο σημερινό κόσμο, οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα πρέπει να τον γνωρίζουν τους πελάτες τους εκμεταλλευόμενοι τα στοιχεία τους και τα ψηφιακά τους ίχνη έτσι ώστε να μπορούν να επικοινωνούν μαζί τους και να τους επικοινωνούν πληροφορίες που είναι σχετικές με τις προτιμήσεις και τις δραστηριότητές τους, ώστε να είναι δεκτικοί στο μήνυμα που θα λάβουν.

Για να γίνει αυτό, θα πρέπει μια εταιρεία να έχει ενοποιημένη άποψη των προτιμήσεων των καταναλωτών και των προσδοκιών τους σε όλα τα κανάλια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το κινητό, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, στα σημεία πώλησης κλπ ώστε να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες. Οι digital marketers γνωρίζοντας όλες αυτές τις πληροφορίες μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν και να δημιουργήσουν συντονισμένες ενέργειες που θα παρακινήσουν τον καταναλωτή να είναι πρόθυμος να αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας. Η βαθύτερη γνώση για τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, το πιο πιθανό είναι να οδηγήσει την εταιρεία να αναπτύξει καλύτερες σχέσεις με τον καταναλωτή και να τον κάνει να είναι έτοιμος να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Χαρακτηριστικά στοιχεία του Digital Marketing είναι:

- Κινείται προς μια ψηφιακή, πελατοκεντρική στρατηγική marketing
- Analytics σε πραγματικό χρόνο
- Σε βάθος γνώση των στοιχείων & προτιμήσεων των καταναλωτών
- Εξατομίκευση της εμπειρίας του καταναλωτή
- Διασύνδεση και αλληλεπίδραση των μέσων

Ο πολλαπλασιασμός των ψηφιακών καναλιών έχει δημιουργήσει αρκετές ευκαιρίες αλλά και αρκετά προβλήματα. Δύο από αυτά είναι όμως τα βασικότερα:

**1.** Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πολλαπλά ψηφιακά κανάλια και μία ποικιλία συσκευών, οι οποίες χρησιμοποιούν διαφορετικά πρωτόκολλα επικοινωνίας, προδιαγραφές και διεπαφές και αλληλεπιδρούν με αυτές τις συσκευές με διαφορετικούς τρόπους, για διάφορους σκοπούς και από διαφορετικά μέρη. Αυτό δημιουργεί έναν εκρηκτικό όγκο δεδομένων αφού οι καταναλωτές αφήνουν πίσω τους ένα τεράστιο ψηφιακό ίχνος δεδομένων. Αυτό είναι μια πρόκληση για μια εταιρεία σχετικά με το κατά πόσο θα μπορέσει να συλλέξει και να αναλύσει σε πραγματικό χρόνο όλες αυτές τις πληροφορίες ώστε να μπορέσει να δράσει καταλλήλως (optimization καμπάνιας/ενέργειας).

**2.** Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στο digital marketing επίσης αποτελεί ένα μεγάλο θέμα για τις εταιρείες. Τα ψηφιακά κανάλια είναι σχετικά φθηνά, σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, καθιστώντας τα προσίτα σε σχεδόν κάθε εταιρεία. Το αποτέλεσμα είναι να γίνει πολύ πιο δύσκολο για μια εταιρεία να προσελκύσει την προσοχή των καταναλωτών αφού βομβαρδίζονται συνεχώς από διαφημιστική πληροφορία.

Η επιτυχία του digital marketing πλέον εξαρτάται από το πώς μπορεί μια εταιρεία να διαχειριστεί πολύπλοκες σχέσεις με τους καταναλωτές σε μια ποικιλία ψηφιακών καναλιών όπως επίσης και στις συνέργειες με τα παραδοσιακά μέσα. Επίσης, θα πρέπει να ανταποκριθεί άμεσα και γρήγορα σε

οποιαδήποτε αλληλεπίδραση των καταναλωτών αναφορικά με το brand και τέλος να μπορεί να συλλέγει και να αναλύει τα δεδομένα γρήγορα ώστε να μπορεί να λαμβάνει τις καλύτερες αποφάσεις και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Στη ψηφιακή αγορά απασχολούνται στην Ελλάδα διάφορες εταιρείες που καλύπτουν διαφορετικά κομμάτια. Εκτός από τα brands που στρέφονται στην ψηφιακή εποχή, υπάρχουν social media agencies που χειρίζονται τα social media εταιρειών, digital media agencies που χειρίζονται το media-κό budget των πελατών τους, ψηφιακά μέσα τα οποία διαθέτουν διαφημιστικούς χώρους και μια πληθώρα άλλων εταιρειών που έχουν ψηφιακές δραστηριότητες.

Μόλις το 42% των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρείται σχετικά έμπειρο στο digital marketing, (να είναι ενεργό τα τελευταία 6-10 χρόνια), ενώ κατά μέσο όρο οι ελληνικές επιχειρήσεις δαπανούν μόνο το 18% του συνολικού marketing budget τους σε online ενέργειες.

Σύμφωνα με την έρευνα STATE OF DIGITAL LEADERSHIP 2014 : «Πόσο digital είναι το marketing των επιχειρήσεων στην Ελλάδα σήμερα;» που διεξήγαγαν η VALUECOM ([www.valuecom.gr](http://www.valuecom.gr), εταιρία creative marketing) σε συνεργασία με το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN) υπό τον καθ κ Γεώργιο Δουκίδη, αποτυπώνονται τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:

Οι «πρωτοπόροι», εταιρίες με ηγετική παρουσία στα digital μέσα που αποτελούν μόλις το 16%, οι «αρχάριοι», που κάνουν τώρα τα πρώτα τους ψηφιακά βήματα με 18%, ενώ την πλειοψηφία (66%) αποτελούν οι «παραδοσιακοί», εταιρίες με καθιερωμένη παρουσία στα digital μέσα.

Σε ένα τόσο διαφοροποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως είναι η ελληνική οικονομία, οι ανάγκες των marketers δεν παραμένουν οι ίδιες αλλά εξελίσσονται συνεχώς. Η επέλαση του digital δημιουργεί νέες ευκαιρίες και προσφέρει ένα πρωτόγνωρα μετρήσιμο περιβάλλον, όπου η αποτελεσματικότητα των ενεργειών αξιολογείται δυναμικά και επηρεάζει παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα και δομές.

Με κύριους στόχους το brand awareness και το lead generation (παραγωγή αποτελεσμάτων, όπως πχ η εγγραφή σε ένα newsletter), ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι το 50% των επιχειρήσεων μετρά τη διαδραστικότητα των καταναλωτών προς τα προϊόντα και τη μάρκα τους, ποσοστό που μαρτυρά ότι η αγορά αντιλαμβάνεται όλο και περισσότερο τις τάσεις κι αρχίζει να ανταποκρίνεται σε αυτές. Αυτό αποδεικνύεται και από το 69% των ερωτηθέντων που δηλώνει ότι στο μέλλον θα αυξήσει τις δαπάνες του σε digital marketing.

Με δημοφιλέστερα εργαλεία το SEM (search engine marketing) (70%) και τις ιστοσελίδες (premium advertising) (55%) οι μεγάλες επιχειρήσεις αξιοποιούν τις δυνατότητες των digital μέσων με πρώτιστο στόχο την αύξηση των πωλήσεων και την αναγνωρισιμότητα της μάρκας τους.

Στα social media οι «παραδοσιακοί» χρησιμοποιούν τα εργαλεία digital marketing που πιστεύουν ότι είναι πιο διαδεδομένα και «must» να βρίσκονται εκεί με κυρίαρχο το facebook και αυξανόμενη τη δυναμική του twitter. Από την άλλη πλευρά, οι «ηγέτες» διακρίνονται για τη χρήση του συνόλου των social media και συγκεκριμένα του facebook για customer care. Για άλλη μια φορά στόχος των επιχειρήσεων είναι το engagement (50%) ενώ επίσης σημαντικό είναι το customer care (44%).

Στην έρευνα συμμετείχαν 32 εταιρίες από 11 κλάδους (καλλυντικά, FMCG, λιανεμπόριο, μόδα /αθλητικά, παιχνίδια, σπίτι /τεχνολογία, ταξιδιωτικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, τράπεζες /ασφάλειες, τρόφιμα & ποτά, υγεία), στην πλειοψηφία τους αμιγώς ελληνικές (59%).

## 2.2. Προσφερόμενες Υπηρεσίες και Προϊόντα

Η υπό μελέτη μονάδα θα ασχοληθεί με την ανάπτυξη ενός portal που θα φιλοξενεί και θα παράγει ιατρικό περιεχόμενο. Στο συγκεκριμένο portal θα υπάρχουν τρία level προσβασιμότητας ανάλογα με το περιεχόμενο που θέλει να δει ή να δημιουργήσει ο χρήστης.

Το πρώτο επίπεδο προσβασιμότητας δεν θα απαιτεί ο χρήστης να κάνει login στο portal, παρά μόνο να πληκτρολογήσει την ηλεκτρονική διεύθυνση σε έναν browser. Σε αυτό το επίπεδο το portal θα έχει διαθέσιμες πολλές πληροφορίες ανάλογα με το θέμα που ενδιαφέρει το χρήστη. Όπως φαίνεται και στο mockup που θα ακολουθήσει, οι ενότητες θα είναι ποικίλες και διακριτές ώστε ο κάθε χρήστης να μπορεί να πλοηγηθεί με άνεση και να βρει την πληροφορία που αναζητά. Περαιτέρω θα υπάρχει και μπάρα αναζήτησης ώστε αν ο χρήστης αναζητά κάτι πολύ συγκεκριμένο να μπορεί να το βρει με μια απλή αναζήτηση.

Στο δεύτερο επίπεδο προσβασιμότητας θα ζητείται από τους χρήστες να έχουν κάνει εγγραφή στο portal δημιουργώντας ένα username και ένα password και δίνοντας το email τους. Μόλις ολοκληρώσουν την διαδικασία εγγραφής θα έρχεται ένα επιβεβαιωτικό email που θα τους προσκαλεί να πλοηγηθούν στο site σαν εγγεγραμμένα μέλη. Με αυτό το επιπλέον επίπεδο τα μέλη θα μπορούν να πλοηγηθούν στα fora που θα φιλοξενεί το portal. Εκεί θα μπορούν να αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλον και να ανταλλάσσουν πληροφορίες.

Στο τρίτο επίπεδο προσβασιμότητας θα έχουν δικαίωμα μόνο άτομα που έχουν επαγγελματική σχέση με τον ιατρικό χώρο. Για να αποκτηθεί αυτή η πρόσβαση θα πρέπει οι ενδιαφερόμενοι να έχουν έρθει



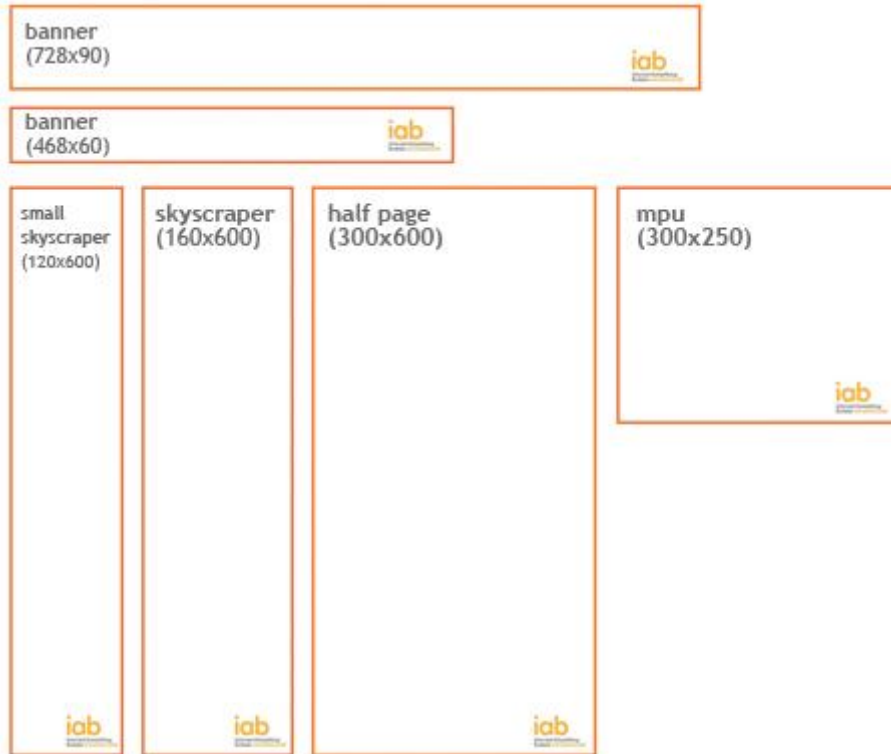
σε απευθείας επαφή με τους διαχειριστές του portal και να έχουν δώσει τα στοιχεία τους, ταυτότητα, και credentials που να αποδεικνύουν ότι έχουν όντως επαγγελματική ή ακαδημαϊκή σχέση με τον ιατρικό χώρο. Μόλις οι διαχειριστές του portal τους δώσουν πρόσβαση θα μπορούν να ενταχθούν στην κλειστή επιστημονική κοινότητα που φιλοδοξεί η εταιρεία να «χτίσει» και να ανταλλάσουν εμπειρίες, επιστημονικά άρθρα, γνώσεις κτλ. Από τα συγκεκριμένα μέλη θα απαιτείται συμβολική συνδρομή.

Προκειμένου η εταιρεία να έχει έσοδα θα διαθέτει και διαφημιστικό χώρο σε υποψήφιους διαφημιζόμενους. Ο διαφημιστικός της χώρος θα διακρίνεται σε display και native content και θα είναι πάντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του IAB. Το IAB Hellas (Interactive Advertising Bureau – Οργανισμός Διαδραστικής Επικοινωνίας) ιδρύθηκε το 2001 και από τότε αποτελεί τον κλαδικό φορέα των εταιρειών που ασχολούνται με όλες τις μορφές του digital και interactive marketing.

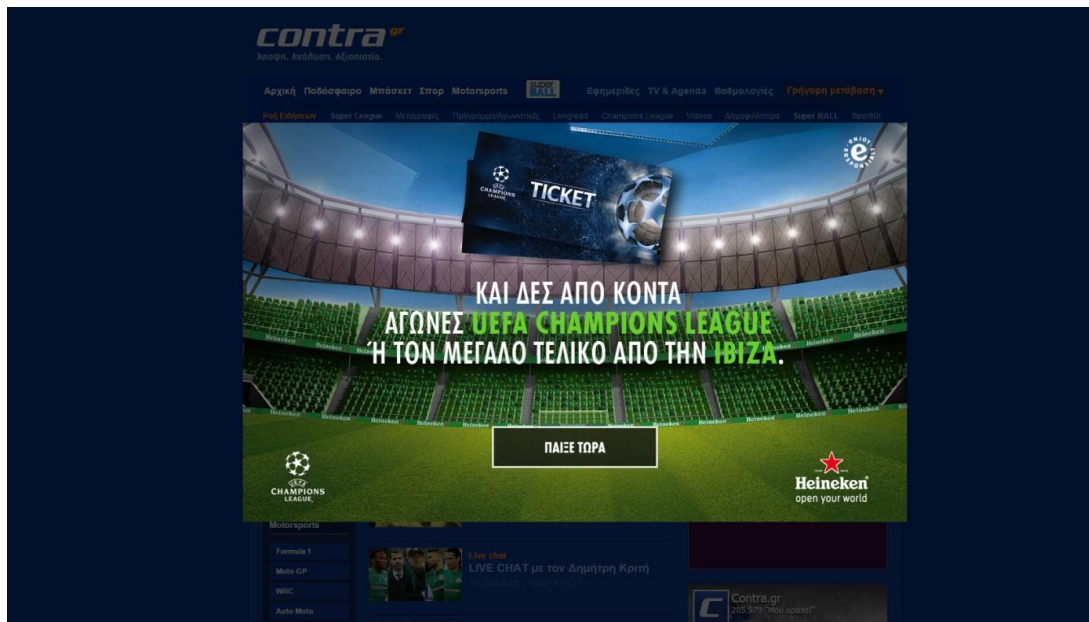
Η display διαφημιστική προβολή αφορά δημιουργικά με εικόνα τα οποία θα φιλοξενούνται σε προκαθορισμένες θέσεις και θα έχουν διαφορετικές τιμές μεταξύ τους. Τα δημιουργικά σύμφωνα με το IAB και τις δυνατότητες του portal θα είναι τα εξής:

- Banner 300x250
- Banner 120x600, 160x600px (small and large Skyscraper)
- Banner 728x90px
- Banner 468x60
- Skin (ντύσιμο σελίδας)
- Interstitial
- Prestitial
- Video Banners
- XL Billboard (banner 970x250)

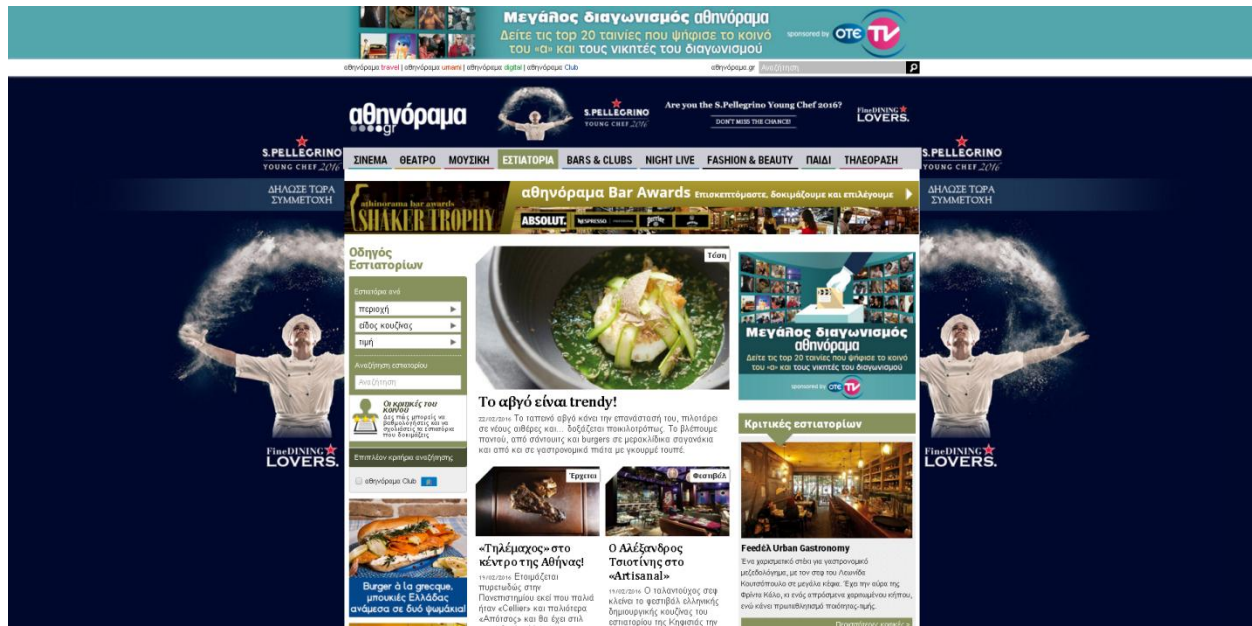
Ακολουθούν παραδείγματα των δημιουργικών αυτών καθώς και γλωσσάρι με βάση το IAB.



Εικόνα 6: Παραδείγματα banner δημιουργικών



Εικόνα 7: Παράδειγμα Prestitial Δημιουργικού



Εικόνα 8: Παράδειγμα Skin Δημιουργικού

Όσον αφορά την διαφημιστική προβολή μέσω native content, πρόκειται για άρθρα τα οποία έχουν πληρωθεί για να παραχθούν και τα οποία ενώ μπορεί να είναι προϊόντικά, είναι εναρμονισμένα με το ύφος του portal καθότι είναι γραμμένα από την συντακτική του ομάδα.

### Γλωσσάρι από το IAB:

**Ad Impression:** Ένα (ad) impression 'παραδίδεται' κάθε φορά που ο χρήστης εκτίθεται σε ένα διαφημιστικό μήνυμα. Με τεχνικούς όρους, ένα impression καταγράφεται από τον ad server κάθε φορά που αυτός 'σερβίρει' επιτυχώς ένα δημιουργικό στον browser του χρήστη.

**Ad serving:** Παράδοση online διαφημιστικών μηνυμάτων στον υπολογιστή του καταναλωτή από ένα σύστημα διαχείρισης διαφημίσεων (ad management system). Το σύστημα επιτρέπει τη διαχείριση (σερβίρισμα) πολλών διαφορετικών online διαφημιστικών μηνυμάτων και δημιουργικών εκτελέσεων επιτυγχάνοντας την παράλληλη στόχευση πολλαπλών κοινών και την εξυπηρέτηση πολλαπλών sites.

**Banner:** Διαφημιστικός χώρος (placement) με μορφή οριζόντιου παραλληλόγραμμου, που συνήθως απαντάται στην κορυφή μιας



ιστοσελίδας. Συνηθισμένες διαστάσεις είναι το 300 x 250 (full banner) και το 728 x 90 (leaderboard). Τα νούμερα αναφέρονται σε pixels.

**Blog:** Μορφή site του οποίου το περιεχόμενο δημιουργείται από χρήστες (user-generated content), ανανεώνεται τακτικά και παρουσιάζει τις απόψεις ή δραστηριότητες ενός ατόμου ή μιας ομάδας, παρουσιασμένες σε χρονολογική σειρά. Τα blogs ανθούν στην εποχή του Web 2.0, και ταξινομούνται στα λεγόμενα social media.

**Browser:** Πρόγραμμα περιήγησης στο internet

**Call to Action:** Ένα μήνυμα που προτρέπει τον καταναλωτή να συμμετέχει σε μια ενέργεια marketing και του εξηγεί πώς να συμμετέχει.

**Contextual Advertising:** Διαφήμιση στοχευμένη στο περιεχόμενο μιας σελίδας, π.χ. διαφήμιση αυτοκινήτου σε section «Αυτοκίνητο» ενός portal.

**Cost per Mile (CPM-Cost per a Thousand Impressions):** Media cost εμφάνισης διαφημιστικού μηνύματος ανά χίλιους χρήστες, σε συγκεκριμένο μέσο. Χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης (benchmark), για τον υπολογισμό του σχετικού κόστους μιας καμπάνιας μεταξύ διαφορετικών μέσων. Πχ: cpm τρία ευρώ σημαίνει πως ο διαφημιζόμενος θα πληρώσει 3 ευρώ για χίλια impressions του διαφημιστικού του μηνύματος σε χρήστες.

**Display Ads:** Οποιαδήποτε μορφή διαφημιστικού μηνύματος χρησιμοποιεί την εικόνα ως όχημα. Διακρίνονται σε embedded/fixed-size formats (banners) και σε interruptive formats (interstitials/prestitials).

**Frequency Cap:** Περιορισμός στον αριθμό των εμφανίσεων μιας display διαφήμισης προς ένα χρήστη, για αποφυγή της υπερέκθεσης.

**Unique Users:** Ο αριθμός των μοναδικών επισκεπτών ενός site ή μιας ιστοσελίδας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Πρόκειται για ένα metric που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους διαφημιζόμενους.

### 2.3. Πελάτες

Η αγορά στην οποία σκοπεύει να κάνει διαθέσιμες τις υπηρεσίες της η υπό ίδρυση εταιρεία είναι άνθρωποι όλων των ηλικιών και ανεξαρτήτως κοινωνικής τάξης που ενδιαφέρονται να κάνουν χρήση του διαδικτύου προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά με ιατρικά ζητήματα.

Είναι προφανές ότι το μέγεθος της αγοράς είναι τεράστιο.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εκτός από τους απλούς χρήστες η εταιρεία σκοπεύει να διαθέσει το portal και σε επαγγελματίες ή φοιτητές στον χώρο της υγείας φιλοδοξώντας να δημιουργήσει μια κλειστή ηλεκτρονική κοινωνία αποκλειστικά για αυτούς.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο οι επαγγελματίες υγείας δείχνουν ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον για τέτοιες πρωτοβουλίες οπότε η απήχηση αναμένεται να είναι θετική.

Έτσι, ως προς το κοινό που θα χρησιμοποιεί το προϊόν της εταιρείας, αυτό θα περιλαμβάνει :

- Γυναίκες όλων των ηλικιών καθότι το portal θα περιλαμβάνει ειδική ενότητα για αυτές
- Άνδρες όλων των ηλικιών καθότι το portal θα περιλαμβάνει ειδική ενότητα για αυτούς
- Οικογενειάρχες καθότι το portal θα περιλαμβάνει ειδική ενότητα για παιδιά και εφήβους

Όσον αφορά τους πελάτες τη εταιρείας, που θα της προσφέρουν έσοδα αυτοί αποτελούνται αρχικά από τους ειδικευμένους και ειδικευόμενους γιατρούς, ιδιώτες και δημόσιους, καθώς και φοιτητές ιατρικής καθώς θα έχουν την ευκαιρία να γίνουν μέλη της ηλεκτρονικής κοινότητας του portal. Από τους συγκεκριμένους θα ζητηθεί μια συνδρομή της τάξης των 40 ευρώ ανά έτος. Ο λόγος που θα ζητηθεί συνδρομή από το συγκεκριμένο κοινό είναι πως πρώτον θα κάνουν χρήση του portal για επαγγελματικούς λόγους και δεύτερον πως η παρακολούθηση της κλειστής αυτής κοινότητας θα θέλει μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και ενδεχομένως αν οι γιατροί είναι δεκτικοί και αυξηθούν οι συμμετέχοντες να προσληφθεί άτομο από την εταιρεία ειδικά για αυτήν τη δουλειά.

Το μεγαλύτερο βάρος των εσόδων όμως θα έρχεται από τους διαφημιζόμενους του portal. Πρόκειται για εταιρείες και media agencies οι οποίες θα προσεγγιστούν από το εμπορικό τμήμα της υπο μελέτη εταιρείας ώστε να αγοράσουν διαφημιστικό χώρο και να προβληθούν.

Ενδεικτικοί πελάτες:

- Novartis
- Sanofi
- Bristol Mayers Squibb
- Omega Pharma
- Galderma
- Κορρές
- A pivita
- Omega Pharma

- Bayer
- Glaxo Smith Kline
- CPW (Nestle Hellas)

Ενδεικτικά συνεργαζόμενα media agencies:

- ZenithOptimedia
- Mindshare Bold
- Tempo Omd
- Cream Media

## 2.4. Ανταγωνιστές

Καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία και κλάδο προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους και να έχουν για τον εαυτό τους όσο μεγαλύτερο μερίδιο της αγοραστικής πίτας γίνεται. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Η δραστηριοποίηση στο digital κομμάτι παραγωγής περιεχομένου και εμπορικής δραστηριοποίησης αναδεικνύεται ως μια από τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές τόσο παγκοσμίως, όσο και στην χώρα μας. Ειδικά η Ελλάδα θεωρείται μια από τις πιο αναδυόμενες αγορές παγκοσμίως. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως μια τέτοια επένδυση απαιτεί σαφώς λιγότερο αρχικό κεφάλαιο από αυτό των επιχειρήσεων παραδοσιακής μορφής. Αποτέλεσμα αυτών είναι πολλές εταιρίες να στοχεύουν πλέον σήμερα στην ελληνική digital αγορά.

Η αγορά είναι αρκετά ευρεία στην Ελλάδα όσον αφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει ιατρικές ιστοσελίδες και blogs.

Διακρίνουμε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται για πολλά χρόνια στην συγκεκριμένη αγορά, συγκριτικά πάντα με τον αριθμό των ετών που υφίσταται η αγορά αυτή στον ελληνικό χώρο, και που είναι σε θέση να απορροφούν ένα σταθερό ποσοστό επισκεψιμότητας από χρήστες που ενδιαφέρονται για την θεματολογία τους καθώς και ένα ικανοποιητικό μερίδιο διαφήμισης σχεδόν μόνο από φαρμακευτικές εταιρείες και κυρίως με την μορφή σταθερών συνεργασιών. Αυτό είναι φανερό από το γεγονός πως επικοινωνούν σχεδόν αποκλειστικά corporate επικοινωνίες σταθερά μέσα στο έτος. Συνεπώς ο διαφημιζόμενος φαίνεται να μην ενδιαφέρεται για μετρήσεις αποτελεσματικότητας που είναι ιδιαίτερα εύκολο να καταγραφούν στο digital περιβάλλον αλλά για συνεργασία ώστε να προλάβει τον ανταγωνιστή του.

Παράλληλα, λειτουργούν θεματικές ενότητες Υγείας σε τεράστια portals όπως το in.gr του ομίλου ΔΟΛ, το οποίο αποτελεί έναν από τους πυλώνες του ελληνικού μοντέλου χρήσης του internet, καθώς και σε μεγάλα ειδησεογραφικά sites όπως το newsbomb.gr το οποίο είναι το νούμερο ένα στην Ελλάδα όσον αφορά τους μοναδικούς χρήστες που το επισκέπτονται (unique viewers).

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά από τα σημαντικότερα projects από ανταγωνίστριες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα:

- Virus.com.gr-ETHOS MEDIA
- Life2day.gr-Life2day
- Iatronet.gr-IATPONET (Όμιλος Media2day)
- Iatropedia.gr-JIP Media
- In.gr-ΔΟΛ
- Newsbomb.gr-DPG Media
- Onmed.gr-DPG Media
- Ygeia360.gr-Prestige Publications
- Healthview.gr-ΡΟΥΣΣΟΣ ΑΕ
- Healthreport.gr-Health Report

## 2.5. Στοιχεία Του Περιβάλλοντος

### 2.5.1. Μάκροπεριβάλλον

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια τα οποία ορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένες. Παράγοντες οικονομικοί, νομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, ηθικοί και πολιτισμικοί διαμορφώνουν με τη σειρά τους το περιβάλλον και κατ' επέκταση τον τρόπο με τον οποίο θα ιδρυθούν, θα λειτουργήσουν και θα αναπτυχθούν επιχειρήσεις και διάφορα επιχειρηματικά σχέδια. Είναι λοιπόν σαφές ότι οι επιχειρήσεις πρέπει από τη σύλληψη της ιδέας για την ίδρυσή τους να είναι ενήμερες για τις τρέχουσες εξελίξεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους και τη στρατηγική τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Πέραν όμως από τις τρέχουσες εξελίξεις είναι σημαντικό η εταιρεία να στελεχώνεται από άτομα ικανά να αντιλαμβάνονται τις μελλοντικές τάσεις και να οργανώνουν κατάλληλα σχέδια αντιμετώπισης οποιασδήποτε αλλαγής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους και πρέπει να γίνεται με συχνή περιοδικότητα προκειμένου η εταιρεία να βρίσκεται πάντα στο ίδιο μήκος κύματος με τις εξελίξεις. Μια εταιρεία ή μια επένδυση που δεν θα συμμορφωθεί έγκαιρα με αυτές είναι καταδικασμένη να αποτύχει και να οδηγηθεί στην παρακμή.

Υπάρχουν τρεις τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος.

- το φυσικό περιβάλλον
- το μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο (societal environment) και
- το μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό (task environment).

