



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

Διπλωματική Εργασία  
«Οικονομοτεχνική Μελέτη για τη Δραστηριοποίηση  
Επιχείρησης Εμπορίας/Επισκευής Αυτοκινήτων»

Παύλου Γερασίμου Αντωνίου Αθανασάτου

Καθηγητής Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος (Επιβλέπων)

Καθηγήτρια Αριστέα Σινανιώτη

Επίκουρη Καθηγήτρια Ελένη Διδασκάλου

Πειραιάς

2018

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

«ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΙΕΡΟΣΚΕΥΗΣ ΑΧΤΟΚΙΩΤΩΝ»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΠΑΥΛΟΣ

Ημερομηνία..... 28/09/2018

## **Αφιερώσεις**

Αφιερωμένο στους γονείς και τον αδελφό μου, που είναι πάντα συμπαρασάτες και οδηγού σε κάθε μου βήμα.

## Λέξεις κλειδιά

Οικονομοτεχνική μελέτη, μελέτη σκοπιμότητας, αξιολόγηση επένδυσης, αντιπροσωπεία αυτοκινήτων, συνεργείο, φανοποιείο

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα την κατάρτιση μιας πλήρους οικονομοτεχνικής μελέτης αναφορικά με τη σκοπιμότητα δημιουργίας μίας νέας, κάθετης μονάδας Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων, η οποία θ' αντιπροσωπεύει μία μάρκα αυτοκινήτων και θ' ανήκει στο Δίκτυο Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων και Επισκευαστών του επίσημου εισαγωγέα της μάρκας (NMSC) στη χώρα. Στα πλαίσια της εργασίας εξετάζονται λεπτομερώς οι απαιτούμενες επενδύσεις για την δημιουργία των εγκαταστάσεων, την αγορά της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής καθώς και όλα τα έξοδα που συνοδεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως μισθώματα, έξοδα για περιβαλλοντική πιστοποίηση, για μισθοδοσία και τα συναφή. Στον αντίποδα, εξετάζονται τα προσδοκώμενα έσοδα της επιχείρησης με βάση τη γκάμα μοντέλων της εταιρείας που αντιπροσωπεύεται, το «πάρκο» οχημάτων που κυκλοφορεί στην περιοχή, καθώς και τις προβλέψεις για την πορεία της αγοράς του αυτοκινήτου. Εξετάζονται τα προσδοκώμενα έσοδα από όλες τις κύριες δραστηριότητες μίας τυπικής κάθετης μονάδας Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων, τόσο από τον τομέα της πώλησης οχημάτων (Sales), όσο και από την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση (After Sales), όπως υπηρεσίες συνεργείου και φανοποιείου αλλά και από υπηρεσίες F&I (Finance and Insurance) όπως ασφαλιστική μεσιτεία και μεσιτεία για χρηματοδοτήσεις αγοράς αυτοκινήτου. Στη συνέχεια, με βάση τα στοιχεία για τα προσδοκώμενα έσοδα και έξοδα, αλλά και σε συνδυασμό με το συνολικό κόστος της επένδυσης, καταστρώνεται τριετές επιχειρηματικό πλάνο (3YBP), με βάση το οποίο υπολογίζονται οι προσδοκώμενες ταμειακές ροές, η περίοδος επανέσπραξης του κόστους της επένδυσης, η απόδοση επί των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI), αλλά και η απόδοση επί των πωλήσεων (ROS). Βάσει όλων αυτών, λαμβάνεται και η απόφαση για τον εάν η εξεταζόμενη επένδυση είναι συμφέρουσα και αξίζει να ξεκινήσει η υλοποίησή της. Η παρούσα εργασία βασίζεται σε ένα υποθετικό σενάριο και δεν αντικατοπτρίζει πραγματικά γεγονότα, εντούτοις για την υλοποίησή της έχουν ληφθεί υπ' όψιν οι διαδικασίες και η μεθοδολογία που ακολουθεί η TOYOTA ΕΛΛΑΣ ABEE, ο επίσημος εισαγωγέας των αυτοκινήτων TOYOTA και LEXUS στην Ελλάδα.

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

## Ευχαριστίες

Κατ' αρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος καθώς και για την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπό μου, αναθέτοντάς μου την παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες αξίζουν στους κάτωθι, τόσο για τις πληροφορίες όσο και για τη βοήθεια και την καθοριστική τους συμβολή στη δημιουργία της παρούσας εργασίας:

Κο Ισαάκ Χαζάν, *After Sales Director, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

Κο Ηλία Καραϊσκό, *After Sales Operations & Business Development Manager, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

Κα Ιωάννα Βασιλειάδου, *AFS Marketing & Customer Communications Manager, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

Κο Φώτη Γεροδημητρό, *Senior Product Manager, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

Κο Μανώλη Βοσκάκη, *Network Development & Training Manager, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

Κο Χρήστο Βόντα, *Ειδικό Σύμβουλο Περιβάλλοντος, Toyota Ελλάς ΑΒΕΕ*

## Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	ii
Λέξεις κλειδιά.....	iii
Περίληψη.....	iii
Ευχαριστίες .....	iv
Περιεχόμενα .....	v
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων .....	ix
Κατάσταση Ακρωνυμίων .....	xiii
Κεφάλαιο 1: Σύνοψη της Οικονομοτεχνικής Μελέτης .....	1
1.1 Σύνοψη της βασικής ιδέας, του ιστορικού του προγράμματος και της μεθοδολογίας.....	1
1.2 Σύνοψη της ανάλυσης αγοράς και περιβάλλοντος.....	2
1.3 Σύνοψη της στρατηγικής της επιχείρησης και του marketing .....	8
1.4 Σύνοψη των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων .....	11
1.5 Σύνοψη της μηχανολογίας και τεχνολογίας.....	12
1.6 Σύνοψη της οργάνωσης μονάδας και των γενικών εξόδων.....	13
1.7 Σύνοψη των ανθρωπίνων πόρων.....	14
1.8 Σύνοψη τοποθεσίας, χώρου εγκαταστάσεων και περιβάλλοντος.....	14
1.9 Σύνοψη προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου .....	15
1.10 Σύνοψη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της επένδυσης.....	16
1.11 Σύνοψη των συμπερασμάτων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα. ....	18
Κεφάλαιο 2: Βασική Ιδέα, Ιστορικό του Προγράμματος και Μεθοδολογία.....	19
2.1 Βασική Ιδέα .....	19
2.2 Ο επιχειρηματίας / επενδυτής.....	19
2.3 Η μητρική εταιρεία – ο NMSC.....	20
2.4 Μεθοδολογία – Σχετικές Εργασίες.....	21
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Αγοράς και Περιβάλλοντος .....	23
3.1 Εισαγωγή.....	23
3.2 Ανάλυση της εγχώριας αγοράς.....	25
3.3 Ανάλυση Ζήτησης .....	27
3.3.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης .....	27
3.3.2 Ανάλυση επιλεγμένων προσδιοριστικών παραγόντων ζήτησης.....	29
3.3.3 Πρόβλεψη της ζήτησης πωλήσεων αυτοκινήτων. ....	37

3.3.4	Πρόβλεψη της ζήτησης πωλήσεων για το After Sales.....	39
3.3.5	Πρόβλεψη της ζήτησης για το F&I.....	41
3.4	Ανάλυση ανταγωνισμού .....	42
3.4.1	Εισαγωγή.....	42
3.4.2	Ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου .....	42
3.4.3	Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων.....	44
3.4.4	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. ....	45
3.4.5	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	46
3.4.6	Απειλή από υποκατάστατα .....	48
3.4.7	Σύνθεση έντασης ανταγωνισμού από τις 5 δυνάμεις του Porter.....	49
3.4.8	Δυνάμεις ειδικών συμφερόντων. ....	49
3.5	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	50
3.5.1	Φυσικό Περιβάλλον .....	50
3.5.2	Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος (PEST).....	53
3.6	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT).....	59
Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Επιχείρησης και Marketing .....		62
4.1	Εισαγωγή.....	62
4.2	Στρατηγική Επιχείρησης.....	62
4.3	Όραμα, Αποστολή, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση VRIO.....	64
4.4	Στρατηγική Marketing Πωλήσεων (STP) .....	65
4.5	Μείγμα Marketing Πωλήσεων (4P).....	67
4.6	Στρατηγική Marketing After Sales (STP) .....	90
4.7	Μείγμα Marketing After Sales (4P).....	93
4.8	F&I.....	98
4.9	Συνολικό Κόστος Marketing.....	99
Κεφάλαιο 5: Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια .....		100
5.1	Εισαγωγή.....	100
5.2	Προδιαγραφές Πρώτων Υλών .....	101
5.3	Διαθεσιμότητα και Πρόγραμμα Προμηθειών Πρώτων Υλών .....	102
5.4	Κόστος Πρώτων Υλών .....	103
5.5	Συνολικό κόστος πρώτων υλών .....	107
Κεφάλαιο 6: Μηχανολογία και Τεχνολογία.....		109
6.1	Εισαγωγή.....	109

6.2	Γενικός εξοπλισμός και μηχανήματα συνεργείου – φανοποιείου.....	109
6.3	Ειδικά Εργαλεία.....	111
6.4	Υποδομή IT.....	112
6.5	Συνολικά Κόστη Μηχανολογίας και Τεχνολογίας.....	113
Κεφάλαιο 7 : Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα.....		114
7.1	Εισαγωγή.....	114
7.2	Οργάνωση Επιχείρησης και Ενδοεταιρικά Τμήματα.....	114
7.3	Γενικά Έξοδα.....	116
Κεφάλαιο 8 : Ανθρώπινοι Πόροι.....		119
8.1	Εισαγωγή.....	119
8.2	Παραγωγικό Προσωπικό.....	119
8.3	Επικουρικό προσωπικό.....	122
8.4	Περιγραφές Αρμοδιοτήτων Θέσεων Εργασίας.....	123
8.5	Οργανόγραμμα επιχείρησης.....	127
8.6	Κόστος Αμοιβών Προσωπικού.....	127
Κεφάλαιο 9 : Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον.....		129
9.1	Εισαγωγή.....	129
9.2	Επιλογή Κτιρίου Εγκαταστάσεων.....	129
9.3	Έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου με βάση τα πρότυπα του NMSC.....	133
9.4	Έξοδα Περιβαλλοντικής Συμμόρφωσης.....	136
9.5	Συνολικά Έξοδα Τοποθεσίας και Περιβάλλοντος.....	138
Κεφάλαιο 10 : Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης του Έργου.....		140
10.1	Γενικά.....	140
10.2	Στάδια υλοποίησης έργου – Διάγραμμα Gantt.....	140
10.3	Διάγραμμα CPM.....	141
10.4	Κόστος Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου.....	143
Κεφάλαιο 11: Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης.....		144
11.1	Εισαγωγή.....	144
11.2	Εκτίμηση Πωλήσεων (Κύκλος Εργασιών).....	144
11.3	Συνολικό Κόστος Πωληθέντων.....	147
11.4	Υπολογισμός αποσβέσεων.....	148
11.5	Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης.....	152
11.6	Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	153



11.7	Αποτελέσματα Χρήσης.....	155
11.8	Καθαρές Ταμειακές Ροές.....	155
11.9	Αξιολόγηση Επένδυσης.....	156
Κεφάλαιο 12:	Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	159
12.1	Συμπεράσματα.....	159
12.2	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα. ....	160
	Βιβλιογραφία – Πηγές.....	161

# Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

## A) Πίνακες

Πίνακας 3.1: Πρόβλεψη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς PC+LCV με βάση το ΜΕΡΜ 2014-2017

Πίνακας 3.2: Πρόβλεψη πωλήσεων νέων αυτοκινήτων ΝΜSС και υπό εξέταση επιχείρησης για την περιοχή της Πελοποννήσου.

Πίνακας 3.3: Πρόβλεψη πωλήσεων μεταχειρισμένων αυτοκινήτων από ανταλλαγή

Πίνακας 3.4: Συσχέτιση μεγεθών του After Sales με τις CPUs συνεργείου

Πίνακας 3.5: Πρόβλεψη πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου, πληρωμένων διελεύσεων φανοποιείου και διελεύσεων εγγύησης.

Πίνακας 3.6: Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης προϊόντων F&I

Πίνακας 3.7: Πρόβλεψη ζήτησης προϊόντων F&I

Πίνακας 3.8: Ομάδες Ειδικών Συμπερόντων στον κλάδο του αυτοκινήτου

Πίνακας 3.9: Βασικά μεγέθη Ελληνικής οικονομίας και πρόβλεψη για τα επόμενα έτη

Πίνακας 4.1: Ταξινόμηση αυτοκινήτων ανά κατηγορία

Πίνακας 4.2: Συμμετοχή κάθε μοντέλου στο μίγμα πωλήσεων (model mix) της υπό εξέταση επιχείρησης

Πίνακας 4.3: Μέση Λιανική Τιμή Προ Φόρων και Προμήθεια ανά όχημα

Πίνακας 4.4: Απαιτήσεις αυτοκινήτων test drive ανάλογα με τις πωλήσεις

Πίνακας 4.5: Τιμές πώλησης, κόστος και προμήθεια προϊόντων F&I

Πίνακας 4.6: Εφάπαξ και ετήσια έξοδα marketing της επιχείρησης

Πίνακας 5.1: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2019

Πίνακας 5.2: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2020

Πίνακας 5.3: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2021

Πίνακας 5.4 : Στοιχεία υπολογισμού κόστους πρώτων υλών After Sales

Πίνακας 5.5: Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών τμήματος After Sales

Πίνακας 5.6: Συνολικό κόστος πρώτων υλών επιχείρησης.

Πίνακας 6.1: Γενικός Εξοπλισμός Συνεργείου

Πίνακας 6.2: Γενικός Εξοπλισμός Φανοποιείου

Πίνακας 6.3: Κόστος ειδικών εργαλείων

Πίνακας 6.4: Επιμέρους κόστη υποδομής IT

Πίνακας 6.5: Συγκεντρωτικά Κόστη Μηχανολογίας και Τεχνολογίας

Πίνακας 7.1: Συγκεντρωτικά Γενικά Έξοδα επιχείρησης

Πίνακας 8.1: Απαιτήσεις προσωπικού συνεργείου ανάλογα με τις μεσοσταθμικές μηνιαίες διελεύσεις (CPUs)

Πίνακας 8.2: Απαιτήσεις προσωπικού φανοποιείου ανάλογα με τις μεσοσταθμικές μηνιαίες διελεύσεις (CPUs)

Πίνακας 8.3: Απαιτήσεις της επιχείρησης σε παραγωγικούς υπαλλήλους

Πίνακας 8.4: Απαιτήσεις της επιχείρησης σε επικουρικό προσωπικό

Πίνακας 8.5: Κόστος αμοιβών προσωπικού επιχείρησης.

Πίνακας 9.1: Συντελεστές βαρύτητας κριτηρίων αξιολόγησης υποψήφιων κτιρίων

Πίνακας 9.2: Απαιτούμενο εμβαδό χώρου έκθεσης νέων αυτοκινήτων

Πίνακας 9.3: Σταθμισμένη βαθμολογία υποψήφιων κτιρίων

Πίνακας 9.4: Έξοδα για οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες

Πίνακας 9.5: Έξοδα Επίπλωσης

Πίνακας 9.6: Έξοδα σήμανσης

Πίνακας 9.7: Συγκεντρωτικά έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου (μαζί με επιδότηση του NMSC)

Πίνακας 9.8: Είδη και ποσότητες παραγόμενων αποβλήτων από την επιχείρηση

Πίνακας 9.9: Ετήσια κόστη περιβαλλοντικής συμμόρφωσης

Πίνακας 9.10: Συνολικά έξοδα διαμόρφωσης κτιριακών εγκαταστάσεων και περιβαλλοντικής συμμόρφωσης

Πίνακας 10.1: Κύριες εργασίες του έργου και η αλληλουχία τους

Πίνακας 10.2: Κόστη προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Πίνακας 11.1: Έσοδα από πωλήσεις νέων αυτοκινήτων

Πίνακας 11.2: Έσοδα από πωλήσεις μεταχειρισμένων

Πίνακας 11.3: Έσοδα πωλήσεων After Sales

Πίνακας 11.4: Κύκλος εργασιών F&I

Πίνακας 11.5: Εκτίμηση Κύκλου Εργασιών επιχείρησης

Πίνακας 11.6: Συνολικό κόστος πωληθέντων

Πίνακας 11.7: Αποσβέσεις εξοπλισμού συνεργείου

Πίνακας 11.8: Αποσβέσεις εξοπλισμού φανοποιείου

Πίνακας 11.9: Αποσβέσεις εξοπλισμού IT

Πίνακας 11.10: Αποσβέσεις εξοπλισμού εγκατάστασης, επίπλωσης και σήμανσης

Πίνακας 11.11: Συνολικές αποσβέσεις

Πίνακας 11.12: Υπολογισμός απαιτήσεων Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης

Πίνακας 11.13: Συνολικό κόστος επένδυσης

Πίνακας 11.14: Λειτουργικές Ταμειακές Ροές επιχείρησης

Πίνακας 11.15: Καθαρές Ταμειακές Ροές επιχείρησης

Πίνακας 11.16: Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή επιχείρησης

Πίνακας 11.17: Συντελεστής ROS

## **B) Σχήματα**

Σχήμα 3.1: Δομή αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα

Σχήμα 3.2: Εξέλιξη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς

Σχήμα 3.3: Καταναλωτική συμπεριφορά νοικοκυριών 2016, σύγκριση με 2015

Σχήμα 3.4: Πρόβλεψη οικονομικής κατάστασης νοικοκυριών για το 2017

Σχήμα 3.5: Σύνδεση αγοράς αυτοκινήτου (σε τεμάχια) με ρυθμό ανάπτυξης

Σχήμα 3.6: Εξέλιξη της καταναλωτικής δαπάνης γι' αγορά αυτοκινήτου.

Σχήμα 3.7: Εξέλιξη δείκτη τιμών καταναλωτή γι' αυτοκίνητα

Σχήμα 3.8: Εξέλιξη δανεισμού προς ιδιώτες

Σχήμα 3.9: Εξέλιξη επιτοκίων καταναλωτικών δανείων

Σχήμα 3.10: Προβλέψεις για μεταβολή του πληθυσμού

Σχήμα 3.11: Μεριδία νέων στο συνολικό πληθυσμό

Σχήμα 3.12: Εξέλιξη επιβατικών αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους

Σχήμα 3.13: Ρυθμός ανανέωσης στόλου επιβατικών αυτοκινήτων

Σχήμα 3.14: Εξέλιξη τροχαίων ατυχημάτων στην Ελλάδα

Σχήμα 3.15: Εκπομπές CO<sub>2</sub> νέων αυτοκινήτων σε Ελλάδα και Ε.Ε.

Σχήμα 3.16: Συνολικές μηνιαίες πωλήσεις αυτοκινήτων στην Πελοπόννησο και ποσοστό του NMSC στην περιοχή.