Το φυσικό περιβάλλον αφορά ό,τι έχει σχέση με τη φύση και μπορεί να επηρεάσει την εταιρεία όπως για παράδειγμα μία φυσική καταστροφή. Ο τρόπος καταγραφής τέτοιων στοιχείων του φυσικού περιβάλλοντος και μεθόδων αντιμετώπισής τους είναι μέρος του risk management το οποίο γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη του οργανισμού. Το γενικευμένο περιβάλλον αφορά τα οικονομικά, πολιτικά, κοινωνικά και τεχνολογικά στοιχεία τα οποία είναι ικανά να επηρεάσουν όλες τις επιχειρήσεις σε μία χώρα ή σε ένα ευρύτερο περιβάλλον όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η μελέτη του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται με την ανάλυση PEST, η οποία εμβαθύνει στο πολιτικοοικονομικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τέλος, το άμεσο περιβάλλον είναι αυτό που επηρεάζει ένα συγκεκριμένο κλάδο και περιλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρείες, την απειλή από υποκατάστατα, την τοπική κοινότητα, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος κ.α. (Υπόδειγμα Porter).

Πραγματοποιώντας λοιπόν τις κατάλληλες μελέτες και αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον ένας οργανισμός στοχεύει στην εκμετάλλευση των στοιχείων εκείνων που θα αποτελέσουν ευκαιρίες για επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για περαιτέρω ανάπτυξη. Επιπλέον με αυτόν τον τρόπο θα έχει την ευκαιρία να προστατευθεί από πιθανές απειλές και να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο επερχόμενες κρίσεις. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την εταιρεία ώστε να αντιδράσει άμεσα και ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ή και σε αυτές στις οποίες θέλει να επεκταθεί.

## Γενικευμένο Περιβάλλον

### ➤ Οικονομικό

Οι οικονομικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν τους πιο σημαντικούς, εφόσον κυρίως με βάση αυτούς θα γίνει η αρχική αξιολόγηση της επένδυσης. Τέτοιου είδους παράγοντες αποτελούν οικονομικοί δείκτες όπως ο ρυθμός πληθωρισμού, το επιτόκιο δανεισμού, η οικονομική ανάπτυξη κ.α.

Από το 2008 έως και το 2013 η ελληνική οικονομία απώλεσε σωρευτικά το 26% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ). Μετά από μια βραχύβια ανάκαμψη το 2014, η ελληνική οικονομία εισήλθε εκ νέου σε ύφεση από το γ' τρίμηνο του 2015 (-1,9%). Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ παρέμεινε αρνητικός και το δ' τρίμηνο του έτους (-1,9%) και για το σύνολο του 2015 διαμορφώθηκε σε -0,7%. Προσδιοριστικοί παράγοντες της υποτροπής ήταν η πολιτική αστάθεια από το τέλος του



2014, οι παρατεταμένες διαπραγματεύσεις με τους δανειστές το πρώτο εξάμηνο του 2015, η τραπεζική αργία και η επιβολή περιορισμών στις τραπεζικές συναλλαγές και στην κίνηση κεφαλαίων, καθώς και τα νέα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής στο πλαίσιο της νέας συμφωνίας χρηματοδοτικής διευκόλυνσης, τα οποία κρίθηκαν αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν οι αναθεωρημένοι δημοσιονομικοί στόχοι. Οι αντοχές της ελληνικής οικονομίας και του εγχώριου τραπεζικού συστήματος δοκιμάστηκαν και για πολλούς αναλυτές ήρθαν στα όριά τους.

Οι καθυστερήσεις στην προώθηση μεταρρυθμίσεων στη λειτουργία του δημόσιου τομέα και στις αγορές αγαθών και υπηρεσιών οδήγησαν σε αντίστοιχες καθυστερήσεις στην εμφάνιση των θετικών επιδράσεων τους στην ανάπτυξη και την απασχόληση. Αυτές οι θετικές επιδράσεις άρχισαν να καταγράφονται κατά τη διάρκεια του 2014, με επιστροφή του ΑΕΠ σε



θετικό ρυθμό μεταβολής τόσο για το σύνολο του 2014 (+0,7%) όσο και για τα δύο πρώτα τρίμηνα του 2015. Η ανάκαμψη αυτή θα είχε εδραιωθεί και το συνολικό αποτέλεσμα για το 2015 και το 2016 θα ήταν θετικό και ισχυρότερο σύμφωνα με αναλυτές, αν δεν είχε μεσολάβήσει η έξαρση της αβεβαιότητας από τους τελευταίους μήνες του 2014 μέχρι την ημερομηνία σύναψης της νέας συμφωνίας με τους εταίρους στη Σύνοδο Κορυφής της 12ης Ιουλίου 2015.

Το 2015 ξεκίνησε με δυσμενείς οίονους όσον αφορά τις οικονομικές εξελίξεις. Το κλίμα αβεβαιότητας στην οικονομία επιδεινώθηκε και κορυφώθηκε με την προκήρυξη του δημοψηφίσματος, την τραπεζική αργία και την επιβολή περιορισμών, μεταξύ άλλων, στις αναλήψεις μετρητών από τραπεζικούς λογαριασμούς, στις διασυνοριακές πληρωμές και τη διασυνοριακή κίνηση κεφαλαίων στο τέλος Ιουνίου. Οι δυσμενείς εξελίξεις δεν ανακόπηκαν με τη συμφωνία που επιτεύχθηκε στη Σύνοδο Κορυφής της 12ης Ιουλίου, στο πλαίσιο της οποίας οι ελληνικές αρχές δεσμεύθηκαν ότι θα προχωρήσουν σε ένα σύνολο προαπαιτούμενων μέτρων προκειμένου ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας να διαπραγματευθεί ένα νέο Πρόγραμμα Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης προς την Ελλάδα.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, οι συνθήκες που θα επηρεάσουν την πορεία της ελληνικής οικονομίας το 2016 διαφαίνονται ευνοϊκότερες από ό,τι τον προηγούμενο χρόνο. Αυτό επιτρέπει την πρόβλεψη ότι η ύφεση μπορεί να ανασχεθεί και από το δεύτερο εξάμηνο του έτους να υπάρξει ελαφρά ανάκαμψη, υπό την προϋπόθεση όμως της διατήρησης πολιτικής σταθερότητας και άρσης της αβεβαιότητας που βλάπτει την επενδυτική εμπιστοσύνη.

Η πρόβλεψη αυτή υπόκειται σε ισχυρές αβεβαιότητες και υψηλούς κινδύνους, οι οποίες συνδέονται αφενός με τις διεθνείς εξελίξεις και αφετέρου με την ταχύτητα επαναφοράς της ελληνικής οικονομίας

στην κανονικότητα και την προσαρμοστικότητα της στις νέες συνθήκες. Στην πρώτη κατηγορία, οι κίνδυνοι αφορούν την προσφυγική κρίση και τον τρόπο με τον οποίο θα την αντιμετωπίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) στο σύνολό της, την ενδεχόμενη έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ, την έξαρση της τρομοκρατίας, την επιβράδυνση της μεγέθυνσης της παγκόσμιας οικονομίας και ίσως μία νέα ασιατική κρίση.

Στο εσωτερικό της χώρας, οι βασικές προϋποθέσεις για να επιτευχθεί η ανάταξη της ελληνικής οικονομίας είναι η επίτευξη συμφωνίας για την πρώτη αξιολόγηση του προγράμματος, η αξιόπιστη προσήλωση στην εφαρμογή του και η ανάληψη πρωτοβουλιών για την εμπέδωση κλίματος πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας και την επιστροφή στην κανονικότητα. Προκειμένου να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές του διεθνούς περιβάλλοντος, η Ελλάδα, καθώς είναι ενταγμένη στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία και εκτεθειμένη στο διεθνή ανταγωνισμό, πρέπει πρώτα να ισχυροποιήσει τη θέση της αντιμετωπίζοντας με ρεαλισμό τα δικά της προβλήματα.

Εν μέσω τέτοιων αμφίβολων και δυσμενών συνθηκών οι Έλληνες αλλάζουν συνεχώς οι αγοραστικές συνήθειες αφού ο μέσος Έλληνας διοχετεύει τα χρήματά του στα προς το ζην και έπειτα, σε υπηρεσίες εστίασης και ψυχαγωγίας, ενώ, έχει βάλει σε δεύτερη μοίρα όλα τα είδη και υπηρεσίες που θεωρεί πολυτελείας. Με τις πωλήσεις των φθηνών πακέτων ίντερνετ να ανθούν, δημιουργείται ένα παράθυρο ευκαιριών σε άτομα που σκοπεύουν να επενδύσουν σε digital περιβάλλοντα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ανοίγεται μία νέα σελίδα στο πεδίο του ανταγωνισμού όπου δημιουργούνται πολύ πιο ισχυροί παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός οξύνεται σημαντικά.

### ➤ Πολιτικό

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Οι πολιτικές και νομικές αποφάσεις επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων καθώς οι εκάστοτε κυβερνήσεις και θεσμοί θέτουν τα όρια και τους κανόνες στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, και του ορισμού της νομιμότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η σταθερότητα αυτής είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία που οφείλει να είναι έτοιμη να δεχτεί οποιαδήποτε αλλαγή στο εξωτερικό της περιβάλλον και ενδεχομένως να κληθεί να αλλάξει στρατηγική. Συνεπώς είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να μελετά τα πολιτικά δρώμενα τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο διεθνές εφόσον πλέον οι αγορές είναι παγκοσμιοποιημένες.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά γεγονότα, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, φορολογικοί έλεγχοι και κρατικοποιήσεις αποκαλείται πολιτικός κίνδυνος.

Στην Ελλάδα, εν μέσω οικονομικής κρίσης και διαπραγματεύσεων με ξένους εταίρους, πραγματοποιήθηκαν εκλογές τον Ιανουάριο του 2015 ταραάζοντας τα νερά με την κατάρρευση του δικομματισμού και την έλευση μιας φαινομενικά ριζοσπαστικής κυβέρνησης.

Η γενικότερη αγορά τεχνολογιών και επικοινωνιών επηρεάζεται άμεσα από τις λειτουργίες της χώρας και ειδικότερα, λόγω της φύσης του σε θέματα καινοτομίας. Όλες οι αγορές υψηλής τεχνολογίας δε μπορεί παρά να επηρεάζονται από την ρευστή εικόνα που παρουσιάζεται στην Ελλάδα. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε νομοθετικά πλαίσια όσον αφορά αδειοδοτήσεις και φιμολογούμενους ελέγχους περιεχομένου στο διαδίκτυο επηρεάζουν συνάμα και τους κλάδους της διαφήμισης, παραδοσιακούς και σύγχρονους, δημιουργώντας ντόμινο εξελίξεων. Αλλαγές σε μονοπώλεια, αδειοδοτήσεις κτλ δημιουργούν τόσο ευκαιρίες όσο και κωλύματα και κατα συνέπεια ρευστότητα στις υπάρχουσες συνθήκες αντί για σταθερότητα.

Όσον αφορά σε θέματα καινοτομίας στην ελληνική κοινωνία, η Ελλάδα εμφανίζεται να παρουσιάζει πολύ χαμηλούς δείκτες επίδοσης και ανάπτυξης σε θέματα δια βίου μάθησης, πνευματικών δικαιωμάτων και επιχειρηματικών δαπανων για Έρευνα και Ανάπτυξη. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει ότι οι κύριοι παράμετροι του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας υστερούν σε σχέση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές αναπτυγμένες χώρες. Ως Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας ορίζεται η διαδικασία και ικανότητα μετατροπής της γνώσης σε κέρδος και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συμπεριλαμβανομένων της διαδικασίας δημιουργίας και κωδικοποίησης, της χρήσης των απαραίτητων υλικών και άϋλων υποδομών, ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων και των απαραίτητων αλληλοεπιδρώντων συστημάτων

Από την άλλη πλευρά εφόσον η καινοτομία δεν ορίζεται αυστηρά ως μία διαδικασία τεχνολογικής αλλαγής αλλά ως μία ευρύτερη νοοτροπία που μπορεί να διέπει ένα οικονομικό σύστημα, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνονται να κινούνται στο δρόμο της καινοτομίας.

Αυτή η αντίφαση έχει τη ρίζα της στην χρόνια νοοτροπία και στρατηγική της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων η οποία καθρεφτίζει την ελληνική κοινωνία συνολικά: να αρκούνται στην υιοθέτηση και αφομίωση ενσωματωμένης γνώσης που αναπτύχθηκε στο εξωτερικό χωρίς οι ίδιες να δαπανούν πόρους για την ανάπτυξή της. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται λόγω του μεγάλου κόστους που έχει η διαδικασία της έρευνας και του πειραματισμού καθώς επίσης και στο μεγάλο ρίσκο που αυτή συνεπάγεται χωρίς ενδεχομένων βραχυχρόνια αποτελέσματα. Το εθνικό και πολιτικό περιβάλλον δεν επιτρέπει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ενίσχυση της ενδογενούς καινοτομίας στη χώρα μας και το ελληνικό σύστημα καινοτομίας βρίσκεται ακόμα σε σχετικά πρώιμα στάδια.

Όπως είναι φανερό δεν μπορεί μια χώρα να περιορίζεται στην εισροή γνώσης από άλλες χώρες και στην απλή ενσωμάτωσή της αλλά πρέπει και εκείνη να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία παραγωγής της. Πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα πολιτικές οι οποίες να φανούν αποτελεσματικές και να

στοχέυσουν στην ενθάρυνση και την επιβράβευση παραγωγής εγχώριας γνώσης που να οδηγήσει μεσοπρόθεσμα σε ενδογενή καινοτομία.

### ➤ Κοινωνικό

Γενικά, όπως ειπώθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαετία παρατηρούνται έντονες αλλαγές στον τρόπο ζωής αλλά και στις αγοραστικές συνήθειες των ανθρώπων. Η έλευση των κινητών τηλεφώνων 3ης γενιάς, των tablet αλλά και ο εξυγχρονισμός των laptop, όσον αφορά την διάρκεια ζωής της μπαταρίας και το γεγονός ότι είναι πολύ ελαφρύτερα, δίνουν στο χρήστη την ευκαιρία να έχει πρόσβαση σε πληροφορία οποιαδήποτε στιγμή αλλά και σχεδόν από οποιαδήποτε συσκευή επιθυμεί. Σήμερα μπορεί πλέον κάποιος να έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο με πολυάριθμα μέσα, ειδικά μέσω συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Με τον τρόπο αυτό, οι υπηρεσίες του Διαδικτύου, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και ο Παγκόσμιος Ιστός, μπορούν να είναι διαθέσιμες, εντός των ορίων που επιβάλλονται από τις μικρές οθόνες και τους γενικότερους περιορισμούς που έχουν αυτές οι μικρές συσκευές.

Το χαμηλό κόστος και η σχεδόν άμεση ανταλλαγή ιδεών, γνώσεων και δεξιοτήτων έχουν κάνει τη συλλογική εργασία δραματικά ευκολότερη, με τη βοήθεια του αποκαλούμενου «συνεργατικού λογισμικού». Ένα παράδειγμα είναι το κίνημα ελεύθερου λογισμικού, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα την παραγωγή, μεταξύ άλλων προγραμμάτων, και του Linux, του Mozilla Firefox, και του Openoffice.org

Η διαδικτυακή συζήτηση (chat), επιτρέπει σε συναδέλφους να μένουν σε επαφή με έναν πολύ βολικό τρόπο, όταν ασχολούνται με τους υπολογιστές τους κατά τη διάρκεια της ημέρας. Τα μηνύματα μπορούν να ανταλλάσσονται ακόμη πιο γρήγορα και εύκολα από ό, τι μέσω e-mail. Και η εξέλιξη αυτών των συστημάτων μπορεί να επιτρέψει την άμεση ανταλλαγή αρχείων, την κοινή χρήση προγραμμάτων ή την επαφή της ομάδας με βίντεο και ήχο.

Με την χρήση του Internet οι χρήστες του είναι εφικτό να αποκτήσουν απομακρυσμένη πρόσβαση σε άλλους υπολογιστές και να αποθηκεύουν πληροφορίες εύκολα, όπου κι αν βρίσκονται, σε όλο τον κόσμο. Αυτό μπορεί να γίνει με ή χωρίς χρήση τεχνολογιών ασφάλειας και κρυπτογράφησης. Έτσι προωθούνται νέοι τρόποι εργασίας από το σπίτι, η συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών σε πολλές βιομηχανίες. Ένας λογιστής μπορεί σήμερα από το σπίτι του να ελέγξει τα βιβλία μιας εταιρίας που εδρεύει σε άλλη χώρα, σε ένα διακομιστή που βρίσκεται σε τρίτη χώρα ο οποίος συντηρείται εξ αποστάσεως από ειδικούς που εδρεύουν σε μια τέταρτη. Ορισμένες από αυτές τις δυνατότητες υπήρχαν και πριν την εκτεταμένη χρήση του Διαδικτύου, όμως το κόστος των ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών ήταν πρακτικά απαγορευτικό.

Το Διαδίκτυο έδωσε τη δυνατότητα ανάπτυξης εντελώς νέων μορφών κοινωνικής αλληλεπίδρασης, δραστηριοτήτων, καθώς και οργάνωσης, χάρη στα βασικά χαρακτηριστικά του, όπως η χρηστικότητα και ευρεία πρόσβαση. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter (σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί και το πρωτοπόρο MySpace το οποίο πλέον δεν χρησιμοποιείται ευρέως) έχουν δημιουργήσει μια νέα μορφή κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης. Οι χρήστες αυτών των χώρων είναι σε θέση να προσθέτουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών στις προσωπικές σελίδες τους, να επιδιώκουν κοινούς στόχους, να επικοινωνούν με άλλους. Είναι επίσης δυνατό να εντοπιστεί ένας μεγάλος κύκλος ήδη υφιστάμενων γνωριμιών, ιδιαίτερα αν ένα site επιτρέπει στους χρήστες να παρουσιάζονται με τα ονόματά τους, και εάν επιτρέπεται η επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων ομάδων ανθρώπων.

Ένας οργανισμός που θέλει να πραγματοποιήσει επένδυση στο χώρο την digital κοινότητας και της τεχνολογικής διανομής πληροφοριών δεν μπορεί παρά να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη του όλες αυτές τις αλλαγές και να ενεργεί με βάση τις απαιτήσεις του κοινού-στόχου της. Στην Ελλάδα το διαδίκτυο συνεχίζει να διεισδύει ολοένα και περισσότερο ειδικά στις νεότερες γενιές. Είναι υποχρέωση μια νεοσύστατης εταιρείας στο χώρο να λάβει υπόψη της το τρέχον κοινωνικό σκηνικό ώστε να είναι ενήμερο για την κατάστασή του αλλά και για να προλαμβάνει τις εξελίξεις. Σε έναν τόσο δυναμικό χώρο τα παραπάνω εντείνονται ακόμη περισσότερο καθώς οι εταιρείες όπως η υπό μελέτη δεν δραστηριοποιούνται απλά σε έναν χώρο αλλά αποτελούν κομμάτι του και κάθε εξέλιξη ακολουθούν επόμενες με φαινομενική ταχύτητα.

### ➤ Τεχνολογικό

Η τρέχουσα εποχή μπορεί να χαρακτηριστεί ως εποχή αδιάλλειπτων τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον συνεπώς αλλάζει με τεράστιες ταχύτητες γεγονός που προκαλεί "πονοκέφαλο" στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας. Σήμερα σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις στηρίζουν τη λειτουργία τους σε σύγχρονες τεχνολογίες όμως το βάρος και η ευθύνη πέφτουν σε εκείνες οι οποίες δημιουργούν και παρέχουν τις τεχνολογίες αυτές. Για αυτές τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και είναι επιτακτική ανάγκη να βρίσκονται μονίμως ένα βήμα μπροστά από τους υπόλοιπους. Αυτό το πετυχαίνουν με τη συνεχή επένδυση για την εκπαίδευση και την επικαιροποίηση των γνώσεων του εργατικού τους δυναμικού σε συνδυασμό με τον εκσυγχρονισμό του πάγιου και λειτουργικού εξοπλισμού τους.

Την μεγαλύτερη «ταραχή» στα τεχνολογικά νερά των τελευταίων ετών έχει αναμφίβολα φέρει η έλευση του Cloud Computing. Το Cloud Computing είναι μια προσπάθεια επίτευξης του μακρόπνοου εκείνου ονείρου, που ήθελε την πληροφορική να παρέχεται ως δημόσια υπηρεσία και όχι μόνο σαν προϊόν. Την εποχή που διανύουμε, δεδομένων των τεχνολογικών εργαλείων που πλέον έχουμε στη

διάθεση μας αλλά και δεδομένων των αναγκών που έχουν προκύψει, εκείνο το όνειρο παίρνει ταχύτατα σάρκα και παρουσιάζει ιδιαίτερη άνθηση λόγω της σημαντικής προοπτικής του να δώσει μια άλλη διάσταση στον τομέα της πληροφορικής, κυρίως όσον αφορά την λειτουργικότητα του λογισμικού (software) αλλά και τον τρόπο χρήσης και παροχής του υλικού (hardware). Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αλλά και απλοί χρήστες, βρίσκουν ελκυστικές τις δυνατότητες που τους προσφέρει η χρήση του και έτσι η εξάπλωση του είναι συνεχής και αυξανόμενη.

Το Cloud Computing είναι το μοντέλο εκείνο το οποίο μέσω της χρήσης του διαδικτύου δίνει την δυνατότητα να μοιράσει υπολογιστικούς πόρους, λογισμικό, υλικό αλλά και υπηρεσίες, στους χρήστες του, με τρόπο δυναμικό (on demand). Με αυτόν τον τρόπο οι χρήστες, άτομα ή επιχειρήσεις, μπορούν



να αποθηκεύουν τα δεδομένα τους και να κάνουν χρήση αυτών μέσω απομακρυσμένων υπολογιστών αλλά και να κάνουν χρήση εφαρμογών που εκτελούνται επίσης σε απομακρυσμένους υπολογιστές και οι οποίες ελέγχονται και βρίσκονται υπό την επίβλεψη κάποιων παρόχων. Οι πάροχοι Cloud είναι υπεύθυνοι για την ασφάλεια των δεδομένων αλλά και των υπολογιστών που χρησιμοποιούνται για την στήριξη του Cloud, οι οποίοι βρίσκονται διαμοιρασμένοι στα data centers τα οποία και

αυτά με τη σειρά τους είναι κατανεμημένα σε διάφορα γεωγραφικά σημεία. Όλες αυτές οι δυνατότητες παρέχονται με το πλεονέκτημα της μείωσης δαπανών, που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν σημαντικές για να έχει ο χρήστης ή η εταιρεία το ίδιο αποτέλεσμα.

Τα μοντέλα υπηρεσιών του Cloud έτσι όπως έχουν κατηγοριοποιηθεί έως τώρα είναι τα εξής:

- IaaS – Infrastructure as a Service – Παροχή δικτύων, επεξεργασίας, αποθήκευσης και άλλων υπολογιστικών πόρων για χρήση ώστε ο καταναλωτής να αναπτύξει λογισμικό και εφαρμογές.
- SaaS – Software as a Service – Δυνατότητα του καταναλωτή να κάνει χρήση εφαρμογών που τρέχουν στις υποδομές του Cloud.
- PaaS – Platform as a Service – Δυνατότητα εγκατάστασης εφαρμογών στο Cloud οι οποίες δημιουργήθηκαν με τη χρήση, συμβατών στο Cloud, εργαλείων.

Όσον αφορά στις τεχνολογικές επενδύσεις, ενώ παλαιότερα απαιτούσαν μεγάλα κεφάλαια προκειμένου να αποκτηθούν και να διατηρηθούν οι απαραίτητοι εξοπλισμοί, πλέον ένα πολύ μεγάλο μέρος των εξοπλισμών αυτών μπορεί να διατηρηθεί εικονικά μέσω υπηρεσιών SaaS και Haas στο διαδίκτυο. Τα περισσότερα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, όπως το τηλέφωνο και η τηλεόραση,

αναδιαμορφώνονται ή επαναπροσδιορίζονται με τη χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών, και οδηγούνται σε υπηρεσίες όπως η «Τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου» (Voice over Internet Protocol (VOIP)).

### 2.5.2. Μικροπεριβάλλον

Αφού είδαμε πως οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους άμεσα ή έμμεσα, μπορούμε να μελετήσουμε το μικροπεριβάλλον ή άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνιστώσες που το διαμορφώνουν, αποτελούν τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Σε αυτή την ενότητα θα εφαρμοσθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που διαμορφώνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στην αγορά του digital marketing στην Ελλάδα.

Προτού όμως ξεκινήσει η ανάλυση του υποδείγματος του Porter πρέπει πρώτα να οριοθετηθεί ο κλάδος που ανήκει η υπό εξέταση εταιρεία καθώς και οι αγοραστές με τους προμηθευτές. Κλάδος, λοιπόν, συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται η αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται digital μέσα. Καθότι η αγορά είναι τεράστια θα ορίσουμε ως στρατηγική ομάδα την αγορά digital μέσων ιατρικού περιεχομένου και κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αυτά δηλαδή που επιδιώκουν κέρδος από συνδρομές και κυρίως από διαφημιστική προβολή διαφημιζόμενων. Τους αγοραστές αποτελούν οι διαφημιζόμενοι και όσοι πληρώνουν συνδρομή για πρόσβαση στο εξειδικευμένο περιεχόμενο του site ενώ τους προμηθευτές οι εταιρείες που προμηθεύουν τον κλάδο με δίκτυο, hardware και software, τεχνολογικό και ηλεκτρονικό/ηλεκτρολογικό εξοπλισμό και ύλη γραφείου.

Σύμφωνα λοιπόν με τον καθηγητή του Harvard, M.Porter, όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ένταση του ανταγωνισμού που καθορίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες:

- την απειλή από νεοεισερχόμενους
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
- τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων της αγοράς



Εικόνα 9: Πέντε Δυνάμεις του Porter

Εκτός από αυτές τις πέντε, υπάρχει και μία ακόμη δύναμη που λέγεται **άλλοι ενδιαφερόμενοι** (other stakeholders) και μπορεί να είναι κάποια σωματεία εργαζομένων, η κυβέρνηση ή άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων. Οι παραπάνω παράγοντες κρίνουν την ελκυστικότητα της αγοράς και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις που εξετάζουν την είσοδό τους:

➤ **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Οι νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες, εφόσον διεκδικούν μερίδια αγοράς και κερδών. Το μέγεθος, όμως, της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι φραγμών εισόδου, που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αν θέλουν να επιτύχουν τον στόχο τους.

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης αγοράς τα εμπόδια εισόδου δεν είναι μεγάλα καθότι:

- Ο ανταγωνισμός είναι πολύς σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων αλλά η διαφοροποίηση του προϊόντος της υπό μελέτη εταιρείας είναι μεγάλη.
- Το κεφάλαιο που απαιτείται για την είσοδο δεν είναι μεγάλο
- Δεν χρειάζονται μεγάλες πάγιες επενδύσεις. Η εταιρεία μπορεί να έχει το μεγαλύτερο κομμάτι του software της σε virtual περιβάλλον μέσω υπηρεσιών cloud.



- Η αγορά αναπτύσσεται παγκοσμίως με ταχύτατους ρυθμούς. Στην Ελλάδα αναπτύσσεται επίσης με μεγάλη ταχύτητα όμως και πάλι απαιτείται μεγάλη τεχνογνωσία η οποία καλλιεργείται στις τρέχουσες γενιές (digital natives) και πολύ λιγότερο στους υφιστάμενους ανταγωνιστές.
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι ελάχιστη στην συγκεκριμένη αγορά καθώς μεγάλο ρόλο στην δημιουργία, συντήρηση και υποστήριξη τους παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας με την μορφή της τεχνογνωσίας.
- Επιπλέον στο συγκεκριμένο κλάδο το κόστος μετακίνησης είναι πολύ μικρό καθότι με την αγορά μιας υπηρεσίας ο πελάτης και ο πωλητής δεσμεύονται συνήθως μονάχα από μια εντολή τιμολόγησης και όχι με μακροχρόνια συμβόλαια. Το γεγονός πως δεν δεσμεύονται από μακροχρόνια συμβόλαια τα εμπλεκόμενα σε μια αγορά υπηρεσίας μέρη δημιουργεί και χαμηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

### ➤ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές, ως οι κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την αγορά είτε αυξάνοντας τις τιμές είτε μειώνοντας την ποιότητα των πρώτων υλών που παρέχουν. Είναι γενικά σημαντικό οι επιχειρήσεις να διατηρούν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους, ακόμα και να τους κάνουν συνεργάτες, αν οι συνθήκες το ευνοούν, ώστε να εδραιωθεί εμπιστοσύνη και να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Στην προκειμένη περίπτωση προμηθευτές της εταιρείας είναι αυτοί οι οποίοι θα την βοηθήσουν και θα συνδράμουν στο να βγεί live το «προϊόν» της στον διαδικτυακό αέρα.

Αυτοί είναι οι πάροχοι hardware μηχανημάτων, οι πάροχοι cloud υπηρεσιών και server καθώς και ο πάροχος internet που έχει επιλέξει η εταιρεία.

Ενώ αυτά για την εταιρεία είναι απαραίτητα, υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων η οποία μπορεί να της τα παρέχει, ακόμα και στο κομμάτι του παρόχου internet μετά και την κατάργηση του μονοπωλιακού καθεστώτος του ΟΤΕ. Το προϊόν που προσφέρουν δεν είναι ούτε πολύ διαφοροποιημένο ούτε μοναδικό. Υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών ως προς τα παραπάνω, και το κόστος μετακίνησης από τον έναν προμηθευτή στον άλλον είναι άβολο αλλά δεν είναι μη-διαχειρίσιμο για την εταιρεία. Επιπλέον μια ολοκλήρωση προς τα εμπρός, προς την κάλυψη της δραστηριότητας της εταιρείας δεν είναι κάτι που απασχολεί του προμηθευτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συνεπώς για τον συγκεκριμένο κλάδο είναι σχετικά χαμηλή και δεν μπορούν εύκολα να ασκήσουν πιέσεις.

### ➤ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές είναι σε θέση να επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο με το να προκαλούν αύξηση ή μείωση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Όπως είναι γνωστό, οι αγοραστές έχουν την τάση να πιέζουν τόσο για βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος όσο και για μείωση των τιμών, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το περιθώριο του δικού τους κέρδους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εταιρείες να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με στόχο την αύξηση της ικανοποίησής του, που αποφέρει ταυτόχρονα για την εταιρεία τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων της.

Στην συγκεκριμένη αγορά κινητήρια δύναμη είναι οι χρήστες και είναι αυτοί που θα διαμορφώσουν την επισκεψιμότητα και εν τέλει τον τιμοκατάλογο της εταιρείας και την ελκυστικότητά της στους διαφημιζόμενους.

Οι αγοραστές στην προκειμένη περίπτωση είναι οι επαγγελματίες ή φοιτητές στο χώρο της υγείας καθώς και οι διαφημιζόμενοι.

Όσον αφορά του επαγγελματίες ή φοιτητές στον χώρο της υγείας δεν μπορούμε να πούμε πως έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθώς το portal έρχεται να καλύψει μια νέα δραστηριότητα την οποία θα δοκιμάσουν ενδεχομένως για πρώτη φορά. Επιπλέον καθότι η συνδρομή που απαιτείται είναι συμβολικού χαρακτήρα, τα έσοδα της εταιρείας από το συγκεκριμένο κομμάτι δεν είναι μεγάλα σε σχέση με αυτά που έρχονται από την διάθεση διαφημιστικού χώρου.

Το μεγάλο κομμάτι το εσόδων της έρχεται, λοιπόν, από τις εταιρείες εκείνες που αγοράζουν διαφημιστική προβολή στις σελίδες του portal.

Το διαφημιστικό inventory της digital αγοράς χαρακτηρίζεται από μεγάλη σπουδαιότητα καθώς ο πελάτης συνήθως το έχει απόλυτη ανάγκη εφόσον θέλει να διαφημιστεί σε στοχευμένα κοινά, με ξεκάθαρες μερήσεις αποτελεσματικότητας και με σχετικά μικρό budget. Παρόλαυτά τα προϊόντα του υφιστάμενου ανταγωνισμού δεν διαθέτουν μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ τους καθότι καλύπτουν πανομοιότυπες θεματολογίες.

Τα κέρδη που αποκομίζουν οι αγοραστές από τη χρήση τέτοιων υπηρεσιών και προϊόντων είναι συνήθως υψηλά καθότι προσφέρουν στην αναγνωρισιμότητα του εταιρικού τους brand όμως δεν μεταφράζονται σε πωλήσεις ή χρήματα με άμεση και βραχυχρόνια έννοια όπως πχ ένας εξοπλισμός σε εταιρεία παραγωγής.

Ολοκλήρωση προς τα πίσω δεν είναι δυνατή καθώς ο διαφημιζόμενος δεν μπορεί να ανοίξει ένα δικό του κανάλι προβολής χωρίς να είναι άμεσα συνδεδεμένο με το όνομά του (πχ εταιρική ιστοσελίδα, social media σελίδες).

Η πληροφόρηση των αγοραστών σε αυτό τον κλάδο ποικίλει. Συνήθως ένα διαφημιζόμενος ο οποίος επιλέγει την απευθείας προσέγγιση του μέσου ή από το μέσο δεν γνωρίζει πολλά σχετικά με τις δυνατότητες της digital διαφήμισης και μπορεί εύκολα να παραπλανηθεί. Αυτό συναντάται συχνά σε μικρές εταιρείες οι οποίες αναζητούν τρόπους προβολής στο διαδίκτυο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως όπου οι κύριοι διαφημιζόμενοι είναι πολυεθνικές εταιρείες η προσέγγιση γίνεται σχεδόν αποκλειστικά μέσω media agencies τα οποία είναι άρτια εκπαιδευμένα και γνωρίζουν ακριβώς τις δυνατότητες του χώρου.

Στην περίπτωση αυτή λοιπόν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι πολύ μεγάλη καθώς τα ιατρικά sites είναι πολλά και θα επιλέξουν να επενδύσουν media-ko budget στα μέσα εκείνα που θα τους κάνουν την καλύτερη πρόταση έπειτα από ενδελεχείς αξιολογήσεις.

#### ➤ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά που παράγονται εκτός του κλάδου, μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες με το προσφερόμενο προϊόν και να ασκήσουν πίεση στις τιμές που προσφέρονται οι διαφημιστικές θέσεις. Σε γενικές γραμμές, η απειλή από υποκατάστατα αγαθά είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές δεν έχουν μεγάλο κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή τους είναι χαμηλότερη και η ποιότητά τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Υπό την έννοια αυτήν, υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν όλες οι διαφημιστικές ευκαιρίες που προσφέρονται όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο κτλ. Καθότι όμως η digital διαφήμιση είναι μακράν η πιο οικονομική και η πιο μετρήσιμη είναι δύσκολο να θεωρηθεί πως θα στραφεί κάποιος σε άλλου είδους προβολή αν δεν έχει την πολυτέλεια όσον αφορά το budget.

#### ➤ **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η τελευταία δύναμη από το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter που πρέπει να αναλυθεί είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αγοράς, καθώς αυτό προσδιορίζει την κερδοφορία ή μη της αγοράς. Δηλαδή, αν ο ανταγωνισμός είναι μικρός, οι μονάδες έχουν τη δυνατότητα να υψώσουν τις τιμές και να επιτύχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Είδαμε ότι οι εταιρείες που έχουν λανσάρει ιατρικά sites στην αγορά είναι αρκετές και πάνω κάτω έχουν όλες το ίδιο μερίδιο της διαφημιστικής πίτας. Λόγω του μεγάλου αυτού αριθμού για τα ελληνικά

δεδομένα μπορεί να γίνει κατανοητό πως ανταγωνίζονται έντονα για να καλύψουν τις ανάγκες των διαφημιζόμενων.

Το σύνολο της προσφερόμενης ποσότητας διαφημιστικών θέσεων είναι εξίσου μεγάλο και το budget των πελατών περιορισμένο. Συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός είναι υπαρκτός και έντονος ενώ προβλέπεται να ενταθεί περισσότερο λόγω των χαμηλών εμποδίων εισόδου στην αγορά.

#### ➤ Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)

Υπάρχουν ισχυρά εργατικά συνδικάτα, αλλά και ιδιαίτερα την περίοδο της οικονομικής κρίσης πολλές αφορμές για απεργίες για την προαγωγή και προάσπιση των δικαιωμάτων των υπαλλήλων των εταιρειών, γεγονός που μπορεί να ενέχει κινδύνους δυσλειτουργικότητας ειδικά σε ότι αφορά δημοσιογράφους και συντάκτες που θα αποτελούν εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας.

Επίσης, η ΕΕΤΤ, η ανεξάρτητη αρχή ρύθμισης των τηλεπικοινωνιών επιβάλλει ρυθμιστικές υποχρεώσεις ενώ αναμένονται νέα από την κυβέρνηση όσον αφορά στην φορολογία διαφημιστικών εσόδων από digital διαφήμισή αλλά και restrictions ως προς το περιεχόμενο των ηλεκτρονικών μέσων δεν αποκλείονται.

### 2.5.3. SWOT analysis

Η ανάλυση SWOT (το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα επαγγελματικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT μετράει στρατηγικά πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

Τα πλεονεκτήματα είναι συνήθως εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού που του δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ενώ με την καταγραφή των αδυναμιών η ανάλυση SWOT προσδιορίζει ποια χαρακτηριστικά της εταιρείας θα μπορούσαν να βελτιωθούν.

- ✓ Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούνται από τους κύριους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της εταιρείας στο μέλλον. Είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, δυνάμεις (forces) που μπορούν να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην εξέλιξη της εταιρείας.
- ✓ Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα υπογραμμίσουν γιατί είναι τόσο σημαντικό και τόσο δημοφιλές το συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και γιατί ακόμα και σήμερα πολλοί διστάζουν να προχωρήσουν σε τέτοιες επενδύσεις.

## Δυνάμεις

### ✓ Μικρή επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό από πλευράς κόστους

Όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο τα ιδρυτικά μέλη θα είναι η κινητήριος δύναμη της εταιρείας. Οι ανάγκες της για επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό σταθερού και μόνιμου χαρακτήρα είναι αναγκαίες όντως περιορισμένες. Ως εταιρεία τεχνολογικού προσανατολισμού η γνώση και η τεχνογνωσία είναι τα απαραίτητα εφόδια που χρειάζεται και αυτά καλύπτονται κατά μεγάλο βαθμό από τους τρεις συνιδρυτές μειώνοντας το κόστος για πρόσληψη μόνιμων συνεργατών.

### ✓ Μεγάλη τεχνογνωσία

Οι τρεις συνιδρυτές που θα καλύπτουν όπως είδαμε το μεγαλύτερο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι άτομα τα οποία έχουν και ακαδημαϊκές γνώσεις αλλά και προυπηρεσία σε σχετικούς κλάδους ικανές για να κάνουν την εταιρεία να πετύχει. Ιδιαίτερα σε μία χώρα σαν την Ελλάδα όπου η αγορά ακόμη είναι αναπτυσσόμενη το συγκεκριμένο γεγονός αποτελεί μία τεράστια δύναμη της εταιρείας.

### ✓ Προυπάρχουσες γνωριμίες

Όπως έχουμε ήδη δει το μεγαλύτερο μέρος από τα έσοδα της εταιρείας δεν θα προέρχονται από τους χρήστες της αλλά από διαφημιζόμενους. Στα πλαίσια αυτά μια νεοσύστατη εταιρεία δύσκολα θα επιβιώσει χωρίς να γνωρίζει κάποια άτομα σε θέσεις κλειδιά είτε στην πλευρά των ίδιων των πελατών, είτε στην πλευρά των media agencies που τα χειρίζονται. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης εταιρείας όμως η Μαρία Αθανασίου με την προυπηρεσία που διαθέτει έχει, εκτός από τις γνώσεις, και τις γνωριμίες ώστε να καθοδηγήσει την εταιρεία προς τις σωστές κατευθύνσεις.

## Αδυναμίες

### ✓ Έλλειψη φήμης

Μια νεοσύστατη εταιρεία δεν είναι δυνατό να είναι γνωστή στο ευρύ κοινό από τις πρώτες μέρες της λειτουργίας της. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το portal που θα έχει αναπτυχθεί θα έχει πολύ χαμηλή επισκεψιμότητα τον πρώτο καιρό.

### ✓ Χαμηλός όγκος διαφήμισης

Η χαμηλή επισκεψιμότητα θα οδηγήσει σε χαμηλό διαφημιστικό όγκο. Ο χαμηλός όγκος διαφήμισης που θα υπάρχει στην αρχή αποτελεί πρόβλημα για τα έσοδα τα οποία θα είναι χαμηλά. Αυτό τονίζεται ακόμα περισσότερο μέσω του γεγονότος πως εκτός του ότι η διαφήμιση θα είναι λίγη, θα είναι και

φτηνή, καθώς η διαφημιστική αξία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το πλήθος στο οποίο επικοινωνείται (reach), γεγονός που οδηγεί σε ακόμη μικρότερα έσοδα.

#### ✓ **Πρώθηση - Διαφήμιση**

Η εταιρεία, προσπαθώντας να κρατήσει τα κόστη της όσο το δυνατόν χαμηλότερα δεν έχει μεριμνήσει για πολύ μεγάλες ενέργειες σχετικά με την προώθηση της εταιρίας και των υπηρεσιών της στην περιφέρεια δραστηριοποίησης της. Επομένως θα πρέπει να στηριχθεί στις μικρές προωθητικές της ενέργειες και θα στηριχθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος στις γνωριμίες των ιδρυτών της και τον κύκλο γνωριμιών που θα δημιουργήσει μέσω των προμηθευτών της.

### **Ευκαιρίες**

#### ✓ **Μικρή επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό**

Μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στην συγκεκριμένη αγορά δεν χρειάζεται να καταβάλλει μεγάλη επένδυση για να εκκινήσει την λειτουργία της. Μπορεί να εκμεταλλευτεί το γεγονός αυτό ώστε να μειώσει το ρίσκο της και να δημιουργήσει μία πολύ ολοκληρωμένη επένδυση χωρίς κενά και ελλείψεις ώστε να παρέχει τις πολύπλευρες υπηρεσίες της άνευ κωλυμάτων.

#### ✓ **Digital Natives**

Εφόσον η λειτουργία της εταιρείας είναι απρόσκοπτη η επισκεψιμότητα του portal θα είναι ανοδική. Η γενιά του 21<sup>ου</sup> αιώνα η οποία έχει γαλουχηθεί ώστε να αναζητά και να βρίσκει πληροφορίες μέσα σε ελάχιστα δευτερόλεπτα θα είναι αυτή που θα δώσει την περισσότερη επισκεψιμότητα αναζητώντας απαντήσεις στα ερωτήματα που θέτει τόσο στο ίδιο το portal όσο και σε μηχανές αναζήτησης.

#### ✓ **Απομάκρυνση από παραδοσιακή διαφήμιση**

Οι διαφημιστικές εταιρείες γνωρίζουν πολύ καλά την ύπαρξη των digital natives και της millennial γενιάς και προσπαθούν να την εκμεταλλευτούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό τις εξαναγκάζει να στρέφονται ολοένα και περισσότερο προς την διαδικτυακή διαφήμιση αναζητώντας δημιουργικές προτάσεις σε διαδικτυακούς τόπους και κρατώντας απόσταση από μέσα όπως τα περιοδικά και η τηλεόραση τα οποία δεν έχουν καμία διάδραση με το χρήστη.

#### ✓ **Υψηλό κόστος παραδοσιακής διαφήμισης**

Εκτός των παραπάνω, ένας ακόμη παράγοντας που κάνει τις διαφημιστικές εταιρείες να απομακρύνονται από τις παραδοσιακές μορφές διαφήμισης είναι το πολύ υψηλό τους κόστος. Ακόμα

και αν οι τιμές στην τηλεόραση, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο και την ΟΟΗ (Out of Home) διαφήμιση έχουν πέσει, εξακολουθούν να είναι πολύ πιο ακριβές σε σχέση με την digital μορφή διαφήμισης.

#### ✓ **Κενό στην αγορά**

Όπως είδαμε και στην εισαγωγή της μελέτης στην ελληνική αγορά υπάρχουν πολλά και διάφορα sites που ασχολούνται με την ιατρική ενημέρωση. Όμως έπειτα και από την ανάλυση του ανταγωνισμού κανένα δεν προσφέρει multi-level access στους χρήστες με βάση την αρμόδιότητά τους και κανένα δεν δίνει την δυνατότητα διάδρασης σύμφωνα κίολας με τις βασικές αρχές του Web 2.0. Το υπό ανάπτυξη portal θα είναι κάτι το εντελώς νέο στην ελληνική αγορά.

#### ✓ **Χαμηλή γραφειοκρατία**

Για την έναρξη της συγκεκριμένης εταιρείας με την μορφή ΙΚΕ η γραφειοκρατία είναι ελάχιστη και το μόνο που χρειάζεται είναι η standard διαδικασία έναρξης εταιρείας. Πέραν αυτού το μόνο άλλο που χρειάζεται είναι η κατοχύρωση του domain name του portal από την ΕΕΤ και του εμπορικού σήματος.

## **Απειλές**

#### ✓ **Φόβος μη εξοικίωσης με την νέα τεχνολογία**

Η υπό μελέτη εταιρεία επιθυμεί να φέρει ένα νέο προϊόν στους χρήστες του διαδικτύου. Όπως με οποιαδήποτε νέα τεχνολογία και με οποιοδήποτε νέο προϊόν έτσι και στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει η περίπτωση ο κόσμος να το απορρίψει καθώς δεν θα έχει αντιληφθεί την χρησιμότητά του ή επειδή μπορεί να μην θεωρεί ότι τον καλύπτει.

#### ✓ **Μη αποδοχή από τον ιατρικό κόσμο**

Το παραπάνω ισχύει όχι μόνο για τους απλούς χρήστες του διαδικτύου αλλά και για εκείνους που το χρησιμοποιούν και για επαγγελματικούς λόγους, δηλαδή από τα άτομα του ιατρικού κόσμου. Καθότι και οι ίδιοι ανήκουν σε μία κλειστή κοινότητα και ενώ σύμφωνα με την μελέτη το portal θα έχει εξαιρετική χρησιμότητα για αυτούς, μπορεί να αισθανθούν πως δεν τους καλύπτει ή ότι τους δημιουργεί σύγκρουση με τα δικά τους συμφέροντα.

#### ✓ **Κακή συνεργασία με Internet Service Provider (ISP)**

Για μία εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο του διαδικτύου η γρήγορη και εξαιρετική σύνδεση σε αυτό είναι το Α και το Ω. Αν η συνεργασία με τον πάροχο του διαδικτύου είναι κακή και προκύψουν προβλήματα και διακοπές (outages) το χρονικό διάστημα που θα είναι απαραίτητο για διακοπή συμβολαίου, αναζήτηση νέου παρόχου, νέα συνεργασία κτλ θα είναι ζημιογόνο για την εταιρεία.

### ✓ Conflict με διαφημιζόμενους

Όπως σε κάθε site ή portal μπορεί να υπάρξει conflict με τους διαφημιζόμενους (πχ αν παίζουν 2 ανταγωνιστές διαφημιζόμενοι ταυτόχρονα στην ίδια σελίδα). Στην προκρινόμενη περίπτωση όμως μπορεί να υπάρχει και conflict μεταξύ διαφημιζόμενου και οργανικού περιεχομένου της σελίδας. Αυτό μπορεί να συμβεί πχ στην περίπτωση που δημιουργηθεί περιεχόμενο από χρήστη αναφορικά με ανεπιθύμητη εγκυμοσύνη και παίζει ταυτόχρονα στο site διαφήμιση για test εγκυμοσύνης που μπορεί να μην θέλει να δημιουργήσει τέτοια συσχέτιση. Για να αποφευχθεί τέτοια περίπτωση πρέπει να υπάρχει άριστος συντονισμός σύντακτικής ομάδας και εμπορικού τμήματος και 24/7 moderation.

### ✓ Adblocking

Ο αριθμός των χρηστών που επιλέγουν να χρησιμοποιούν ad blocking software, έχει αυξηθεί 41% παγκοσμίως σε σύγκριση με την περσινή χρονιά και πλέον αγγίζει τους 198 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες μηνιαίως. Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα Pagefair σε συνεργασία με την Adobe, αυτό κοστίζει δισεκατομμύρια στους publishers ενώ η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη.

Τα ad blocking λογισμικά κόστισαν στις εταιρείες πάνω από 21.8 δισ. δολάρια μόνο το 2015. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει το 14% των παγκόσμιων εξόδων για διαφήμιση, ενώ για το 2016, PageFair και Adobe προβλέπουν ότι η χασούρα από το ad blocking θα φτάσει στα 41.4 δισ. δολάρια.

Ο αριθμός χρήσης ad blocking λογισμικού διαφέρει ανάλογα με την περιοχή, καθώς για παράδειγμα στην Ευρώπη το 35% (77 εκατομμύρια) του πληθυσμού στο ίντερνετ χρησιμοποιεί τέτοιο είδους λογισμικό.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ad block software στην Ευρώπη, καθώς το 37% του ιντερνετικού της πληθυσμού το χρησιμοποιεί. Οι ενεργοί χρήστες τον μήνα στην Ελλάδα, φτάνουν τα 2.4 εκατομμύρια.

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι που χρησιμοποιούν τέτοιο λογισμικό είναι νέοι, με τεχνικές γνώσεις και συνήθως άντρες.

## 2.6. Στρατηγικές Της Εταιρείας

Οι στρατηγικές μιας εταιρείας χωρίζονται σε τρία επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και απορρέουν από τη SWOT ανάλυση που προηγήθηκε για να εκμεταλλευτούν δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος και ευκαιρίες του εξωτερικού και να προσπαθήσουν να καλύψουν τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και να αποφύγουν τις απειλές του εξωτερικού.



Το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής ορίζει το πεδίο δράσης σε όρους κλάδων και αγορών που ανταγωνίζεται ένας Όμιλος εταιρειών και περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, κατανομή περιορισμένων πόρων σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες κ.α. που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση του Ομίλου.

Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά και διαμορφώνεται από το top management (Διοικητικό Συμβούλιο, πρόεδρος) της συγκεκριμένης εταιρείας.

Τέλος, το λειτουργικό επίπεδο ασχολείται με τη λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων σε αυτό το επίπεδο και οι αποφάσεις λαμβάνονται από το executive management της εταιρείας (χρηματοοικονομικός διευθυντής, διευθυντής marketing κ.α.).

Το επίπεδο στρατηγικής που έχει κάθε επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό. Η υπό μελέτη εταιρεία εκμεταλλευόμενη τη δίψα για συνεχή πληροφόρηση θα προσπαθήσει να φέρνει ποιοτικές και έγκυρες ιατρικές πληροφορίες στους χρήστες στη συνέχεια υπηρεσίες διαφήμισης τόσο στοχευμένες ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και καλή φήμη στους διαφημιζόμενους. Επίσης θα δώσει και ένα uncluttered, καθαρό περιβάλλον σε επαγγελματίες υγείας ώστε μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων να ανταλλάσουν γνώση και εμπειρία. Αυτά θα τα επιτύχει εστιάζοντας στη διαφοροποίηση καθότι το portal θα διαφέρει κατά πολύ από τα ανταγωνιστικά ιατρικά sites δίνοντας multi-level access στους χρήστες, πολλαπλές θεματικές ενότητες, fora, κλειστές ιατρικές κοινότητες άρα εξαιρετικές δυνατότητες στόχευσης.

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της εταιρείας. Αυτή ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια των τμημάτων της εταιρείας, προκειμένου να συντονιστούν και να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει τις δικές της διευθύνσεις, κάθε μια με τη δική της λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός της λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται και αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και την Επιχειρηματική Στρατηγική. Για μια εταιρεία που εφαρμόζει μια επιχειρηματική στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση, χρειάζεται μια λειτουργική στρατηγική που να δίνει έμφαση στις ακριβείς διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας, που να δίνει έμφαση στην πρόσληψη και στην εκπαίδευση προσωπικού με πολλές δεξιότητες και που να δίνει έμφαση στην προώθηση χρησιμοποιώντας τη διαφήμιση για να αυξήσει το γόητρο και το status του brand, αντί για π.χ την “τοποθέτηση” στο κανάλι διανομής με εκπτώσεις.

## 2.7. Εταιρική Υπευθυνότητα

Η εταιρική υπευθυνότητα αποτελεί θεμελιώδη εταιρική αρχή που αγκαλιάζει το σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας της εταιρείας και επηρεάζει τη συνολική στάση ως προς τα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Στην υπό μελέτη εταιρεία θα οριστεί με σαφήνεια ο όρος της Εταιρικής Υπευθυνότητας προκειμένου να οριοθετηθούν οι δράσεις και να διευκολυνθεί η ομοιογενής κατανόηση από τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να επιδιωχθούν οφέλη για όλους τους κοινωνικούς εταίρους.

Εταιρική Υπευθυνότητα είναι η δέσμευση της εταιρείας να συνεισφέρει στην ανάπτυξη, συνεργαζόμενη με τους κοινωνικούς εταίρους και λαμβάνοντας υπόψη οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων προκειμένου να αναλάβει τις ευθύνες της για τις όποιες επιπτώσεις έχει η λειτουργία της, ενώ, παράλληλα επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Οι βασικοί πυλώνες του προγράμματος εταιρικής υπευθυνότητας της εταιρείας είναι οι παρακάτω και καθορίστηκαν μέσα από διαδικασία εσωτερικής έρευνας σύμφωνα με το μοντέλο Carroll:

- Οικονομική υπευθυνότητα: η εταιρεία να είναι επικερδής και με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Νομική υπευθυνότητα: η εταιρεία να υπακούει σε όλους του νόμους και κανόνες.
- Ηθική υπευθυνότητα: η εταιρεία να συμμορφώνεται όχι μόνο με του νόμους αλλά και με τους ηθικούς κανόνες.
- Φιλανθρωπική υπευθυνότητα: η εταιρεία να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.

## 2.8. Η Στρατηγική του Marketing

Προκειμένου μία εταιρεία να εισέλθει σε έναν κλάδο και να διανύσει επιτυχημένη πορεία, με κέρδη και αναγνώριση, οφείλει να σχεδιάσει μία στρατηγική του marketing που να ταιριάζει στην κουλτούρα των ιδρυτών και να εναρμονίζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και της αγοράς, όπως αυτές αναλύθηκαν στις προηγούμενες σελίδες. Σαν αποτέλεσμα, η εταιρεία θα μπορεί να προσαρμόζεται με ευχέρεια στις αλλαγές του κλάδου και οι ενέργειές της να συμβαδίζουν με τα προκαθορισμένα σχέδιά της, αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία που προκύπτει. Επομένως, η στρατηγική του marketing που θα υιοθετηθεί θα περιλαμβάνει τους σκοπούς και στόχους της υπό μελέτη εταιρείας, την επιλογή της αγοράς στόχου και την τοποθέτηση της υπηρεσίας σε αυτήν.

### 2.8.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυσης Μονάδας

Πρωταρχικός σκοπός της υπό μελέτη εταιρείας είναι η επιτυχημένη διεξόδυσή της στην digital αγορά μέσω ενός portal με ιατρικό ενδιαφέρον και περιεχόμενο, ώστε να διαθέτει και το περιεχόμενό που δημιουργεί η ίδια στους αναγνώστες της αλλά και το περιεχόμενο που δημιουργούν οι ίδιοι, εξασφαλίζοντας τη μέγιστη δυνατή τιμή πώλησης διαφημιστικού χώρου σε διαφημιζόμενους. Η τιμή αυτή είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω υψηλής επισκεψιμότητας, όταν ένας μεγάλος αριθμός χρηστών δηλαδή επισκέπτεται το portal γενικά και συγκεκριμένες ενότητες ειδικά (contextual advertising).

Η πρόκληση για την υπό ίδρυση εταιρεία είναι να μεγιστοποιήσει την επισκεψιμότητα του portal δημιουργώντας και αναπαράγοντας ενδιαφέρον περιεχόμενο και φέρνοντας μεγάλο όγκο διαφημιστικά έσοδα, σεβόμενη όμως τον χρήστη τόσο ώστε να μην του «σερβίρει» υπερβολικό αριθμό interruptive μορφών διαφήμισης ώστε να μην ενοχλείται. Για προχωρήσει σε τέτοιες ενέργειες πρέπει να συμμορφώνεται με τα διεθνή πρότυπα του IAB (Interactive Advertising Bureau).

Η δημιουργία μίας τέτοιας σχέσης με τους χρήστες αποτελεί κλειδί για την επιτυχία της εταιρείας και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να πραγματοποιηθεί, καθώς η αγορά είναι ανταγωνιστική και υπάρχουν προκαθορισμένες εμπορικές συμφωνίες μεταξύ εμπορικών ομίλων και πελατών. Πρέπει λοιπόν να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές και η προσφερόμενη υπηρεσία προς όλους τους ενδιαφερόμενους να είναι τόσο ποιοτική ώστε να ξεπεραστεί το παραμικρό εμπόδιο είτε αυτό είναι μεγάλο είτε μικρό.

Άμεσο σχέδιο της νέας εταιρείας δεν αποτελεί η εξαρχής μονοπώληση της Digital αγοράς, εφόσον η επισκεψιμότητα αρχικά θα είναι μικρή. Η κατάκτηση αξιόλογου μεριδίου αγοράς όμως, μπορεί να επιτευχθεί αυξάνοντας την επισκεψιμότητα του portal με όσους τρόπους επιτρέπει το budget της εταιρείας και μόνο αφότου εδραιωθεί η μονάδα στα ματια χρηστών και διαφημιστών της αγοράς.

Τέλος, μακροπρόθεσμος στόχος της υπό μελέτη εταιρείας είναι να μονοπωλήσει το ενδιαφέρον των χρηστών και των προμηθευτών της και να καθιερωθεί ως το πιο έγκυρο μέσο ενημέρωσης στον ιατρικό κόσμο της Ελλάδας.

### 2.8.2. Στοχοθέτηση (Targeting)

Προχωρώντας με την στρατηγική του marketing είναι αναγκαίο να υπολογιστούν τα τμήματα της αγοράς στα οποία απευθύνεται η εταιρεία με σκοπό τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των προμηθευτών σε συνδυασμό με την μεγιστοποίηση των κερδών της.

Τα μέρη που μας απασχολούν στο τομέα αυτό είναι τρία, οι χρήστες, οι επαγγελματίες υγείας, και οι διαφημιζόμενοι.

Οι χρήστες είναι το όχημα με το οποίο θα πιστοποιηθεί το portal ως ένα μέσο που επηρεάζει γνώμες και είναι άξιο να προσφέρει διαφημιστική προβολή υψηλής ποιότητας.

Εκτιμούμε πως η στοχοθέτηση δεν θα βασιστεί με κριτήρια φυλής ή θρησκείας όσον αφορά τους χρήστες. Όσον αφορά την ηλικία και το φύλο το portal φιλοδοξεί να αγγίζει κάθε ηλικιακό κοινό και φύλο με διαφορετικό τρόπο κατά περίπτωση καθώς έχουν διαφορετικές ανάγκες. Θα υπάρχουν διαφορετικές ενότητες που θα απευθύνονται σε διαφορετικές καταστάσεις και διαφορετικά ηλικιακά group. Το εισόδημα δεν παίζει καν να απολύτως ρόλο καθώς η πρόσβαση θα είναι δωρεάν και το μόνο που θα χρειάζεται ο χρήστης θα είναι μια συσκευή που να συνδέεται στο internet και ενσύρματη ή ασύρματη σύνδεση σε αυτό. Το γεωγραφικό κριτήριο δεν είναι σημαντικό καθώς ο ιστός είναι παγκόσμιος και μπορεί ο καθένας να επισκευτεί την σελίδα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Είναι σημαντική η γλώσσα όμως, καθότι το portal θα είναι αποκλειστικά στα ελληνικά.

Οι επαγγελματίες-φοιτητές στο χώρο της υγείας που θέλει να προσεγγίσει το portal είναι άνθρωποι που καλύπτουν όλο το φάσμα της υγείας. Φοιτητές, ειδικευόμενοι και ειδικευμένοι σε οποιαδήποτε ιατρική ειδικότητα, εργαζόμενοι στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα, άντρες και γυναίκες, έμπειροι και μη. Όλοι αυτοί με την συνδρομή τους θα μπορούν να αλληλεπιδρούν και να δημιουργούν πολύτιμο περιεχόμενο ο ένας για τον άλλο.

Όσον αφορά τους διαφημιζόμενους, προφανώς το portal θα απευθύνεται σε εταιρείες και φορείς που έχουν προβλεπόμενο budget για να προωθήσουν τις δραστηριότητές τους. Οι εταιρείες αυτές θα πρέπει να είναι ελληνικές ή πολυεθνικού χαρακτήρα με δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά καθότι όπως προειπώθηκε το portal θα είναι διαθέσιμο αποκλειστικά στην ελληνική γλώσσα. Όσον αφορά στην εμπορική δραστηριότητα του διαφημιζόμενου θα πρέπει να συνάδει με το περιεχόμενο του portal προκειμένου να έχει αποτέλεσμα η προβολή. Το portal θα είναι ιατρικού περιεχομένου και είναι προφανές πως θα προσελκύσει πρωτίστως φαρμακευτικές εταιρείες. Καθότι όμως το περιεχόμενο θα έχει μεγάλη ποικιλία και θα απευθύνεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις διαφορετικά σε άντρες και γυναίκες ή σε διαφορετικά ηλικιακά group έχει μεγάλο νόημα και η προβολή καλλυντικών, τροφών, ροφημάτων και άλλων προϊόντων οπότε είναι αναμενόμενη και ιδιαίτερα ευπρόσδεκτη η προβολή και περισσότερων διαφημιζόμενων.

### **2.8.3. Τοποθέτηση (Positioning)**

Η υλοποίηση της στρατηγικής του marketing περιλαμβάνει και το τελευταίο στάδιο της τοποθέτησης, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής την προσωπικότητα της υπηρεσίας που πουλάει η εταιρεία. Η εταιρεία θα πρέπει να «τοποθετήσει» με τέτοιο τρόπο τις υπηρεσίες της ώστε οι χρήστες

να αντιλαμβάνονται το κύριο όφελος που αποκομίζουν κατά την «αγορά» τους αλλά και να γνωρίζουν τι είναι αυτό που κάνει τις υπηρεσίες. Παράλληλα θα πρέπει αντίστοιχα να αντιληφθούν οι διαφημιζόμενοι για πιο λόγο να στρέψουν το διαφημιστικό και media-κό τους budget στην προβολή στο συγκεκριμένο μέσο και τι παραπάνω μπορεί να τους προσφέρει σε σχέση με αυτά των υπόλοιπων ανταγωνιστών.