Σχήμα 3.17: Συγκράτηση πελατών ανάλογα με τα έτη κυκλοφορίας του οχήματος

Σχήμα 3.18: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου

Σχήμα 3.19: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης απειλής εισόδου νεοεισερχομένων

Σχήμα 3.20: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών

Σχήμα 3.21: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης διαπραγματευτικής δύναμης αγοραστών

Σχήμα 3.22: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης απειλής από υποκατάστατα

Σχήμα 3.23: Σύνοψη έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο του αυτοκινήτου

Σχήμα 3.24: Ετήσια απόκλιση από τη μέση θερμοκρασία του 20ου αιώνα

Σχήμα 3.25: Εξέλιξη της συγκέντρωσης CO<sub>2</sub> στην ατμόσφαιρα

Σχήμα 3.26: Παγκόσμιο ενεργειακό «Μείγμα» και συμμετοχή οδικών μεταφορών στην παγκόσμια κατανάλωση πετρελαίου

Σχήμα 3.27: Εξέλιξη Δείκτη Οικονομικού Κλίματος Ελλάδας και ΕΕ-28

Σχήμα 3.28: Δείκτες Εμπιστοσύνης Καταναλωτών Ελλάδας και ΕΕ-28

Σχήμα 3.29: Μεγέθη Ελληνικής αγοράς εργασίας

Σχήμα 3.30: Πρόβλεψη μεριδίου αγοράς συμβατικών αυτοκινήτων και αυτοκινήτων με κάποιας μορφής ηλεκτρική πρόωση

Σχήμα 4.1: Διάγραμμα του Porter και στρατηγική υπό εξέταση επιχείρησης

Σχήμα 4.2: Segmentation στο After Sales

Σχήμα 4.3: Κύκλος ιδιοκτησίας αυτοκινήτου

Σχήμα 7.1: Τμήματα και οργανωτική δομή της επιχείρησης

Σχήμα 8.1: Οργανόγραμμα Επιχείρησης

Σχήμα 10.1: Διάγραμμα Gantt σταδίων εκτέλεσης έργου

Σχήμα 10.2: Διάγραμμα CPM εργασιών με την «κρίσιμη διαδρομή» σημειωμένη με κόκκινο χρώμα

## **Γ) Εικόνες**

Εικόνα 4.1: Δείγμα έντυπου προωθητικού υλικού

Εικόνα 4.2: Car configurator σε εταιρική ιστοσελίδα

Εικόνα 4.3: Social media feed με προωθητικό υλικό

Εικόνα 4.4: Δείγμα διαφημιστικού φυλλαδίου

Εικόνα 4.5: Δείγμα εταιρικού After Sales website

Εικόνα 4.6: Δείγμα «social video» για προωθητική καμπάνια καλοκαιρινού ελέγχου

## Κατάσταση Ακρωνυμίων

ACEA: (Association des Constructeurs Européens d'Automobiles, European Automobile Manufacturers Association, Σύνδεσμος Ευρωπαίων Κατασκευαστών Αυτοκινήτων)

BER: Block Exemption Regulation

CEO: Chief Executive Officer, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης

CPM: Critical Path Method

CPU: Customer Paid Unit, πληρωμένη διέλευση συνεργείου

CRM: Customer Relationship Management

ΔΝΤ: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

DAP: Delivery At Place

DMS: Dealer Management System, λογισμικό διαχείρισης λειτουργίας συνεργείου

ΕΕΕ: Εξουσιοδοτημένος Έμπορος και Επισκευαστής

ΕΕ: Εξουσιοδοτημένος Έμπορος

ECU: Engine Control Unit, ηλεκτρονική μονάδα ελέγχου αυτοκινήτου

EKA: Ευρωπαϊκός Κατάλογος Αποβλήτων

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΣΑ: Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

GPS: Global Positioning System, σύστημα δορυφορικού εντοπισμού στίγματος του αυτοκινήτου.

ICE: Internal Combustion Engine, κινητήρας εσωτερικής καύσης

ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ, μελετητικός φορέας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας που εποπτεύεται από τη ΓΣΕΒΕΕ

IRR: Internal Rate of Return

HMA: Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων

KPI: Key Performance Indicator

ΛΤΠΦ: Λιανική Τιμή Προ Φόρων

LCV: Light Commercial Vehicle, ελαφρύ επαγγελματικό όχημα

MIS: Management Information System

ΜΕΡΜ: Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής

MRSP: Median Retail Sales Price, Μέση Λιανική Τιμή προ Φόρων

NACE/ΣΤΑΚΟΔ: Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne, Στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

NMSC: National Marketing and Sales Company, ο εθνικός επίσημος εισαγωγέας της μάρκας για μία ή περισσότερες αγορές

NRC: New Retail Concept, πρότυπα εκθεσιακού χώρου νέων αυτοκινήτων.

ΟΤΚΖ: Οχήμα(τα) Τέλους Κύκλου Ζωής

PC: Passenger Car, επιβατηγό όχημα

ROI: Return On Investment

ROS: Return On Sales

SEO: Search Engine Optimization

SST: Special Service Tool, ειδικό εργαλείο

SAV: Sport Activities Vehicle

SUV: Sport Utility Vehicle

ΣΕΕΑ: Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων

VRIO: Value – Rarity – Imitability – Organization, μέθοδος αξιολόγησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

## Κεφάλαιο 1: Σύνοψη της Οικονομοτεχνικής Μελέτης

### 1.1 Σύνοψη της βασικής ιδέας, του ιστορικού του προγράμματος και της μεθοδολογίας.

Η βασική ιδέα πίσω από την υπό εξέταση επιχείρηση είναι η επαναδραστηριοποίηση στο νομό Αχαΐας (με πόλη δραστηριοποίησης την Πάτρα), με νέο επιχειρηματικό σχήμα, του εθνικού εισαγωγέα για την Ελλάδα (NMSC) μίας εκ των κορυφαίων αυτοκινητοβιομηχανιών παγκοσμίως. Η δραστηριοποίηση θα γίνει μέσω κάθετης μονάδας Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων η οποία θ' αντιπροσωπεύει μία μάρκα αυτοκινήτων και θ' ανήκει στο Επίσημο Δίκτυο αντιπροσώπων του εθνικού εισαγωγέα της μάρκας στη χώρα. Ο επιχειρηματίας που έχει εκδηλώσει το ενδιαφέρον για τη σύσταση της επιχείρησης Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων δραστηριοποιείται ήδη στην περιοχή ως επίσημος αντιπρόσωπος άλλων εταιριών κατασκευής αυτοκινήτων, οι οποίες με τη σειρά τους εκπροσωπούνται στη χώρα από ένα διαφορετικό NMSC. Το πλάνο του επιχειρηματία είναι η χρηματοδότηση της επένδυσης με ίδια κεφάλαια μέχρι του ποσού των €400.000. Αν το κόστος της επένδυσης που θα προϋπολογιστεί υπερβαίνει το ποσό αυτό, τα υπόλοιπα κεφάλαια θα εξασφαλιστούν με τραπεζικό δανεισμό. Το επιτόκιο προεξόφλησης το οποίο ο επενδυτής θεωρεί λογικό για την αντιστάθμιση του ρίσκου που αναλαμβάνει είναι 10%, ενώ επιθυμεί το κόστος της επένδυσης ν' αποσβεστεί μέσα στην πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης, και το ROI στην περίοδο αυτή πρέπει να είναι τουλάχιστον 33%. Τέλος, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της επένδυσης θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστο 10%.

Η μητρική εταιρεία είναι Ιαπωνική, με ιστορία πάνω από 80 χρόνια στην κατασκευή αυτοκινήτων και συγκαταλέγεται στις κορυφαίες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως. Στη διάρκεια της ιστορίας της, έχει δημιουργήσει επαναστατικά συστήματα οργάνωσης παραγωγής, τα οποία έκτοτε έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες μεγάλες εταιρείες παγκοσμίως στον κλάδο του αυτοκινήτου και όχι μόνο. Θεωρείται ο «πατέρας» του μεθόδων παραγωγής «Lean Manufacturing» και «Just in Time» οι οποίες αποσκοπούν στην εξάλειψη περιττών υλικών και διαδικασιών, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ταχύτητας παραγωγής, χωρίς όμως επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων της. Τα προϊόντα της απολαμβάνουν ιδιαίτερης φήμης για την



ποιότητα, την αξιοπιστία και την τεχνολογική τους υπεροχή. Αναμφίβολα, η κορωνίδα της τεχνολογικής της υπεροχής είναι η υβριδική τεχνολογία, η οποία αποτελεί και την επιτομή του οικολογικού προφίλ της εταιρείας.

Η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει ν' αξιολογηθεί με βάση τις απαιτούμενες επενδύσεις αλλά και με βάση τις απαιτήσεις του επενδυτή, όπως αυτές περιγράφηκαν προηγουμένως. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας λεπτομερούς Οικονομοτεχνικής Μελέτης, η οποία θ' αποτελείται από Μελέτη Σκοπιμότητας και Τριετές Επιχειρηματικό Πλάνο, με σκοπό να καταγραφούν όλες οι απαιτήσεις και τα οφέλη της επένδυσης, και με βάση αυτά να ληφθεί η τελική απόφαση πρόκρισής της ή μη. Η κατάστρωση της οικονομοτεχνικής μελέτης γίνεται με βάση σχετικές πηγές στο χώρο.

## 1.2 Σύνοψη της ανάλυσης αγοράς και περιβάλλοντος

Ουσιαστικά, η επιχείρηση αποτελείται από 3 διαφορετικές «επιχειρηματικές μονάδες»:

- Τις **Πωλήσεις** με αντικείμενο την πώληση νέων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων,
- Το **After Sales**, με αντικείμενο την εξυπηρέτηση μετά την πώληση μέσω του συνεργείου, του φανοποιείου και της πώλησης ανταλλακτικών «πάγκου»
- Το **F&I (Finance and Insurance)**, με αντικείμενο τις ασφάλειες και τη μεσιτεία σε χρηματοδοτήσεις.

Οι πωλήσεις νέων αυτοκινήτων για το 2017 σε τεμάχια ανέρχονται σε 88.000 ενώ σε τζίρο εκτιμώνται στα €1.218,7 εκ, με το Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής (MEPM) να διαμορφώνεται αρνητικός (-11,9%) την περίοδο 2007-2017, σημειώνοντας άνοδο από το 2014 (MEPM 2013-2017:9,2%) μετά τη σημαντική μείωση που είχε σημειώσει την περίοδο 2007-2012 (MEPM 2007-2013:-23,7%). Επιπλέον, με βάση το MEPM των ετών 2013-2017, απ' όταν και άρχισε να αντιστρέφεται η πτωτική τάση της αγοράς, μπορούν να γίνουν οι προβολές για την πρόβλεψη πωλήσεων και τα επόμενα χρόνια:

- **2019 (Πρόβλεψη): 105.000**
- **2020 (Πρόβλεψη): 115.000**
- **2021 (Πρόβλεψη): 126.000**

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τον κλάδο των αυτοκινήτων στην Ελληνική αγορά μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω:

- Διαθέσιμο εισόδημα
- Κόστος κτήσης και χρήσης
- Κίνητρα/αντικίνητρα από την πολιτεία
- Χρηματοδότηση
- Δημογραφικά στοιχεία
- Διάρκεια ζωής.
- Νέες τεχνολογίες.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η πρόβλεψη της ζήτησης πωλήσεων νέων αυτοκινήτων για την υπό εξέταση επιχείρηση διαμορφώνεται ως εξής:

- **2019 (Πρόβλεψη): 138**
- **2020 (Πρόβλεψη): 147**
- **2021 (Πρόβλεψη): 160**

Με παρόμοια μεθοδολογία υπολογίζεται και η πρόβλεψη πωλήσεων των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

- **2019 (Πρόβλεψη): 69**
- **2020 (Πρόβλεψη): 74**
- **2021 (Πρόβλεψη): 80**

Περνώντας στο κομμάτι του After Sales, η πρόβλεψη της ζήτησης εκφράζεται μέσω των πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου, των πληρωμένων διελεύσεων φανοποιείου και των διελεύσεων εγγυήσεων, και διαμορφώνεται ως εξής.

#### **A) Πληρωμένες διελεύσεις συνεργείου**

- **2019 (Πρόβλεψη): 2814**
- **2020 (Πρόβλεψη): 2955**
- **2021 (Πρόβλεψη): 3103**

**B) Πληρωμένες διελεύσεις φανοποιείου:**

- 2019 (Πρόβλεψη): 141
- 2020 (Πρόβλεψη): 148
- 2021 (Πρόβλεψη): 155

**Γ) Διελεύσεις εγγυήσεων:**

- 2019 (Πρόβλεψη): 957
- 2020 (Πρόβλεψη): 1005
- 2021 (Πρόβλεψη): 1055

Τέλος, η ζήτηση για το κομμάτι του F&I διαμορφώνεται ως εξής.

**A) Ασφαλιστήρια (νέα και ανανεώσεις παλαιότερων):**

- 2019 (Πρόβλεψη): 688
- 2020 (Πρόβλεψη): 724
- 2021 (Πρόβλεψη): 764

**B) Μεσιτεία για χρηματοδοτήσεις:**

- 2019 (Πρόβλεψη): 41
- 2020 (Πρόβλεψη): 44
- 2021 (Πρόβλεψη): 48

Η ανάλυση του ανταγωνισμού για την υπό εξέταση επιχείρηση έγινε με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter (ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου, απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και απειλή από υποκατάστατα). Η ένταση καθεμιάς από τις 5 δυνάμεις του Porter διαμορφώθηκε από τους παράγοντες που την επηρεάζουν ως εξής:

- Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένταση : **2,3/3**
- Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων. Ένταση: **1,6/3**
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Ένταση: **2,4/3**
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Ένταση: **1,2/3**
- Απειλή από υποκατάστατα. Ένταση: **1,7/3**

Από τις αξιολογήσεις αυτές, η **συνολική αξιολόγηση της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο προέκυψε ίση με 1,8/3, άρα μέτρια προς υψηλή.**

Σε ο,τι αφορά την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος, αυτή γίνεται με βάση το υπόδειγμα PEST και την ανάλυση των εξής δυνάμεων που το διαμορφώνουν:

#### **A) Πολιτικές Δυνάμεις (Political-Legal)**

- Η πολιτεία δημιουργεί κίνητρα για αγορά νέων αυτοκινήτων μέσω μέτρων όπως η επιδότηση της απόσυρσης αλλά και αντικίνητρα μέσω της φορολογικής πολιτικής.
- Ο κλάδος του αυτοκινήτου έχει μπει στο “στόχαστρο” της πολιτείας καθώς επιβαρύνεται με πλήθος φόρων τόσο στην αγορά όσο και στη χρήση του αυτοκινήτου, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις είναι δυσανάλογοι της αξίας του.
- Οι συνεχείς αλλαγές και τροποποιήσεις της φορολόγησης των αυτοκινήτων επιτείνουν την αβεβαιότητα στον κλάδο.
- Το θεσμικό πλαίσιο του Block Exemption Regulation (BER), όπως αυτό ορίζεται από τον κανονισμό 1400/2002 (και τον κανονισμό 461/2010 που αποτελεί τη συνέχειά του) δίνει αρκετά προνόμια, ελευθερίες και δικαιώματα στους ανεξάρτητους εισαγωγείς και στα ανεξάρτητα συνεργεία σε ο,τι αφορά την εισαγωγή και επισκευή των αυτοκινήτων.
- Το πολύ μεγάλο περιβαλλοντικό αποτύπωμα που αφήνει η κατασκευή και η χρήση των αυτοκινήτων έχει οδηγήσει στην αυστηροποίηση της σχετικής νομοθεσίας
- Η νομοθέτηση ανώτατου επιτρεπόμενου ορίου εκπομπών CO<sub>2</sub> για τη συνολική γκάμα του κάθε κατασκευαστή (π.χ. το όριο των 95 gr/km μέχρι το 2020 με βάση τη σχετική νομοθετική πρόταση για τις χώρες της ΕΕ) αναμένεται να ευνοήσει τους κατασκευαστές που διαθέτουν στη γκάμα τους οχήματα με κάποιας μορφής ηλεκτρική πρόωση (Hybrids, Plug-In Hybrids, Fuel Cell EVs, Battery EVs).
- Οι κινητήρες diesel βρίσκονται αντιμέτωποι με μία ραγδαία μείωση της δημοφιλίας τους, ενώ σε πολλές χώρες τις ΕΕ συζητείται η νομοθετική απαγόρευση της χρήσης τους εντός των αστικών κέντρων.

#### **B) Οικονομικές Δυνάμεις (Economic)**

- Η οικονομική κρίση και η συνεπακόλουθη συρρίκνωση του ΑΕΠ και των εισοδημάτων έχει επηρεάσει εξαιρετικά αρνητικά τον κλάδο. Παρόλα αυτά, διαφαίνεται μια τάση σταθεροποίησης της οικονομίας και η πρόβλεψη βασικών οικονομικών δεικτών (ΑΕΠ, ιδιωτική κατανάλωση κλπ.) για την τριετία 2017-2019 προδιαγράφεται θετική.

- Η πιστωτική «αναδίπλωση» των τραπεζών έχει δημιουργήσει πιστωτική ασφυξία σε πολλούς κλάδους, μεταξύ αυτών και στον κλάδο του αυτοκινήτου.
- Η απόκτηση αυτοκινήτου μέσω της μεθόδου “Leasing” καθώς και οι λεγόμενες πωλήσεις “RAC” (Rent – A – Car) έχουν πλέον τα ηνία στην αύξηση πωλήσεων, καθώς τείνουν να ξεπεράσουν την ιδιωτική αγορά αυτοκινήτου.

### **Γ) Κοινωνικό-πολιτιστικές Δυνάμεις (Socio-cultural)**

- Η παρατεταμένη κρίση, εκτός από τον αντίκτυπο στα οικονομικά μεγέθη, έχει επιδράσει αρνητικά και στην ψυχολογία των πολιτών.
- Η ανεργία στην Ελλάδα είναι η υψηλότερη στην ΕΕ, και, παρά τη σχετική αποκλιμάκωση τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να κινείται στα επίπεδα του 20%.
- Παρά την αρνητική συγκυρία, οι Έλληνες εξακολουθούν να βλέπουν την κατοχή του αυτοκινήτου και με συναισθηματική οπτική, καθώς σε πολλές περιπτώσεις το αυτοκίνητο αποτελεί, εκτός από μεταφορικό μέσο, και ένα “status symbol” για την αγορά του οποίου πολλοί είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα.
- Επιπλέον, το αυτοκίνητο εξακολουθεί να αποτελεί και ένα απαραίτητο μεταφορικό μέσο για μία μεγάλη μερίδα του πληθυσμού, είτε επειδή κατοικεί εκτός αστικού ιστού ή επειδή δεν καλύπτεται από τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς.

### **Δ) Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological)**

- Η εξέλιξη της τεχνολογίας στα αυτοκίνητα παρέχει νέες δυνατότητες και βελτιώνει την απόδοση και ασφάλεια των αυτοκινήτων, διαμορφώνοντας τη ζήτηση για νέα, πιο σύγχρονα οχήματα. Η τεχνολογική πρόοδος είναι ευεργετική για τα αυτοκίνητα που χρησιμοποιούν ηλεκτρική πρόωση (υβριδικά, ηλεκτρικά), καθώς σημαίνει μείωση κόστους και αύξηση απόδοσης.
- Τα υβριδικά αυτοκίνητα όλων των τύπων (Mild Hybrid, Full Hybrid, Plug-In Hybrid) σημειώνουν διψήφιο ρυθμό αύξησης πωλήσεων σε όλες σχεδόν τις αγορές του κόσμου (πηγή: ACEA).
- Ομοίως, τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα βιώνουν μια περίοδο εκρηκτικής σχεδόν ανάπτυξης.
- Παρά την σημαντική αύξηση του μεριδίου των υβριδικών/ηλεκτρικών αυτοκινήτων, οι κατασκευαστές εξακολουθούν να επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στους “συμβατικούς” κινητήρες εσωτερικής καύσης (Internal Combustion Engine, ICE), με στόχο να τους κάνουν όλο και αποδοτικότερους, οικονομικότερους και πιο “καθαρούς”.