Συνεπώς θα πρέπει η εταιρεία να βρει πως θα διαφοροποιήσει τα «προϊόντα» της στην αγορά και ποιό θα είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Όπως προαναφέρθηκε στον συγκεκριμένο κλάδο οι παρεχόμενες υπηρεσίες των επιχειρήσεων εξαρτώνται μέχρι ένα σημείο από την επισκεψιμότητά τους. Γι'αυτόν το λόγο η συγκεκριμένη εταιρεία θα πρέπει να φροντίσει το περιεχόμενό της να είναι τόσο άρτιο όσο και διαφοροποιημένο ώστε να προσκαλεί όσο το δυνατόν περισσότερο κοινό να το επιλέξει για την πληροφόρησή του. Το περιεχόμενο του portal της εταιρείας θα προέρχεται τόσο από επώνυμη συντακτική ομάδα που δραστηριοποιείται στον ιατρικό χώρο όσο και από χρήστες που επιθυμούν να συναναστραφούν άμεσα με άλλους χρήστες καθώς και με τους συντάκτες.

Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας πηγάζει από αυτό το γεγονός. Σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό θα υπάρχει μεγάλος βαθμός διαδραστικότητας και με αυτόν τον τρόπο θα παράγεται ακόμη περισσότερο πρωτότυπο και έγκυρο περιεχόμενο. Με αυτό το όχημα η προσέλκυση χρηστών πολλαπλών ηλικιών, ενδιαφερόντων κτλ θα είναι ευκολότερη γεγονός που θα οδηγήσει και στην προτίμηση από τους διαφημιζόμενους.

#### **2.8.4. Στοιχειοθέτηση του logo του site - domain name**

Βασικό στοιχείο για την διεύθυνση της εταιρείας στην digital αγορά είναι η επιλογή ενός ισχυρού logo και domain name, το οποίο θα την βοηθήσει στο να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό και να καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών.

Το Domain Name (Όνομα Διαδικτύου) είναι μία λέξη (ονομασία) που επιλέγουμε προκειμένου να μπορούμε να συνδεθούμε εύκολα και γρήγορα σε μια ιστοσελίδα που είναι ανεβασμένη στο διαδίκτυο και κατοχυρώνεται από την ΕΕΤ. Τεχνικά είναι ένα ιεραρχικό σύστημα ονοματοδοσίας για δίκτυα υπολογιστών, που χρησιμοποιούν το πρωτόκολλο IP.

Το όνομα του portal είναι πολύ σημαντικό για την αναγνώριση ενός τέτοιου εγχειρήματος, λειτουργεί ως εγγύηση στην αντίληψη του χρήστη, προκαλεί συνειρμούς, συναισθήματα και σκέψεις για το περιεχόμενο του portal. Το domain name που επιλέχθηκε και είναι το [www.eatric.gr](http://www.eatric.gr), είναι σύντομο, ευκολομνημόνευτο, προφέρεται εύκολα και πληκτρολογείται γρήγορα.



Εικόνα 10: Λογότυπο eatric.gr

## 2.9. Τακτικό Marketing

Εφόσον καθορίστηκαν παραπάνω οι ειδικές στρατηγικές του Marketing, η εταιρεία πρέπει, στη συνέχεια, να σχεδιάσει πρόγραμμα δράσης τέτοιο που να αντιστοιχεί στη βραχυπρόθεσμη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων του marketing. Προκειμένου, λοιπόν, να επιτευχθεί αυτό αλλά και να μπορέσει η εταιρεία να τοποθετηθεί αποτελεσματικά σε μια δεδομένη αγορά-στόχο, είναι αναγκαίο, σύμφωνα με τον Philip Kotler, να γίνει ανάλυση των τεσσάρων **P**, δηλαδή:

- **P**roduct
- **P**rice
- **P**romotion
- **P**lace

### Προϊόν

Όπως όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε κλάδο, έτσι και η υπο μελέτη εταιρεία θα παρέχει ένα προϊόν προκειμένου να έχει έσοδα από την πώλησή του.

#### ➤ Περιεχόμενο του portal

Το προϊόν της εταιρείας είναι το portal και πιο συγκεκριμένα το περιεχόμενό του. Μέσα στο portal μία πληθώρα χρηστών διαφορετικών ηλικιών, ενδιαφερόντων και φύλου θα μπορούν να βρουν πληροφορίες για οποιοδήποτε θέμα τους απασχολεί πάνω στον ιατρικό τομέα. Οι ενότητες που θα αφορούν το κάθε target group θα είναι ευδιάκριτες και διακριτές όπως είδαμε και παραπάνω. Επιπλέον εκτός από τη λήψη πληροφορίας ο χρήστης θα μπορεί να εγγραφεί στα fora του portal και να δημιουργήσει δικό του περιεχόμενο καθώς και να αλληλεπιδράσει με άλλους χρήστες. Τέλος ένα τρίτο επίπεδο πρόσβασης αφορά ανθρώπους που σπουδάζουν ή εργάζονται στον ιατρικό τομέα. Φοιτητές και ιατροί κάθε ειδικότητας θα μπορούν δίνοντας απαραίτητα τα credentials τους να εγγράφονται στην ειδική κοινότητα του portal στην οποία θα έχουν αποκλειστική πρόσβαση και δεν

θα αλληλπιδρουν με απλούς χρήστες παρά μόνο με ιατρούς. Εκεί θα μπορούν να μοιράζονται εμπειρίες να αλληλοδημοσιεύουν άρθρα και άλλα αρχεία κοινού ενδιαφέροντος. Σημειώνουμε ξανά πως κάθε άτομο σε αυτή την κλειστή ομάδα θα είναι επώνυμο και με εμφανή τα στοιχεία που αφορούν την δραστηριότητά του (πχ φοιτητής ιατρικής, ειδικευόμενος, ειδικευμένος, ιδιώτης κτλ).



Εικόνα 11: Demo αρχικής σελίδας portal

## Τιμή

Όπως είδαμε ήδη το portal θα προσφέρει διαφορετικές υπηρεσίες και σε διαφορετικά είδη πελατών. Όσον αφορά τους χρήστες η πρόσβαση στο περιεχόμενο του portal θα είναι και θα παραμείνει εντελώς δωρεάν. Δεν είναι συνετό να χρεωθούν οι χρήστες το παραμικρό καθότι έπειτα θα μειωθεί η επισκεψιμότητα η οποία καθορίζει τον δυναμικό τιμοκατάλογο της εταιρείας. Οι ιατροί που θα δημιουργήσουν την κλειστή κοινότητα θα κληθούν να προσκομήσουν μια συμβολική συνδρομή ανά έτος χρήσης. Η τιμή της συνδρομής θα είναι 40 ευρώ.

Σχετικά με τον διαφημιστικό χώρο, η εταιρεία θα τιμολογεί με βάση το μοντέλο CPM για τις display διαφημίσεις και με βάση σταθερή χρέωση τα διαφημιστικά κείμενα και τις χορηγίες. Παρακάτω παραθέτουμε τον κατάλογο με τις αρχικές τιμές παρουσίας του portal στον διαδικτυακό αέρα.

## ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 2017

Διαφημιστικό Κόστος ανά 1.000 εμφανίσεις (CPM)		
Τύπος δημιουργικού	Διαστάσεις Δημιουργικού	Αρχικό Κόστος (€)
Banner	XL Billboard 970 x 250	15 €
	300 x 250 , 728 x 90 (Home & ROS)	12 €
	468 x 60 (Home & ROS)	8 €
	120 x 600, 160 x 600 (Home & ROS)	9 €
Skin (Home & ROS) – Χρονοχρέωση ανά εβδομάδα		10.000 €
Prestitial		32 €
Interstitial		25 €

Ειδικές Ενέργειες	
Τύπος δημιουργικού	Αρχικό Κόστος (€)
Advertorial	1.000 €
Ειδικό αφιέρωμα	1.500 €
Textlink (κόστος ανά ημέρα)	300 €
Χορηγία Ενότητας	Κατόπιν συμφωνίας

Εικόνα 12: Ενδεικτικός Τιμοκατάλογος



## Πρωώθηση

Η υπό εξέταση εταιρεία δρα σε ένα περιβάλλον όπου η ζήτηση για έγκυρες ιατρικές πληροφορίες είναι μεγάλη και ο ανταγωνισμός αν και μεγάλος δεν αρκεί για να την καλύψει λόγω της ιδιαιτερότητας του θέματος.

Είναι λοιπόν απαραίτητο τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει η συγκεκριμένη εταιρεία για να προωθήσει την ύπαρξη του portal και να το κάνει να ξεχωρίσει να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους χρήστες και κατά συνέπεια διαφημιζόμενους.

Έτσι, οι ενέργειες βάσει των οποίων θα εξυπηρετηθούν οι στόχοι της εταιρείας αποτελούν τις παρακάτω:

### ✓ Χορηγίες

Η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει σε χορηγίες στις διάφορες εκδηλώσεις ιατρικού περιεχομένου που διοργανώνονται από μη κερδοσκοπικούς φορείς όπως η Ελληνική Αντικαρκινική Εταιρεία.

Στην Ελλάδα διεξάγονται πληθώρα τέτοιων εκδηλώσεων ετησίως που είναι αφιερωμένες στο χώρο της υγείας. Κατά τη διάρκειά τους, οι επισκέπτες συγχρωτίζονται με άτομα που ενδιαφέρονται για τον χώρο της υγείας γενικότερα αλλά και ενίοτε για πιο ειδικά θέματα και είναι εξαιρετικές ευκαιρίες για δημόσιες σχέσεις. Παράλληλα, καθότι τέτοιες εκδηλώσεις συχνά αφορούν φιλανθρωπικές δραστηριότητες είναι εξαιρετικές ευκαιρίες προκειμένου να συνδεθεί το όνομα του portal με φιλανθρωπική δράση.

Επιπλέον, η υπό εξέταση μονάδα έχει τη δυνατότητα να κάνει χορηγίες και σε εκδηλώσεις διαφορετικού τύπου, όπως για παράδειγμα στην ημέρα της γυναίκας, ή στην παγκόσμια ημέρα κατά της κακοποίησης παιδιών τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο το γεγονός πως διαθέτει εξειδικευμένη θεματολογία που αγγίζει διάφορα κοινά.

### ✓ Συμμετοχή σε σεμινάρια

Η συμμετοχή σε σεμινάρια ειδικού τύπου που αφορούν στο digital marketing (πχ All Things Facebook, διοργανωμένο από το ίδιο το facebook) δίνει τη δυνατότητα για one to one δημόσιες σχέσεις με διαφημιστικές εταιρείες στελέχη των οποίων είναι πάντα παρόντα.

### ✓ Google Search Campaigns

Είναι απαραίτητη η διαφήμιση στην μηχανή αναζήτησης Google, δηλαδή οι ενέργειες προώθησης της ιστοσελίδας στα αποτελέσματα της μηχανής αναζήτησης προκειμένου όσοι αναζητούν ιστοσελίδες και πληροφορίες σχετικές με το περιεχόμενο της εταιρείας να οδηγούνται όσο το δυνατόν πιο γρήγορα στην ιστοσελίδα της και όχι αλλού.

### ✓ Google Display Network Campaigns-Facebook Campaigns

Ένα ακόμη εργαλείο προώθησης το οποίο θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία είναι η δημιουργία λογαριασμού της εταιρείας σε social media. Με αυτόν το τρόπο θα κάνει γνωστή την παρουσία της σε ακόμη περισσότερο κοινό. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα μπορεί να επενδύσει και σε επιλεγμένα facebook posts της ώστε να τα δουν χρήστες με ενδιαφέροντα και ηλικίες που θα θέσει η ίδια η εταιρεία. Αντίστοιχη καμπάνια μπορεί να πραγματοποιήσει και στο Google Display Network επενδύοντας στην κατασκευή ενός καλαίσθητου και αντιπροσωπευτικού banner ώστε να δώσει εικόνα στο πρόσωπο του portal.

## Διανομή

Όσον αφορά τη διανομή, το παραγόμενο «προϊόν» της εταιρείας πρόκειται για υπηρεσία που προσφέρεται αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου. Συνεπώς η μοναδικός και αποκλειστικός διανομέας είναι ένας browser (πχ Google Chrome, Mozilla Firefox) ώστε ο χρήστης να κατευθυνθεί στην σελίδα του portal.

## 2.10. Έσοδα Πωλήσεων Και Έξοδα Marketing

Είναι φανερό πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της digital αγοράς είναι αρκετές. Στόχος για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας είναι ένα σεβαστό ποσοστό του τζίρου της αγοράς με πρόβλεψη αυτό το ποσοστό να βαίνει αυξανόμενο και σε βάθος πενταετίας να έχει ξεπεράσει αυτό των ανταγωνιστικών εταιριών. Η εταιρεία στοχεύει από τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της να έχει σίγουρα και σταθερά έσοδα μέσω κάποιων σταθερών συνεργασιών που επιθυμεί να πετύχει. Κατακτώντας από το πρώτο έτος λειτουργίας να κλειδώσει μια τέτοια συνεργασία θα μπορεί να έχει ένα σταθερό έσοδο ενώ επίσης θα μπορεί να διεκδικήσει την συνεργασία με τον ίδιο διαφημιζόμενο ή να την επιδιώξει με άλλον.

Κατά τα επόμενα χρόνια η εταιρεία θα αναλαμβάνει όλο και περισσότερες καμπάνιες για διαφημιζόμενους καθώς το portal θα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη επισκεψιμότητα. Έκτος από σταθερές συνεργασίες κυρίως με φαρμακευτικές εταιρείες που θα στηρίζονται κυρίως στην χορηγία αρθρογραφίας θα υλοποιήσει καμπάνιες και πιο βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα με μορφή CPM τιμολογιακής πολιτικής.

Οι τιμές για τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία δεν θα αυξάνονται με βάση τον τιμοκατάλογο αλλά θα προσαρμόζονται με βάση το ποιος είναι ο πελάτης, αν υπάρχει μεσολάβηση media agency, τι έκπτωση επί της αρχικής τιμής επιθυμεί ο πελάτης, και αν η συνεργασία έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα ή όχι.

Επιπλέον η εταιρεία στοχεύει το πρώτο χρόνο να έχει εγγεγραμένους 100 χρήστες στην κλειστή κοινότητα των ιατρών και τα επόμενα χρόνια ο αριθμός αυτός να πολλαπλασιαστεί καθώς θα υπάρξει word of mouth μεταξύ των ιατρών και των φοιτητών ιατρικής. Στην πενταετία η συντηρητική πρόβλεψη είναι για 480 ιατρούς και φοιτητές ιατρικής.

Αναλυτικά για τις banner campaigns της εταιρείας υπολογίστηκαν για τον πρώτο χρόνο κατά μέσο όρο 4 διαφημιζόμενοι τον μήνα που θα διαθέτουν για την διαφημιστική τους δαπάνη 700 ευρώ τον μήνα έκαστος. Για τις skin campaigns κατά μέσο όρο θα υπάρχουν 5 διαφημιζόμενοι τον μήνα με δαπάνη 650 ευρώ ο καθένας.

Οι prestitials/interstitial campaigns που είναι και σπανιότερες θα δώσουν στο έτος 4.000 ευρώ έσοδα από 4 διαφημιζόμενους.

Τα μεμονωμένα διαφημιστικά άρθρα θα δώσουν μέσα στο έτος έσοδα 12.000 ευρώ.

Τέλος η σταθερή συνεργασία με αρθρογραφίες και δημοσιεύσεις συνεντεύξεων και χορηγία ενοτήτων θα φέρνει έσοδα 13.000 κάθε έτος.

Το δεύτερο έτος και κάθε έτος μετά από αυτό τα έσοδα από banner και skin campaigns θα αυξάνονται κατά 50% σε σχέση με το προηγούμενο καθώς η επισκεψιμότητα θα αυξάνεται και οι ενδιαφερόμενοι διαφημιζόμενοι θα πληθαίνουν ενώ λόγω της αύξησης της επισκεψιμότητας θα αυξάνεται και το κατά περίπτωση CPM.

Τα έσοδα από prestitial/interstitial campaigns θα παρουσιάσουν μικρή αύξηση της τάξης του 10%, ενώ η πληρωμένη αρθρογραφία καθώς θα έρχεται έτοιμη από τους πελάτες και δεν θα απασχολεί πολλές εργατώρες θα μπορεί να διπλασιάζεται κάθε δύο χρόνια.

Παρακάτω ακολουθούν πίνακες με τα έσοδα από πωλήσεις και τα έξοδα Marketing:

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Περιγραφή Ενεργειών</b>					
<b>Banner Campaigns</b>	33.600	50.700	75.600	113.400	170.400
<b>Skin Campaigns</b>	39.000	58.500	87.750	131.655	197.483
<b>Prestitial - Interstitial Campaigns</b>	4.000	4.400	4.840	5.324	5.856
<b>Μεμονωμένες αρθρογραφίες</b>	12.000	18.000	24.000	32.000	48.000
<b>Ετήσια συνεργασία χορηγίας αρθρογραφίας</b>	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
<b>Συνδρομές</b>	4.000	6.400	10.000	15.600	19.200
<b>Total</b>	105.600	151.000	215.190	310.979	453.939

Πίνακας 2: Έσοδα Πωλήσεων

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Προωθητικές Ενέργειες</b>					
<b>Δημιουργία Logo</b>	150	0	0	0	0
<b>Εμπορικό σήμα</b>	110	0	0	0	0
<b>Χορηγία Event</b>	1.540	1.560	1.565	1.610	1.700
<b>Google Search Campaign</b>	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
<b>GDN Campaign</b>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Facebook Campaign</b>	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Εκτύπωση Καρτών</b>	40	0	40	0	40
<b>Συμμετοχή σε Σεμινάρια</b>	650	690	870	910	1.200
<b>Total</b>	<b>8.090</b>	<b>7.850</b>	<b>8.075</b>	<b>8.120</b>	<b>8.540</b>

Πίνακας 3: Έξοδα Marketing

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τεχνολογία, προμηθευτές, πρώτες ύλες & άλλα εφόδια

---

### 3.1. Εισαγωγή

Για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε κλάδο, η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και η προσφορά του σε σταθερές ποσότητες στην αγορά εξαρτάται άμεσα τόσο από την ποιότητα των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων όσο και από την επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού και της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί.

Όσον αφορά στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, σημαντικό ρόλο κατέχει το πρόγραμμα παραγωγής που προβλέπεται να εφαρμόσει η εταιρεία με βάση τη δραστηριότητά της, καθώς ο λεπτομερής προσδιορισμός του συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν με βάση το περιβάλλον της αγοράς, το σχέδιο marketing και τις απαιτούμενες εισροές. Έτσι, το πρόγραμμα θα καθορίζεται από δύο διαστάσεις, τη μηχανολογία και την τεχνολογία.

Στόχος της μηχανολογίας είναι να καθοριστεί και να σχεδιαστεί η λειτουργική χωροθέτηση για την εταιρεία, σε σχέση πάντα με αυτά που απαιτούνται για την ομαλή δραστηριότητά της. Επιπλέον, με τη μηχανολογία θα υπολογιστούν οι δαπάνες για την επένδυση και το κόστος που θα δημιουργείται κατά τη φάση της λειτουργίας της εταιρείας. Το αρχικό μηχανολογικό σχέδιο συνίσταται στον προσδιορισμό προγράμματος παραγωγής, βάσει της δυναμικότητας της εταιρείας και των στόχων που αναλύθηκαν στο σχέδιο marketing.

Από την άλλη, η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας αποτελεί σπουδαίο παράγοντα στον καθορισμό του προγράμματος παραγωγής. Αυτή θα πρέπει να συνδυάζεται με τη μηχανολογία ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να επιτύχει τους παραγωγικούς της στόχους.

### 3.2. Προγραμματισμός Τεχνολογίας

#### 3.2.1. Ανάλυση της Παραγωγικής Διαδικασίας

Η διαδικασία για την παραγωγή του portal και μετέπειτα της πώλησης διαφημιστικού χώρου ακολουθεί τα εξής στάδια εργασιών:

- Σχεδιασμός ιστοσελίδας
- Δημιουργία διαφημιστικών χώρων
- Ανεβάσμα ιστοσελίδας σε server
- Ανέβασμα καμπάνιας στο portal

- Ανεβάσμα καμπάνιας στον ad server του portal για παρακολούθηση
- Κατέβασμα καμπάνιας μόλις αυτή ολοκληρωθεί

### 3.2.2. Επιλογή Τεχνολογίας

Η επιλογή της τεχνολογίας είναι κρίσιμο στοιχείο για την εκπόνηση κάθε επενδυτικού σχεδίου. Θα πρέπει να βασίζεται σε λεπτομερή θεώρηση και αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων, ώστε τελικά να επιλεγεί η πιο σωστή σε σχέση με την επένδυση, τη στρατηγική που έχει καθορισθεί, τους πόρους, τις κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές συνθήκες.

Ειδικότερα, η τεχνολογία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τεχνολογική ανάπτυξη ενός portal και για την πώληση διαφημιστικού χώρου είναι ζωτικής σημασίας καθότι το προϊόν είναι τεχνολογικής φύσεως και η σωστή επιλογή της θα κάνει τεράστια διαφορά για την ζωτικότητα της εταιρείας.

### 3.2.3. Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας και προμηθευτών

Προκειμένου η υπό μελέτη εταιρεία να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία και τους φορείς που θα της προμηθεύσουν την απαραίτητη αυτή τεχνολογία που θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της, είναι αναγκαίο να θέσει κριτήρια, τα οποία είναι:

- Να είναι συμβατή με τις ανάγκες του επενδυτικού προγράμματος.
- Να είναι σύγχρονη και ταυτόχρονα δοκιμασμένη, ώστε να καλύπτονται επαρκώς οι ανάγκες της εταιρείας.
- Να παρέχει τη δυνατότητα για μελλοντική επέκταση των υπηρεσιών.
- Η σχέση κόστους / ωφέλειας να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη.
- Να προέρχεται από αξιόπιστους και αναγνωρισμένους φορείς

### 3.2.4. Εναλλακτικές Λύσεις και Επιλογή της Καταλληλότερης

Η επιλογή της τεχνολογίας είναι αναμφίβολα στοιχείο κλειδί της μελέτης καθώς συνεισφέρει σε ποιοτική και σταθερή προσφορά υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Με γνώμονα λοιπόν την αύξηση του περιθωρίου κέρδους για την εταιρεία και τους στόχους που έχει θέσει, θα πρέπει να εξετάσει ενδελεχώς τις επιλογές της και να καταλήξει στην πιο συμφέρουσα, που ικανοποιεί παράλληλα τα κριτήρια επιλογής που τέθηκαν προηγουμένως.

Αναλυτικά η εταιρεία θα καταλήξει στις εξής επιλογές για τις ανάγκες της:

➤ **CMS για την ανάπτυξη του portal**

Ο όρος Content Management Systems (CMS, Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου) αναφέρεται στις εφαρμογές που επιτρέπουν στον χρήστη τους να διαχειρίζεται το δικτυακό του περιεχόμενο, όπως κείμενα, εικόνες, πίνακες κ.λπ., με εύκολο τρόπο, συνήθως παρόμοιο με αυτόν της χρήσης ενός κειμενογράφου. Οι εφαρμογές διαχείρισης περιεχομένου επιτρέπουν την αλλαγή του περιεχομένου χωρίς να είναι απαραίτητες ειδικές γνώσεις σχετικές με τη δημιουργία ιστοσελίδων ή γραφικών.

Οι αλλαγές του site μπορούν να γίνουν από οποιονδήποτε υπολογιστή που είναι συνδεδεμένος στο διαδίκτυο, χωρίς να χρειάζεται να έχει εγκατεστημένα ειδικά προγράμματα επεξεργασίας ιστοσελίδων, γραφικών κ.λπ. Μέσω ενός απλού φυλλομετρητή ιστοσελίδων (browser), ο χρήστης μπορεί να συντάξει ένα κείμενο και να ενημερώσει άμεσα το δικτυακό του τόπο.

Αυτό που αποκαλούμε πολλές φορές "δυναμικό περιεχόμενο" σε ένα website δεν είναι άλλο παρά οι πληροφορίες που παρουσιάζονται στο site και μπορούν να αλλάξουν από τους ίδιους τους διαχειριστές του μέσω κάποιας εφαρμογής, η οποία ουσιαστικά μπορεί να εισάγει (προσθέτει), διορθώνει και να διαγράφει εγγραφές σε πίνακες βάσεων δεδομένων, όπου τις περισσότερες φορές καταχωρούνται όλες αυτές οι πληροφορίες.

Έτσι, για το δικτυακό τόπο μιας εφημερίδας π.χ., που απαιτεί εύλογα καθημερινή ενημέρωση αλλά δεν χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα Content Management, θα πρέπει ο υπεύθυνος για το σχεδιασμό του (designer) να δημιουργήσει μια σελίδα με τα γραφικά, την πλοήγηση και το περιβάλλον διεπαφής (interface) του website, ο υπεύθυνος ύλης να τοποθετήσει το περιεχόμενο στα σημεία της ιστοσελίδας που θέλει, και να ενημερωθούν οι σύνδεσμοι των υπόλοιπων σελίδων ώστε να συνδέονται με την καινούργια. Αφού την αποθηκεύσει, πρέπει να την ανεβάσει στο website μαζί με τις υπόλοιπες ιστοσελίδες που άλλαξαν.

Αντιθέτως, αν ο δικτυακός τόπος λειτουργεί με χρήση κάποιου συστήματος CM, το μόνο που έχει να κάνει ο διαχειριστής του είναι να ανοίξει τη σχετική φόρμα εισαγωγής νέου άρθρου στη διαχειριστική εφαρμογή του website και να γράψει ή να επικολλήσει τα στοιχεία που επιθυμεί. Αυτόματα, μετά την καταχώριση γίνονται από το ίδιο το σύστημα διαχείρισης περιεχομένου όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε το άρθρο να είναι άμεσα διαθέσιμο στους επισκέπτες και όλοι οι σύνδεσμοι προς αυτό ενημερωμένοι.

Με την αυξητική τάση χρήσης των CMS στην Ελλάδα και το εξωτερικό, γίνεται εμφανές ότι το μέλλον του διαδικτύου σε ό,τι αφορά περιεχόμενο και πληροφορίες που πρέπει να ανανεώνονται τακτικά,



ανήκει στα προγράμματα διαχείρισης περιεχομένου, αφού προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, ταχύτητα και ευκολίες στη χρήση τους.

Ένα ολοκληρωμένο CMS πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται όλες τις δυναμικές πληροφορίες του site και να προσφέρει υπηρεσίες που εξυπηρετούν πλήρως τις ανάγκες των διαχειριστών του.

Επιγραμματικά, μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα χαρακτηριστικά ενός ολοκληρωμένου CMS είναι:

- Γρήγορη ενημέρωση, διαχείριση και αρχειοθέτηση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου
- Ενημέρωση του περιεχομένου από οπουδήποτε
- Ταυτόχρονη ενημέρωση από πολλούς χρήστες και διαφορετικούς υπολογιστές
- Να μην απαιτούνται ειδικές τεχνικές γνώσεις από τους διαχειριστές του
- Δυνατότητα αναζήτησης του περιεχομένου που καταχωρείται και αυτόματη δημιουργία αρχείου
- Ασφάλεια και προστασία του σχεδιασμού του site από λανθασμένες ενέργειες, που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα στην εμφάνισή του
- Διαχωρισμός του περιεχομένου από το σχεδιασμό και την πλοήγηση (navigation) του δικτυακού τόπου
- Αλλαγή σχεδιασμού ή τρόπου πλοήγησης χωρίς να είναι απαραίτητη η ενημέρωση όλων των σελίδων από τον ίδιο το χρήστη
- Αυτόματη δημιουργία των συνδέσμων μεταξύ των σελίδων και αποφυγή προβλημάτων ανύπαρκτων σελίδων (404 error pages)
- Μικρότερος φόρτος στον εξυπηρετητή (server) και χρήση λιγότερου χώρου, αφού δεν υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες στατικές σελίδες, από τη στιγμή που η ανάπτυξη των σελίδων γίνεται δυναμικά
- Όλο το περιεχόμενο καταχωρείται στην/στις βάσεις δεδομένων, τις οποίες μπορούμε πιο εύκολα και γρήγορα να τις προστατεύσουμε τηρώντας αντίγραφα ασφαλείας

Ασφαλώς υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά και πρόσθετες υπηρεσίες, ανάλογα με το CMS, που άλλοτε χρεώνονται επιπλέον και άλλοτε ενσωματώνονται και προσφέρονται δωρεάν προς χρήση, όπως:

- Εφαρμογή διαχείρισης και προβολής διαφημιστικών banners, δημοσκοπήσεων και παραμετροποίησης (personalisation)
- Δυνατότητα παρουσίασης του περιεχομένου σε συνεργαζόμενα sites (syndication)
- Στατιστικά
- Διαχείριση μελών

- Newsletters
- Forum

Οι επιλογές της εταιρείας είναι ανάμεσα στο Drupal και στο Wordpress. Και οι δύο προμηθευτές προσφέρουν άκρως ποιοτικές υπηρεσίες και είναι ευρέως διαδεδομένοι σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρόλαυτά η εταιρεία θα καταλήξει στο Wordpress κυρίως λόγω των γνώσεων που έχει ο κύριος Μιχελάκης στο συγκεκριμένο CMS.

Το κατέβασμα της πλατφόρμας Wordpress είναι δωρεάν όμως έχουν κόστος διάφορα ad-ons που θα χρειαστούν να προστεθούν καθώς και το template που θα χρησιμοποιηθεί. Τα ad-ons μπορούν να υπολογιστούν σε 250 ευρώ το χρόνο κατά μέσο όρο ενώ το template στα 1.200 ευρώ μία φορά κατά την αγορά του.

### ➤ Επιλογή ad server

Ως ad server περιγράφεται η τεχνολογία και η υπηρεσία που τοποθετεί διαφημίσεις στις ιστοσελίδες. Οι εταιρείες ad serving παρέχουν λογισμικό για web sites και οι διαφημιστές μπορούν με αυτόν τον τρόπο να μετρούν την παράδοση των διαφημίσεων, την ροή της προβολή τους, και να παρακολουθούν γενικότερα την πρόοδο των διαφόρων διαφημιστικών εκστρατειών.

Όπως είναι προφανές η επιλογή του συγκεκριμένου προμηθευτή που θα παρέχει την τεχνολογία αυτή είναι μέγιστης σημασίας.

Στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως πολύ δημοφιλής adserver είναι ο DFP (DoubleClick for Publishers) από την Google.

Με ένα πολύ μικρό κόστος ή και μηδενικό κόστος προσφέρει πολλές υπηρεσίες για ανέβασμα και παρακολούθηση καμπανιών και έχει από πίσω του την ασφάλεια μια εταιρείας κολοσσού, της Google.

Το DoubleClick for Publishers (DFP) είναι μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα κεντρικού δικτύου για την προβολή διαφημίσεων, η οποία βελτιστοποιεί τη διαχείρισή τους, είτε προβάλλοντας διαφημίσεις σε εφαρμογές για κινητά, παιχνίδια, ιστότοπους, ιστοσελίδες για κινητά είτε σε όλα τα παραπάνω συνδυαστικά. Το DFP προσφέρει μια ολοκληρωμένη εργαλειοθήκη για τη διαχείριση των διαφημίσεων για ένα κοινό πολλών οθονών, όπως:

- ✓ Ένα κεντρικό μέρος για τη διοχέτευση όλων των δικτύων διαφημίσεων, εφαρμογών, παιχνιδιών και ιστότοπων.
- ✓ Προηγμένες προβλέψεις για βαθύτερη γνώση του αριθμού των εμφανίσεων που θα διατείνονται προς πώληση στους άμεσους διαφημιζόμενους.