Τέλος, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έγινε με τη μέθοδο SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) με βάση την οποία προέκυψαν τα παρακάτω:

**A) Δυνάμεις (Strengths)**

- Ισχυρό και αναγνωρίσιμο brand name στον κόσμο του αυτοκινήτου.
- Η εξαετής εγγύηση στα μοντέλα της μάρκας είναι ισχυρό κίνητρο πιστότητας.
- Ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται είναι πρωτοπόρος στην κατασκευή οχημάτων φιλικών προς το περιβάλλον.
- Μεγάλη γκάμα προϊόντων που καλύπτει τις πιθανές επιθυμίες του αγοραστή
- Ομαλή μετάβαση από το προηγούμενο επιχειρηματικό σχήμα στο επόμενο, χωρίς προστριβές και μελλοντικό εσωτερικό ανταγωνισμό.
- Ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται έχει υψηλά ποιοτικά standards για τις διαδικασίες και την εκπαίδευση του προσωπικού.

**B) Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Ακόμη και αν μέρος των στελεχών της επιχείρησης προσληφθούν από τον προηγούμενο αντιπρόσωπο, θα υπάρξει μία περίοδος προσαρμογής και εκμάθησης για τους υπόλοιπους.
- Η απουσία της μάρκας από την περιοχή την έχει αποξενώσει από το κοινό.
- Λόγω της απουσίας Εξουσιοδοτημένου Εμπόρου και Επισκευαστή από την περιοχή, είναι πολύ πιθανόν δυνητικοί πελάτες της μάρκας να έχουν στραφεί σε άλλες μάρκες.
- Οι μεγάλες κεφαλαιακές απαιτήσεις για τη σύσταση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

**Γ) Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Λόγω της αξιοπιστίας των αυτοκινήτων του κατασκευαστή αλλά και των ισχυρών πωλήσεων προηγούμενων ετών, υπάρχει μεγάλο «πάρκο» οχημάτων σε κυκλοφορία.
- Λόγω του διαρκώς αυξανόμενου κόστους χρήσης του αυτοκινήτου, οι αγοραστές στρέφονται σε λύσεις που προσφέρουν αποδεδειγμένη αξιοπιστία και οικονομία.
- Η ολοένα και αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του κοινού οδηγεί τους αγοραστές αυτοκινήτων σε φιλικότερα προς το περιβάλλον αυτοκίνητα.
- Πλέον το κοινό, εκτός από ποιοτικά προϊόντα, απαιτεί και αντίστοιχη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση από τη συνολική εμπειρία πελάτη.

#### **Δ) Απειλές (Threats)**

- Διαρκώς αυξανόμενο κόστος συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία.
- Οι αλλαγές στη νομοθεσία και τη φορολογία σε ο,τι αφορά τα αυτοκίνητα μπορούν να μεταβάλλουν άρδην σε ελάχιστο χρονικό διάστημα τα δεδομένα γύρω από τη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Οι ανακλήσεις οχημάτων ανακοινώνονται χωρίς προειδοποίηση και μπορούν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν αρνητική δημοσιότητα.
- Παρά τα στατιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν την αξιοπιστία των υβριδικών οχημάτων, υπάρχει ακόμη σκεπτικισμός τμήματος του κοινού.
- Διάρκεια οικονομικής κρίσης.
- Χαμηλή αγοραστική δύναμη δυνητικών πελατών.
- Φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές (π.χ. hacking) που απειλούν την επιχειρησιακή συνέχεια του δικτύου.

### **1.3 Σύνοψη της στρατηγικής της επιχείρησης και του marketing**

Η υπό εξέταση επιχείρηση, ως μέλος του Επίσημου Δικτύου του NMSC, αναμενόμενα θα υιοθετεί παρεμφερή στρατηγική με αυτόν, στρατηγική η οποία εν πολλοίς διαμορφώνεται από τη μητρική εταιρεία – κατασκευαστή. Συνεπώς, τα περιθώρια διαμόρφωσης ξεχωριστής στρατηγικής από την επιχείρηση είναι μάλλον μικρά.

Για την επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν τα παρακάτω δεδομένα σχετικά με τη στρατηγική του κατασκευαστή, η οποία και αντικατοπτρίζεται και στα προϊόντα του:

- Η γκάμα αυτοκινήτων του κατασκευαστή είναι μεγάλη και περιλαμβάνει μοντέλα σχεδόν σε κάθε κατηγορία (segment), θέλοντας και καλύψει τις απαιτήσεις όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του αγοραστικού κοινού.
- Ο κατασκευαστής τονίζει την τεχνολογική υπεροχή, την ποιότητα και την αξιοπιστία σαν παράγοντες διαφοροποίησής του από τον ανταγωνισμό.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική Διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, για μια επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερο βάρος στα ακόλουθα:

- Ισχυρή δυναμική του Marketing.
- Επισήμανση της τεχνολογικής υπεροχής
- Εστίαση σε ομάδες καταναλωτών οι οποίες είναι διατεθειμένες να επενδύσουν στην υπεροχή της διαφοροποίησης.
- Έμφαση στην παράδοση ποιότητας και αξιοπιστίας.
- Στενή συνεργασία με τον NMSC και τα υπόλοιπα κανάλια διανομής.

Τα διακριτά πλεονεκτήματα της εταιρείας (core competencies) ως προς τον ανταγωνισμό μπορούν να συνοψιστούν στα εξής.

- Πρωτοπορία στην υβριδική τεχνολογία, η οποία συνδυάζει φιλικότητα προς το περιβάλλον και οικονομία.
- Ανώτερη ποιότητα κατασκευής και αξιοπιστία αποδεδειγμένη σε βάθος χρόνου υπό όλες τις συνθήκες.
- Παροχή εξαιτούς εγγύησης καλής λειτουργίας, με σκοπό την αύξηση της εμπιστοσύνης του πελάτη στο προϊόν.
- Ανεπτυγμένο και εκτεταμένο δίκτυο After Sales με σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την αγορά του αυτοκινήτου σε βάθος χρόνου.

Με βάση τα παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού είναι η εμπιστοσύνη των πελατών τόσο στην ποιότητα και την τεχνολογία του αυτοκινήτου αλλά και στην εταιρεία που βρίσκεται από πίσω. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι VRIO, άρα είναι και διατηρήσιμο. Αυτό όμως απαιτεί συνεχή προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους.

Σε ό,τι αφορά το marketing των πωλήσεων, η εταιρεία έχει επιλέξει να τη διαμόρφωση ενός πολυδιάστατου segmentation ανάλογα με το τι ζητά η κάθε κατηγορία από το αυτοκίνητό της αλλά και το πώς «βλέπει» η κάθε ομάδα το αυτοκίνητο (attitude). Με βάση αυτά, το αγοραστικό κοινό χωρίζεται στα παρακάτω segments.

- «Μεταφορικό Μέσο»**
- «Οικογενειακά βάρη»**
- «Επιτυχημένοι»**



- iv) «Περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι»
- v) «Φίλοι της ποιότητας»
- vi) «Δεύτερο Αυτοκίνητο»
- vii) «Off roaders – Επαγγελματίες»

Η μεγάλη γκάμα μοντέλων επιτρέπει στην εταιρεία να τοποθετηθεί παράλληλα σε πολλά segments της αγοράς (segment marketing). Από τις 3 δημοφιλέστερες μεθόδους τοποθέτησης, την Λειτουργική (functional), τη Συμβολική (Symbolic) και την Βιωματική (Experiential), το τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης θα επιλέξει τη Λειτουργική, η οποία και είναι πιο άμεση και με τα πιο απτά οφέλη για τον πελάτη.

Σε ο,τι αφορά το marketing των πωλήσεων, η επιχείρηση έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας:

- **Χώρος Έκθεσης (Show room)**
- **Αυτοκίνητα Δοκιμής (Test Drives)**
- **Έντυπο Υλικό**
- **Ραδιόφωνο – Τηλεόραση**
- **Internet**
- **Social Media**
- **Χορηγίες.**

Αντίστοιχα, σε ο,τι αφορά το marketing του After Sales, διακρίνονται 4 segments:

- **Πιστοί Λόγω Ποιότητας (Quality Loyalists)**
- **Πιστοί Λόγω Εγγύησης (Warranty Loyalists)**
- **Πολυάσχολοι «Εξερευνητές» (Busy Switchers)**
- **Κυνηγοί της Αξίας (Value Hunters)**
- **Πιστοί των Ανεξάρτητων (Independent Loyalists)**

Με βάση τις στατιστικές μελέτες και τις έρευνες «μυστικού πελάτη» που έχουν γίνει, έχει ληφθεί η απόφαση να ακολουθηθεί η στρατηγική του «segment marketing» στο After Sales και να στοχευθούν τα segments των Πολυάσχολων «Εξερευνητών» και των Κυνηγών της Αξίας. Στο After Sales, η επιχείρηση έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας:

- Έντυπη διαφήμιση
- Προώθηση μέσω του website
- Προώθηση στα social media

Τα έξοδα marketing της επιχείρησης (στα οποία περιλαμβάνεται και το κόστος αγοράς των αυτοκινήτων test drive) χωρίζονται σε εφάπαξ και ετήσια και διαμορφώνονται ως εξής.

- Εφάπαξ έξοδα (κατασκευή ιστοσελίδας): 3.000 €
- Ετήσια έξοδα : 41.850 €

#### 1.4 Σύνοψη των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Αν και η επιχείρηση δεν έχει μεταποιητικό χαρακτήρα, εντούτοις μπορούμε να ορίσουμε σαν πρώτες ύλες τόσο τα αυτοκίνητα που εμπορεύεται (καινούρια και μεταχειρισμένα από ανταλλαγές), όσο και τ' ανταλλακτικά που απαιτούνται για τη λειτουργία του τμήματος After Sales (συνεργείο-φανοποιείο). Επιπλέον, σαν πρώτες ύλες μπορούν να θεωρηθούν όλα εκείνα τα υλικά, τα οποία χρησιμεύουν στην εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης όπως αναλώσιμα γραφείου, τρόφιμα και αναψυκτικά κ.ο.κ). Η αγορά τόσο των νέων αυτοκινήτων προς πώληση όσο και των απαιτούμενων ανταλλακτικών για το After Sales γίνεται απευθείας από τον NMSC, ο οποίος έχει έδρα την Ελλάδα, οπότε δεν υπάρχουν τελωνειακοί δασμοί ή άλλοι φόροι (π.χ. ΦΠΑ). Ο NMSC τιμολογεί τόσο τα αυτοκίνητα όσο και τ' ανταλλακτικά προς την επιχείρηση με τη μέθοδο DAP, οπότε όλα τα μεταφορικά και η ασφάλιση αναλαμβάνονται από τον NMSC και συμπεριλαμβάνονται στην τιμή χρέωσης.

Σε ότι αφορά τις προδιαγραφές των πρώτων υλών σημειώνουμε τα παρακάτω.

- Αναφορικά με τα νέα αυτοκίνητα δεν απαιτείται ξεχωριστός ορισμός προδιαγραφών, αφού οι προδιαγραφές τους είναι αυστηρά καθορισμένες από το εργοστάσιο.
- Αναφορικά με τα ανταλλακτικά, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προμηθεύεται τα ανταλλακτικά για τα οποία δεν υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές (captive) από τον NMSC. Για τα υπόλοιπα ανταλλακτικά και αναλώσιμα (π.χ. λιπαντικά), βάσει της νομοθεσίας του Block Exemption (BER), η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να

προμηθευτεί τουλάχιστον 30% εξ' αυτών από τον NMSC, και την υπόλοιπη είναι ελεύθερη να την προμηθευτεί είτε από τον NMSC είτε από προμηθευτές εφάμιλλων ανταλλακτικών. Για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης που εξετάζουμε, θα θεωρήσουμε ότι η επιχείρηση θ' αγοράζει το σύνολο των ανταλλακτικών και αναλώσιμων που απαιτούνται από τον NMSC.

- Για τις υπόλοιπες πρώτες ύλες, (γραφική ύλη, λοιπά αναλώσιμα), η επιλογή προμηθευτή θα γίνει με τη μέθοδο των 3 προσφορών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και στην αξιοπιστία του προμηθευτή.

Για τη διαθεσιμότητα και το πρόγραμμα προμηθειών των πρώτων υλών ισχύουν τα εξής.

- Όσον αφορά τα νέα αυτοκίνητα, οι παραγγελίες και οι παραδόσεις γίνονται ad hoc, δηλαδή ανάλογα με τη ζήτηση.
- Όσον αφορά τ' ανταλλακτικά, η συμφωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τον NMSC προβλέπει την ημερήσια παράδοση ανταλλακτικών με ώρα παράδοσης μέχρι 11:00.
- Σχετικά με τις υπόλοιπες πρώτες ύλες, η παραγγελία και παράδοσή τους γίνεται ad hoc (ανάλογα με τις ανάγκες).

Το προβλεπόμενο συνολικό κόστος πρώτων υλών διαμορφώνεται ως εξής:

- **2019 (Πρόβλεψη): 3.157.846 €**
- **2020 (Πρόβλεψη): 3.351.880 €**
- **2021 (Πρόβλεψη): 3.625.795 €**

## **1.5 Σύνοψη της μηχανολογίας και τεχνολογίας**

Με δεδομένη την τεχνολογική πρόοδο που έχει συντελεστεί και συντελείται καθημερινά στον κλάδο του αυτοκινήτου, είναι αυτονόητο ότι το κεφάλαιο της μηχανολογίας και τεχνολογίας έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Εκτός από τον απαραίτητο γενικό εξοπλισμό εργαλείων και μηχανημάτων που πρέπει να διαθέτει το συνεργείο και το φανοποιείο, οι νέες μέθοδοι και οι προηγμένες

τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή των σύγχρονων αυτοκινήτων απαιτούν και την ύπαρξη μεγάλου αριθμού εξειδικευμένων Ειδικών Εργαλείων (SSTs).

Τα έξοδα μηχανολογίας και τεχνολογίας χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

- **Εργαλεία Συνεργείου**
- **Εργαλεία Φανοποιείου**
- **Ειδικά Εργαλεία**
- **Υποδομή IT**

Το συνολικό κόστος χωρίζεται σε εφάπαξ (αγορά εργαλείων και υποδομής IT) και σε ετήσιο (διακριβώσεις και πιστοποιήσεις μηχανημάτων, καθώς και υποστήριξη IT) και διαμορφώνεται ως εξής:

- **Εφάπαξ κόστος: 174.850 €**
- **Ετήσιο κόστος: 10.200 €**

## **1.6 Σύνοψη της οργάνωσης μονάδας και των γενικών εξόδων**

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής είναι καθοριστικής σημασίας για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας, καθώς επιτρέπει το σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών, καθώς και την αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Ουσιαστικά, οι δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να χωριστούν στα εξής τμήματα:

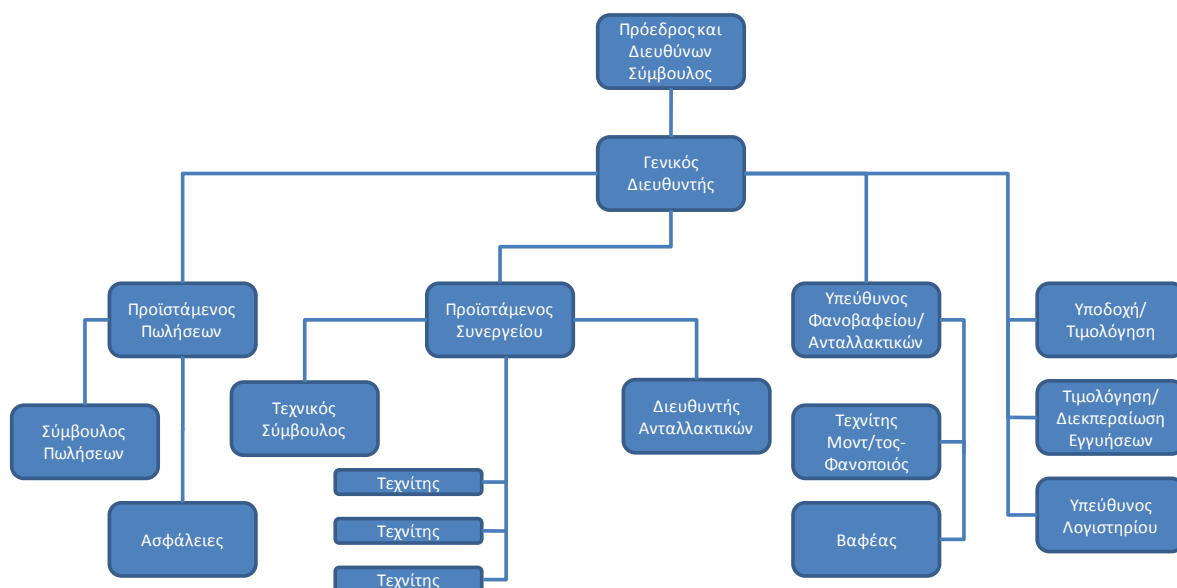
- **Τμήμα Πωλήσεων(Sales).**
- **Τμήμα After Sales.**
- **Τμήμα Υποστηρικτικών Υπηρεσιών.**
- **Διοίκηση.**

Τα κυριότερα γενικά έξοδα της επιχείρησης αφορούν Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας, (ηλεκτρικό, νερό, τηλεπικοινωνίες), καθώς και τα έξοδα συντήρησης, καθαρισμού, φύλαξης και ασφάλισης του κτιρίου. Επίσης σαν γενικά έξοδα συνυπολογίζονται και τα έξοδα των αυτοκινήτων test drives, τα οποία αποτελούν πάγια της επιχείρησης. **Συνολικά, τα γενικά ετήσια έξοδα της επιχείρησης υπολογίζονται σε 29.680 €.**

## 1.7 Σύνοψη των ανθρωπίνων πόρων

Δεδομένης της μεγάλης σημασίας που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στη δομή και την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, η στελέχωση αναμενόμενα αποτελεί μία από τις πιο καίριες εργασίες. Ο αριθμός των απαιτούμενων εργαζομένων προβλέπεται με σαφήνεια από τα πρότυπα του κατασκευαστή, με τις ανάγκες σε προσωπικό να εξαρτώνται με τις πωλήσεις αυτοκινήτων και τις διελεύσεις συνεργείου/φανοποιείου. Μαζί με τις άμισθες θέσεις της διοίκησης, η επιχείρηση θα έχει δυναμικό 17 ατόμων, τα οποία οργανωτικά διατάσσονται όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.1, ενώ το συνολικό κόστος μισθοδοσίας τους υπολογίζεται στις 224.000 €, με βάση τους τυπικούς μισθούς για κάθε θέση εργασίας που πληρώνονται σε αντίστοιχες επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας.