Όταν συνδέεται ένας publisher στο DFP, συνδέεται σε ένα συγκεκριμένο δίκτυο. Οι περισσότεροι εκδότες χρησιμοποιούν ένα δίκτυο DFP για τη διαχείριση όλων των διαφημίσεών τους σε όλο το περιεχόμενό τους. Το δίκτυο DFP είναι το μέρος όπου μπορεί να οριστεί το απόθεμά σε impressions και να δημιουργηθούν οι διαφημιστικές καμπάνιες.

Κάθε τμήμα του αποθέματος που δημιουργείται στο DFP μπορεί να δεχθεί στόχευση από μία ή περισσότερες διαφημιστικές καμπάνιες.

Για κάθε ενότητα διαφημίσεων, το DFP δημιουργεί ετικέτες διαφημίσεων, οι οποίες αποτελούν αποσπάσματα HTML ή κώδικα JavaScript. Κάθε φορά που ένας χρήστης επισκέπτεται το περιεχόμενό σας, οι ετικέτες (που έχουν τοποθετηθεί στο περιεχόμενο) αναγνωρίζουν κάθε ενότητα διαφημίσεων και δημιουργούν αίτημα για διαφημίσεις από το DFP.

Για κάθε αίτημα διαφήμισης, το DFP επιλέγει την καλύτερη διαφήμιση από τις καμπάνιες που δημιουργήθηκαν, προβάλλει τη διαφήμιση και καταγράφει το συμβάν. Εάν ο χρήστης κάνει κλικ στη διαφήμιση, το DFP καταγράφει και αυτήν την ενέργεια. Με τις προσαρμοσμένες αναφορές, το DFP δείχνει ποιες διαφημίσεις προβλήθηκαν σε κάθε απόθεμα, πόσα κλικ έλαβαν και πολλά ακόμα.

Για την συγκεκριμένη εταιρεία το πακέτο που ταιριάζει στην δραστηριότητά της είναι το DFP for Small Publishers. Το συγκεκριμένο αφορά επιχειρήσεις με λιγότερο από 90.000.000 impressions στο inventory τους και το κόστος του είναι μηδενικό.

### ➤ Server φιλοξενίας του portal

Σύμφωνα με την Wikipedia:

Εξυπηρετητής ή διακομιστής (αγγλ.: server) είναι υλικό ή / και λογισμικό που αναλαμβάνει την παροχή διάφορων υπηρεσιών, «εξυπηρετώντας» αιτήσεις άλλων προγραμμάτων, γνωστούς ως πελάτες (clients) που μπορούν να τρέχουν στον ίδιο υπολογιστή ή σε σύνδεση μέσω δικτύου. Όταν ένας υπολογιστής εκτελεί κυρίως τέτοια προγράμματα εξυπηρετητές συνεχόμενα, 24 ώρες την ημέρα, τότε μπορούμε να αναφερθούμε σε όλον τον υπολογιστή ως εξυπηρετητή, αφού αυτή είναι η κύρια λειτουργία του. Παρομοίως, ως πελάτη μπορούμε να θεωρήσουμε είτε κάποιο λογισμικό που επικοινωνεί και υποβάλει αιτήματα στον εξυπηρετητή, είτε σε όλο τον υπολογιστή όταν ο εξυπηρετητής είναι άλλος υπολογιστής και οι 2 υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι σε ένα δίκτυο.

Με πολυ απλα λογια, server ονομάζουμε έναν κεντρικό υπολογιστή πολύ μεγάλων δυνατοτήτων, χει μια σύνδεση internet εξαιρετικών προδιαγραφών, χει ειδικό επεξεργαστη, πολύ μεγαλη μνήμη RAM και σκληρούς δίσκους τεράστιας χωρητικότητας.

Καθε ιστοσελίδα έχει έναν τέτοιο υπολογιστή στη διάθεσή της ώστε όταν ένας χρήστης θελήσει να μπει σε αυτή την ιστοσελίδα για να διαβάσει τα νέα της ημέρας ή οτιδήποτε άλλο τον ενδιαφέρει, ο server λαμβάνει την εντολή που του ζητήθηκε και αναλαμβάνει να στείλει πίσω τις πληροφορίες που ζητήθηκαν.

Αν ο server απενεργοποιηθεί για κάποιο λόγο τότε η πρόσβαση στην ιστοσελίδα θα είναι αδύνατη.

Η υπομελέτη εταιρεία θα επιλέξει ως προμηθευτή του dedicated server που θα φιλοξενεί το portal στην εταιρεία Dreamhost που εδρεύει στο Los Angeles, επιλέγοντας το παρακάτω πακέτο που της ταιριάζει και το κόστος του είναι 189 δολάρια τον μήνα. Θα γίνει εταιρικό ετήσιο πακέτο το οποίο θα έχει τελική τιμή 2.268 δολάρια, 2.034 ευρώ δηλαδή με βάση την σημερινή ισοτιμία. Στις προβλέψεις μας θα αυξάνουμε ετησίως το ποσό κατά 10% ώστε να έχουμε πιο ακριβή και ασφαλή πρόβλεψη.

### 3.3. Κόστος τεχνολογικού εξοπλισμού

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Κόστος Τεχνολογικού εξοπλισμού</b>					
<b>Αγορά Template</b>	1.200	0	0	0	0
<b>Αγορά Ad-ons</b>	250	250	250	250	250
<b>Ενοικίαση Server</b>	2.034	2.074	2.115	2.157	2.200
<b>DFP Ad server</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	3.484	2.324	2.365	2.407	2.450

Πίνακας 4: Κόστος Τεχνολογικού Εξοπλισμού

## 3.4. Μηχανολογικός Εξοπλισμός

### 3.4.1. Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Η τεχνολογία που επιλέχθηκε θα πρέπει σαφώς να συνδυάζεται με την μηχανολογία για την επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων της εταιρείας. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα εξυπηρετεί το σύνολο των αναγκών της υπό μελέτη εταιρείας μπορεί να διακριθεί στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

### 3.4.2. Κύριος Παραγωγικός Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός αυτός περιλαμβάνει τα μηχανήματα που αποτελούν το βασικό εξοπλισμό της εταιρείας, ώστε να είναι εφικτή η κύρια παραγωγική δραστηριότητά της.

Έτσι, για τον μηχανολογικό εξοπλισμό του γραφείου της εταιρείας χρειάζονται τα ακόλουθα εφόδια:

- Υπολογιστές μεγάλων υπολογιστικών δυνατοτήτων
- Καλωδιώσεις
- Τηλεπικοινωνιακά μέσα (fax, τηλέφωνα)
- Ηλεκτρογεννήτρια εφεδρικής χρήσεως
- Κλιματισμός

### 3.4.3. Βοηθητικός Παραγωγικός Εξοπλισμός

Ο βοηθητικός εξοπλισμός περιλαμβάνει τα εφόδια εκείνα που εξυπηρετούν την κύρια παραγωγική δραστηριότητα έχοντας επικουρική ιδιότητα, χωρίς δηλαδή να σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή. Τέτοια είναι:

- Τα έπιπλα χώρων διοίκησης.
- Ο extra εξοπλισμός των γραφείων, εκτυπωτές, γραφική ύλη κτλ
- Εξοπλισμός φωτισμού.
- Κάδοι απορριμμάτων για τα αναλώσιμα.

Για τις ανάγκες της εταιρείας σε υπολογιστές, κάδους, εκτυπωτές, τηλέφωνα καλωδιώσεις κτλ θα γίνει μια εμπορική συμφωνία με την εταιρεία Πλαίσιο ώστε να αγοραστούν τα αντικείμενα σε χονδρική τιμή.

Για τις ανάγκες επίπλωσης, φωτισμού κτλ τα μέλη της εταιρείας θα προμηθευτούν τα απαραίτητα από την εταιρεία ΙΚΕΑ. Η μεγαλύτερη επένδυση θα γίνει κατά το πρώτο έτος όμως θα προβλεφτεί και ένα μικρό ποσό για βλάβες και νέες μικροεπιπλώσεις.

### 3.5. Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού</b>					
Αγορά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών	4.500	0	0	0	0
Καλωδιώσεις	160	0	0	0	0
Εκτυπωτές	147	0	0	0	0
Εξοπλισμός γραφείων	2.100	140	140	140	140
Εξοπλισμός κλιματισμού	1.400	0	0	0	0
Ηλεκτρογεννητήρια	1.800	0	0	0	0
Εξοπλισμός Φωτισμού	300	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>10.407</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>

Πίνακας 5: Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού

### 3.6. Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια

Ως βασικές πρώτες ύλες της εταιρείας θα θεωρήσουμε όλα τα συμπληρωματικά προγράμματα software που χρησιμοποιούνται. Μάλιστα, θεωρείται σκόπιμη η αγορά των νέων εκδόσεων των λογισμικών αυτών μόλις βγουν στην αγορά, ώστε να συμβαδίζει η εταιρεία με τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Επίσης η εταιρεία προβλέπει ότι ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός ενδέχεται να χρειαστεί αντικατάσταση μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό, κρίνει σκόπιμη τη διάθεση κάποιων ανταλλακτικών ή αναλώσιμων, βασικών για την παραγωγική διαδικασία, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε κάθε ενδεχόμενη δυσλειτουργία του εξοπλισμού. Τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ανταλλακτικών και αναλώσιμων, όπως και τη συντήρηση αυτών προβλέπεται να αναλάβει η εταιρεία.

Πιο αναλυτικά, στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται οι πρώτες ύλες και το κόστος τους:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2017	2018	2019	2020	2021
Microsoft Visual Studio 2013	990	0	0	1.100	0
Microsoft Office 2013	380	0	0	400	0
Adobe Photoshop CS7	630	0	0	810	0
Αναλώσιμα	300	325	390	410	450
Ανταλλακτικά	700	725	780	815	820
<b>Total</b>	<b>3.000</b>	<b>1.050</b>	<b>1.170</b>	<b>3.535</b>	<b>1.270</b>

Πίνακας 6: Κόστος Πρώτων Υλών 1

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Οργάνωση Και Διαχείριση Της Μονάδας

---

### 4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα μιλήσουμε για την οργάνωση της εταιρείας, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε επιμέρους οργανωσιακές μονάδες, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της εταιρείας μας.

Προχωρώντας θα καθορίσουμε τους ακριβείς ρόλους καθενός ατόμου που απαρτίζει την εταιρεία και θα ορίσουμε πως καθένας από αυτούς θα συνεισφέρει στην ορθή λειτουργία της. Επιπλέον θα προσδιορίσουμε όποια άλλα εφόδια είναι απαραίτητα για την λειτουργία του γραφείου της εταιρείας.

Επίσης στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου θα γίνει μια προσπάθεια υπολογισμού και πρόβλεψης των γενικών εξόδων της εταιρείας, έξοδα τα οποία δεν έχουν υπολογισθεί σαφώς μέχρι στιγμής σε κάποιο κεφάλαιο εφόσον δεν επιμερίζονται στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία μας ή ακόμα μεμονωμένα αποτελούν έξοδα μικρής αξίας.

Η οργανωσιακή δομή μιας εταιρείας (η ύπαρξη σαφώς προκαθορισμένου οργανογράμματος) είναι σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της μελέτης με επιτυχία καθώς σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να οδηγηθούμε σε εντυπώσεις λανθασμένες που να έχουν αντίκτυπο στην οργανωτική δομή των επενδυτών και κατα συνέπεια να προκαλέσουν μέχρι και οικονομική ζημιά που θα μπορούσε με σχεδόν βεβαιότητα να αποφευχθεί.

### 4.2. Οργανωτική Δομή της Εταιρείας

Στο σημείο αυτό εξετάζουμε και παρουσιάζουμε τον βέλτιστο τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να καταμεριστεί το βάρος του συνολικού έργου στα διάφορα άτομα που απαρτίζουν την εταιρεία. Το σημείο αυτό είναι καίριας σημασίας καθώς οποιαδήποτε εργασία περάσει απαρατήρητη και δεν ανατεθεί σε κάποιο άτομο θα δημιουργήσει αποδιοργάνωση και καθυστέρηση στην υλοποίηση και την περάτωση των επιμέρους projects και ασχολιών. Είναι λοιπόν προφανές πως η οργάνωση του έμψυχου δυναμικού είναι ένα παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί διεξοδικά ώστε η αποδοτικότητα να είναι η μέγιστη.



Η εταιρεία MediNet θα συσταθεί ως μια ΙΚΕ με συγκεκριμένο αρχικό κεφάλαιο.

Ο Αντώνης Μιχελάκης και η Μαρία Αθανασίου θα συνεισφέρουν κατά 80% (40% έκαστος) ώστε να δημιουργηθεί αυτό το κεφάλαιο το οποίο θα αποτελέσει τους πόρους της εταιρείας. Καθότι τα παραγόμενα προϊόντα της αποτελούν στην ουσία υπηρεσίες, οι απαιτήσεις της σε ανθρώπινο δυναμικό είναι περιορισμένες και οι συνιδρυτές είναι επαρκείς και αριθμητικά αλλά και γνωστικά να καλύψουν κάποιες από τις απαραίτητες ανάγκες της, τουλάχιστον για τον πρώτο χρόνο. Ο Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος συμμετείχε στο αρχικό κεφάλαιο κατά 20% και θα μπορέσει με τις γνώσεις του να καλύψει τις εγασίες που απαιτούνται.

Άμεσα θα δημιουργηθούν ανάγκες και πολύ πιθανόν έκτακτα περιστατικά τα οποία είναι πιθανόν να υπερβαίνουν τις γνώσεις ή τον χρόνο που μπορούν να διαθέσουν οι συνιδρυτές και να υπάρχει άμεση ζήτηση εξειδικευμένου ή εποχιακού προσωπικού.

Ένα παράδειγμα τέτοιου προσωπικού αποτελούν δύο άτομα με γραφιστικές γνώσεις στην περίπτωση που η εταιρεία θέλει να αναρτήσει πρωτότυπη εικόνα δικής της παραγωγής στο portal ή σε κάποιο από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα οποία προωθεί τον ευατό της και το περιεχόμενό της.

Επίσης ένα ακόμα μέρος εξωτερικών συνεργατών θα αποτελέσει η συντακτική ομάδα που θα αναρτά περιεχόμενο στο portal, το μέγεθος της οποίας θα εξαρτηθεί από την επισκεψιμότητα που θα έχει το portal με την πάροδο του χρόνου.

Όσον αφορά την επιλογή του οργανωτικού σχήματος, θα επιλέξουμε το σύνηθες εκείνο σχήμα οργάνωσης που επιτυγχάνει την τμηματοποίηση της εταιρείας με βάση τις λειτουργίες και το οποίο αποτελεί το καταλληλότερο σχήμα για την υπό μελέτη εταιρεία.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες είναι οι δομικοί λίθοι μιας εταιρείας. Συνήθως ομαδοποιούνται στις εξής επιμέρους μονάδες:

- ✓ Γενική διεύθυνση εταιρείας
- ✓ Χρηματοοικονομική διοίκηση και έλεγχος
- ✓ Διοίκηση προσωπικού
- ✓ Marketing πωλήσεις διανομή
- ✓ Προμήθειες μεταφορές αποθήκευση
- ✓ Παραγωγή

Τα παραπάνω απευθύνονται σε επιχειρήσεις με περισσότερα άτομα από την εταιρεία για την οποία γίνεται η παρούσα μελέτη και αφορούν κυρίως στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων. Στη συγκεκριμένη εταιρεία δεν μπορούμε να περιγράψουμε τις οργανωτικές της δομές με τα παραπάνω

δομικά στοιχεία καθότι δεν ανταποκρίνονται στην δική της πραγματικότητα. Θα προχωρήσουμε λοιπόν στην προσαρμογή τους και θα παρουσιάσουμε τις εξής πιο συγκεκριμένες οργανωσιακές μονάδες:

- ✓ Διεύθυνση εταιρείας
- ✓ Τμήμα IT
- ✓ Εμπορικό τμήμα
- ✓ Σταθερή Συντακτική Ομάδα
- ✓ Γραφιστική Ομάδα
- ✓ Οικονομικός προγραμματισμός (λογιστικά – χρηματοοικονομικά)

### 4.3. Λεπτομερής ανάλυση των μονάδων και των αρμοδιοτήτων της κάθε μίας.

#### ➤ Διεύθυνση εταιρείας

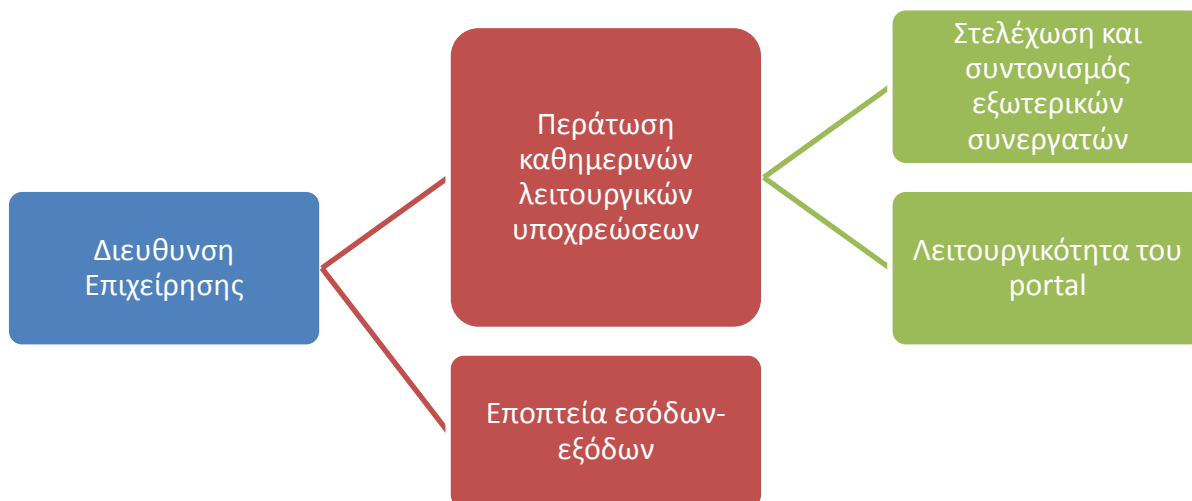
Σε εταιρείες όπου ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων απαιτεί άρτιο συντονισμό και οι καθημερινές ενέργειες χρειάζονται προσεκτική ενορχήστρωση, η διεύθυνση τμημάτων και κατόπιν η γενική διεύθυνση αναλαμβάνει την εποπτεία και την συνολικότερη ευθύνη.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση πέραν της εποπτείας των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας, εφόσον πρόκειται για μια μικρή εταιρεία με λίγους μόνιμους εργαζόμενους και αρκετούς εξωτερικούς συνεργάτες, η γενική διεύθυνση έχει τη δυνατότητα να αναλάβει περισσότερες άμεσες ευθύνες και πιο συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Πιο συγκεκριμένα μπορούν οι δύο τους κύριους συνιδρυτές να αναλάβουν, ο καθένας με βάση την εμπειρία αλλά και το αντικείμενο σπουδών του, συγκεκριμένες θέσεις όσον αφορά την ομαλή λειτουργία του portal στο τεχνικό κομμάτι και την ομαλή ροή διαφημίσεων στο διαθέσιμους χώρους του αντίστοιχα.

Εκτός από αυτά είναι και υπεύθυνοι για την αναζήτηση της συντακτικής ομάδας που θα στελεχώσει το portal μέχρι να δημιουργηθεί word of mouth και να ολοκληρωθεί το όραμα της εταιρείας το οποίο αφορά στην διαρκή αλληλεπίδραση του portal με του χρήστες: Χρήστες που όχι μόνο διαβάζουν αλλά ρωτούν, εξειδικευμένοι χρήστες που όχι μόνο δημοσιεύουν πρωτότυπο υλικό αλλά διαβάζουν και απαντούν.

Τέλος καθότι η εταιρεία είναι στο αρχικό στάδιο και μέχρι να αναπτυχθεί οι οικονομικές της δυνατότητες δε της επιτρέπουν την ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης οπότε οι συνιδρυτες εκτελούν μόνοι τους τέτοια καθήκοντα.

Συνοπτικά ο ρόλος της διεύθυνσης αντικατοπτρίζεται στο παρακάτω σχήμα:



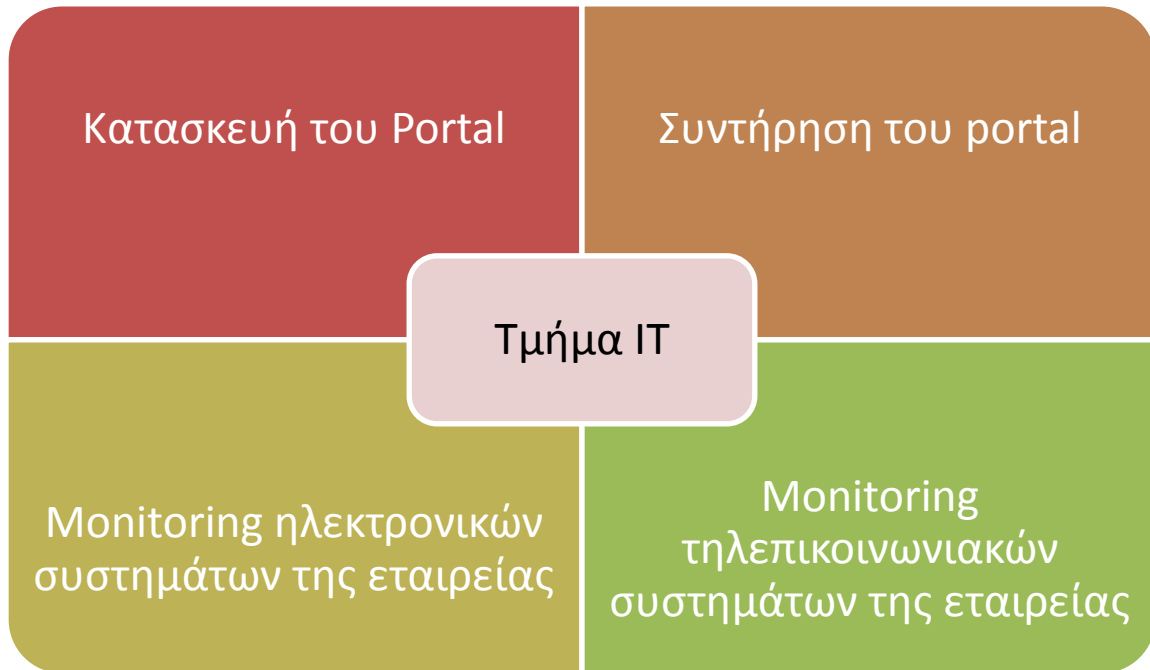
Εικόνα 13: Τμήμα Διεύθυνσης

### ➤ Τμήμα IT

Κύριο μέλημα και ευθύνη του τμήματος αυτού της εταιρείας είναι η κατασκευή και η διαχείριση του portal όσον αφορά το τεχνικό κομμάτι. Το portal είναι η ναυαρχίδα της εταιρείας και ο μοναδικός λόγος ύπαρξής της. Το παραμικρό τεχνικό λάθος στην κατασκευή θα έχει συνέπειες στην ίδια την βιωσιμότητά της. Είναι λοιπόν προφανές πως το τμήμα αυτό της εταιρείας θα πρέπει να έχει άψογη τεχνογνωσία αλλά και να επιλέξει πολύ συνετά τους παρόχους και τους προμηθευτές της τεχνολογίας του.

Επιπλέον, έπειτα από την αρχική εγκατάσταση μικρού τηλεφωνικού κέντρου και επαγγελματικής χρήσης σύνδεσης στο internet τα οποία θα γίνουν άπαξ από ειδικευμένο προσωπικό του παρόχου που θα επιλέξει η εταιρεία, θα πρέπει να υπάρχει διαρκές monitoring ώστε εφόσον υπάρξει η παραμικρή βλάβη να διαπιστωθεί ταχύτατα ώστε να μην διογκωθεί το πρόβλημα. Επίσης εφόσον υπάρχουν οι τεχνικές γνώσεις θα μπορεί να γίνεται μια πρώτη διάγνωση του προβλήματος ώστε να υπάρχει πρόβλεψη για το αν η βλάβη είναι σοβαρή, αν μπορεί να διορθωθεί εσωτερικά, αν πρέπει να κληθεί εξειδικευμένο άτομο ή ακόμα και αν θα δημιουργηθεί μακροπρόθεσμο πρόβλημα μεγαλύτερου βεληνεκούς.

Σχηματικά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως εξής:



Εικόνα 14: Τμήμα IT

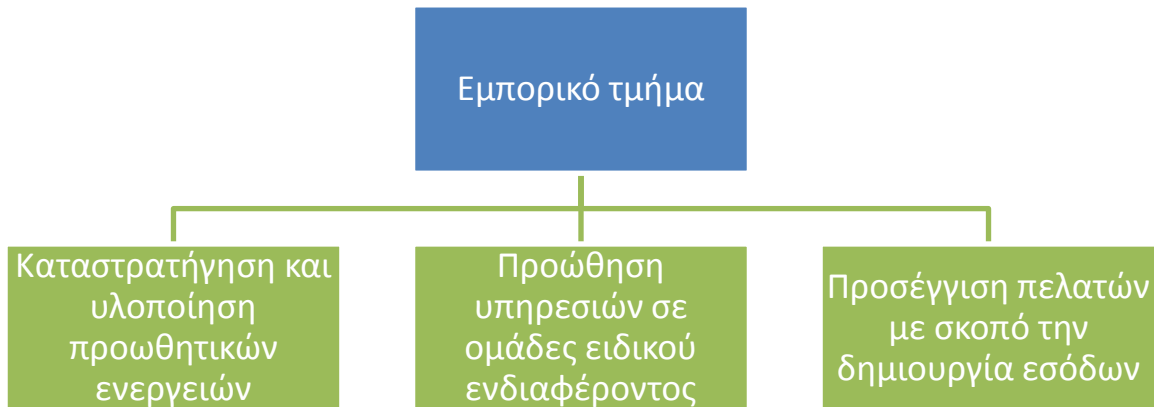
#### ➤ Εμπορικό τμήμα

Το εμπορικό τμήμα της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την εμπορική της επιβίωση και ανάπτυξη στην αγορά. Είναι αυτό το οποίο θα φροντίσει με διάφορους τρόπους να προσεγγίσει πελάτες ώστε να διαφημιστούν στο portal και να δημιουργηθούν τα πολυπόθητα έσοδα. Βασικό καθήκον του λοιπόν θα είναι η επικοινωνία με υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες, με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων συνεργασιών με όσο το δυνατόν πιο ευνοϊκούς όρους για την εταιρεία. Οι συνεργασίες αυτές θα οδηγήσουν ιδανικά σε σταθερές συνεργασίες και με την πάροδο του χρόνου, η υπό μελέτη εταιρεία θα εδραιωθεί στη συνείδηση των πελατών, επιτυγχάνοντας τους σκοπούς της.

Όπως έχει προαναφερθεί η παρούσα μελέτη αφορά μικρή επιχείρηση συνεπώς η ύπαρξη τμήματος Marketing και προωθητικών ενεργειών δεν είναι εφικτή. Είναι λοιπόν υποχρέωση του εμπορικού τμήματος εκτός του να φέρνει διαφήμιση στο portal να φροντίσει με όλους τους δυνατούς τρόπους που είναι ενεδειγμένοι να *το διαφημίσει* επίσης. Θα πρέπει να φροντίσει για συμμετοχή σε εκδηλώσεις ειδικού ενδιαφέροντος, μικρές χορηγίες, μικρές digital καμπάνιες κτλ ώστε να γίνει γνωστή η παρουσία του τόσο στο ευρύ κοινό αλλά και σε ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος όπως γιατροί και φαρμακευτικές-καλλυντικές εταιρείες. Επιπρόσθετο καθήκον του θα είναι η επικοινωνία με

υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες, με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων συνεργασιών με, όσο το δυνατόν, πιο ευνοϊκούς όρους για την εταιρεία. Οι συνεργασίες αυτές θα οδηγήσουν σε σταθερές πωλήσεις διαφημιστικού χώρου.

Σχηματικά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως εξής:



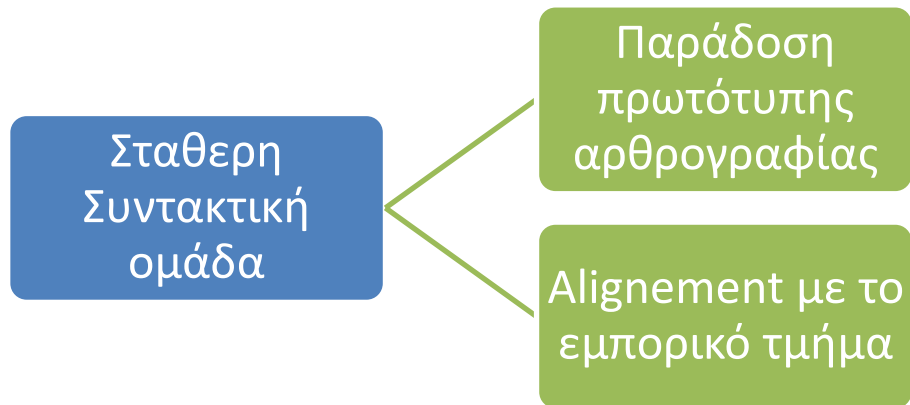
Εικόνα 15: Εμπορικό Τμήμα

➤ **Σταθερή συντακτική ομάδα**

Η ομάδα αυτή θα αποτελείται από εξωτερικούς συνεργάτες που θα έχουν προσεγγιστεί από την διοίκηση της εταιρείας. Θα στελεχώνεται από άτομα με ιατρικές γνώσεις τα οποία θα αρθρογραφούν τακτικά σε καθορισμένα διαστήματα, συμφωνημένα πριν την έναρξη της συνεργασίας τους ώστε να δημιουργήσουν traffic στο portal και να δημιουργηθεί κερτημένη ταχύτητα με μια ορισμένη βάση σταθερών αναγνωστών. Παράδειγμα τέτοιου ατόμου μπορεί να είναι ο κος Μιχάλης Κεφαλογιάννης ο οποίος είναι ιατρικός δημοσιογράφος. Άλλα παραδείγματα μπορεί να είναι γιατροί και διάφοροι άλλοι επαγγελματίες υγείας.

Το τμήμα αυτό εκτός από την παράδοση τακτικής αρθρογραφίας θα πρέπει να είναι σε απόλυτο συγχρονισμό με το εμπορικό τμήμα ώστε να μην δημιουργηθεί conflict of interest ή κινδυνεύσει η φήμη του portal.

Σχηματικά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως εξής:

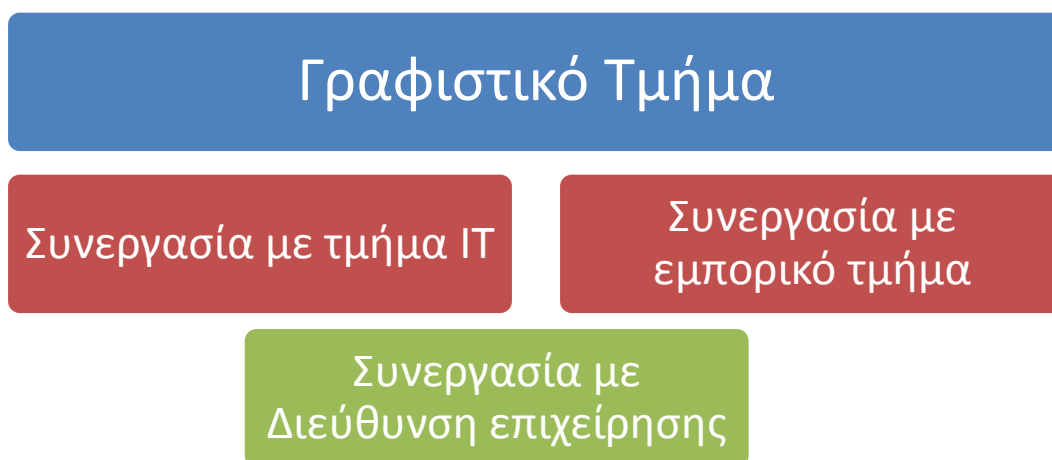


Εικόνα 16: Συντακτικό Τμήμα

#### ➤ Γραφιστικό τμήμα

Το συγκεκριμένο τμήμα θα αποτελείται από δύο άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις που θα αναπτυχθούν στο επόμενο κεφάλαιο και που θα συνεργάζονται με το τμήμα IT για έργα σχετικά με την εμφάνιση του portal, με το εμπορικό τμήμα για παραδοτέα πρωτότυπα έργα για προωθητικές ενέργειες στα social media, καθώς και με την διεύθυνση της εταιρείας συνολικά για παραδοτέα έργα όπως το logo της εταιρείας, οι κάρτες κτλ.

Σχηματικά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως εξής:



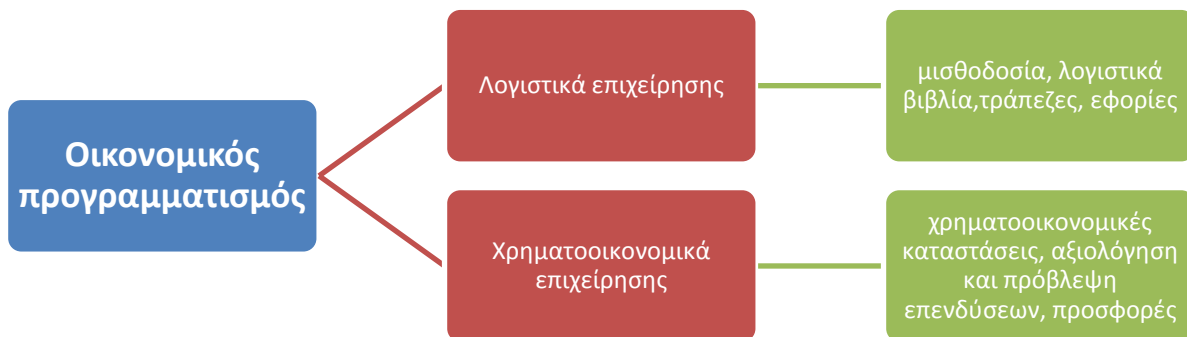
Εικόνα 17: Γραφιστικό Τμήμα

## ➤ Οικονομικός προγραμματισμός

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για όποια θέματα αφορούν Λογιστική γύρω από την εταιρεία. Θέματα όπως εισπράξεις από πελάτες, μισθοδοσία, εξόφληση προμηθευτών, πληρωμή ενοικίων, φόροι και άλλες έκτακτες καταβολές, ασφάλιστρα, έλεγχο τιμολογίων κτλ. Το τμήμα αυτό θα είναι υπο την γενική εποπτεία της διεύθυνσης όπως και όλα τα υπόλοιπα αλλά την άμεση εποπτεία και τον εκτελεστικό ρόλο θα έχει ο Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος ο οποίος θα συνεργάζεται με όλα τα τμήματα ώστε να έχει απόλυτη πληροφόρηση σχετικά με οποιαδήποτε εισερχόμενη ή εξερχόμενη ροή.

Η τήρηση των λογιστικών βιβλίων είναι φυσικά αρμοδιότητα του τμήματος αυτού και απαιτεί καταρτισμένο και έμπιστο προσωπικό. Όσον αφορά τον έλεγχο και την πρόβλεψη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, το τμήμα αυτό οφείλει να αναλάβει και αυτό το κομμάτι. Ειδικά σε έναν τομέα όπως οι υπηρεσίες σε συνδυασμό με την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, όπου η νομοθεσία, η κοστολόγηση, η φορολογία όπως και πολλά άλλα ζητήματα είναι ρευστά και αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς από μέρα σε μέρα, είναι απαραίτητο να υπάρχει στενή παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, για να καθορίζεται η πιο συμφέρουσα πολιτική που θα πρέπει να ακολουθήσει και να μπορούν να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις και μελλοντικές ζημιές ή αποτυχημένες επενδύσεις και προμηθευτές με κακή πιστοληπτική ικανότητα.

### Σχηματικά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως εξής:



Εικόνα 18: Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού

## 4.4. Γενικά Έξοδα

Το κόστος που δημιουργείται κατά τη λειτουργία οποιασδήποτε εταιρείας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στο βασικό ή άμεσο κόστος και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το βασικό κόστος είναι εκείνο που αφορά άμεσα τη παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας της εκάστοτε εταιρείας.

Το βασικό λοιπόν κόστος αφορά τα άμεσα υλικά, τα άμεσα εργατικά και τις άμεσες άλλες δαπάνες.

Τα γενικά έξοδα, από την άλλη μεριά, αποτελούν το έμμεσο κόστος που προκύπτει από τη λειτουργία της εταιρείας. Το έμμεσο κόστος χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Το κόστος το οποίο δεν μπορεί να επιμεριστεί απ' ευθείας σε κάποια ειδική εργασία ή λειτουργία της εταιρείας
2. Τα μικρά κόστη τα οποία είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να ενταχθούν κάπου (για παράδειγμα η γραφική ύλη που χρειάζεται το γραφείο της εταιρείας στα πλαίσια λειτουργίας της).

Έτσι, εξαιτίας της φύσης τους, ο υπολογισμός τους δεν αποτελεί γενικά εύκολη διαδικασία. Η ανάλυση όμως που προηγήθηκε μας επιτρέπει να κατατάξουμε τα γενικά έξοδα της εν λόγω εταιρείας στις ακόλουθες κατηγορίες:

### 4.4.1. Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Στην κατηγορία αυτήν συμπεριλαμβάνονται έξοδα που δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος, αλλά είναι απαραίτητα για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Ως τέτοια αναφέρονται τα έξοδα συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού και τα έξοδα για τις τηλεπικοινωνιακές παροχές. Επιπλέον, εντάσσονται τα έξοδα που σχετίζονται με την ατομική καθαριότητα και την καθαριότητα των χώρων, δηλαδή δαπάνες που πραγματοποιούνται για την αγορά καθαριστικών.

### 4.4.2 Γενικά Διοικητικά Έξοδα

Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη γενική διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Τυπικά στοιχεία αυτής της κατηγορίας εξόδων είναι τα ασφάλιστρα για τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της μονάδας, τα εφόδια και αναλώσιμα καθώς και οι δημοτικοί φόροι και τέλη, ΔΕΗ,ΟΤΕ, εταιρικά κινητά τηλέφωνα κτλ



#### 4.4.3. Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής

Τα έξοδα αυτά δημιουργούνται για να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων της υπό ίδρυσης μονάδας. Καλύπτουν όλα τα έξοδα που είναι απαραίτητα για να πείσουν τους πελάτες και δεν σχετίζονται με τα άμεσα έξοδα του marketing. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν τις δαπάνες που πραγματοποιούνται για μετακινήσεις και επικοινωνίες. Στην προκειμένη περίπτωση περιλαμβάνουν έξοδα για διοργάνωση συναντήσεων με διαφημιζόμενους (κερασματα κτλ).

#### 4.5. Κόστος από Γενικά Έξοδα

Ακολουθεί πίνακας με αναλυτικές προβλέψεις εξόδων.

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Διοηγητικά έξοδα</b>					
ΔΕΗ	520	546	573,30	601,96	633,05
ΟΤΕ	1.600	1.656	1.713,96	1.773,94	1.836,02
ΕΥΔΑΠ	144	149	154	159	164
Εταιρικά κινητα τηλέφωνα	480	490	500	510	520
Αναλώσιμα Γραφείου	300	300	300	300	300
Ασφάλιστρα εξοπλισμού	280	280	280	280	280
<b>Total</b>	<b>3.324</b>	<b>3.421</b>	<b>3.521,26</b>	<b>3.624,90</b>	<b>3.733,07</b>
<b>Βιομηχανικά έξοδα</b>					
Κατοχύρωση Domain-name	15	0	15	0	15
Συντήρηση Καθαριότητας χώρου	110	112	114	116	118
Συντήρηση Μηχανολογικού Εξοπλισμού	70	75	78	82	91
Εξοπλισμός Κουζίνας και Μπάνιου	220	230	240	250	260
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>417</b>	<b>447</b>	<b>448</b>	<b>484</b>
<b>Έξοδα Πωλήσεων</b>					
Μετακινήσεις	160	170	180	190	200
Φαγητά-Ποτά για συναντήσεις	155	165	175	185	195
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>335</b>	<b>355</b>	<b>375</b>	<b>395</b>
<b>Grand Total</b>	<b>4.054</b>	<b>4.173</b>	<b>4.323,26</b>	<b>4.447,90</b>	<b>4.612,07</b>

Πίνακας 7: Κόστος Γενικών Εξόδων

### 5.1. Εισαγωγή

Ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι ορίζονται όλα τα άτομα τα οποία ασχολούνται με το επενδυτικό σχέδιο είτε καθόλη την διάρκεια υλοποίησής του είτε σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου, και επομένως, πρέπει να προγραμματίζεται, να επιλέγεται και να αξιοποιείται με μεγάλη προσοχή. Αυτό είναι αναγκαίο να γίνεται καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στην ουσία τους έμπυχους συντελεστές παραγωγής της μονάδας και μέσα από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων ως προς τους στόχους, τις ανάγκες, τις γνώσεις και ικανότητές τους θα γίνει ο καλύτερος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, που εν τέλει θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και στη σωστή λειτουργία της εταιρείας.

Προκειμένου η στελέχωση να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες της υπό ίδρυσης εταιρείας, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται θα πρέπει να καθορισθούν τόσο ανά κατηγορίες, όπως είναι το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό, η παραγωγή, ο οικονομικός προγραμματισμός, το marketing και επικοινωνία και η γραμματειακή υποστήριξη. Ο αριθμός των εμπλεκόμενων, οι ειδικότητες και η πείρα που απαιτείται εξαρτάται και επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Ενδεικτικά αναφέρουμε την αγορά και το μέγεθος της εταιρείας, την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, το πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του τόπου εγκατάστασης και το οργανόγραμμα της εταιρείας.



Ο καθορισμός των παραπάνω είναι στοιχείο κλειδί για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, εφόσον έτσι θα γίνει εφικτός ο υπολογισμός του συνολικού κόστους για το ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους διαθέσιμους πόρους, ενώ παράλληλα θα διερευνηθεί η ανάγκη για εκπαίδευσή του.

Σε γενικές γραμμές οι ανθρώπινοι πόροι χωρίζονται στους εξής ρόλους:

- Διοικητικά στελέχη
- Υπάλληλους
- Εργατικό δυναμικό
- Βοηθητικό προσωπικό

## 5.2. Κατηγοριοποίηση Ανθρώπινων Πόρων

Όσον αφορά την εταιρεία που μελετά η παρούσα εργασία, η κατηγοριοποίηση των ανθρώπινων πόρων παίρνει πιο συγκεκριμένη μορφή και έχει ως εξής:

### ➤ Διευθυντικό προσωπικό

Η καθοδήγηση της εταιρείας και η πολιτική που θα εφαρμοσθεί για την επίτευξη των στόχων της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό. Με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και την παράλληλη ικανοποίηση του πελάτη, απαιτείται αρμονική συνεργασία και συντονισμένες ενέργειες των ανθρώπων που απαρτίζουν τη διεύθυνση και ασκούν εποπτεία. Επομένως, η επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

Όπως έχει προαναφερθεί η υπό μελέτη εταιρεία έχει εν αρχή μικρό μέγεθος με προοπτική να μεγαλώσει εφόσον η επένδυση φέρει θετικά αποτελέσματα. Παρόλαυτά η εταιρεία οφείλει να διαθέτει διοικητικό προσωπικό το οποίο θα συντονίζει και θα εποπτεύει τις διαδικασίες που θα λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των έργων που θα φέρνει εις πέρας. Το διευθυντικό προσωπικό αποτελείται τους 2 βασικούς συνιδρυτές της εταιρεία με το μεγαλύτερο επενδυτικό ποσοστό στο κεφάλαιο. Είναι οι άνθρωποι με την μεγαλύτερη εμπειρία και που με τις πολύπλευρες και εμπειρικές γνώσεις τους θα στηρίζουν το τεχνικό και εμπορικό κομμάτι της επένδυσης.

Εκτός από τα τυπικά και επικοινωνιακά τους προσόντα, οι άνθρωποι αυτοί έχουν αποδείξει, επί σειρά ετών, ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κρίσιμες καμπές και να κερδίσουν τον σεβασμό και την εκτίμηση των συνεργατών τους. Επιπρόσθετα, λόγω της ιδιότητας και θέσης τους στην εταιρεία, έχουν αυξημένα κίνητρα για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, ενώ οι διασυνδέσεις που έχουν αποκτήσει, συγκεκριμένα στον εμπορικό τομέα, μπορούν να διευκολύνουν τη διείσδυση της εταιρείας στην ελληνική digital αγορά.

### ➤ Διοικητικό προσωπικό

Πέραν του διευθυντικού προσωπικού, ο τρίτος συνιδρυτής της εταιρείας, ο κύριος Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος, απόφοιτος του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με μεταπτυχιακό στον τομέα των χρηματοοικονομικών, θα είναι αυτός που θα αναλάβει τα οικονομικά της εταιρείας. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του θα είναι η τήρηση λογιστικών καταστάσεων και βιβλίων, η επίβλεψη των μελλοντικών συνεργασιών και η αξιολόγηση των επενδύσεων που η εταιρεία πρόκειται να κάνει και όλες οι οικονομικές συναλλαγές της (τράπεζες, εφορίες κ.) Το γεγονός ότι οι γνώσεις και η εμπειρία του είναι αντίστοιχες αυτών που αρμόζουν σε μια τέτοια θέση, επιτρέπει στην εταιρεία να μην χρειαστεί να προσλάβει άλλο υπάλληλο για αυτή τη θέση ούτε να διαφύγει σε λύσεις outsourcing που είναι και το σύνηθες για μια τέτοια θέση. Το γεγονός αυτό δίνει στην εταιρεία την ευκαιρία να έχει έναν έμπιστο και ικανό άνθρωπο σε μια σημαντική θέση σαν και αυτή, και έτσι ενισχύεται το πνέυμα ασφάλειας και αποδοτικότητας που είναι και το ζητούμενο.

### ➤ Εξωτερικοί συνεργάτες

Το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό θα στελεχώνουν άτομα που θα προσελκύνονται από το διευθυντικό προσωπικό ώστε να συμπληρώσουν τα κομμάτια που θεωρούνται απαραίτητα ώστε να υπάρξει ολοκληρωμένο προϊόν (το portal) έτοιμο προς εκμετάλλευση.

Στους εξωτερικούς συνεργάτες συμπεριλαμβάνονται:

**Συντακτική ομάδα:** Η συντακτική ομάδα θα αποτελείται από άτομα του ιατρικού χώρου που θα αρθρογραφούν από την δική τους οπτική γωνία και με βάση τα δικά τους βιώματα και εμπειρίες πάνω σε διαφορετικά θέματα. Σκοπός είναι να υπάρχει η εικόνα της παραγωγικής πολυφωνίας και να εκφράζουν ένα μεγάλο ποσοστό των χρηστών ιντερνετ που αποτελούν τον εν δυνάμει κοινό και την κινητήρια δύναμη για έσοδα και κέρδη.

**Graphic Artists-Illustrators:** Θα πρόκειται για δύο άτομα που ανάλογα το project θα καλούνται να δημιουργούν πρωτότυπο υλικό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στο portal, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας ή ακόμη και σε προσκλήσεις για κάποιο event, επαγγελματικές κάρτες κτλ.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες θα πρόκειται για ελεύθερους επαγγελματίες που θα εκδίδουν παραστατικό και δεν θα είναι στη σταθερή μισθοδοσία της εταιρείας.

## 5.3. Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

### 5.3.1. Προσδιορισμός των αναγκών

Προκειμένου να γίνει ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει αρχικά και αφού γίνει εκτίμηση να υπολογιστεί η οργανωσιακή δομή της εταιρείας, η τεχνολογία που κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί καθώς και το μέγεθος της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο θα προσδιοριστεί με ακρίβεια η παραμικρή ανάγκη που θα προκύψει στην αρχή αλλά και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας. Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να προχωρήσουμε σε ανάλυση εργασίας, να δούμε δηλαδή ποιές είναι οι βασικές και σημαντικότερες εργασίες και ευθύνες που αντιστοιχούν στον κάθε εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων και τα προσόντα που είναι απαραίτητα να κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να τα φέρει εις πέρας.

Είναι επομένως λογικό και απαραίτητο να πρέπει να εξεταστεί σε βάθος κάθε τμήμα της εταιρείας ως εξής:

- **Διεύθυνση της εταιρείας**

Την συνολική διεύθυνση της εταιρείας θα έχουν από κοινού οι δύο βασικοί συνιδρυτές της, ο κύριος Αντώνης Μιχελάκης και η κυρία Μαρία Αθανασίου. Και τα δύο αυτά άτομα έχουν τις γνώσεις που απαιτούνται σε ακαδημαϊκό επίπεδο καθώς έχουν επιλέξει ακαδημαϊκές κατευθύνσεις κατά την διάρκεια των σπουδών τους σχετικές με την διοίκηση επιχειρήσεων. Επιπλέον και οι δύο είχαν θέσεις director στα τμήματα των εταιρειών που δούλευαν, συνεπώς έχουν εμπειρία στην διαχείριση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας όσο και στην διαχείριση των λειτουργικών και οργανωσιακών απαιτήσεων της.

- **Τμήμα IT**

Στο συγκεκριμένο τμήμα υπεύθυνος θα είναι ο κύριος Αντώνης Μιχελάκης. Οι ευθύνες του θα είναι πολλές και καίριες καθώς θα είναι ο υπεύθυνος για την κατασκευή του portal και για την μετέπειτα συντήρησή του σε άριστο τεχνικό επίπεδο και φροντίζοντας πάντα να είναι up to date με τις προτιμήσεις των χρηστών όσον αφορά το user experience.

Πέραν από αυτό θα είναι και υπεύθυνος για το στρατηγικό σχεδιασμό των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων της εταιρείας. Θα είναι με λίγα λόγια εκείνος που θα έρθει σε επαφή με τον πάροχο τηλεπικοινωνιών προκειμένου να στηθεί τηλεφωνικό κέντρο και επαγγελματικής χρήσης γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο για την εταιρεία.

Έπειτα από την αρχική εγκατάσταση θα έχει τον round the clock έλεγχο και την εποπτεία των συστημάτων ώστε να διαπιστώνεται ότι όλα δουλεύουν σωστά και δεν υπάρχουν βλάβες. Το γνωστικό υπόβαθρο του κυρίου Μιχαλάκη περιλαμβάνει άριστες γνώσεις προγραμματισμού σε διάφορες γλώσσες καθώς και απόφοιτος του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Πανεπιστημίου Αθηνών. Επιπλέον έχει άριστες γνώσεις στο ευρύτερο τεχνολογικό φάσμα και μπορεί να ανταποκριθεί με άνεση και σε όποια ζητήματα αφορούν στο Hardware υπολογιστικό κομμάτι.

Στην εταιρεία στην οποία εργαζόταν ήταν υπεύθυνος την επίβλεψη όλων των εργασιών του IT department και για την ομαλή λειτουργία του.

#### ○ Εμπορικό τμήμα

Την εποπτεία και τη λειτουργία του εμπορικού τμήματος θα έχει η κυρία Αθανασίου.

Οι εργασίες της θα έχουν ως αντικείμενο αρχικά την εύρεση των βασικών διαφημιστικών χώρων μέσα στο ίδιο το portal καθώς και την δημιουργία ακόμη πιο ευφάνταστων δυνατοτήτων διαφημιστικής προβολής για υποψήφιους διαφημιζόμενους. Όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν σε ευθυγράμμιση και συνεννόηση με το τμήμα IT καθώς απαιτούν προσεκτική σχεδίαση σε κατάλληλη υπολογιστική γλώσσα και με την κατάλληλη χρήση του επιλεγμένη CMS. Μόλις αυτά ολοκληθούν και πλέον το μέσο είναι έτοιμο να υποδεχτεί διαφημιζόμενους η κα Αθανασίου θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να τους προσελύσει. Αυτό χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο αφορά την προβολή του portal και την γνωστοποίησή του στον κύκλο της digital αγοράς. Με τη δημιουργία social media, την κατάλληλη χρήση και αξιοποίηση επαφών από την προηγούμενη απασχόλησή της και την απόκτηση βάσης επικοινωνίας θα μπορέσει να κάνει τα πρώτα βήματα ώστε να προχωρήσει στο επόμενο μέρος. Αυτό αφορά είτε την απευθείας πρόσέγγιση πελατών είτε την προσέγγιση των media agencies που χειρίζονται τους λογαριασμούς των πελατών που θεωρεί πως ταιριάζουν στο portal της εταιρείας με ελκυστικές προτάσεις.

#### ○ Οικονομικό τμήμα

Το τμήμα αυτό θα απαρτίζεται από τον κύριο Παπαδόπουλο.

Το αντικείμενο των εργασιών του θα είναι η παρακολούθηση των εσόδων και των εξόδων της εταιρείας. Οι εργασίες περιλαμβάνουν την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, την παρακολούθηση των πληρωμών από και προς προμηθευτές και την τήρηση των νόμιμων διαδικασιών στο οικονομικό κομμάτι. Η εταιρεία θα ξεκινήσει την λειτουργία της χωρίς τη λήψη δανείου. Παρόλαυτά αν στο μέλλον χρειαστεί κάτι τέτοιο ο Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος σε συνεργασία με το διευθυντικό τμήμα θα έχει την ευθύνη για την λήψη της απόφασης και σχετικά με το ποσό της δανειόληψης.

Διαθέτει όλες τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να καλύψει μια θέση σαν και αυτή και ώστε να προβαίνει σε προβλέψεις και να προδιαγράφει την καλύτερη δυνατή πορεία για την εταιρεία. Είναι απόφοιτος του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών ενώ έχει εργαστεί για τρία χρόνια ως λογιστής σε πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον FMCG κλαδο.

#### ○ **Συντακτική Ομάδα**

Η ομάδα αυτή θα έχει ως αντικείμενο εργασιών την δημιουργία και ανάρτηση πρωτότυπης αρθρογραφίας στο portal. Μετά από συνεννόηση με την διευθυντική ομάδα καθώς και με το οικονομικό τμήμα θα πρέπει σε τακτά και ορισμένα χρονικά διαστήματα και έναντι συμφωνημένης αμοιβής να παραδίδουν το υλικό προς ανάρτηση. Η ομάδα αυτή θα αποτελείται από γνωστά και λιγότερο γνωστά ονόματα του ιατρικού χώρου, 5 άτομα συνολικά, τα οποία ανάλογα με το κύρος και την εμπέλεια που έχει ο λόγος τους θα αμοιβονται αναλόγως.

#### ○ **Γραφίστες**

Καθότι η επιχείρηση έχει ανάγκη ίδιας προβολής αλλά και προβολής του υλικού της θα πρέπει να έχει στο δυναμικό της, με τη μορφή δύο σταθερών συνεργατών, γραφίστες.



Ο ένας από τους γραφίστες θα απασχοληθεί με το περιεχόμενο και το γραφιστικό περιβάλλον του portal. Για την συγκεκριμένη εργασία απαιτούνται γνώσεις designer και προυπηρεσία στην κατασκευή ιστοσελίδων και διαφόρων γραφιστικών περιβαλλόντων που έχουν σχέση με την καλή εμπειρία του χρήστη. Θα πρέπει συνεπώς να είναι απόφοιτος πανεπιστημιακής η τεχνικής εκπαίδευσης με κατεύθυνση τον προγραμματισμό και συμπληρωματικές σπουδές και εργασία σε γραφιστικό αντικείμενο.

Ο έταιρος γραφίστας θα έχει την ειδικότητα του digital artist ώστε να σχεδιάζει εικόνες ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες της εταιρείας. Για την συγκεκριμένη θέση απαιτείται η τεχνική εκπαίδευση σε σχολή γραφιστικών ή καλών τεχνών που να συνοδεύεται από portfolio τόσο με καλλιτεχνική αξία όσο και με διαφημιστική.

## 5.4. Προγραμματισμός Αναγκών

Ο προγραμματισμός αναγκών της εταιρείας αφορά τον υπολογισμό του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να υπολογιστεί χωρίζεται σε δύο φάσεις, στην *προπαραγωγική* και στην *λειτουργική* φάση.

Κατά την προπαραγωγική φάση, πραγματοποιούνται ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για να τεθεί σε λειτουργία η εταιρεία. Αφορά τις ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να καλυφθούν (όπως εκπαίδευση, πρόσληψη κτλ).

Κατά τη διάρκεια της λειτουργικής φάσης υπολογίζεται το κόστος του εργατικού δυναμικού το οποίο παίρνει μέρος στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας, τα γνωστά ημερομίσθια, οι μισθοί αλλά επιπλέον και οι ετήσιες άδειες, η κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες αμοιβές και ό,τι άλλο αποφασίσει η εταιρεία ότι θα παρέχει (συν αυτών που την υποχρεώνει ο νόμος να παρέχει) στους υπαλλήλους και εργαζόμενους της.

### 5.4.1. Προπαραγωγική φάση

Στην προπαραγωγική φάση θα χρειαστεί η αναζήτηση για την στελέχωση της αρχικής συντακτικής ομάδας. Η διεύθυνση της εταιρείας θα πρέπει να κάνει έρευνα αγοράς στους ανταγωνιστές καθώς και στα κοινωνικά δίκτυα που αφορούν στον χώρο της υγείας ώστε να βρουν ποια είναι τα άτομα εκείνα που αρθρογραφώντας επηρεάζουν την κοινή γνώμη και δημιουργούν θετικές συσχετίσεις. Έπειτα πρέπει να αναζητήσει αυτά τα άτομα και εφόσον ενδιαφέρονται για την συνεργασία να τους παρουσιάσει ακόμα πιο αναλυτικά το όραμα του portal, εκπαιδύοντας τους στην ουσία. Ο χρόνος αναζήτησης υπολογίζεται στον ένα μήνα και αφού κλείσει η συμφωνία ο χρόνος εκπαίδευσης εκτιμάται μόλις στις 3 ημέρες.

### 5.4.2. Λειτουργική φάση

Στο σημείο αυτό θα υπολογισθεί το μισθολογικό κόστος της εταιρείας και επιπλέον όλα εκείνα τα πρόσθετα έξοδα που αφορούν επιδόματα, άδειες, ασφαλίσεις και οποιεσδήποτε άλλες παροχές γύρω από τους υπαλλήλους της εταιρείας.



### 5.4.3. Εκτίμηση προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού και προσέλκυση υποψηφίων

Όσον αφορά την προσφορά ανθρώπινου δυναμικού, η χώρα διανύει μια περίοδο με πρωτοφανή ποσοστά ανεργίας ιδιαιτέρως στους νέους. Τα ποσοστά αυτά αφορούν και το κομμάτι εκείνο των νέων όπου είναι καταρτισμένοι και απόφοιτοι προπτυχιακών και μεταπτυχιακών τμημάτων Ανωτάτων ιδρυμάτων. Καθίσταται σαφές λοιπόν ότι υπάρχει πληθώρα ανθρώπων που είναι αναμενόμενο να ενδιαφερθούν, εφόσον γίνει σωστή προσέλκυση από την εταιρεία. Στην ουσία η βασικές θέσεις που θα καλυφθούν από αυτή την ομάδα ενδιαφερόμενων είναι εκείνες που αφορούν στο γραφιστικό κομμάτι. Η προσέλκυση για τις παραπάνω θέσεις μπορεί να γίνει μέσω αγγελιών και κατά προτίμηση αποκλειστικά στο διαδίκτυο και σε πλατφόρμες όπως το odesk.com όπου οι υποψήφιοι εκθέτουν τα portfolios τους. Με αυτούς τους τρόπους η εταιρεία είναι σχεδόν βέβαιο πως θα βρει αρκετά γρήγορα τους κατάλληλους ανθρώπους προκειμένου να καλύψει τις θέσεις αυτών των δύο σταθερών εξωτερικών συνεργατών.

### 5.5. Κόστος ανθρώπινου δυναμικού

Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού θα υπολογιστεί υπολογίζοντας 14 μισθούς για τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην σταθερή μισθοδοσία της εταιρείας. Για τους εξωτερικούς συνεργάτες, μπορεί να γίνει η πρόβλεψη πως θα υπάρχουν πληρωμές τις τάξεως των 700 ευρώ ανά μέσο όρο για τον καθένα τους μέσα στο μήνα. Η πληρωμή θα γίνεται ανά project και όχι ανά ώρα εργασίας που αφιερώθηκε. Για την γραφιστική ομάδα θα υπολογίσουμε πως θα κληθούν να εργαστούν 5 μήνες του χρόνου ενώ η συντακτική ομάδα 12.

Θέση Εργασίας	Αριθμός Εργαζομένων	Μηνιαίες Απολαβές	Ετήσιες Απολαβές
Γενική Διεύθυνση	2	1.300	36.400
Οικονομικός Προγραμματισμός	1	1.000	14.000
Συντακτική Ομάδα	5	700	42.000
Γραφιστική Ομάδα	2	700	7.000
<b>Total</b>			99.400

Πίνακας 8: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι απολαβές των εργαζομένων μέσα στα έτη θα έχουν μία αύξηση 1,25% ανεξαρτήτως πληθωρισμού. Επίσης για τους μισθωτούς της εταιρείας οι εργατικές εισφορές αγγίζουν το 30% των απολαβών και έτσι θα υπολογιστούν και για τους εξωτερικούς συνεργάτες προκειμένου να γίνει πρόβλεψη.

<b>Έτη</b>	<b>Συνολικές αμοιβές ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>Εισφορές</b>	<b>Συνολικό κόστος</b>
<b>2017</b>	99.400	29.820	129.220
<b>2018</b>	100.643	30.193	130.835
<b>2019</b>	101.901	30.570	132.471
<b>2020</b>	103.174	30.952	134.127
<b>2021</b>	104.464	31.339	135.803

Πίνακας 9: Συνολικό Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης Και Περιβάλλον

---

### 6.1. Εισαγωγή

Οι απαιτήσεις για τον τόπο εγκατάστασης και οι συνθήκες που είναι σημαντικές για την επιλογή τόσο της τοποθεσίας όσο και του χώρου εγκατάστασης θα πρέπει να κρίνονται με βάση τις καθορισμένες επιχειρησιακές στρατηγικές και χρηματοοικονομικές επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει η τελική επιλογή της τοποθεσίας. Στη περίπτωση της εταιρείας που μελετούμε το κόστος των παραγόμενων αγαθών που παρέχει δεν επηρεάζεται από τον παράγοντα της τοποθεσίας καθότι παρέχει υπηρεσία. Αυτό που θα επηρεάσει την επιχείρησή μας στην απόφαση της τοποθεσίας είναι είναι παράγοντες πολιτικοί και οικονομικοί καθώς και το υπάρχον μοτίβο της αγοράς.