Σχήμα 1.1: Οργανόγραμμα Επιχείρησης



## 1.8 Σύνοψη τοποθεσίας, χώρου εγκαταστάσεων και περιβάλλοντος

Η επιλογή τοποθεσίας και χώρου για τη στέγαση της επιχείρησης αποτελούν ίσως μία από τις δυσκολότερες και πιο απαιτητικές εργασίες στα στάδια δημιουργίας της, καθώς το ακίνητο που θα επιλεγεί θα πρέπει να καλύπτει πολλές, και σε κάποιο βαθμό

αντικρουόμενες, προϋποθέσεις. Το κατάλληλο κτίριο επιλέχθηκε με βάση τα εξής κριτήρια και βαρύτητες:

- **Μηνιαίο Μίσθωμα (25%)**
- **Απαιτούμενα Έξοδα Προσαρμογής (20%)**
- **Εγγύτητα με Πόλη (25%)**
- **Εγγύτητα με Κύριους Οδικούς Άξονες (30%)**

Όσον αφορά τα έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου με βάση τα πρότυπα του NMSC, αυτά αφορούν κατά βάση τα εξής (σημειώνεται εδώ ότι ένα ποσό των παραπάνω εξόδων επιδοτείται και από τον NMSC):

- **Έξοδα για οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες.**
- **Έξοδα για επίπλωση.**
- **Έξοδα για σήμανση.**

Επιπλέον των παραπάνω εξόδων, πρέπει να συνυπολογιστούν και τα έξοδα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης της επιχείρησης, τα οποία αφορούν την ανάκτηση/ανακύκλωση των αποβλήτων από εξειδικευμένες εταιρείες, όπως και το ετήσιο κόστος της περιβαλλοντικής πιστοποίησης κατά ISO. Συνολικά, τα έξοδα που αφορούν την τοποθεσία και το περιβάλλον διαμορφώνονται ως εξής:

- **Εφάπαξ δαπάνη: 68.000 €**
- **Ετήσια δαπάνη: 61.750 €**

## **1.9 Σύνοψη προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου**

Η πολυπλοκότητα του έργου, ο μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων φορέων, αλλά και ο εξίσου μεγάλος αριθμός ενεργειών που είναι απαραίτητο να γίνουν καθιστούν απαραίτητο το λεπτομερή προγραμματισμό του όλου εγχειρήματος. Η χρονική έκταση της εκτέλεσης του έργου ορίζεται στους 6 μήνες και αποτελείται από τις παρακάτω κύριες εργασίες:

- Εκδήλωση ενδιαφέροντος από Ε.Ε. για ένταξη στο δίκτυο του NMSC, υποβολή αίτησης και αρχική αποδοχή της
- Σύσταση της επιχείρησης και υποβολή φακέλου δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση
- Δημιουργία υποδομών (ενοικίαση κτιρίου, διαμόρφωση κτιρίου)

- Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού και υλικοτεχνικής υποδομής (μηχανήματα, εργαλεία, υποδομή IT κ.ο.κ)
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού
- Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης
- Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και ένταξη στο δίκτυο του NMSC

**Συνολικά, τα εφάπαξ έξοδα που αφορούν τον προγραμματισμό εκτέλεσης του έργου υπολογίζονται σε 40.000 €**

### **1.10 Σύνοψη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της επένδυσης**

Η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση της επένδυσης αποτελείται από τα παρακάτω.

**A) Χρηματοοικονομική Ανάλυση της επένδυσης**, η οποία πραγματοποιείται με τον υπολογισμό των παρακάτω μεγεθών.

i) Εκτίμηση Πωλήσεων (Κύκλος Εργασιών), που διαμορφώνεται ως εξής:

- **2019: 3.842.894 €**
- **2020: 4.073.674 €**
- **2021: 4.390.810 €**

ii) Συνολικό κόστος πωληθέντων, το οποίο υπολογίζεται ως εξής:

- **2019: 3.649.166 €**
- **2020: 3.849.680 €**
- **2021: 4.130.795 €**

iii) Αποσβέσεις, οι οποίες με συντελεστή 20% διαμορφώνονται **στα 39.980 € ετησίως**

iv) Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης, το οποίο διαμορφώνεται ως εξής:

- **2019: 50.000 €**
- **2020: 54.000 €**
- **2021: 59.000 €**

v) Συνολικό κόστος επένδυσης, το οποίο υπολογίζεται στα **375.000 €**, συνυπολογίζοντας και το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης του πρώτου έτους λειτουργίας.

vi) Αποτελέσματα Χρήσης, με τις Λειτουργικές Ταμειακές Ροές να διαμορφώνονται ως εξής:

- **2019: 149.141 €**
- **2020: 170.630 €**
- **2021: 196.205 €**

vii) Καθαρές Ταμειακές Ροές, οι οποίες διαμορφώνονται ως εξής:

- **Επενδυτική περίοδος (κόστος επένδυσης): -375.000 €**
- **2019: 149.141 €**
- **2020: 166.630 €**
- **2021: 191.205 €**

**B) Αξιολόγηση της επένδυσης.** Η αξιολόγηση της επένδυσης γίνεται με βάση τις απαιτήσεις και τους στόχους του επενδυτή υπολογίζοντας τους παρακάτω δείκτες:

i) **Περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης**, η οποία θα είναι περίπου 2 χρόνια και 4 μήνες με όριο τα 3 χρόνια.

ii) **Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ/NPV)**, η οποία με το επιτόκιο προεξόφλησης 10% που θέτει ο επενδυτής προκύπτει ίση με 41.948 € >0

iii) **Συντελεστές ROI και ROS.** Ο συντελεστής ROI για τα 3 πρώτα έτη της επένδυσης προκύπτει ίσος με 35,19% (απαίτηση επενδυτή:33%), και το ROS κυμαίνεται από 3,88% έως 4,05%, τη στιγμή που στο δίκτυο Επίσημων Εμπόρων του το ROS κυμαίνεται από 1,5-2%

iv) **Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ/IRR)**, ο οποίος υπολογίζεται ίσος με 15,98%, και υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις του επενδυτή.

Συνεπώς, όλα τα μεγέθη αξιολόγησης είναι υπέρ της πρόκρισης του επενδυτικού σχεδίου και με βάση αυτά λαμβάνεται και η τελική απόφαση πρόκρισης της επένδυσης και έναρξης των σχετικών διαδικασιών.



### **1.11 Σύνοψη των συμπερασμάτων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.**

Από την οικονομοτεχνική μελέτη, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφαινόμενη ανάκαμψη του κλάδου των αυτοκινήτων στην Ελλάδα θα μπορούσε να αποτελέσει επενδυτική ευκαιρία δραστηριοποίησης, με την προϋπόθεση όμως ότι ο επιχειρηματίας που θα επιλέξει να κάνει την κίνηση αυτή θα διαθέτει γνώσεις και εμπειρία, και θα επιλέξει την αντιπροσώπηση ενός αναγνωρισμένου ονόματος στην αγορά. Επίσης, είναι σημαντικό πριν τη λήψη της απόφασης για επένδυση να συνταχθεί μία πλήρης και εμπειριστατωμένη Μελέτη Σκοπιμότητας του επενδυτικού σχεδίου, στην οποία θ' αναλύονται όλες οι απαραίτητες παράμετροι που θα το επηρεάσουν και θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν.

Τέλος, επειδή κατά τον υπολογισμό των βασικών μεγεθών της επιχείρησης έχουν γίνει εκτιμήσεις, προσεγγίσεις και προβλέψεις, ένας τρόπος ελέγχου της «αντίδρασης» της επιχείρησης απέναντι στην απρόβλεπτη μεταβολή ενός ή περισσότερων παραμέτρων που επηρεάζουν τη λειτουργία της είναι η ανάλυση ευαισθησίας. Στην επιχείρηση που εξετάστηκε μπορεί να γίνει ανάλυση ευαισθησίας σχετικά με ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω μεγέθη:

- Μέγεθος αγοράς αυτοκινήτου (πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων ανά έτος)
- Μέγεθος αγοράς μεταχειρισμένων (αριθμός μεταχειρισμένων που γίνονται δεκτά γι' ανταλλαγή)
- Αριθμός διελεύσεων συνεργείου
- Αριθμός διελεύσεων φανοποιείου
- Μέσο κέρδος ανά διέλευση συνεργείου και φανοποιείου.

## **Κεφάλαιο 2: Βασική Ιδέα, Ιστορικό του Προγράμματος και Μεθοδολογία.**

### **2.1 Βασική Ιδέα**

Η βασική ιδέα πίσω από την υπό εξέταση επιχείρηση είναι η επαναδραστηριοποίηση στο νομό Αχαΐας (με πόλη δραστηριοποίησης την Πάτρα), με νέο επιχειρηματικό σχήμα, του εθνικού εισαγωγέα για την Ελλάδα (NMSC) μίας εκ των κορυφαίων αυτοκινητοβιομηχανιών παγκοσμίως. Η δραστηριοποίηση θα γίνει μέσω κάθεταις μονάδας Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων η οποία θ' αντιπροσωπεύει μία μάρκα αυτοκινήτων και θ' ανήκει στο Επίσημο Δίκτυο αντιπροσώπων του εθνικού εισαγωγέα (NMSC) της μάρκας στη χώρα. Ο NMSC δραστηριοποιούνταν στην περιοχή μέσω άλλου επιχειρηματία μέχρι τα τέλη του 2017, όπου και ο μέχρι τότε συνεργάτης αποφασίζει να διακόψει συναινετικά την συνεργασία του με τον NMSC, λόγω αλλαγής των επιχειρηματικών συμφερόντων του. Η αναζήτηση νέου συνεργάτη για το νομό Αχαΐας γίνεται από τις αρχές του 2018, και σύντομα υπάρχει σοβαρή εκδήλωση ενδιαφέροντος από τοπικό επιχειρηματία, ο οποίος δραστηριοποιείται ήδη στο χώρο του αυτοκινήτου στο νομό Αχαΐας. Το πλάνο της συνεργασίας προβλέπει την οριστικοποίησή της μέχρι τα μέσα του 2018, και την εκτέλεση όλων των απαραίτητων εργασιών στο δεύτερο μισό του έτους, ούτως ώστε η επιχείρηση να ξεκινήσει τη λειτουργία της από τις αρχές του 2019.

### **2.2 Ο επιχειρηματίας / επενδυτής**

Ο επιχειρηματίας που έχει εκδηλώσει το ενδιαφέρον για τη σύσταση της επιχείρησης Εμπορίας/Επισκευής αυτοκινήτων δραστηριοποιείται ήδη στην περιοχή ως επίσημος αντιπρόσωπος άλλων εταιριών κατασκευής αυτοκινήτων, οι οποίες με τη σειρά τους αντιπροσωπεύονται στη χώρα από ένα διαφορετικό NMSC. Η μέχρι στιγμής επιχειρηματική του δραστηριότητα έχει στεφθεί από επιτυχία, και αυτός είναι ένας από τους λόγους που η πρόταση συνεργασίας του προς τον NMSC προκρίθηκε έναντι των

υπολοίπων. Οι στόχοι του επιχειρηματία πίσω από τη νέα αυτή επιδίωξη επιχειρηματικής δραστηριοποίησης είναι οι παρακάτω:

- Η εκμετάλλευση των αδρανών κεφαλαίων που έχει συσσωρεύσει από τη μέχρι τώρα επιχειρηματική του δραστηριότητα με τρόπο που θα του αποφέρει ένα εύλογο συντελεστή απόδοσης.
- Η εκμετάλλευση της διαφαινόμενης ανάκαμψης της αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα και η ισχυροποίησή του στον κλάδο του αυτοκινήτου στο νομό Αχαΐας.
- Η απόκτηση μεγαλύτερης ελευθερίας κινήσεων από αυτή που του επιτρέπει η «αγκίστρωσή» του σε ένα και μοναδικό NMSC, όπως συμβαίνει μέχρι στιγμής, κάτι το οποίο του μειώνει και αισθητά τη διαπραγματευτική δύναμη.

Το πλάνο του επιχειρηματία είναι η χρηματοδότηση της επένδυσης με ίδια κεφάλαια μέχρι του ποσού των 400.000 €. Αν το κόστος της επένδυσης που θα προϋπολογιστεί υπερβαίνει το ποσό αυτό, τα υπόλοιπα κεφάλαια θα εξασφαλιστούν με τραπεζικό δανεισμό. Το επιτόκιο προεξόφλησης το οποίο θεωρεί λογικό για την αντιστάθμιση του ρίσκου που αναλαμβάνει είναι 10%, ενώ επιθυμεί το κόστος της επένδυσης ν' αποσβεστεί μέσα στην πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης, και το ROI στην περίοδο αυτή να είναι τουλάχιστον 33%. Τέλος, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της επένδυσης θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστο 10%.

### **2.3 Η μητρική εταιρεία – ο NMSC**

Η μητρική εταιρεία είναι Ιαπωνική, έχει ιστορία πάνω από 80 χρόνια στην κατασκευή αυτοκινήτων και συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως. Στη διάρκεια της ιστορίας της, έχει δημιουργήσει επαναστατικά συστήματα οργάνωσης παραγωγής, τα οποία έκτοτε έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες μεγάλες εταιρείες παγκοσμίως στον κλάδο του αυτοκινήτου και όχι μόνο. Θεωρείται ο «πατέρας» των μεθόδων παραγωγής «Lean Manufacturing» και «Just in Time» οι οποίες αποσκοπούν στην εξάλειψη περιττών υλικών και διαδικασιών, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ταχύτητας παραγωγής, χωρίς όμως επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων της. Η αυτοκινητοβιομηχανία δραστηριοποιείται στις περισσότερες χώρες της γης με μια ευρεία γκάμα οχημάτων

προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκάστοτε περιοχής. Τα προϊόντα της απολαμβάνουν ιδιαίτερης φήμης για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την τεχνολογική τους υπεροχή. Αναμφίβολα, η κορωνίδα της τεχνολογικής της υπεροχής είναι η υβριδική τεχνολογία, την οποία παρουσίασε και εισήγαγε σε μαζική παραγωγή πριν από 20 και πλέον έτη, προλαβαίνοντας έτσι κατά πολλά έτη τον ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα σήμερα είναι να κατέχει τον τίτλο του κορυφαίου κατασκευαστή υβριδικών οχημάτων παγκοσμίως. Αυτό αποτελεί εξ' άλλου και την επιτομή του οικολογικού προφίλ της εταιρείας, η οποία φροντίζει να το τονίζει και να το ενισχύει με ποικίλους τρόπους. Έτσι, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών αλλά και των αγοραστών, αφού γνώμονάς της είναι η δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες που βασίζονται στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη.

Στην Ελλάδα, η μητρική εταιρεία δραστηριοποιείται μέσω του υπάρχοντος σχήματος εθνικού εισαγωγέα (NMSC) από το 1987, και βρίσκεται στην πρώτη θέση των πωλήσεων για περισσότερα από 10 συναπτά έτη. Στόχος του NMSC είναι, μέσω τόσο του ίδιου όσο και του δικτύου Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων και Επισκευαστών, να μεταφέρει τις αξίες και τα ποιοτικά standards του κατασκευαστή στην Ελληνική αγορά, με γνώμονα πάντα την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη. Στα πλαίσια αυτά, ο NMSC έχει υλοποιήσει μια σειρά καινοτόμων ενεργειών όπως η παροχή εξαετούς εγγύησης καλή λειτουργίας των αυτοκινήτων και δράσεις όπως η παροχή επιπλέον έκπτωσης σε εργασίες κοστοβόρων επισκευών, με στόχο τόσο την ικανοποίηση των πελατών, όσο και τη διατήρηση της «πιστότητάς» τους (retention) στο επίσημο δίκτυο συνεργατών. Η ποιότητα, η αξιοπιστία και η τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων του κατασκευαστή όσο και οι κορυφαίες υπηρεσίες After Sales από πλευράς κατασκευαστή και NMSC έχουν εξαιρετικά θετικό αντίκτυπο, το οποίο μεταφράζεται σε μεγάλη ικανοποίηση των πελατών, μεγάλο ποσοστό συγκράτησης και ένα επίσης μεγάλο «πάρκο» οχημάτων σε κυκλοφορία.

## **2.4 Μεθοδολογία – Σχετικές Εργασίες**

Η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει ν' αξιολογηθεί με βάση τις απαιτούμενες δαπάνες αλλά και με βάση τις απαιτήσεις του επενδυτή, όπως αυτές περιγράφηκαν προηγουμένως. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας λεπτομερούς Οικονομοτεχνικής Μελέτης, η οποία θ' αποτελείται από Μελέτη Σκοπιμότητας και Τριετές Επιχειρηματικό

Πλάνο, με σκοπό να καταγραφούν όλες οι απαιτήσεις και τα οφέλη της επένδυσης, και με βάση αυτά να ληφθεί η τελική απόφαση πρόκρισής της ή μη. Η κατάστρωση της οικονομοτεχνικής μελέτης γίνεται με βάση τις οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές σχετικών πηγών στο χώρο όπως οι Behrens και Hawranek [1], και Γεωργακέλλος [14], ενώ λαμβάνονται υπ' όψιν και σχετικές ερευνητικές εργασίες επί του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, με το επιτυχημένο management των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων έχουν ασχοληθεί οι Calta και Kleiner [4], ενώ οι Feaser, Tseng και Hvolby ασχολούνται με το θέμα της εφαρμογής TQM στις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων [5]. Ο Kiff μελετά το θέμα της εφαρμογής των αρχών του Lean Management στις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων [6] ενώ το ζήτημα της επίπτωσης των εταιρικών προτύπων στη λειτουργία μιας αντιπροσωπείας μελετάται από τον Morisse [7]. Ο Omar ερευνά το θέμα του franchising στις αντιπροσωπείες νέων αυτοκινήτων [8] όσο και αυτό της στρατηγικής συνεργασίας ανάμεσα στους κατασκευαστές, τους εθνικούς εισαγωγείς και τις αντιπροσωπείες [9]. Τέλος, οι Simao και Lisboa αναλύουν τα οφέλη του «πράσινου» marketing το οποίο προβάλλει την οικολογική πλευρά του κατασκευαστή και απαντά στις ολοένα και αυξανόμενες οικολογικές ανησυχίες του κοινού [10].

Σε επίπεδο ερευνητικών εργασιών, μια θεωρητική προμελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση εισαγωγικής εταιρείας ηλεκτρικών αυτοκινήτων έχει γίνει από τους Αθανασάτο κ.α. [12], ενώ σε επίπεδο πτυχιακής εργασίας με την οικονομοτεχνική ανάλυση και τη βιωσιμότητα των συνεργείων αυτοκινήτων έχουν ασχοληθεί τόσο οι Βασιλείου και Κακολύρης [13], όσο και ο Κουλακμανίδης [17]

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Αγοράς και Περιβάλλοντος

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ο ορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται η νέα επιχείρηση, καθώς και ο ανταγωνισμός τον οποίο θα κληθεί ν' αντιμετωπίσει. Ουσιαστικά, η κατάσταση στην περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης αποτελεί μια μικρογραφία της κατάστασης πανελλαδικά, όπου το ρόλο των αντίστοιχων εθνικών εισαγωγέων της κάθε μάρκας αναλαμβάνουν οι τοπικοί αντιπροσώπων των άλλων εταιρειών, και το ρόλο των ανεξάρτητων εισαγωγέων σε εθνικό επίπεδο αναλαμβάνουν οι τοπικοί ανεξάρτητοι έμποροι και επισκευαστές. Η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης ορίζεται ως: «Η πώληση αυτοκινήτων στο πλαίσιο συνεργασίας με εθνικό εισαγωγέα (NMSC) εταιρείας κατασκευής αυτοκινήτων και η παροχή υπηρεσιών After Sales συνεργείου και φανοποιείου για τα οχήματα αυτά». Εκτός από την κύρια αυτή δραστηριότητα, η επιχείρηση αναλαμβάνει και τις παρακάτω δευτερεύουσες δραστηριότητες:

- Πωλήσεις ανταλλακτικών: Τα ανταλλακτικά αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των εσόδων των αντιπροσώπων, ειδικά τα τελευταία έτη με την πτώση των πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων. Η πώληση ανταλλακτικών μπορεί να γίνει είτε σε συνδυασμό με τη διέλευση του αυτοκινήτου από το συνεργείο ή το φανοποιείο είτε ως πώληση «πάγκου» (over the counter sales), σε λιανική ή χονδρική (π.χ. σε ανεξάρτητα συνεργεία).
- Πωλήσεις μεταχειρισμένων αυτοκινήτων: Αν και οι αντιπρόσωποι δεν έχουν σαν κύρια ασχολία την εμπορία μεταχειρισμένων, εντούτοις αυτή αποτελεί ένα όχι ευκαταφρόνητο μέρος του τζίρου τους. Τα μεταχειρισμένα που διαθέτουν συνήθως προέρχονται από ανταλλαγή (trade-in) παλαιότερων αυτοκινήτων πελατών με καινούρια.
- Ασφαλιστική μεσιτεία για την αρχική ασφάλιση και την ανανέωση των ασφαλιστηρίων συμβολαίων των αυτοκινήτων
- Μεσιτεία για τη σύμβαση δανείων χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτου.

Από τα παραπάνω, βλέπουμε ότι ουσιαστικά η επιχείρηση αποτελείται από 3 διαφορετικές «επιχειρηματικές μονάδες»:

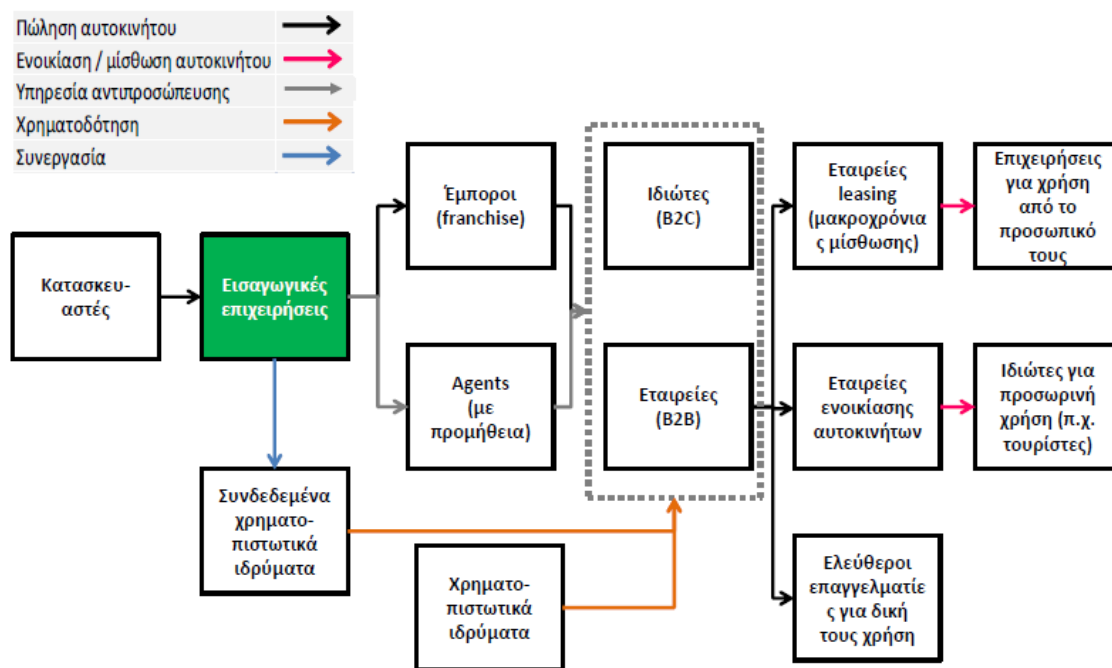
- Τις **Πωλήσεις (Sales)** με αντικείμενο την πώληση νέων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων,
- Το **After Sales**, με αντικείμενο την εξυπηρέτηση μετά την πώληση μέσω του συνεργείου, του φανοποιείου και της πώλησης ανταλλακτικών «πάγκου»
- Το **F&I (Finance and Insurance)**, με αντικείμενο τις ασφάλειες και τη μεσιτεία σε χρηματοδοτήσεις.

Τέλος, με βάση την Στατιστική Ταξινόμηση των Οικονομικών Δραστηριοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κωδικοποίηση NACE rev 2 -ΣΤΑΚΟΔ 08) [19], ο κλάδος εμπορίας αυτοκινήτων υπάγεται στον τομέα Z (ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΥΚΛΕΤΩΝ) και περιλαμβάνει τις εξής υποκατηγορίες:

- 45.1 Πώληση μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.11 Πώληση αυτοκινήτων και ελαφρών μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.19 Πώληση άλλων μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.2 Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.20 Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.3 Πώληση μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.31 Χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων
- 45.32 Λιανικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων

Με βάση τη σχετική μελέτη της Stochasis [11], η δομή της αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα φαίνεται στο Σχήμα 3.1

**Σχήμα 3.1: Δομή αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα (Πηγή: Stochasis A.E.)**



### 3.2 Ανάλυση της εγχώριας αγοράς.

Με βάση τη σχετική κλαδική μελέτη της Stochasis [11], μπορούμε να σημειώσουμε τα παρακάτω αναφορικά με την εγχώρια αγορά στον κλάδο του αυτοκινήτου, σε πανελλαδικό επίπεδο:

- Το μέγεθος της αγοράς (πωλήσεις νέων αυτοκινήτων) σε τεμάχια για το 2017 ανέρχεται σε 88.000 ενώ σε τζίρο εκτιμάται στα 1.218,7 εκ. €, με το Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής (MEPM) να διαμορφώνεται αρνητικός (-11,9%), την περίοδο 2007-2017, σημειώνοντας άνοδο από το 2014 (MEPM 2013-2017:9,2%) μετά τη σημαντική μείωση που είχε σημειώσει την περίοδο 2007-2012 (MEPM 2007-2013:-23,7%). Η πορεία της αγοράς νέων αυτοκινήτων φαίνεται στο Σχήμα 3.2. Με βάση το MEPM των ετών 2013-2017, απ' όταν και άρχισε να αντιστρέφεται η πτωτική τάση της αγοράς, και χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Προεκτάσεως των Ιστορικών Στοιχείων (Μέθοδος της Προβολής Τάσεως) υπολογίζεται η πρόβλεψη πωλήσεων για τα επόμενα χρόνια, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.1 (στρογγυλοποιημένη στην πλησιέστερη χιλιάδα).



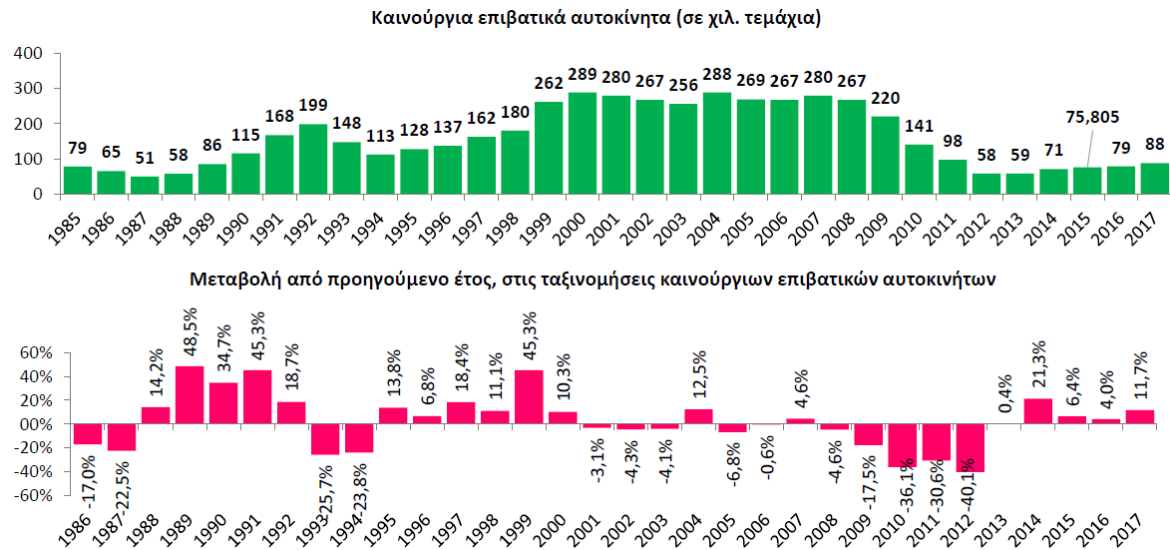
Πίνακας 3.1: Πρόβλεψη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς PC+LCV με βάση το ΜΕΡΜ 2014-2017

Έτος	Πωλήσεις
2017	88.000
2018 (Πρόβλεψη)	96.000
2019 (Πρόβλεψη)	105.000
2020 (Πρόβλεψη)	115.000
2021 (Πρόβλεψη)	126.000

- Εκτιμάται ότι, με βάση τη σχέση των πωλήσεων καινούριων οχημάτων προς τον πληθυσμό, το ΑΕΠ και τον υφιστάμενο στόλο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το επίπεδο των πωλήσεων που δικαιολογείται **μακροπρόθεσμα** στην Ελλάδα, από τα θεμελιώδη μεγέθη της χώρας, ανέρχεται σε 288 χιλιάδες τεμάχια.
- Στον κλάδο δραστηριοποιούνται 23 επιχειρήσεις ως εθνικοί εισαγωγείς (NMSC) διάφορων κατασκευαστών αυτοκινήτων, οι οποίες απασχολούν προσεγγιστικά 2.200 άτομα προσωπικό.
- Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση γι' αυτοκίνητα είναι: α) Το διαθέσιμο εισόδημα β) Τα δημογραφικά στοιχεία γ) Το κόστος κτήσης και χρήσης δ) Η διάρκεια ζωής ε) Τα κίνητρα και αντικίνητρα από την πολιτεία και στ) Η χρηματοδότηση.
- Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις αυτοκινήτων αντιπροσωπεύουν αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα του εξωτερικού, σε ορισμένες περιπτώσεις μέσω θυγατρικών πολυεθνικών, οι οποίες συνήθως είναι μεγάλου μεγέθους.
- Οι επιπτώσεις από το οικονομικό περιβάλλον των τελευταίων ετών αποτυπώνονται στη χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου, καθιστώντας τις επιχειρήσεις «ευπρόσβλητες» σε πιθανές μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος.
- Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και εντοπίζεται μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου τους, μέσω της τιμολογιακής πολιτικής, της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών, σε μία αγορά η οποία παρουσιάζει διακυμάνσεις και στην οποία η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σημαντική.

- Οι πωλήσεις καινούργιων αυτοκινήτων στην ΕΕ ανέρχονται σε 14,6εκ. τεμάχια το 2016, με περισσότερο από το 50% αυτών να προέρχεται από την Γερμανία, τη Μ. Βρετανία και την Γαλλία.
- Ο στόλος επιβατικών αυτοκινήτων ανά 1.000 κατοίκους στην ΕΕ ανέρχεται το 2015 κατά μέσο όρο σε 464.
- Η αγορά επιβατικών αυτοκινήτων παγκοσμίως έχει ξεπεράσει τα 70εκ. οχήματα το 2016, με κύριο χαρακτηριστικό τη μεγάλη άνοδο της αγοράς της Κίνας.

**Σχήμα 3.2: Εξέλιξη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς (Πηγή: Stochasis-ΣΕΑΑ)**



### 3.3 Ανάλυση Ζήτησης

#### 3.3.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Με βάση τη σχετική κλαδική έρευνα της Stochasis [11], οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τον κλάδο των αυτοκινήτων στην Ελληνική αγορά μπορούν να συνοψιστούν στους παρακάτω.

- Διαθέσιμο εισόδημα: Οι οικονομικές συνθήκες των τελευταίων ετών καθώς και η αύξηση της φορολογίας οδήγησαν σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των

νοικοκυριών και της ιδιωτικής κατανάλωσης για διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως είναι το αυτοκίνητο.

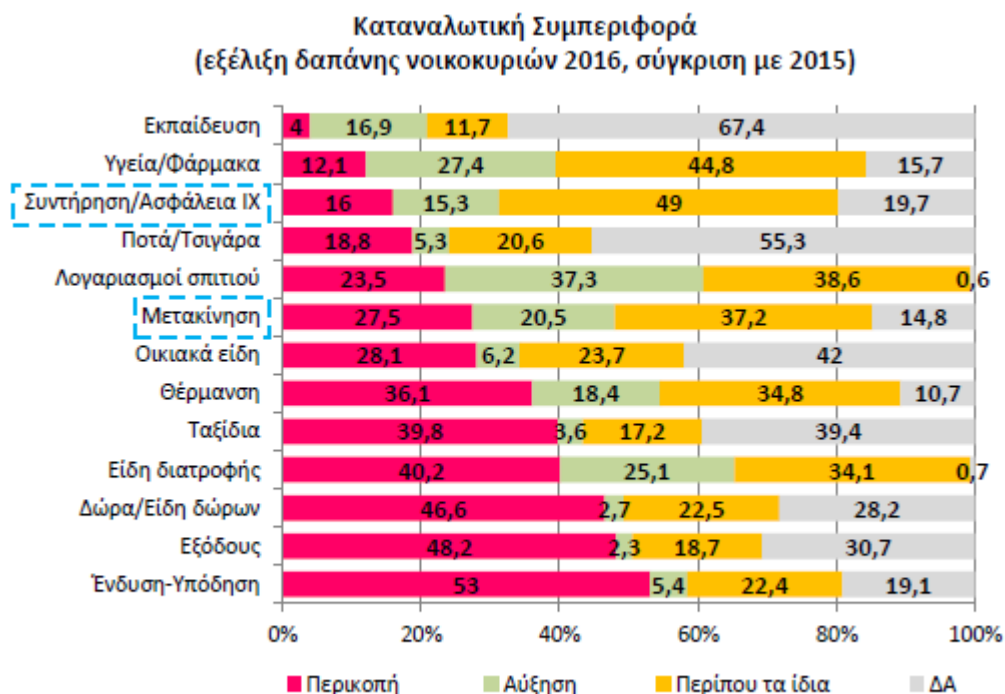
- Κόστος κτήσης και χρήσης: Το κόστος αγοράς των αυτοκινήτων, καθώς και το κόστος χρήσης και ιδιοκτησίας (καύσιμα, ανταλλακτικά, τέλη κυκλοφορίας) είναι σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση στον εξεταζόμενο κλάδο.
- Κίνητρα/αντικίνητρα από την πολιτεία: Η πολιτεία δημιουργεί κίνητρα για αγορά νέων αυτοκινήτων μέσω μέτρων όπως η επιδότηση της απόσυρσης αλλά και αντικίνητρα μέσω της φορολογικής πολιτικής (π.χ. τεκμήρια).
- Χρηματοδότηση: Η χρηματοδότηση της αγοράς αυτοκινήτου από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διευκολύνει τους πελάτες, δεδομένου του υψηλού μεγέθους της αρχικής δαπάνης. Ο περιορισμός στην πιστωτική πολιτική των τραπεζών έχει επιβαρύνει και τον κλάδο.
- Δημογραφικά στοιχεία: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στη ζήτηση στην εξεταζόμενη αγορά τόσο συνολικά όσο και αναφορικά με τις επιμέρους κατηγορίες. Αναλυτικότερα, η συνολική μείωση του πληθυσμού αποτελεί αρνητικό παράγοντα ζήτησης, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού και ειδικότερα η σύνθεσή του όσον αφορά κυρίως στο φύλο, την ηλικία και το εισόδημα διαμορφώνουν τη ζήτηση των διαφορετικών μοντέλων αυτοκινήτων.
- Διάρκεια ζωής: Τα αυτοκίνητα αποτελούν διαρκή καταναλωτικά αγαθά. Επομένως, η ανάγκη αγοράς νέων αυτοκινήτων προκύπτει από την ανάγκη αντικατάστασης των παλαιότερων αυτοκινήτων λόγω απαξίωσης ή λόγω μη ικανοποιητικής λειτουργίας.
- Νέες τεχνολογίες: Η εξέλιξη της τεχνολογίας στα αυτοκίνητα παρέχει νέες δυνατότητες και βελτιώνει την απόδοση και ασφάλεια των αυτοκινήτων, διαμορφώνοντας τη ζήτηση για νέα, πιο σύγχρονα οχήματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ηλεκτρικά/υβριδικά αυτοκίνητα που αποτελούν μια από τις εφαρμογές της τεχνολογίας στον εξεταζόμενο κλάδο. Σύμφωνα με το Bloomberg, το τρίτο τρίμηνο του 2017 τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα σημείωσαν παγκόσμιες πωλήσεις ύψους 287.000 μονάδων, σημειώνοντας αύξηση 63% σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο της χρονιάς, με την αύξηση αυτή να οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ισχυρή προώθηση της ηλεκτροκίνησης στην Κίνα. Σημειώνεται ότι, η Ευρώπη (αύξηση 24%) είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά για ηλεκτρικά μοντέλα και οι ΗΠΑ η τρίτη.

### 3.3.2 Ανάλυση επιλεγμένων προσδιοριστικών παραγόντων ζήτησης

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο αναλύονται στη συνέχεια, με βάση πάλι στοιχεία από τη σχετική κλαδική έρευνα της Stochasis [11]

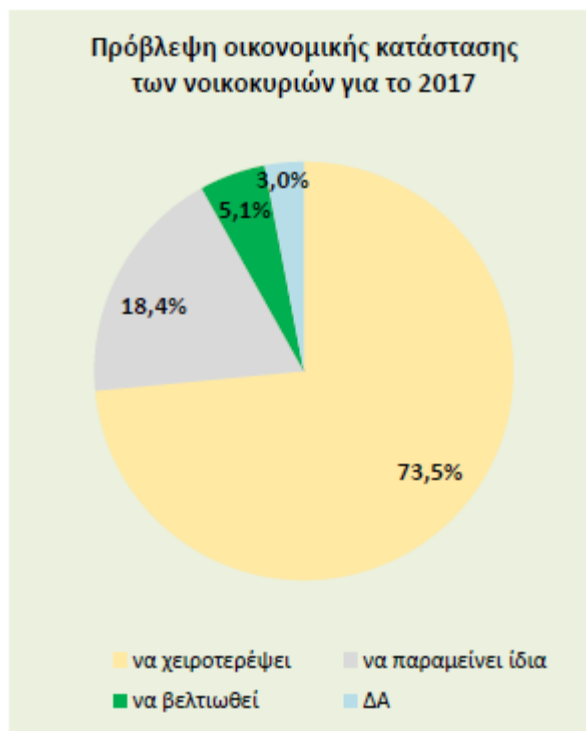
**Α) Διαθέσιμο εισόδημα.** Το 75,3% των νοικοκυριών που συμμετείχαν σε σχετική έρευνα του ΙΜΕ - ΓΣΕΒΕΕ το 2017 παρουσίασε μείωση των εισοδημάτων το 2016 σε σχέση με το 2015 (Σχήμα 3.3), ενώ υψηλό ποσοστό (73,5%) ανέμενε να χειροτερέψει η οικονομική του κατάσταση το 2017 (Σχήμα 3.4). Η εσωτερική ζήτηση έχει μειωθεί σημαντικά καθώς σχεδόν το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών εμφανίζει αρνητικό ισοζύγιο, γεγονός που έχει επηρεάσει και τη ζήτηση των μετακινήσεων.