### 6.2. Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας

Οι χώροι της υπό ίδρυσης μονάδας που θα απαιτούνται για τη σωστή και δίχως προβλήματα λειτουργία της είναι σαφής και συγκεκριμένοι:

Στις εγκαταστάσεις που θα δημιουργηθούν θα πρέπει να υφίστανται χώροι για τη δημιουργία των απαραίτητων γραφείων για κάθε έναν από του εργαζόμενους. Τα γραφεία πρέπει να είναι ευρύχωρα ώστε να μπορούν να στεγάσουν υπολογιστές και όλη την απαραίτητη γραφική ύλη ενώ είναι αναγκαίοι και ιδιωτικοί αποθηκευτικοί χώροι για τους εργαζόμενους.

Θα πρέπει να υπάρχει μια μεγάλη αίθουσα παρουσιάσεων και συναντήσεων καθώς και ένας μεγάλος κοινός αποθηκευτικός χώρος.

Απαιράιτητες εγκαταστάσεις είναι φυσικά οι τουαλέτες για τους εργαζόμενους και τους καλεσμένους και μια μικρή κουζίνα με τις απαραίτητες μικροσυσκευές (εστία 2 ματιών, φούρνος μικροκυμάτων, μικρό ψυγείο, ράφια για πιάτα και ποτήρια, καφετιέρα).

Βάσει λοιπόν των παραπάνω, έχει αποφασιστεί η ενικοίαση χώρου επιφάνειας περίπου 90 τετραγωνικών μέτρων.

### 6.3. Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας

Όπως είναι λογικό, η αναζήτηση κατάλληλης γεωγραφικής περιοχής για την εγκατάσταση της εταιρείας συνιστά παράγοντα σπουδαιότητας για την επιτυχία του τρέχοντος επενδυτικού σχεδίου. Ακόμη και αν δεν υπάρχει παραγόμενο προϊόν με την παραδοσιακή έννοια είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη έταιροι παράγοντες ώστε η τοποθεσία που θα επιλεγεί να συμβάλλει και εκείνη στην επιτυχία της εταιρείας.

Έτσι, η τελική επιλογή θα πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των πιθανών τοποθεσιών, καταλήγοντας στην καλύτερη δυνατή λύση.

Για τη διευκόλυνση της αναζήτησης και επιλογής είναι απαραίτητο να καθορισθούν κριτήρια επιλογής, βάσει των αναγκών της μονάδας για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η ανάλυση των κριτηρίων αυτών θα οδηγήσει σε εκτίμηση των πιθανών τοποθεσιών και χώρων εγκατάστασης, και παράλληλα στην απόρριψη εκείνων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις. Στα πλαίσια αυτά, οι ιδρυτές της υπό μελέτη εταιρείας έχουν θέσει τα ακόλουθα κριτήρια ως προς την τοποθεσία εγκατάστασης.

#### Ικανοποιητικές Κλιματολογικές Συνθήκες

Οι κλιματολογικές συνθήκες που θα επικρατούν στην τοποθεσία που θα εγκατασταθεί η εταιρεία είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της καθότι αφορά άμεσα την λειτουργία των μηχανημάτων. Οι πολύ υψηλές θερμοκρασίες σε συνδυασμό με το επίπεδο της υγρασίας, είναι πολλές φορές καταστροφικές για την ζωή των υπολογιστικών εξοπλισμών. Αν και στην Ελλάδα τέτοιες ακραίες θερμοκρασίες δεν συναντώνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα, ακόμα και μία μικρή περίοδος με καυσωνα μπορεί να είναι υπεύθυνη για βλάβη στους υπολογιστές. Συνέπειες επίσης μπορεί να προκαλέσει μία παρατεταμένη περίοδος με μεγάλα ποσοστά υγρασίας στην ατμόσφαιρα.

Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη συγκεκριμένου μικροκλίματος και η εκδήλωση κάποιων ακραίων καιρικών φαινομένων θα απαιτούσαν τη λήψη επιπρόσθετων μέτρων για τη διαφύλαξη του εξοπλισμού όπως για παράδειγμα κλιματισμός και στις μη εργάσιμες ώρες και ημέρες, το κόστος των οποίων είναι αρκετά μεγάλο για την εταιρεία.

Επομένως, η επιλογή της τοποθεσίας βάσει αυτών των παραγόντων πρέπει να εκτιμηθεί, ώστε να πληρούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την έναρξη της δραστηριότητας.

## Εξυπηρέτηση των αναγκών του Marketing και της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Προκειμένου να ικανοποιούνται πιο γρήγορα οι ανάγκες προώθησης και γνωστοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας θα πρέπει να εγκατασταθεί σε περιοχή όπου να βρίσκεται στην καρδιά των εμπορικών εξελίξεων.

Συνεπώς θα πρέπει η εταιρεία να διαλέξει να στησει την δραστηριότητά της σε περιοχή εύκολα προσβάσιμη και τέτοια που να της δίνει έναν premium χαρακτήρα στα μάτια του εμπορικού κόσμου.

## Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων

Ένα ακόμα κριτήριο επιλογής για την τοποθεσία εγκατάστασης είναι η διαθεσιμότητα των μεταφορικών διευκολύνσεων, δηλαδή των οδικών αξόνων και της εύκολης προσβασιμότητας με μέσα μαζικής μεταφοράς. Μέσω αυτών η εταιρεία θα είναι εύκολα προσβάσιμη στους προμηθευτές με τους οποίους ενδιαφέρεται να συνεργαστεί και η μεγάλη απόσταση ή η δυσκολία στην ανεύρεση θέσης parking δεν θα είναι αποτρεπτική.

Έτσι, η περιοχή που θα επιλεγεί θα πρέπει να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη πρόσβαση, προκειμένου η εταιρεία να μην έχει διαφυγόντα κέρδη από εμπορικές συναντήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν αλλά δεν έγιναν λόγω δυσκολίας.

## Διαθεσιμότητα Τηλεπικοινωνιακών Διευκολύνσεων

Η διαθεσιμότητα των τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής της περιοχής σε πολύ μεγάλο βαθμό. Δεδομένου ότι για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας απαιτείται η χρήση τηλεφώνου, fax και αψευγάδιαστων υπηρεσιών internet , θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια περιοχή εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα αυτών των προαπαιτούμενων μέσω VDSL σύνδεσης στο ίντερνετ με πάροχο τον ΟΤΕ είτε μέσω εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων.

## Τοπική Κοινωνία

Η εταιρεία θα πρέπει να λάβει υπόψη ορισμένους παράγοντες της τοπικής κοινωνίας προτού πάρει την απόφαση να εγκατασταθεί σε κάποια περιοχή. Καθότι η λειτουργία της θα είναι συνεχής ώστε να παρέχει προσβασιμότητα στους χρήστες δεν μπορεί να εγκατασταθεί σε περιοχή με αυξημένα κρούσματα εγκληματικότητας και φτώχη σε αστυνομική φύλαξη. Εάν υπάρξει ληστεία ή βανδαλισμός των περιουσιακών της στοιχείων κινδυνεύει η λειτουργία της σε συνολικό επίπεδο. Θα πρέπει λοιπόν να επιλεγεί τοποθεσία κατάλληλη ως προς αυτούς τους παράγοντες.

## Διαθεσιμότητα Εργατικού και Εποπτικού Προσωπικού

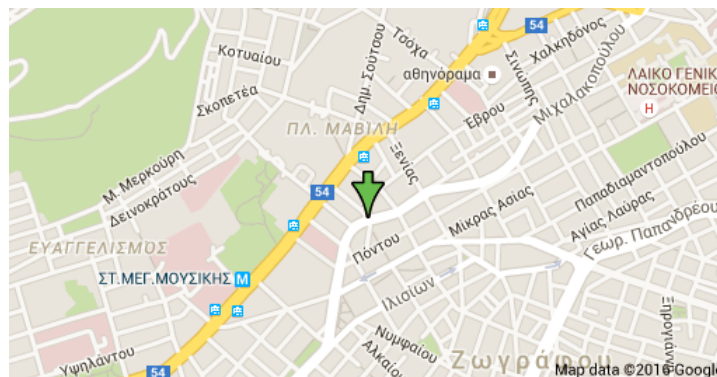
Παρόλο που το ανθρώπινο δυναμικό που θα επιλεγεί επηρεάζει σημαντικά την πορεία της εταιρείας, στην περίπτωση της υπό εξέταση μονάδας δεν αποτελεί σπουδαίο κριτήριο για την επιλογή της τοποθεσίας. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο σημείο, τα διοικητικά στελέχη έχουν επιλεγεί και είναι οι ιδρυτές της μονάδας, επομένως η διαθεσιμότητά τους θεωρείται εξασφαλισμένη. Όσον αφορά τους εξωτερικούς συνεργάτες εφόσον η περιοχή είναι προσβάσιμη μπορούν να προσέλθουν στην εταιρεία με τα μέσα μαζικής μεταφοράς εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο όμως κατα βάση μπορούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους και από απόσταση.

### 6.4. Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Με προσεκτική θεώρηση όλων των παραπάνω απαιτήσεων που πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία ώστε να είναι κατάλληλη για την εγκατάσταση της εταιρείας, προέκυψε ότι υφίστανται τρεις εναλλακτικές περιοχές που ικανοποιούν τα κριτήρια σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Τα γενικά χαρακτηριστικά των περιοχών αυτών παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- **Αμπελόκηποι- Μιχαλακοπούλου 81**

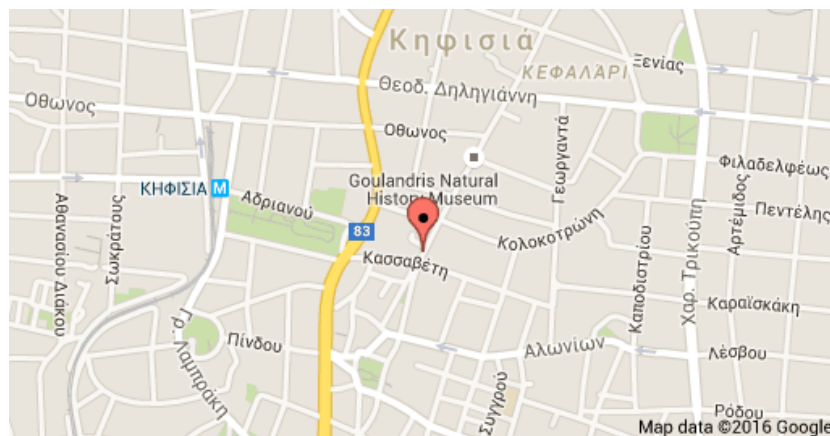
Ο χώρος αυτός είναι 90 τετραγωνικών μέτρων, διαμορφωμένος ώστε να μπορεί να φιλοξενήσει ένα γραφείο με τις ανάγκες που θα έχει η εταιρεία. Διαθέτει δύο διαφορετικά δωμάτια, έναν ενιαίο μικρό χώρο και τουαλέτα. Τα δύο δωμάτια μπορούν να διαμορφωθούν αρχικά στα γραφεία των τριών ιδιοκτητών και ο ενιαίος χώρος θα είναι χώρος αναμονής σε περίπτωση εξυπηρέτησης πελατών. Το ενοίκιο του χώρου ανέρχεται στα 300 ευρώ και τα κοινόχρηστα ανέρχονται στα 15 ευρώ μηνιαίως. Παρόλαυτά πρόκειται για ένα κτήριο παλιό με παλιές καλωδιώσεις και με χώρους που αναδιαμορφώνονται σχετικά δύσκολα.



Εικόνα 19: Αμπελόκηποι, Μιχαλακοπούλου 81

#### ○ Κηφισιά, Λεβίδου 4

Στην συγκεκριμένη τοποθεσία βρέθηκε συγκρότημα κατοικιών με διαθέσιμο ενοικιαζόμενο χώρο 100 τετραγωνικών μέτρων. Ο χώρος είναι διαμορφωμένος σαν σπίτι κάνοντάς τον ιδιαίτερα ελκυστικό. Αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά δωμάτια, χώρο υποδοχής και μικρή κουζίνα επιπλωμένη, καθώς και τουαλέτα. Ένα άλλο πλεονέκτημα της περιοχής είναι ότι είναι εξαιρετικά κοντά σε τέρμα λεωφορείων καθώς και στον ηλεκτρικό σταθμό της Κηφισιάς. Επιπλέον είναι σε εξαιρετικά μικρή απόσταση από γνωστά media agencies που εδρεύουν είτε στην Κηφισιά είτε στο Μαρούσι. Παρόλαυτά το ενοίκιο του χώρου είναι πολύ ακριβό, στα 600 ευρώ και τα κοινόχρηστα για συντήρηση κήπου κτλ αγγίζουν τα 40 ευρώ τον μήνα.



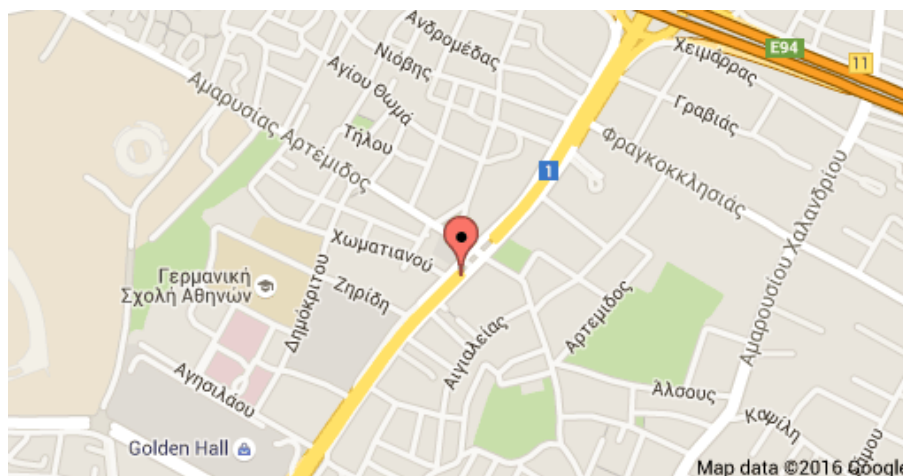
Εικόνα 20: Κηφισιά, Λεβίδου 4

#### ○ Μαρούσι, Κηφισίας 38

Αφου αποκλείστηκαν οι δύο παραπάνω επιλογές θα καταλήξουμε στην συγκεκριμένη για τους εξής λόγους:

Πρόκειται για διαμέρισμα στο 3<sup>ο</sup> όροφο, 83<sup>ωv</sup> τετραγωνικών μέτρων. Είναι διαμέρισμα με ενιαίους χώρους καθότι και πριν ενοικιαζόταν για επαγγελματική χρήση. Έτσι η εταιρεία μπορεί να τοποθετήσει τα γραφεία της με την λογική open space χωρίς να υπάρχει απομόνωση των εργαζομένων. Υπάρχει πρόβλεψη για αίθουσα συναντήσεων καθώς και μία μικρή κουζίνα μόνο με πάγκο, ενώ υπάρχει και τουαλέτα. Το διαμέρισμα είναι στο Μαρούσι το οποίο αποτελεί κόμβο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, άρα θα είναι κοντά σε media agencies και διαφημιζόμενους.

Τέλος το ενοίκιο είναι στα 300 ευρώ τον μήνα ενώ τα κοινόχρηστα στα 15 ευρώ.



Εικόνα 21: Μαρούσι, Κηφισίας 38 1

## 6.5. Κόστος Ενοικίου

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας κόστους του ενοικίου κατά την πενταετία. Ο υπολογισμός έγινε με αύξηση 2% κάθε έτος, όπως θα συμφωνηθεί στο συμβόλαιο.

Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος ενοικίου	3.780,00	3.855,60	3.932,71	4.011,36	4.091,58

Πίνακας 10: Κόστος Ενοικίου



## *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτελέσεως Έργου*

---

### **7.1. Στόχοι Του Προγραμματισμού Εκτέλεσης Του Έργου**

Ο Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου αναφέρεται στη χρονική περίοδο από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης, έως ότου να είναι σε θέση να ξεκινήσει η λειτουργία της νέας εταιρείας. Η συγκεκριμένη φάση του έργου περιλαμβάνει όλες τις εντός και εκτός εταιρείας εργασίες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο στο στάδιο της 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 δραστηριοτήτων.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου θα περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών οι οποίες είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτέλεσης του έργου που να αποδίδει χρονικά τις διάφορες εργασίες και να παρέχει τον κατάλληλο χρόνο για τη συμπλήρωση της κάθεμιας.
- Καθορισμός του κόστους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας.
- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.

- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτέλεσης του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις.

## 7.2. Ομάδα Επίβλεψης Και Εκτέλεσης Του Έργου

Προκειμένου να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα ανθρώπων που θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της πορείας του έργου και θα φροντίζει για την άρτια έκβαση κάθε εργασίας στο σωστό χρόνο. Είναι πολύ σημαντικό, τα μέλη που συνθέτουν την ομάδα αυτή να έχουν εμπειρία και την κατάλληλη γνώση ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις εργασίες του προγράμματος με ακρίβεια και να είναι αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση των έκτακτων δυσκολιών που συνήθως προκύπτουν στη φάση της εκτέλεσης ενός έργου.

Συνοπτικά, μερικά από τα σημαντικότερα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα επίβλεψης κατά τον προγραμματισμό της εκτέλεσης του έργου είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Σύσταση επιτελείου διαχείρισης του έργου (project management).
- ✓ Αξιολόγηση των προσφορών μεταξύ προμηθευτών ηλεκτρονικού, μηχανολογικού και δικτυακού εξοπλισμού, για τον εντοπισμό των πιο ικανών και συμφέροντων μεταξύ αυτών, και διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με αυτούς.
- ✓ Αποφυγή καθυστερήσεων στην εκτέλεση του έργου και υπερβάσεων στο κόστος.
- ✓ Εξασφάλιση της ποιότητας του έργου.
- ✓ Οργάνωση αποτελεσματικής προώθησης για τις υπηρεσίες που πρόκειται να παρέχονται από τη εν λόγω εταιρεία.
- ✓ Εξεύρεση κατάλληλου διοικητικού και τεχνικού προσωπικού για τη φάση της πλήρους λειτουργίας της εταιρείας.

Για την ταχύτερη ανταπόκριση της εταιρείας στις αρχικές απαιτήσεις της, θεωρείται σκόπιμο να τοποθετηθούν στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου οι δύο κύριοι ιδρυτές της, καθώς αυτοί είναι πλήρως καταρτισμένοι και ενημερωμένοι για τους σκοπούς του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τέθηκε ο κος Μιχελάκης, ο οποίος πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Σημαντικό ρόλο στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου αναλαμβάνει και η κα Αθανασίου που είναι η υπεύθυνη του εμπορικού τμήματος για την προετοιμασία της στρατηγικής προώθησης.

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.

### 7.3. Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης Του Επενδυτικού Σχεδίου

Η πραγματοποίηση του επενδυτικού προγράμματος χωρίς καθυστερήσεις και υπερβάσεις κόστους προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό εργασιών. Ωστόσο, τα κυριότερα στάδια προγραμματισμού της εκτέλεσης ενός επενδυτικού σχεδίου δεν ακολουθούν κάποια αυστηρή αλληλουχία, αλλά συνήθως υπάρχει αλληλοκάλυψη 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 που πρέπει να τηρηθεί.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των σταδίων εκτέλεσης του έργου καθώς και των επιμέρους εργασιών και δραστηριοτήτων που τα συνθέτουν, όπως έχουν προγραμματιστεί να γίνουν:

- Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις. Τα βήματα που απαιτούνται για τη σύσταση της εταιρείας περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ενέργειες:
  1. Συμφωνία προθέσεων μεταξύ των συνεταιίρων για την ίδρυση της εταιρείας.
  2. Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
  3. Επίσημη αίτηση προς τις αρχές και στην υπηρεσία μίας στάσης.
  4. Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας Medinet I.K.E.
  5. Επίσημη κατοχύρωση εμπορικού σήματος από το Υπουργείο Εμπορίου για τη σήμανση της εταιρείας.
  6. Επίσημη κατοχύρωση ονόματος χώρου του portal από την EETT, [www.eatric.gr](http://www.eatric.gr).
- Επιλογή Προμηθευτών

Σε αυτό το στάδιο θα γίνει ο σχεδιασμός του ηλεκτρονικού, μηχανολογικού και δικτυακού εξοπλισμού καθώς και λοιπού εξοπλισμού που χρειάζονται τα γραφεία της εταιρείας προκειμένου να καταλήξουν σε μια κοινή απόφαση, με γνώμονα την πλέον λειτουργική για την εταιρεία λύση.

- Ενοικίαση και Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας

Εφόσον επιλεγεί και ενοικιαστεί ο κατάλληλος χώρος γραφείων θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικός σχεδιασμός για τον καθορισμό της σειράς με την οποία πρόκειται να πραγματοποιηθούν οι επιμέρους εργασίες στο χώρο. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι οι κατασκευαστικές δραστηριότητες οφείλουν να σχετίζονται με την υπάρχουσα υποδομή και να συνδυάζονται με το πρόγραμμα άφιξης της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού.

- Απόκτηση και μεταφορά ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού

Δεδομένου ότι οι σχετικές ενέργειες που αφορούν στη συμφωνία ως προς τους όρους απόκτησης και μεταφοράς της τεχνολογίας έχουν ήδη πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο στάδιο απομένει η παραλαβή του μηχανολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού και η εγκατάστασή του εντός της εταιρείας. Έτσι σε αυτό το στάδιο πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι χώροι εργασίας με τους υπολογιστές, το meeting room και η κουζίνα. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό έχει προγραμματιστεί να γίνει και η παραλαβή των βοηθητικών μηχανημάτων που πρόκειται να συμπληρώσουν τον εξοπλισμό και την επίπλωση της νέας εταιρείας. Άρα, στο τέλος του σταδίου πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί τα γραφεία της εταιρείας από κάθε άποψη.

- Προμήθεια τεχνολογίας και πρώτων υλών

Κατά το στάδιο αυτό εκτελούνται όλες οι ενέργειες που αφορούν στην προμήθεια όλων των επιμέρους εισροών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της εταιρείας (όπως για παράδειγμα άδειες λογισμικού, ηλεκτρολογικός και δικτυακός εξοπλισμός κ.α.), προκειμένου να μην υπάρξει οποιαδήποτε χρονική απώλεια κατά την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας.

- Εργασίες κατασκευής του portal

Κατά το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο να εκκινήσουν οι διαδικασίες για την τεχνική κατασκευή του portal ώστε να κερδιθεί πολύτιμος χρόνος. Επίσης σε αυτό το στάδιο θα φτιαχτούν και τα facebook και twitter accounts του portal.

- Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου προβλέπεται να ολοκληρωθούν οι σχετικές ενέργειες για τον εντοπισμό του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να επανδρώσει την υπό εξέταση εταιρεία. Εφόσον έχει ξεκινήσει η κατασκευή του portal και οι σελίδες των social media επείγει η ανεύρεση της γραφιστικής ομάδας και στην συνέχεια της συντακτικής. Παράλληλα, σχεδιάζεται να

πραγματοποιηθεί και η προβλεπόμενη εκπαίδευση του προσωπικού την οποία θα αναλάβουν τα ιδρυτικά στελέχη της εταιρείας.

- Προώθηση πριν το επίσημο launch του portal

Η προετοιμασία του κοινού για την έλευση του portal επιβάλλεται να ξεκινήσει νωρίτερα από την έναρξη της λειτουργίας του. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαδικτυακή διαφήμιση του, με teaser άρθρα σε ειδησεογραφικά sites και με προώθηση μερικών facebook posts.

- Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος

Κατά το τελικό στάδιο του προγραμματισμού απαιτείται από τον επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου να διεξάγει συνολική επιθεώρηση της εταιρείας, ώστε να διαπιστωθεί η άρτια ολοκλήρωση των εγκαταστάσεων της. Παράλληλα, πρέπει να γίνουν και κάποιες ενέργειες για το συντονισμό των επιμέρους εργασιών, καθώς και για τον έλεγχο της λειτουργίας του συνόλου του εξοπλισμού. Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνει και η σχετική ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των καθηκόντων τους προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία είναι πλήρως προετοιμασμένη ώστε να ξεκινήσει τη λειτουργία της.

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και ισορροπημένου χρονοδιαγράμματος των απαιτούμενων εργασιών μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του ακριβούς προγραμματισμού εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Συνεπώς οι περίοδοι που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε σταδίου του έργου πρέπει να υπολογίζονται πολύ προσεκτικά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ανταποκρίνονται στα δεδομένα, εκφράζοντας συγχρόνως ρεαλιστικές εκτιμήσεις. Για το σχεδιασμό λοιπόν του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, ελήφθησαν υπόψη τα προαναφερθέντα στάδια εκτέλεσης του έργου, η ολοκλήρωση καθενός εκ των οποίων υπολογίζεται να απαιτήσει το πέρασ των ακόλουθων χρονικών διαστημάτων:

<b>Κωδικός Δραστηριότητας</b>	<b>Περιγραφή Δραστηριότητας</b>	<b>Εβδομάδες</b>
<b>A</b>	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	<b>4</b>
<b>B</b>	Επιλογή Προμηθευτών	<b>2</b>
<b>Γ</b>	Ενοικίαση και Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	<b>3</b>
<b>Δ</b>	Απόκτηση και μεταφορά ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού	<b>2</b>
<b>E</b>	Προμήθεια τεχνολογίας και πρώτων υλών	<b>1</b>
<b>ΣΤ</b>	Εργασίες κατασκευής του portal	<b>10</b>
<b>Z</b>	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	<b>4</b>
<b>H</b>	Προώθηση πριν το επίσημο launch του portal	<b>8</b>
<b>Θ</b>	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	<b>2</b>

**Πίνακας 11: Στάδια Εκτέλεσης του Έργου**

Σύμφωνα με τις ανωτέρω εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι η εταιρεία θα είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία στις αρχές του 2017. Συγκεκριμένα, η πρώτη Ιανουαρίου του έτους 2017 ορίζεται ως η ημερομηνία έναρξης των εργασιών της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό παρατίθεται η γραφική παράσταση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, η οποία απεικονίζει τη χρονική διάρκεια και την αλληλουχία των σταδίων αυτών. Η απεικόνιση αυτή δίνεται από το διάγραμμα Gant και πρόκειται να συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του χρονικού προγραμματισμού εκτέλεσης, και κατ' επέκταση, στη βελτίωση της εποπτικής δυνατότητας και παρακολούθησης του έργου.

Κωδικός	Δραστηριότητα	Έναρξη	Λήξη	Συνολική Διάρκεια	Ιούλ-16			Αυγ-16			Σεπ-16			Οκτ-16			Νοε-16			Δεκ-16									
					1-Ιουλ	15-Ιουλ	30-Ιουλ	1-Αυγ	15-Αυγ	31-Αυγ	1-Σεπ	15-Σεπ	30-Σεπ	1-Οκτ	15-Οκτ	30-Οκτ	1-Νοε	15-Νοε	30-Νοε	1-Δεκ	15-Δεκ	31-Δεκ							
A	Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	3/7/2016	29/7/2016	26 ημέρες	■																								
B	Επιλογή Προμηθευτών	30/7/2016	11/8/2016	12 ημέρες				■																					
Γ	Ενοίκιαση και Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	12/8/2016	3/9/2016	20 ημέρες				■																					
Δ	Απόκτηση και μεταφορά ηλεκτρονικού & μηχανολογικού εξοπλισμού	3/9/2016	18/9/2016	15 ημέρες				■																					
Ε	Προμήθεια τεχνολογίας και πρώτων υλών	18/9/2016	26/10/2016	8 ημέρες							■																		
ΣΤ	Εργασίες κατασκευής του portal	27/10/2016	7/12/2016	71 ημέρες										■															
Z	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	1/11/2016	28/11/2016	28 ημέρες										■															
Η	Προώθηση πριν το επίσημο launch του portal	1/11/2016	31/12/2016	56 ημέρες										■															
Θ	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	7/12/2016	21/12/2016	15 ημέρες																■									

Πίνακας 12: Διάγραμμα Gantt

#### 7.4. Εκτίμηση Του Κόστους Εκτέλεσης Του Προγράμματος

Το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος πρέπει να υπολογιστεί πολύ προσεκτικά ώστε να καλύπτει όλες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβληθούν για την ολοκλήρωση των εργασιών που είναι αναγκαίες ώστε να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως ότου η νέα εταιρεία να είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική διαδικασία και σε καμία περίπτωση το κόστος για κάθε στάδιο δεν έχει συμπεριληφθεί ξανά σε προηγούμενα κεφάλαια.

Ακολουθεί ο πίνακας εκτίμησης του κόστους που προβλέπεται να αναληφθεί από την εταιρεία για τη διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος:

<b>Περιγραφή Δραστηριότητας</b>	<b>Κόστος</b>
Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	386
Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	1.500
Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	150
Πρώθηση πριν το επίσημο launch του portal	1.000
Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	0
<b>Total</b>	<b>3.036</b>

Πίνακας 13: Κόστος Εκτελέσεως του Προγράμματος



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση Της Επένδυσης**

---

### **8.1. Στόχοι Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης Και Αξιολόγησης Της Επένδυσης**

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου το οποίο αναλύθηκε παραπάνω. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι ο εντοπισμός των ενδεχόμενων αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή των απαραίτητων βελτιώσεων ώστε να αντισταθμιστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

Αρχικά η χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών καθώς και των προβλεπόμενων εκροών που συνεπάγονται της επένδυσης. Ο κυριότερος παράγοντας στην περίπτωση αυτή είναι η μεταμόρφωση των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό το οποίο θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, καθώς και η δημιουργία ρευστότητας κάνοντας χρήση αυτού του ενεργητικού.

Στη συνέχεια η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, που αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης, περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν. Η αξιολόγηση της επένδυσης αποτελείται από το σχεδιασμό και την ανάλυση εναλλακτικών σχεδίων εκροών με στόχο την επιλογή εκείνου που προσφέρει τη μέγιστη δυνατή απόδοση επί του επενδυσόμενου κεφαλαίου.

Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης.