**Σχήμα 3.3: Καταναλωτική συμπεριφορά νοικοκυριών 2016, σύγκριση με 2015 (Πηγή: Stochasis)**



Πηγή: 2016 Έρευνα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ - «Εισόδημα – Δαπάνες Νοικοκυριών» Δεκέμβριος 2016

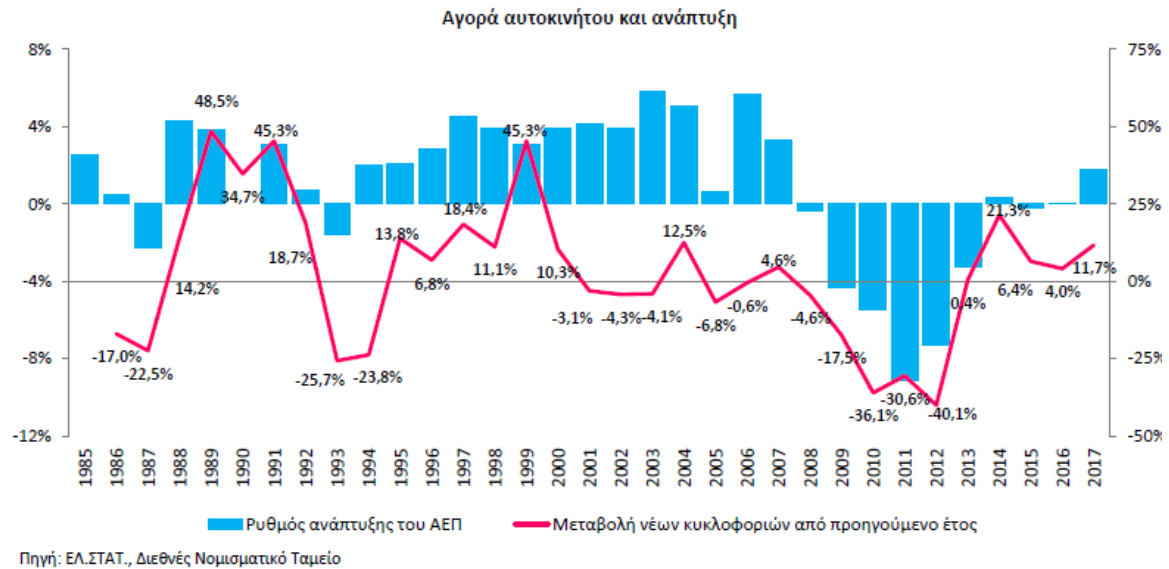
Σχήμα 3.4: Πρόβλεψη οικονομικής κατάστασης νοικοκυριών για το 2017 (Πηγή: Stochasis)



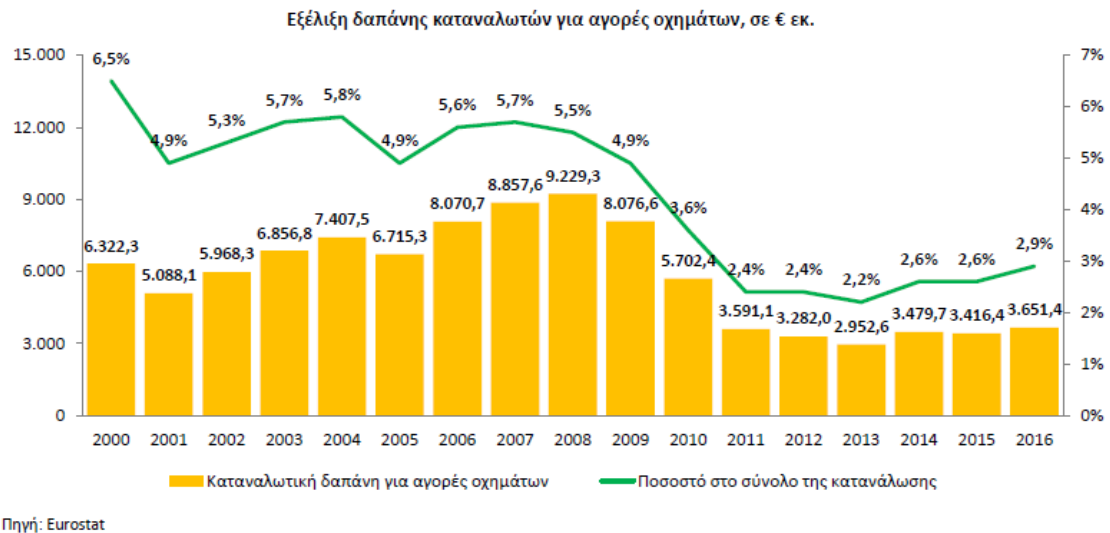
**Β) Κόστος κτήσης και χρήσης.** Το αυτοκίνητο αποτελεί σημαντική, σε κόστος, αγορά για το νοικοκυριό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα αναβολής της αγοράς του, το καθιστά ένα έντονα «κυκλικό» προϊόν που επηρεάζεται σημαντικά από τις οικονομικές συνθήκες. Παρ' όλα αυτά, οι νέες κυκλοφορίες κινούνται ανοδικά την περίοδο 2013-2017 με ΜΕΡΜ +9,2% σε τεμάχια (Σχήμα 3.5). Αντίστοιχα, η καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών για αγορές οχημάτων τα έτη 2008-2016 παρουσίασε ΜΕΡΜ -10,9%, ενώ στο σύνολο της καταναλωτικής δαπάνης ο ΜΕΡΜ, την ίδια περίοδο, διαμορφώθηκε σε -7,7%, καθιστώντας ελαστική τη ζήτηση αυτοκινήτων. Αντίθετα, ο ΜΕΡΜ της δαπάνης καταναλωτών για αγορές οχημάτων την περίοδο 2013-2016 ανήλθε σε +7,3%. (Σχήμα 3.6)

Σε ο,τι αφορά το κόστος χρήσης των αυτοκινήτων, αυτό αυξάνεται ταχύτερα από τον πληθωρισμό, με ιδιαίτερα υψηλό ρυθμό στα καύσιμα και λιπαντικά (ΜΕΡΜ 2000-2016:+3,4%) και τις λοιπές υπηρεσίες για αυτοκίνητα (+4,0%). Το κόστος υπηρεσιών συντήρησης και επισκευής αυξάνεται με ρυθμό κοντά στον πληθωρισμό (ΜΕΡΜ 2000-2016:+2,1% και +1,9% αντίστοιχα), ενώ το κόστος ανταλλακτικών και αξεσουάρ, με χαμηλότερο ρυθμό (+1,3%) (Σχήμα 3.7).

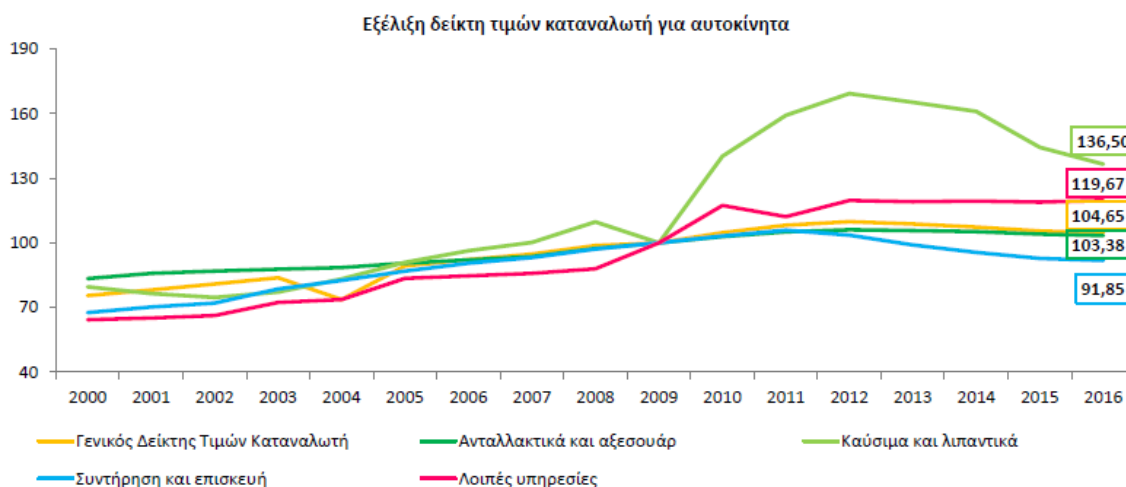
**Σχήμα 3.5: Σύνδεση αγοράς αυτοκινήτου (σε τεμάχια) με ρυθμό ανάπτυξης  
(Πηγή: Stochasis)**



**Σχήμα 3.6: Εξέλιξη της καταναλωτικής δαπάνης γι' αγορά αυτοκινήτου  
(Πηγή: Stochasis)**



**Σχήμα 3.7: Εξέλιξη δείκτη τιμών καταναλωτή γι' αυτοκίνητα (Πηγή: Stochasis)**



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. - Έτος βάσης 2009=100

**Γ) Κίνητρα/Αντικίνητρα από την πολιτεία.** Το αυτοκίνητο, τόσο στην κτήση όσο και στη χρήση του είναι από τα πλέον επιβαρυνόμενα προϊόντα σε επίπεδο φορολογίας. Ωστόσο, ορισμένα από τα μέτρα που επιβαρύνουν τη χρήση του αυτοκινήτου, ενδέχεται να λειτουργούν και θετικά για την αγορά καινούριων οχημάτων. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω.

**i) Επιδότηση απόσυρσης.** Η απόσυρση το 1992, είχε εμφανές θετικό αποτέλεσμα στην αγορά αυτοκινήτου, με τις αγορές καινούριων να προσεγγίζουν το 10,9% του στόλου, το υψηλότερο σημείο όλων των εποχών. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η απόσυρση είναι ιδιαίτερος αποδοτικός για την αγορά αυτοκινήτου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, το 2014 το 79,6% των αυτοκινήτων που αποσύρθηκαν μετατράπηκε σε αγορά νέων αυτοκινήτων.

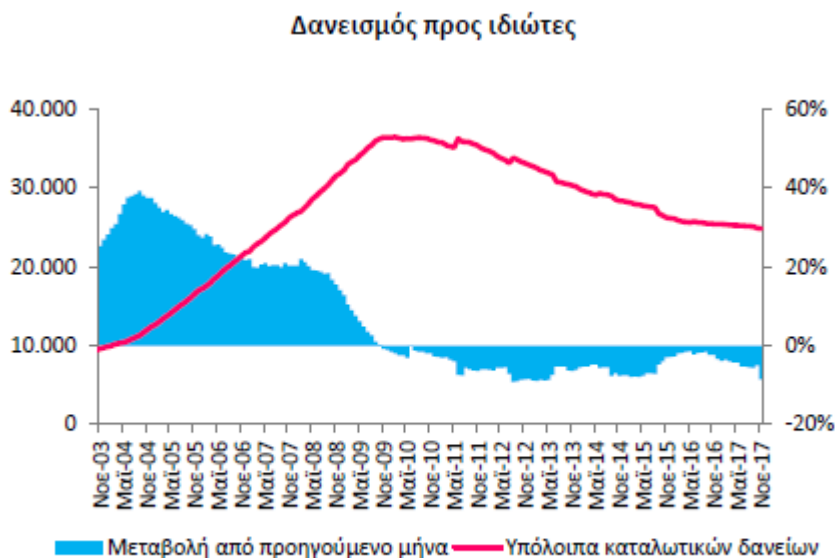
**ii) Φορολογία Καυσίμων.** Τέσσερις αλλαγές στη φορολογία των καυσίμων τη διετία 2009-2010 αύξησαν τον ειδικό φόρο από 359 € σε 670 € ανά 1.000 λίτρα βενζίνης και από 1/1/2017 σε 700 € ανά 1.000 λίτρα βενζίνης. Ο ΦΠΑ αυξήθηκε από 23% σε 24%. Σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές του πετρελαίου διεθνώς, το κόστος των καυσίμων αυξήθηκε σημαντικά, επιβαρύνοντας τους καταναλωτές, καθιστώντας μεν το αυτοκίνητο ακριβό στη χρήση του, ευνοώντας ωστόσο τις αγορές νέων λιγότερο ενεργοβόρων οχημάτων όπως τα υβριδικά.

**iii) Τεκμήρια.** Τα τελευταία έτη, η ιδιοκτησία αυτοκινήτων αποτελεί τεκμήριο διαβίωσης. Ενδεικτικά, ένα δίλιτρο αυτοκίνητο προϋποθέτει εισόδημα τουλάχιστον 8.800 €. Τα τεκμήρια πλήττουν καίρια την αγορά αυτοκινήτου, ιδιαίτερα μεγάλου κυβισμού.

iv) **Τέλη κυκλοφορίας, ταξινόμησης και φόροι πολυτελείας.** Οι φορολογούμενοι πλήρωσαν το 2018 ακριβώς τα ίδια τέλη με αυτά που κατέβαλαν τον Δεκέμβριο του 2017, ενώ το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και με τα τέλη του 2019. Λαμβάνοντας υπόψη και τους φόρους πολυτελείας, πλήττονται τόσο οι εταιρίες-εισαγωγείς αυτοκινήτων όσο και οι έμποροι. Στην αγορά αυτοκινήτου ευνοούνται τα μικρότερου κυβισμού και λιγότερο ρυπογόνα οχήματα.

**Δ) Χρηματοδότηση.** Το αυτοκίνητο, λόγω της διάρκειας ζωής του και του υψηλού κόστους, συχνά αγοράζεται με μακροχρόνια πίστωση. Η γενικότερη έλλειψη ρευστότητας στην Ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη έχει περιορίσει αντίστοιχα και τις χρηματοδοτήσεις στην αγορά αυτοκινήτων (Σχήμα 3.8). Επιπλέον, παρατηρείται και μια αύξηση του κόστους χρήματος (επιτόκιο) στα δάνεια που δίνονται (Σχήμα 3.9). Προκειμένου να διευκολύνουν τους υποψήφιους αγοραστές, ορισμένες εισαγωγικές εταιρείες αυτοκινήτου συνεργάζονται με ειδικευμένα για την αγορά αυτοκινήτου χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τη δυνατότητα χρηματοδότησης.

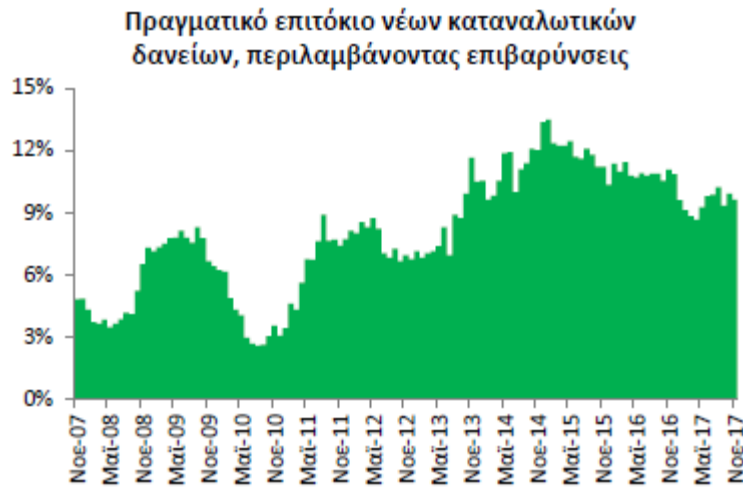
**Σχήμα 3.8: Εξέλιξη δανεισμού προς ιδιώτες (Πηγή: Stochasis)**



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

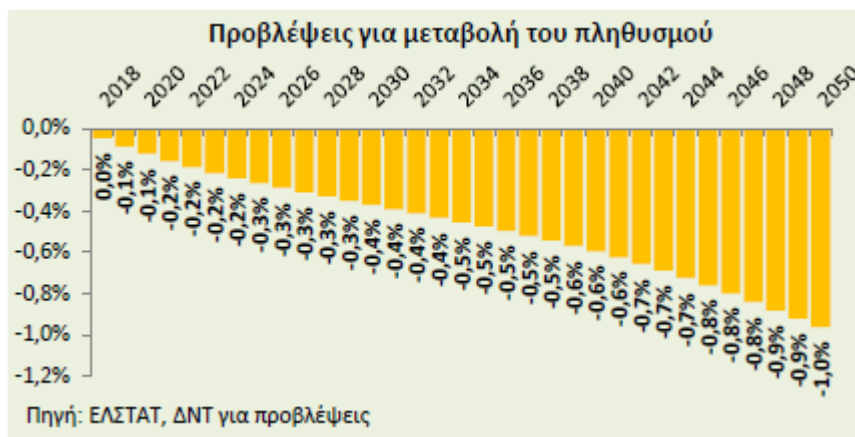


Σχήμα 3.9: Εξέλιξη επιτοκίων καταναλωτικών δανείων (Πηγή: Stochasis/ΕΛΣΤΑΤ).

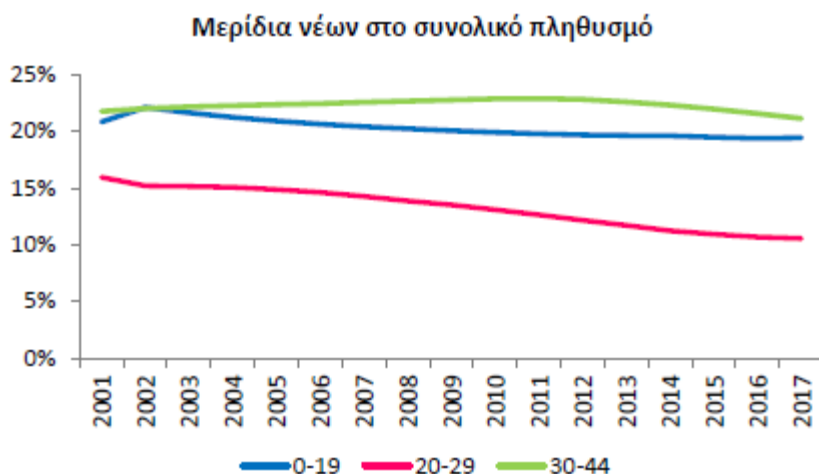


**Ε) Δημογραφικά.** Η μείωση του πληθυσμού (Σχήμα 3.10) σε συνδυασμό με την μείωση των νέων (Σχήμα 3.11) αποτελεί αρνητικό παράγοντα ζήτησης για την αγορά αυτοκινήτου. Μοναδικό θετικό στατιστικό για τον κλάδο του αυτοκινήτου είναι η προβλεπόμενη αύξηση του αριθμού των αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους σε ποσοστά πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε. (Σχήμα 3.12)

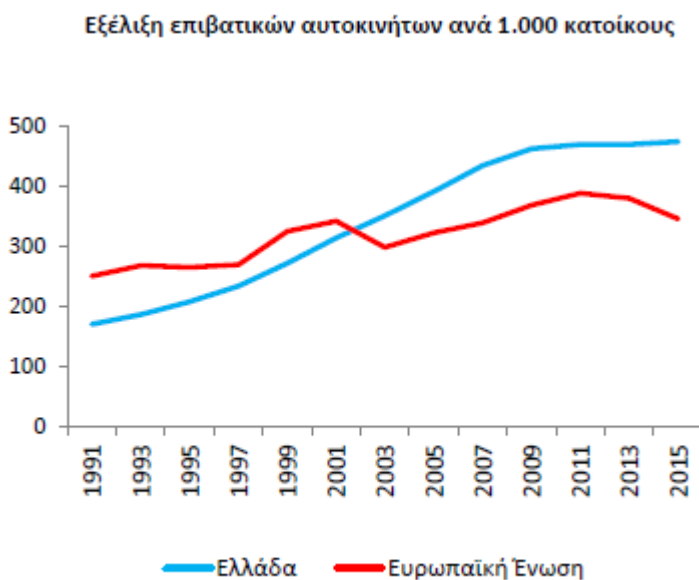
Σχήμα 3.10: Προβλέψεις για μεταβολή του πληθυσμού (Πηγή: Stochasis)



Σχήμα 3.11: Μερίδια νέων στο συνολικό πληθυσμό (Πηγή: Stochasis)



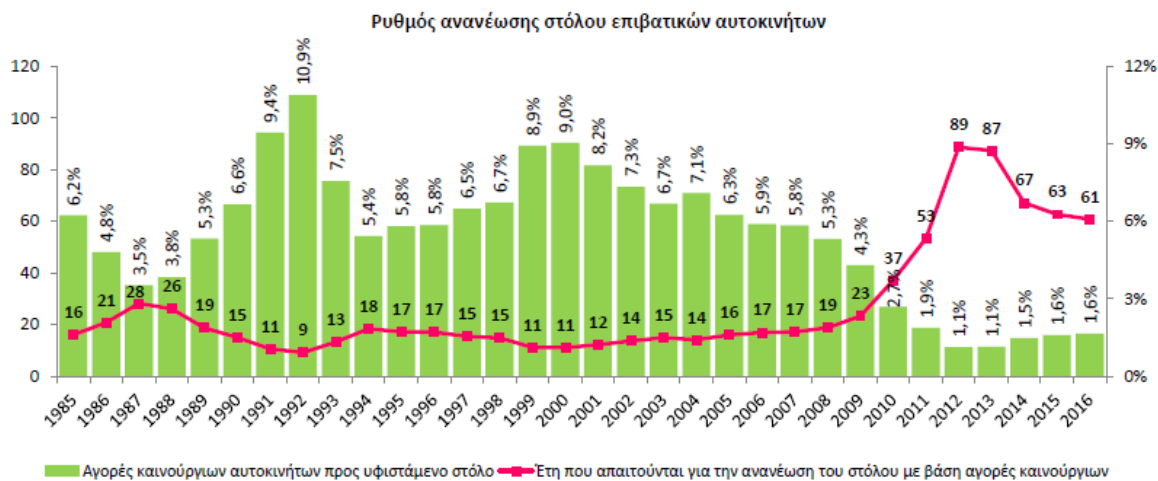
Σχήμα 3.12: Εξέλιξη επιβατικών αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους (Πηγή: Stochasis)



Πηγή: Eurostat, ΔΝΤ

**ΣΤ) Διάρκεια Ζωής.** Ο μέσος όρος ηλικίας των αυτοκινήτων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία έτη, ως απόρροια της οικονομικής κρίσης (Σχήμα 3.13). Με βάση τις αγορές καινούργιων επιβατικών αυτοκινήτων το 2016 και τον υφιστάμενο στόλο επιβατικών αυτοκινήτων, θα απαιτηθούν 61 έτη για την ανανέωση του στόλου, έναντι ιστορικού μέσου όρου από το 1985 και μετά στα 27 έτη. Εκτιμάται ότι, η παλαίωση του στόλου των αυτοκινήτων θα ενισχύσει μελλοντικά τη ζήτηση στην αγορά.

**Σχήμα 3.13: Ρυθμός ανανέωσης στόλου επιβατικών αυτοκινήτων (Πηγή: Stochasis)**

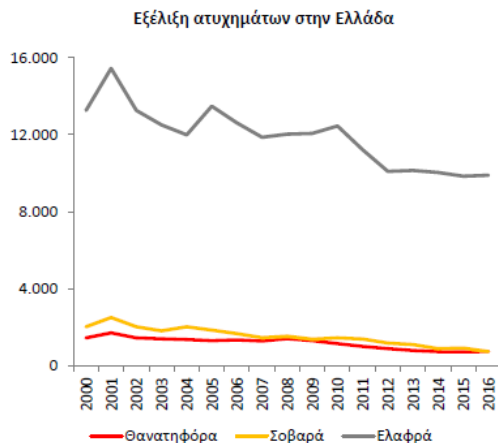


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

## Ζ) Νέες Τεχνολογίες

Η εξέλιξη της τεχνολογίας του αυτοκινήτου, κυρίως στους τομείς της ασφάλειας (Σχήμα 3.14) και του περιορισμού της κατανάλωσης καυσίμων και εκπομπών καυσαερίων (Σχήμα 3.15) είναι σημαντικές, δίνοντας κίνητρο στους καταναλωτές να κατευθυνθούν σε αυτοκίνητα σύγχρονης τεχνολογίας. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτό αποτελεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση, καθώς η μητρική εταιρεία έχει ταυτίσει το όνομά της με την υβριδική τεχνολογία, μία από τις πιο φιλικές στο περιβάλλον μορφές αυτοκίνησης.

**Σχήμα 3.14: Εξέλιξη τροχαίων ατυχημάτων στην Ελλάδα (Πηγή: Stochasis)**



Πηγή: ΟΟΣΑ

**Σχήμα 3.15: Εκπομπές CO2 νέων αυτοκινήτων σε Ελλάδα και Ε.Ε. (Πηγή: Stochasis)**

Εκπομπές CO2 (g/km) από καινούργια αυτοκίνητα	Ελλάδα	ΕΕ-28
2010	143,7	140,3
2011	132,7	135,7
2012	121,1	132,2
2013	111,9	126,7
2014	108,2	123,4
2015	106,4	119,5
2016	106,3	118,1
<b>Υποχρεωτικό όριο 2015</b>	<b>130</b>	<b>130</b>
<b>Μεταβολή 2010-2016</b>	<b>-26,0%</b>	<b>-15,8%</b>

Πηγή: Ευρωπαϊκή Περιβαλλοντική Επιτροπή

Με βάση όλα τα παραπάνω, προχωρούμε σε μία πρόβλεψη της ζήτησης τόσο για τις πωλήσεις, όσο και για το After Sales.

### 3.3.3 Πρόβλεψη της ζήτησης πωλήσεων αυτοκινήτων.

Όπως διευκρινίστηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, η επιχείρηση θα εδρεύει στην Πάτρα, πρωτεύουσα του νομού Αχαΐας, η οποία με βάση την απογραφή του 2011 [22] είχε 168.000 κατοίκους. Συνολικά, ο νομός Αχαΐας, ο οποίος και θ' αποτελεί το δυνητικό κοινό της υπό εξέταση επιχείρησης έχει πληθυσμό της τάξης των 310.000 ατόμων [22]. Με βάση την ίδια απογραφή, ολόκληρη η Πελοπόννησος είχε πληθυσμό 1,1 εκατομμύρια κατοίκους [21], οπότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι στην υπό εξέταση επιχείρηση θ' αντιστοιχεί το 28,2% των πωλήσεων του NMSC στην Πελοπόννησο. Με βάση τα στοιχεία του ΣΕΑΑ καταγράφουμε τις πωλήσεις νέων αυτοκινήτων στην Πελοπόννησο από το 2015 και μετά αλλά και το ποσοστό του NMSC κατά την ίδια περίοδο

Στην περίοδο αυτή το μέσο ποσοστό του NMSC στην Πελοπόννησο έμεινε πρακτικά σταθερό στο 15% (Σχήμα 3.16). Για την πρόβλεψη των πωλήσεων του NMSC θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο της Προβολής Τάσεως και θα ακολουθήσουμε το «σενάριο» του πανελλαδικού ΜΕΡΜ της περιόδου 2013-2017 του 9,2%. Από την πρόβλεψη πωλήσεων του NMSC και χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των Καθοδηγητικών Δεικτών για το ίδιο έτος με σταθερό ποσοστό συμμετοχής του νομού Αχαΐας στις συνολικές πωλήσεις της Πελοποννήσου (28,2%), υπολογίζουμε την πρόβλεψη πωλήσεων της υπό εξέταση επιχείρησης σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα 3.2

**Σχήμα 3.16: Συνολικές μηνιαίες πωλήσεις αυτοκινήτων στην Πελοπόννησο και ποσοστό του NMSC στην περιοχή.**



**Πίνακας 3.2: Πρόβλεψη πωλήσεων νέων αυτοκινήτων NMSC και υπό εξέταση επιχείρησης για την περιοχή της Πελοποννήσου.**

	2017	2018 (προβλ.)	2019 (προβλ.)	2020 (προβλ.)	2021 (προβλ.)
<b>Συνολικές πωλήσεις</b>	2671	2917	3185	3478	3798
<b>Πωλήσεις NMSC Πελοπ.</b>	401	438	488	522	569
<b>Πωλήσεις επιχείρησης</b>	113	123*	138	147	160

(\*: Δεδομένου ότι το 2018 δεν λειτουργεί επίσημος έμπορος στην περιοχή η τιμή αυτή είναι καθαρά υπολογιστική και προκύπτει από τις πωλήσεις του NMSC σε ολόκληρη την Πελοπόννησο. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να περιγράψει τα αυτοκίνητα της μάρκας που πουλήθηκαν στην περιοχή ενδιαφέροντος από τους Επίσημους Εμπόρους των όμορων περιοχών όπως η Κόρινθος και η Τρίπολη.)

Όσον αφορά τις πωλήσεις μεταχειρισμένων αυτοκινήτων από ανταλλαγή, αυτές με βάση στατιστικά στοιχεία του NMSC υπολογίζονται στο 50% των πωλήσεων νέων αυτοκινήτων, κάτι που μας δίνει την παρακάτω πρόβλεψη πωλήσεων (Πίνακας 3.3)

**Πίνακας 3.3: Πρόβλεψη πωλήσεων μεταχειρισμένων αυτοκινήτων από ανταλλαγή**

	2017	2018 (προβλ.)	2019 (προβλ.)	2020 (προβλ.)	2021 (προβλ.)
<b>Πωλήσεις νέων αυτοκινήτων</b>	113	123	138	147	160
<b>Πωλήσεις μεταχειρισμένων</b>	57	62	69	74	80

### 3.3.4 Πρόβλεψη της ζήτησης πωλήσεων για το After Sales

Η ζήτηση στο After Sales ορίζεται βάσει των «Πληρωμένων Διελεύσεων Συνεργείου» (Customer Paid Unit ή CPU). Έχει παρατηρηθεί στατιστικά ότι τα κρίσιμα μεγέθη του After Sales μεταβάλλονται ανάλογα με τα CPUs του συνεργείου (Πίνακας 3.4).

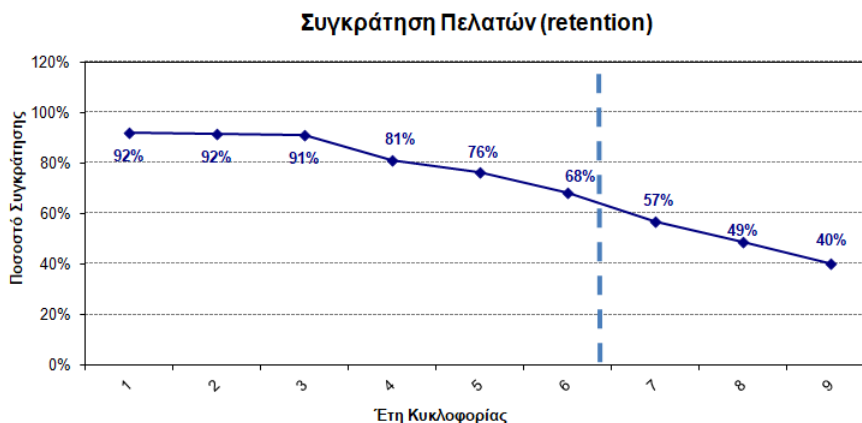
**Πίνακας 3.4: Συσχέτιση μεγεθών του After Sales με τις CPU συνεργείου**

<b>Μέγεθος</b>	<b>Τιμή</b>
<b>CPUs φανοποιείου</b>	5% των CPUs συνεργείου
<b>Διελεύσεις εγγυήσεων</b>	34% των CPUs συνεργείου

Κρίσιμο μέγεθος για την πρόβλεψη των CPUs του συνεργείου είναι το λεγόμενο «ποσοστό συγκράτησης» (retention) των πελατών, που υπολογίζεται με βάση τις επαναλαμβανόμενες διελεύσεις των αυτοκινήτων στο επίσημο δίκτυο Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων και Επισκευαστών του NMSC. Στο σημείο αυτό, ο NMSC έχει ένα σημαντικό

πλεονέκτημα, καθώς χάρις στην εξαετή εγγύηση που προσφέρει, κατορθώνει να έχει retention πελατών στα πρώτα 6 χρόνια χρήσης του αυτοκινήτου της τάξης του 80-90%. Από εκεί και μετά, το retention των πελατών πέφτει, για να φτάσει στη δεκαετία (όριο στο οποίο σταματά και η ανάλυση) στο 40%. Διαγραμματικά, η μεταβολή του retention των πελατών ανάλογα με τα χρόνια ιδιοκτησίας του αυτοκινήτου φαίνεται στο Σχήμα 3.17

**Σχήμα 3.17: Συγκράτηση πελατών ανάλογα με τα έτη κυκλοφορίας του οχήματος**



Με βάση τα στατιστικά στοιχεία του NMSC, πανελλαδικά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μεσοσταθμική ετήσια αύξηση των CPUs συνεργείου κατά 5%. Λόγω του υψηλού retention των πελατών που αναφέρθηκε προηγουμένως αλλά και λόγω του ότι το 2018 πουλήθηκαν αυτοκίνητα στην περιοχή ενδιαφέροντος από εμπόρους όμορων περιοχών (τα οποία θα πρέπει να κάνουν την πρώτη προγραμματισμένη τους συντήρηση το 2019), εκτιμάται ότι η νέα επιχείρηση θα μπορέσει ν' ακολουθήσει αυτό το ρυθμό αύξησης των CPUs με αφετηρία αυτό του 2017 (τελευταία χρονιά λειτουργίας του προηγούμενου σχήματος). Η πρόβλεψη της ζήτησης για το After Sales φαίνεται στον Πίνακα 3.5. Για την πρόβλεψη των διελεύσεων του συνεργείου χρησιμοποιείται η μέθοδος της Προβολής Τάσης, ενώ για την πρόβλεψη των υπόλοιπων μεγεθών του After Sales χρησιμοποιείται η μέθοδος των Καθοδηγητικών Δεικτών για το ίδιο έτος, έχοντας ως καθοδηγητικό δείκτη τις πληρωμένες διελεύσεις συνεργείου.

**Πίνακας 3.5: Πρόβλεψη διελεύσεων συνεργείου, φανοποιείου και εγγύησης.**

	2017	2019 (προβλ.)	2020 (προβλ.)	2021 (προβλ.)
<b>CPUs συνεργείου</b>	2680	2814	2955	3103
<b>CPUs φανοποιείου</b>	134	141	148	155
<b>Διελεύσεις Εγγυήσεων</b>	911	957	1005	1055

### 3.3.5 Πρόβλεψη της ζήτησης για το F&I

Με βάση τα στατιστικά στοιχεία του NMSC, ισχύουν τα παρακάτω αναφορικά με τα προϊόντα του F&I (Πίνακας 3.6)

**Πίνακας 3.6: Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης προϊόντων F&I**

Περιγραφή	
Εκδόσεις ασφαλιστηρίων σε νέα αυτοκίνητα	70% των πωλήσεων νέων οχημάτων
Ανανεώσεις ασφαλιστηρίων σε πελάτες του After Sales	20% των πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου – φανοποιείου
Μεσιτεία για χρηματοδότηση αγοράς αυτοκινήτου μέσω τραπεζικού δανεισμού	30% των πωλήσεων νέων οχημάτων

Σε συνδυασμό με την πρόβλεψη πωλήσεων νέων αυτοκινήτων και την πρόβλεψη ζήτησης για το After Sales, υπολογίζεται και η ζήτηση για τα προϊόντα του F&I με βάση πάλι τη μέθοδο των Καθοδηγητικών Δεικτών για το ίδιο έτος (Πίνακας 3.7)

**Πίνακας 3.7: Πρόβλεψη ζήτησης προϊόντων F&I**

Περιγραφή	2019	2020	2021
Εκδόσεις ασφαλιστηρίων σε νέα αυτοκίνητα	97	103	112
Ανανεώσεις ασφαλιστηρίων σε πελάτες του After Sales	591	621	652
Μεσιτεία για χρηματοδότηση αγοράς αυτοκινήτου μέσω τραπεζικού δανεισμού	41	44	48



### 3.4 Ανάλυση ανταγωνισμού

#### 3.4.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του ανταγωνισμού για την υπό εξέταση επιχείρηση θα γίνει με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter. Καθεμία από αυτές τις δυνάμεις αναλύεται στις παραγράφους που ακολουθούν, βασιζόμενοι στη σχετική κλαδική μελέτη της Stochasis [11]. Για κάθε μία από τις 5 δυνάμεις του Porter, παρουσιάζονται επιλεγμένοι παράγοντες οι οποίοι την προσδιορίζουν, και στη συνέχεια αναλύονται και αξιολογούνται σε τετράβαθμη κλίμακα από 0 έως 3 με την εξής κλιμάκωση: 0: Δεν επηρεάζει τον ανταγωνισμό, 1: Αυξάνει λίγο την ένταση του ανταγωνισμού, 2: Αυξάνει μέτρια την ένταση του ανταγωνισμού, 3: Αυξάνει πολύ την ένταση του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια αραχνοδιαγράμματος (spider chart) προσδιορίζεται η προκύπτουσα ένταση για κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις. Στο τέλος, συντίθενται και οι πέντε δυνάμεις για τον προσδιορισμό της συνολικής έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Τέλος, ξεχωριστή αναφορά γίνεται και τη λεγόμενη «Έκτη δύναμη του Porter», τις Ομάδες Ειδικών Συμφερόντων.

#### 3.4.2 Ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου

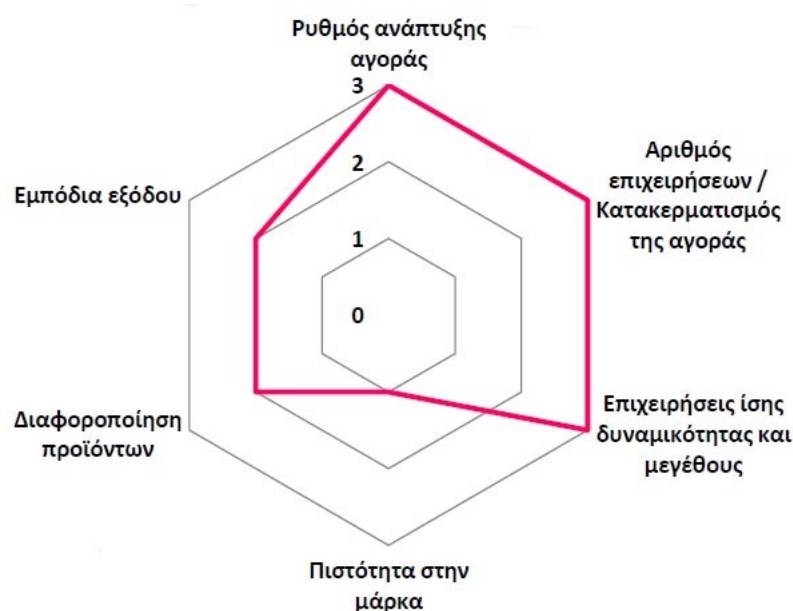
Για την αξιολόγηση της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου λαμβάνονται υπ' όψιν οι παρακάτω παράγοντες.