### **8.2. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης**

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους ώστε να ελεγχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Όλες οι εκτιμήσεις του κόστους έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και περιλαμβάνουν τις δαπάνες εκείνες που

πραγματοποιούνται κατά την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να μπορέσει η εταιρεία να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης. Αναλυτικότερα, το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

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

Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (πόροι για αναδιαμόρφωση των χώρων της εταιρείας και αγορά ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού του προγράμματος) και τις προπαραγωγικές δαπάνες που περιλαμβάνουν το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Το πάγιο ενεργητικό αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €
<b>ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	
Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	1.500
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	10.407
<b>ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	
Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις	386
Marketing πριν τις Πωλήσεις	1.000
Έρευνες Αγοράς / Μετακινήσεις	2.350
Τεχνικές Μελέτες	4.750
Λοιπά Έξοδα	2.400
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
<b>Total</b>	<b>22.793</b>

Πίνακας 14: Πάγιο Ενεργητικό

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η εταιρεία ολικά ή μερικά (αγορά software, εφοδίων κλπ.) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

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

Το Τρέχον Ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, ενώ το Τρέχον Παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) και

καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ( $Y = 360/X$ ). Κατόπιν, 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. Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων τελικών προϊόντων απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το αντίστοιχο επιμέρους ετήσιο κόστος παραγωγής, διότι οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού, οι οποίες ακολουθούν τη γραμμική μέθοδο, κατά την οποία το αποσβεστέο κόστος (ισούται με το συνολικό αρχικό κόστος κτήσεως, αφού σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία η υπολειμματική αξία των παγίων θεωρείται ότι είναι ίση με το μηδέν) διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής και το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό της απόσβεσης



**Ετήσια Απόσβεση = Αξία Κτήσης  
Πάγιου Στοιχείου / Ωφέλιμη Ζωή**

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 22.793 / 5 = 4559 \text{ €}$$

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, ο υπολογισμός των αναγκών της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
<b>Α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>Β. Αποθέματα:</b>	
Ανταλλακτικά Εξοπλισμού	90 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Αναλώσιμα	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τα λοιπά εφόδια και τις αποσβέσεις
<b>Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Πίνακας 15: Απαιτήσεις Ενεργητικού & Παθητικού

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€) 2017	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €
Πρώτες ύλες και τεχνολογικός εξοπλισμός	6.484
Ανθρώπινο δυναμικό	129.220
Γενικά έξοδα	4.054
Έξοδα Marketing	8.090
Αποσβέσεις	4.559
<b>Total</b>	<b>148.077</b>

Πίνακας 16: Κόστος Παραγωγής 2017

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				<b>48.394</b>
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	147.848	60	6	24.641
<b>B. Αποθέματα:</b>				
<b>Αναλώσιμα</b>	300	90	4	75
<b>Ανταλλακτικά</b>	700	60	6	117
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	141.364	60	6	23.561
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				<b>270</b>
<b>Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	6.484	15	24	270
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>48.124</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				<b>152.407</b>
<b>Πρώτες Ύλες και άλλα     εφόδια</b>				-6.484
<b>Αποσβέσεις</b>				-4.559
<b>Σύνολο</b>				141.364
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>23.561</b>

Πίνακας 17: Ανάγκες του έτους 2017

Όλες οι επιμέρους αναλύσεις του κόστους της επένδυσης επιτρέπουν τον υπολογισμό του συνολικού κόστους αυτής, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	48.394	50,14
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	48.124	49,86
<b>Total</b>	<b>96.517</b>	<b>100</b>

Πίνακας 18: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως προκύπτει λοιπόν από τους ανωτέρω υπολογισμούς, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 96.517 ευρώ. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, το 50,14% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικά έξοδα, ενώ το 49,86% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

### 8.3. Χρηματοδότηση Του Επενδυτικού Σχεδίου

Όπως είναι φυσικό το συνολικό αυτό κόστος επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Όσον αφορά το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα, για τις ανάγκες της τεχνοοικονομικής μελέτης θεωρούμε πως το κεφάλαιο των ιδρυτικών στελεχών αποτελεί τη μοναδική πηγή χρηματοδότησης η οποία είναι της τάξης των 96.517 ευρώ (όσο και το συνολικό κόστος επένδυσης).

### 8.4. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις κάθε επένδυσης. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας για την εκτίμηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση εταιρείας και κατ' επέκταση, της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου. Ο μη-επιμελής έλεγχος του στοιχείου αυτού ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες για την ευημερία της.

Σε πρώτη φάση απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της εταιρείας η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους παραγωγής, όπως αυτά έχουν υπολογιστεί στην ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου:

ΕΤΟΣ	Πρώτες ύλες και ηλεκτρολογικός εξοπλισμός	Ανθρώπινο δυναμικό	Γενικά έξοδα	Έξοδα Marketing	Αποσβέσεις	Συνολικό Κόστος Παραγωγής
<b>2017</b>	6.484	129.220	4.054	8.090	4.559	<b>152.407</b>
<b>2018</b>	3.374	130.835	4.173	7.850	4.559	<b>150.791</b>
<b>2019</b>	3.536	132.471	4.323	8.075	4.559	<b>152.964</b>
<b>2020</b>	5.942	134.127	4.448	8.120	4.559	<b>157.196</b>
<b>2021</b>	3.720	135.803	4.612	8.540	4.559	<b>157.234</b>

Πίνακας 19: Συνολικό Κόστος Παραγωγής

Εφόσον οι ανάγκες της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελούν και αυτές με τη σειρά τους καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, δεν αρκεί η εκτίμηση τους μόνο για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας. Ως εκ τούτου, ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για όλα τα εξεταζόμενα έτη κρίνεται απαραίτητος.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2017	2018	2019	2020	2021
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	147.848	146.232	148.405	152.637	152.675
<b>B. Αποθέματα:</b>	1.000	1.050	1.170	3.535	1.270
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	141.364	142.858	144.869	146.695	148.955
<b>Δ.Σύνολο Τρέχοντος Ενεργητικού</b>	290.212	290.141	294.443	302.866	302.900
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	6.484	3.374	3.536	5.942	3.720
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>					
<b>(I-II)</b>	<b>283.728</b>	<b>286.767</b>	<b>290.907</b>	<b>296.924</b>	<b>299.180</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>					
<b>A. Κόστος Παραγωγής</b>	<b>152.407</b>	<b>150.791</b>	<b>152.964</b>	<b>157.196</b>	<b>157.234</b>
<b>B. Πρώτες Ύλες και άλλα εφόδια</b>	-6.484	-3.374	-3.536	-5.942	-3.720
<b>Γ. Αποσβέσεις</b>	-4.559	-4.559	-4.559	-4.559	-4.559
<b>Σύνολο</b>	141.364	142.858	144.869	146.695	148.955
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>					
	141.364	142.858	144.869	146.695	148.955

Πίνακας 20: Απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης

## 8.5. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να λάβει χώρα η χρηματοοικονομική ανάλυση ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Η σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε προτεινόμενης επένδυσης καθώς παρέχει μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότησης, όσο και του κόστους κεφαλαίου της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, οι λογιστικές καταστάσεις που κρίνονται απαραίτητες για την αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) ή έλλειμμα (ζημιά) του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος. Βάσει των στοιχείων αυτών οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για όλα τα υπό εξέταση έτη της εταιρείας παρατίθενται στην ακόλουθη διάταξη:

ΧΡΗΣΕΙΣ	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Πωλήσεις</b>	105.600	151.000	215.190	310.979	453.939
<b>Κόστος Παραγωγής</b>	152.407	150.791	152.964	157.196	157.234
<b>Μικτό Κέρδος</b>	-46.807	209	62.226	153.783	296.705
<b>Φόρος 28%</b>	13.105	58	17.423	43.059	83.077
<b>Καθαρό Κέρδος</b>	-33.702	151	44.803	110.724	213.628

Πίνακας 21: Καθαρά κέρδη

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως προσφέρεται για την παρουσίαση της αξίας, δηλαδή της περιουσίας της εταιρείας χωρίς ωστόσο να αποτελεί επαρκές εργαλείο για το χρηματοδοτικό προγραμματισμό, δηλαδή την εξασφάλιση της ρευστότητας της εταιρείας. Ως εκ τούτου, απαιτείται και ο σχεδιασμός ενός ετήσιου πίνακα ταμειακών ροών που να δείχνει τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, ιδιαίτερα δε τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές.

Για τους σκοπούς λοιπόν της παρούσας μελέτης, θεωρείται εξαιρετικά χρήσιμη η κατασκευή ενός Πίνακα Χρηματικών Ροών, ο οποίος να περιγράφει τις μεταβολές τόσο των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών), όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια), διευκολύνοντας έτσι το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου.

Επιπλέον, οι μεταβολές στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδυόμενα στοιχεία που εμφανίζονται με την κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, καθώς και η μετέπειτα αξιολόγησή τους προσφέρει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, δεδομένου ότι υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιλέγει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε κεφάλαια, τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν τα κεφάλαια αυτά, καθώς και τη μέθοδο διανομής των κερδών που προκύπτουν από τη λειτουργία της εταιρείας. Στα πλαίσια αυτά, οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της εταιρείας για όλα τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2016 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ	2017	2018	2019	2020	2021
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>96.517</b>	<b>105.600</b>	<b>151.000</b>	<b>215.190</b>	<b>310.979</b>	<b>453.939</b>
Σύνολο χρηματικών πόρων	96.517	0	0	0	0	0
Έσοδα από πωλήσεις	0	105.600	151.000	215.190	310.979	453.939
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>48.394</b>	<b>139.302</b>	<b>150.850</b>	<b>170.387</b>	<b>200.255</b>	<b>240.312</b>
Σύνολο παγίου ενεργητικού	48.394	0	0	0	0	0
Κόστος λειτουργίας	0	152.407	150.791	152.964	157.196	157.234
Φόρος εισοδήματος	0	-13.105	58	17.423	43.059	83.077
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (A – B)</b>	<b>48.123</b>	<b>-33.702</b>	<b>150</b>	<b>44.803</b>	<b>110.724</b>	<b>213.627</b>
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>48.123</b>	<b>14.421</b>	<b>14.571</b>	<b>59.374</b>	<b>170.098</b>	<b>383.725</b>

Πίνακας 22: Χρηματικές Ροές

## 8.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### 8.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μια ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, σύμφωνα με την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο λιγότερο επικίνδυνη είναι η επένδυση. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης.

Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές που προβλέπεται να εμφανίσει η εταιρεία. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζεται ως εξής:

### Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές — Ταμειακές Εκροές

ή

### Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις) ενώ στις ταμειακές εκροές περιλαμβάνεται κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της εταιρείας όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου:

ΕΤΟΣ	Πωλήσεις	Συνολικό Κόστος Παραγωγής	Κέρδη προ φόρων	Φόρος	Καθαρά Κέρδη
2017	105.600	152.407	-46.807	-13.106	-33.702
2018	151.000	150.791	209	58	151
2019	215.190	152.964	62.226	17.423	44.803
2020	310.979	157.196	153.783	43.059	110.724
2021	453.934	157.234	296.700	83.076	213.624

Πίνακας 23: Συνολικά Καθαρά Κέρδη

ΕΤΟΣ	Καθαρά Κέρδη	Απόσβεση	ΚΤΡ	Αθροιστική ΚΤΡ
2017	-33.702	4.559	-29.143	-29.143
2018	151	4.559	4.710	-24.433
2019	44.803	4.559	49.362	24.929
2020	110.724	4.559	115.283	140.212
2021	213.624	4.559	218.183	358.395

Πίνακας 24: Καθαρές Ταμειακές Ροές

Όπως λοιπόν προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης θα είναι 3 χρόνια και 5 μήνες. Πιο συγκεκριμένα, τα 24.929 από τα 96.517 ευρώ της επένδυσης θα επανείσπραχθούν κατά τα τρία πρώτα χρόνια ζωής της επένδυσης και τα υπόλοιπα 71.588 ευρώ κατά τη διάρκεια του πέμπτου μήνα του τέταρτου έτους. Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική αφού, ήδη από τα 3,5 χρόνια το κεφάλαιο επένδυσης έχει επιστραφεί και πλέον αρχίζει να αποφέρει κέρδη.

#### 8.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της εταιρείας (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το επενδύσιμο κεφάλαιο. Στην περίπτωση επενδύσεων όπως είναι η παρούσα είθισται να χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι δύο συντελεστές απόδοσης:

**Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου.**

ή

**Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδύσιμου μετοχικού κεφαλαίου.**

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης μελέτης, θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης (96.517), ο οποίος υπολογίζεται βάσει του ακόλουθου τύπου:

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

Όπως λοιπόν προκύπτει, για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου, απαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους, ο οποίος παρατίθεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΕΤΟΣ	2017	2018	2019	2020	2021
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (€)	-33.702	151	44.803	110.724	213.624
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	96.517				
ΑΣΑ <sub>M</sub> %	-34,9	0,2	46,4	114,7	221,3

Πίνακας 25: Πίνακας Απλού Συντελεστή Απόδοσης

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός για τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας. Αυξημένο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, ο οποίος σημειώνεται εξαιρετικά υψηλός, παράγοντας που καθιστά την επένδυση πολύ ελκυστική.

### 8.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησής τους, για όλη τη

διάρκεια προβλεπόμενης ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι αυτές είναι περισσότερο αντικειμενικές από τις προηγούμενες δύο.

Σύμφωνα λοιπόν με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Πιο συγκεκριμένα, για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

**ΚΠΑ** =  $\sum [KTP_{\tau} \nu^{\tau} = 1 / (1 + \kappa)^{\tau}] - KE$  όπου:

- ✓ **ΚΠΑ** = Καθαρή Παρούσα Αξία
- ✓ **ΚΤΡ $\tau$**  = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο T
- ✓ **ΚΕ** = Κόστος Επένδυσης
- ✓  **$\kappa$**  = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου
- ✓  **$\nu$**  = Αριθμός Περιόδων

Ωστόσο, στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (όπως ισχύει εδώ), η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να διατυπωθεί με την εξής μορφή:

○ **ΚΠΑ =  $\sum [KTP_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{\kappa, \nu})] - KE$**

Ο συντελεστής ΣΠΑ $\kappa, \nu$  αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

○  **$\Sigma ΠΑ_{\kappa, \nu} = 1 / (1 + \kappa)^{\nu}$**

Όταν η καθαρή παρούσα αξία είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας, όπου χρησιμοποιείται ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 8%.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ8%, $\nu$	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (€)
<b>2017</b>	-29.143	0,9259	-26.984
<b>2018</b>	4.710	0,8753	4.123
<b>2019</b>	49.362	0,7938	39.184
<b>2020</b>	115.283	0,7350	84.733
<b>2021</b>	218.183	0,6806	148.495
<b>Total</b>			<b>249.551</b>

Πίνακας 26: Πίνακας Καθαρής Παρούσας Αξίας

Όπως προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{ΚΕ} \Rightarrow \text{ΚΠΑ} = 249.551 - 96.517 = 153.034 > 0$$

Εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική, το παρόν επενδυτικό σχέδιο εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικό και συνεπώς θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

#### 8.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (internal rate of return) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος αξιολόγησης, η οποία στηρίζεται στον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της εταιρείας ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών της εκροών. Στη μαθηματική του απόδοση ισχύει ο ακόλουθος τύπος και ακολουθείται η εξής διαδικασία:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum [\text{ΚΤΡ} \tau \nu \tau = 1 (\Sigma \text{ΠΑ} \kappa, \nu)] - \text{ΚΕ} = 0 \text{ ή } \sum [\text{ΚΤΡ} \tau \nu \tau = 1 (\Sigma \text{ΠΑ} \kappa, \nu)] = \text{ΚΕ}$$

- ✓ Υπολογίζονται οι σχετικές καθαρές ταμειακές ροές της εταιρείας.
- ✓ Γίνεται η προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (8%), αλλά και με άλλα επιτόκια (ένα υψηλό: IRR1 και ένα χαμηλό: IRR2).
- ✓ Εντοπίζεται ο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$\text{IRR} = \text{IRR1} + [\Theta \text{ΚΠΑ} * (\text{IRR2} - \text{IRR1}) / \Theta \text{ΚΠΑ} + \text{ΑΚΠΑ}] \text{ όπου:}$$

**ΘΚΠΑ** = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης), **ΑΚΠΑ** = η αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Βάσει όλων αυτών, κατασκευάζεται ο ακόλουθος πίνακας εκτίμησης του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, χρησιμοποιώντας τρία εναλλακτικά επιτόκια προεξόφλησης κεφαλαίου:

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ4%,ν	ΣΠΑ8%,ν	ΣΠΑ12%,ν	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ 4% (€)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ 8%(€)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ 12% (€)
2017	-29.143	0,9615	0,9259	0,8929	-28.021	-26.984	-26.022
2018	4.710	0,9615	0,8753	0,7972	4.529	4.123	3.755
2019	49.362	0,8890	0,7938	0,7118	43.883	39.184	35.136
2020	115.283	0,8548	0,7350	0,6355	98.544	84.733	73.262
2021	218.183	0,8219	0,6806	0,5674	179.325	148.495	123.797
Total					298.259	249.551	209.928

Πίνακας 27: Πίνακας Συνολικής Παρούσας Αξίας

Κάνοντας ένα test με συντελεστή προεξόφλησης 20% βλέπουμε πάλι πως η ΚΠΑ δεν είναι αρνητική. Συνεπώς, το επιτόκιο της τάξης του 20% αντανακλά ένα πολύ υψηλό επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψει ο επενδυτής δίχως να υπάρχει κανένας κίνδυνος απώλειας των επενδυόμενων κεφαλαίων.

Όπως γίνεται λοιπόν εμφανές, η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγησή της βάσει όλων των μεθόδων που προηγήθηκαν συνηγορούν απόλυτα στην ελκυστικότητά της.

## 8.7. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, όλα τα επενδυτικά σχέδια υπόκεινται στις μεταβολές του πολιτικού, κοινωνικού, εμπορικού, τεχνολογικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσονται. Οι ταχύτατες, λοιπόν, εξελίξεις που σημειώνονται στο μακροπεριβάλλον κάθε εταιρείας εγείρουν κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος ολοένα και μεγαλώνει με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αξιολογούνται όλα τα στοιχεία αβεβαιότητας και στη συνέχεια, να εκτιμάται κάθε προβλέψιμος κίνδυνος που θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εφικτότητα του σχεδίου ώστε να σχεδιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου του κινδύνου αυτού.

Όσον αφορά στα στοιχεία αβεβαιότητας που άπτονται της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την εξέταση των ακόλουθων τριών μεταβλητών:

- Τα Έσοδα από τις Πωλήσεις
- Το Κόστος των Πωλούμενων Προϊόντων
- Το Κόστος της Επένδυσης

Σε αυτές τις μεταβλητές έρχεται να προστεθεί πλήθος άλλων στοιχείων, τα οποία σχετίζονται κυρίως με τις τιμές και την ποσότητα και ενδέχεται να προκαλέσουν διαφοροποίηση στο κόστος, στα οφέλη, καθώς και στην αναμενόμενη απόδοση της μελλοντικής εταιρείας.

Η παρούσα, λοιπόν, ενότητα εστιάζει στον εντοπισμό και την αξιολόγηση της αβεβαιότητας που ενδέχεται να περικλείει η προτεινόμενη επένδυση. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση της ευαισθησίας αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών, καθώς και της έκτασης με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, ενώ η ανάλυση του «νεκρού σημείου» προσφέρεται για την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας που ισχύει.

### 8.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «Νεκρό Σημείο» (Break–Even Point ή ΒΕΡ) ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Το ΒΕΡ μπορεί, επίσης, να ορίζεται από το ύψος των φυσικών παραγόμενων μονάδων ή από το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, στο οποίο οι πρόσοδοι από τις πωλήσεις ισούνται με το κόστος παραγωγής.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ανωτέρω ορισμό, καθώς η εταιρεία μας εμπορεύεται αποκλειστικά υπηρεσίες, το «Νεκρό Σημείο» υπολογίζεται ως ποσοστό % επί των προβλεπόμενων πωλήσεων:

**$BEP = \sigma / (\epsilon - \mu) * 100\%$**  όπου:

- ✓  $\epsilon$  = τα έσοδα από τις πωλήσεις (σε πλήρη δυναμικότητα)
- ✓  $\mu$  = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα
- ✓  $\sigma$  = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ο καταμερισμός των ετήσιων εξόδων της εταιρείας μεταξύ σταθερών και μεταβλητών. Έτσι λοιπόν, ο καταμερισμός των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της υπό εξέταση εταιρείας, όπως αυτός διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια του 3ου έτους λειτουργίας της, αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Περιγραφή	Σταθερα Εξοδα (€)	Μεταβλητα Εξοδα (€)
Συνολικό κόστος marketing	0	8.075
Κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων	3.294	390
Γενικά έξοδα	3.054	1.269
Κόστος ανθρωπίνου δυναμικού	132.471	0
Αποσβέσεις	4.559	0
<b>Total</b>	<b>143.378</b>	<b>9.734</b>

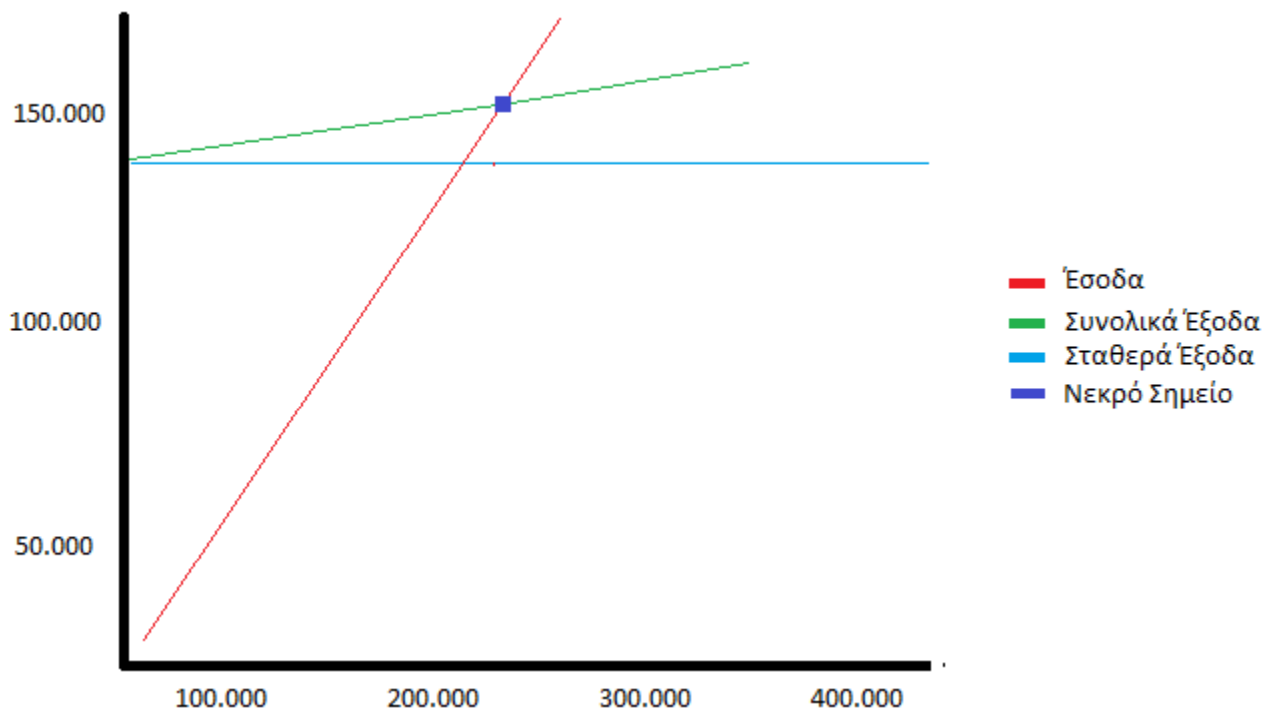
Πίνακας 28: Σύνολο εξόδων

Βάσει λοιπόν των στοιχείων του πίνακα 28 , το Νεκρό Σημείο διαμορφώνεται ως εξής:

$$BEP = \sigma / (\epsilon - \mu) * 100\% = 0,697 * 100\% = 69,7\%$$

Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία, εάν πραγματοποιήσει, κατά το τέταρτο έτος λειτουργίας της, το 69,7% των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών από όσες προϋπολογίζει, δεν θα κερδίσει ούτε θα χάσει.

Στο διάγραμμα που παρατίθεται στη συνέχεια, παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση του Νεκρού Σημείου:



Εικόνα 22: Εμφάνιση Νεκρού Σημείου

### 8.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Δεδομένου ότι όλες οι εκτιμήσεις του επενδυτικού σχεδίου υπόκεινται σε κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, η προσέγγιση της ευαισθησίας αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της παρούσας πρότασης. Πιο συγκεκριμένα, η Ανάλυση της Ευαισθησίας προσφέρεται για τον εντοπισμό των κρίσιμων εκείνων μεταβλητών που προσθέτουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του υπό μελέτη σχεδίου. Όπως προαναφέρθηκε, για να φτάσει η εταιρεία στο επίπεδο του BEP απαιτούνται έσοδα από τις πωλήσεις της τάξης του 69,7% από αυτά που έχουν προβλεφθεί κατά το τρίτο έτος λειτουργίας της.

Στη συνέχεια, αναλύεται η ευαισθησία του BEP προς μια ενδεχόμενη μείωση της τιμής των υπηρεσιών, η οποία κατά συνέπεια θα επιφέρει μείωση στα έσοδα από τις πωλήσεις και θα επιβληθεί στα πλαίσια της στρατηγικής αντιμετώπισης πιθανής οξύτητας του ανταγωνισμού στην digital αγορά.



Σύμφωνα λοιπόν με την εν λόγω στρατηγική αποφασίζεται η μείωση των τιμών όλων των υπηρεσιών κατά 10%.

Αντικαθιστώντας τις νέες τιμές για κάθε συντελεστή προκύπτει:

$$\text{BEP} = 143378 / (215.190 - 9.734) = \mathbf{70,12\%}$$

Για να μπορέσει, λοιπόν, η εταιρεία να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας τις τιμές κατά 10%, θα πρέπει να ολοκληρώσει το τρίτο έτος λειτουργίας, γεγονός που σημαίνει ότι, ακόμα και με μείωση των τιμών κατά 10%, η εταιρεία μπαίνοντας στο τέταρτο έτος λειτουργίας της θα έχει ξεπεράσει το νεκρό σημείο. Επίσης, δεδομένου ότι ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης είναι αναμενόμενο το πελατολόγιο να αυξάνεται όλο και περισσότερο ειδικότερα μετά την πρώτη πενταετία, γεγονός που επιτρέπει να μειωθούν οι τιμές των προϊόντων.

Εκείνο επίσης που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον κατά την εξέταση της ευαισθησίας μιας εταιρείας είναι ο εντοπισμός της μέγιστης αποδεκτής μείωσης των τιμών στην οποία θα παραμένει εφικτή η διάθεση της ποσότητας που παράγεται από τη εταιρεία όταν αυτή λειτουργεί σε πλήρη δυναμικότητα. Δεδομένου λοιπόν ότι οι υπόλοιποι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, τα ελάχιστα δυνατά έσοδα από τις πωλήσεις προκύπτουν από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων} = \text{Σταθερά Έξοδα} + \text{Συνολικά Μεταβλητά Έξοδα}$$

Βάσει του ανωτέρου τύπου έχουμε:

$$\epsilon = 153.112$$

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η εν λόγω επένδυση δεν παρουσιάζει ευαισθησία ως προς την τιμή και με κανέναν τρόπο δε θέτει σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου. Αυτό ενισχύεται και από το γεγονός πως παρά την ύπαρξη τιμοκαταλόγου η τιμές είναι ούτως ή άλλως μεταβλητές και προσαρμόζονται στην εκάστοτε περίπτωση και την ιδιαιτερότητα κάθε πελάτη. Συνεπώς, η προτεινόμενη επένδυση χαρακτηρίζεται από αρκετή σταθερότητα, γεγονός που την καθιστά ελκυστική.

## 8.8. Συμπεράσματα Τεχνοοικονομικής Μελέτης

Σε μερικά χρόνια από σήμερα, η παραδοσιακή μορφή διαφήμισης θα οδεύει στο τέλος της με τα digital κανάλια να μονοπωλούν. Το καταναλωτικό κοινό έχει αλλάξει συμπεριφορά μεσω της πληθώρας νέων επιλογών αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών και της αμεσότητας στην επικοινωνία. Τα τεχνολογικά μέσα έχουν εξελιχθεί αρκετά έτσι ώστε μία ηλεκτρονική συναλλαγή να μπορεί να

υποκαταστήσει πλήρως μία συναλλαγή στον πραγματικό κόσμο με τη βοήθεια ενός εικονικού περιβάλλοντος. Η τελειοποίηση των εικονικών περιβαλλόντων είναι η επόμενη βαθμίδα, που θα ανεβάσει τον πήχη του Internet, άρα θα ωθήσει και στη δημιουργία νέων μέσων ψηφιακής προώθησης εκτός των ήδη υπαρχόντων που γνωρίζουμε σήμερα.

Θεωρώντας ως δεδομένο ότι στις μέρες μας η συντριπτική πλειοψηφία της πληροφορίας διαχέεται μέσω του διαδικτύου είναι επόμενο κάποια στιγμή στο μέλλον τα ψηφιακά κανάλια να υπερτερήσουν των παραδοσιακών και μαζί τους και η digital διαφήμιση και προώθηση

Όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι σε φάση ανάπτυξης. Ο αριθμός των χρηστών αναμένεται να έχει μεγάλη αύξηση τα επόμενα χρόνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει πρόσφορο έδαφος για εταιρείες που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών σε ψηφιακό περιεχόμενο και ταυτόχρονα να βρουν ενδιαφερόμενους πελάτες που να επιθυμούν να προβληθούν στο ψηφιακό κοινό.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ανωτέρω παράγοντες, προκύπτει ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα είναι συμφέρον και συμβαδίζει με τις υπάρχουσες πολιτικές της ελληνικής οικονομίας στα πλαίσια της οποίας σκοπεύει να ενταχθεί. Πιο συγκεκριμένα η ίδρυση της εταιρείας πρόκειται να συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας καθώς έρχεται να καλύψει ήδη υπάρχουσες ανάγκες τόσο από πλευράς εταιρειών που επιζητούν διαφημιστική προβολή, όσο και από πλευράς χρηστών που επιζητούν ποιοτικό περιεχόμενο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

- 1) “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Αθήνα
- 2) “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, Thomas L.Wheelen, J.David Hunger,13 edition, 2012
- 3) Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Αρτίκης Γεώργιος Π.
- 4) <http://www.capital.gr/tax/1989623>
- 5) [https://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](https://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)
- 6) <http://www.ariadne.ac.uk/issue45/miller>
- 7) <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/1796275/exi-stous-deka-ellines-hrisimopoioun-pleon-kathimerina-to-diadiktuo/>
- 8) <https://www.healthonnet.org/>
- 9) [http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2013/06/YpsiliXrhstouInternetsthn\\_Ygeia\\_me-problhmatismou\\_aksiopistia.pdf](http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2013/06/YpsiliXrhstouInternetsthn_Ygeia_me-problhmatismou_aksiopistia.pdf)
- 10) <http://www.fortunegreece.com/article/poso-digital-ine-to-marketing-ton-epichiriseon-stin-ellada-simera/>
- 11) <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2015.pdf>
- 12) <http://www.iab.gr/>
- 13) <https://blog.pagefair.com/2015/ad-blocking-report/>
- 14) <http://blog.softlayer.com/2013/virtual-magic-the-cloud/>
- 15) <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/6-ways-cloud-computing-helps-businesses-save-time-and-money/>
- 16) <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/jun/14/how-cloud-help-revolutionise-business>
- 17) <http://startupgreece.gov.gr>
- 18) <https://www.google.com/doubleclick/publishers/small-business/>
- 19) <https://www.dreamhost.com/hosting/>
- 20) <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%AE%CF%82>
- 21) <http://static.eudoxus.gr/books/06/chapter-13706.pdf>