- i) Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς: Παρά την πρόσφατη ανάκαμψη, η αγορά ζει ακόμη τις συνέπειες μιας μακροχρόνιας και έντονης πτωτικής πορείας (MEPM 2007-2017: -11,9%) . Έτσι, δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης πραγματοποιείται εις βάρος των ανταγωνιστών της. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- ii) Αριθμός επιχειρήσεων/ Κατακερματισμός αγοράς: Σε αντίθεση με το εξωτερικό, όπου στις περισσότερες χώρες κυριαρχούν οι εγχώριοι παραγωγοί, στην Ελληνική αγορά παρουσιάζεται πολυδιάσπαση, καθιστώντας έντονο τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός εστιάζεται στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου του

- στην εγχώρια αγορά, δίνοντας βάρος στην τιμολογιακή πολιτική, στη διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- iii) Επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας και μεγέθους: Στον κλάδο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις παρόμοιας δυναμικότητας και μεγέθους, γεγονός το οποίο αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- iv) Πιστότητα στη μάρκα: Τα εξεταζόμενα προϊόντα αποτελούν επώνυμα προϊόντα ως εκ τούτου υφίσταται πιστότητα στην μάρκα, κυρίως των πολυτελών αυτοκινήτων. Ωστόσο, στην πράξη αυτό μετριάζεται από την ευαισθησία των πελατών ως προς την τιμή και τη διαφοροποίηση των προϊόντων. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- v) Διαφοροποίηση προϊόντων: Παρατηρείται διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**
- vi) Εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο θεωρούνται σημαντικά, δεδομένων των υψηλών απαιτούμενων κεφαλαίων της επένδυσης. Το γεγονός αυτό αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται σε διαγραμματική μορφή στο Σχήμα 3.18. Η συνολική αξιολόγηση της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου προκύπτει ίση με 2,3/3 άρα αρκετά υψηλή.

**Σχήμα 3.18: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου**



### 3.4.3 Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων

Οι παράγοντες που αξιολογούνται για τον προσδιορισμό της έντασης της απειλής εισόδου νεοεισερχομένων είναι οι εξής.

- i) Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς: Όπως σημειώθηκε και πριν, παρά την πρόσφατη ανάκαμψη, η αγορά ζει ακόμη τις συνέπειες μιας μακροχρόνιας και έντονης πτωτικής πορείας (MEPM 2007-2017: -11,9%), μέσα σε μια περίοδο γενικότερης ύφεσης. Το γεγονός αυτό δεν δημιουργεί σημαντικό κίνητρο εισόδου για νέες επιχειρήσεις. **Αξιολόγηση έντασης: 0/3**
- ii) Απαιτήσεις σε κεφάλαια – υψηλά σταθερά κόστη: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο απαιτεί υψηλά κεφάλαια, γεγονός το οποίο δρα ανασταλτικά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- iii) Διαφοροποίηση προϊόντων: Παρατηρείται διαφοροποίηση μεταξύ των χαρακτηριστικών των αυτοκινήτων σε κάθε κατηγορία, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- iv) Κόστος αλλαγής του πελάτη: Δεδομένης της ευαισθησίας των καταναλωτών στην τιμή, το κόστος αλλαγής του πελάτη είναι περιορισμένο. Ωστόσο, ανασταλτικά σε αυτό δρα η διαφοροποίηση των προϊόντων και η πιστότητα στη μάρκα. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**
- v) Πρόσβαση σε προμηθευτές και κανάλια διανομής: Η λειτουργία αποκλειστικών αντιπροσωπειών των διεθνών ομίλων περιορίζει τη δυνατότητα εισόδου στην αγορά. Τυχόν νέοι ανταγωνιστές μπορούν να προέλθουν από την άνοδο νέων αυτοκινητοβιομηχανιών από αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. Κίνα και Ινδία), οι οποίες ενδέχεται να επιδιώξουν την είσοδο στην Ελληνική αγορά με τη δημιουργία νέων εισαγωγικών εταιρειών. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**
- vi) Θεσμικό πλαίσιο: Δεν υφίστανται θεσμικά εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ωστόσο, σημειώνεται το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο του αυτοκινήτου και επηρεάζει όλους τους εμπλεκόμενους. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- vii) Πρόσβαση σε τεχνολογία και τεχνογνωσία: Η δραστηριοποίηση στον κλάδο απαιτεί μεν εξειδικευμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία, η οποία όμως είναι εύκολα

διαθέσιμη. Το γεγονός αυτό διευκολύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.  
**Αξιολόγηση έντασης: 2/3**

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται σε διαγραμματική μορφή στο Σχήμα 3.19. Από τις αξιολογήσεις, **η συνολική ένταση της απειλής εισόδου νεοεισερχόμενων προκύπτει ίση με 1,6/3 άρα μέτρια.**

**Σχήμα 3.19: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης απειλής εισόδου νεοεισερχομένων**



#### **3.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.**

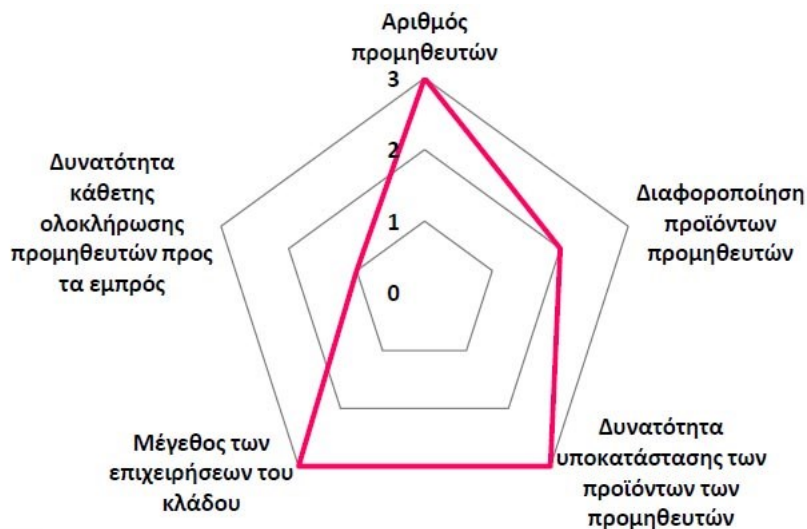
Στην αξιολόγηση της έντασης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών λαμβάνονται υπ' όψιν οι παρακάτω παράγοντες.

- i) Αριθμός προμηθευτών: Βασικοί προμηθευτές είναι οι εδραιωμένοι κατασκευαστές, το πλήθος των οποίων είναι σχετικά περιορισμένο. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- ii) Διαφοροποίηση προϊόντων προμηθευτών: Η διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών εντείνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**
- iii) Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Δεν υφίσταται δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των κατασκευαστών, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμή τους. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**

- iv) Μέγεθος επιχειρήσεων του κλάδου: Στον κλάδο δραστηριοποιείται περιορισμένος αριθμός μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων. Ωστόσο, σημειώνεται ότι, η διαπραγματευτική δύναμή των επιχειρήσεων του κλάδου έναντι των προμηθευτών εξαρτάται από τη σχέση μεγέθους τους, με τους διεθνείς κατασκευαστές να υπερέχουν. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- v) Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προμηθευτών της τα εμπρός: Ως κοινή πρακτική η είσοδος των μεγάλων κατασκευαστών στις κατά τόπους αγορές πραγματοποιείται μέσω εμπορικών αντιπροσώπων, δεν λείπουν όμως και οι περιπτώσεις που ο ΝΜSC αναπτύσσει παράλληλα και δικό του δίκτυο πωλήσεων/After Sales. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται σε διαγραμματική μορφή στο Σχήμα 3.20. Από τις αξιολογήσεις, η **συνολική αξιολόγηση έντασης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών προκύπτει ίση με 2,4/3, άρα αρκετά ισχυρή.**

**Σχήμα 3.20: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών**



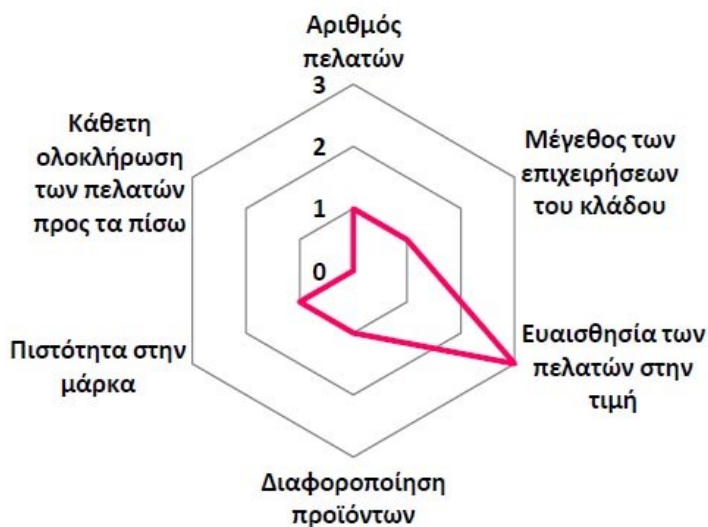
### 3.4.5 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι παράγοντες που αξιολογούνται για τον προσδιορισμό έντασης της διαπραγματευτικής δύναμης αγοραστών είναι οι εξής.

- i) Αριθμός πελατών: Υπάρχει σημαντικός αριθμός δυνητικών πελατών για τις επιχειρήσεις του κλάδου, γεγονός που περιορίζει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- ii) Μέγεθος επιχειρήσεων του κλάδου: Στον κλάδο δραστηριοποιούνται μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, το οποίο περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- iii) Ευαισθησία των πελατών στην τιμή: Δεδομένων των οικονομικών συνθηκών, οι πελάτες διαθέτουν ευαισθησία ως προς την τιμή. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- iv) Διαφοροποίηση προϊόντων: Παρατηρείται διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων, ακόμη και στην ίδια κατηγορία. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- v) Πιστότητα στη μάρκα: Υφίσταται πιστότητα στην μάρκα, κυρίως των πολυτελών αυτοκινήτων, γεγονός που περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων πελατών. **Αξιολόγηση έντασης: 1/3**
- vi) Κάθετη ολοκλήρωση πελατών προς τα πίσω: Δεν υφίσταται η κάθετη ολοκλήρωση των πελατών προς τα πίσω. **Αξιολόγηση έντασης: 0/3**

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται σε διαγραμματική μορφή στο Σχήμα 3.21. Από τις αξιολογήσεις, η **συνολική αξιολόγηση έντασης της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών προκύπτει ίση με 1,2/3, άρα αρκετά χαμηλή.**

**Σχήμα 3.21: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης διαπραγματευτικής δύναμης αγοραστών**



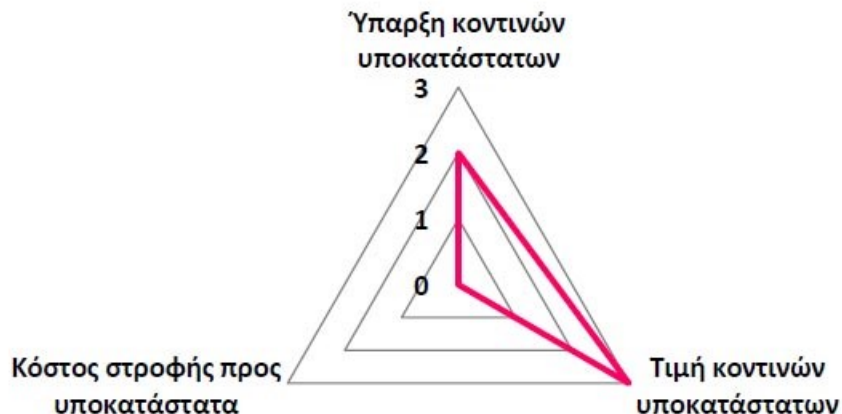
### 3.4.6 Απειλή από υποκατάστατα

Για την αξιολόγηση έντασης της απειλής από υποκατάστατα λαμβάνονται υπ' όψιν οι παρακάτω παράγοντες.

- i) Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να θεωρηθούν οι μοτοσυκλέτες, ενώ οι ανταγωνιστικοί τρόποι μεταφοράς επιβατών όπως τα λεωφορεία, οι σταθερές συγκοινωνίες και οι αεροπορικές μεταφορές μπορούν να υποκαταστήσουν το αυτοκίνητο μόνο σε «ειδικές» διαδρομές. **Αξιολόγηση έντασης: 2/3**
- ii) Τιμή κοντινών υποκατάστατων: Εάν θεωρηθούν ως υποκατάστατα οι μοτοσυκλέτες και τα μέσα μαζικής μεταφοράς, σε γενικές γραμμές το κόστος τους διαμορφώνεται σε χαμηλότερα επίπεδα. **Αξιολόγηση έντασης: 3/3**
- iii) Κόστος στροφής προς τα υποκατάστατα. Τα προαναφερθέντα υποκατάστατα έχουν αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά σε θέματα χωρητικότητας, ασφάλειας και έκθεσης σε καιρικές συνθήκες. Επιπρόσθετα, το αυτοκίνητο διαθέτει το πλεονέκτημα της αυτονομίας στο σχεδιασμό της διαδρομής, γεγονός που το καθιστά ένα ιδιαίτερα χρήσιμο διαρκές αγαθό. **Αξιολόγηση έντασης: 0/3**

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται στο Σχήμα 3.22. Η αξιολόγηση έντασης της απειλής από υποκατάστατα προκύπτει ίση με  $1,7/3$ , άρα μέτρια.

Σχήμα 3.22: Αξιολόγηση παραγόντων έντασης απειλής από υποκατάστατα



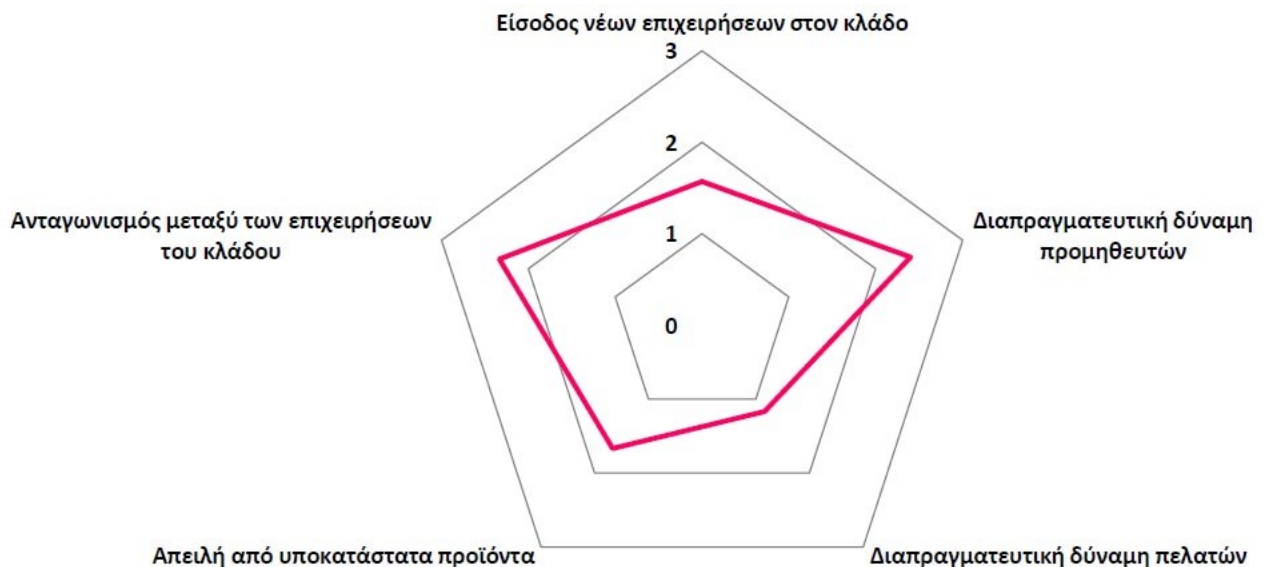
### 3.4.7 Σύνθεση έντασης ανταγωνισμού από τις 5 δυνάμεις του Porter

Ανακεφαλαιώνοντας, η ένταση των 5 δυνάμεων του Porter διαμορφώνεται ως εξής:

- i) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένταση : 2,3/3
- ii) Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων. Ένταση: 1,6/3
- iii) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Ένταση: 2,4/3
- iv) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Ένταση: 1,2/3
- v) Απειλή από υποκατάστατα. Ένταση: 1,7/3

Η σύνθεση των 5 δυνάμεων του Porter αποτυπώνεται σε διαγραμματική μορφή στο Σχήμα 3.23. Η συνολική αξιολόγηση έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο προκύπτει ίση με 1,8/3, άρα μέτρια προς υψηλή.

Σχήμα 3.23: Σύνοψη έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο του αυτοκινήτου



### 3.4.8 Δυνάμεις ειδικών συμφερόντων.

Αν και δεν αποτελεί μέρος των 5 δυνάμεων του Porter, η δύναμη των λεγόμενων «Ομάδων Ειδικών Συμφερόντων» (Other Stakeholders) θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά



υπ' όψιν. Στον κλάδο του αυτοκινήτου, οι «Ομάδες Ειδικών Συμφερόντων» μαζί με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους φαίνονται στον Πίνακα 3.8 :

**Πίνακας 3.8: Ομάδες Ειδικών Συμφερόντων στον κλάδο του αυτοκινήτου**

	<b>Απαιτήσεις</b>	<b>Προσδοκίες</b>
<b>Επενδυτές</b>	- Στήριξη σε επενδύσεις - Τήρηση Νομοθεσίας - Εφαρμογή Πολιτικών	- Συνετή διαχείριση - Κερδοφορία - Πρωτοβουλίες για το περιβάλλον
<b>Εργαζόμενοι</b>	- Συνέπεια στην τήρηση της εργατικής νομοθεσίας - Τήρηση ωραρίου	- Ασφαλές περιβάλλον εργασίας - Ικανοποιητικές αποδοχές - Επαγγελματική εξέλιξη
<b>Κοινωνία</b>	- Τήρηση της νομοθεσίας	- Σεβασμός στο περιβάλλον - Προστασία του περιβάλλοντος
<b>Κλαδικοί φορείς</b>	- Τήρηση κανόνων	- Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών
<b>Κρατικές υπηρεσίες</b>	- Τήρηση νομοθεσίας	- Αρωγός στις προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος
<b>Φορείς Πιστοποίησης</b>	- Συμμόρφωση με προδιαγραφές - Τήρηση νομοθεσίας	- Επέκταση πιστοποιήσεων - Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες
<b>Κανάλια διανομής</b>	- Τήρηση συμβατικών υποχρεώσεων	- Επίτευξη υψηλότερης βαθμολογίας κατά την αξιολόγηση

### 3.5 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

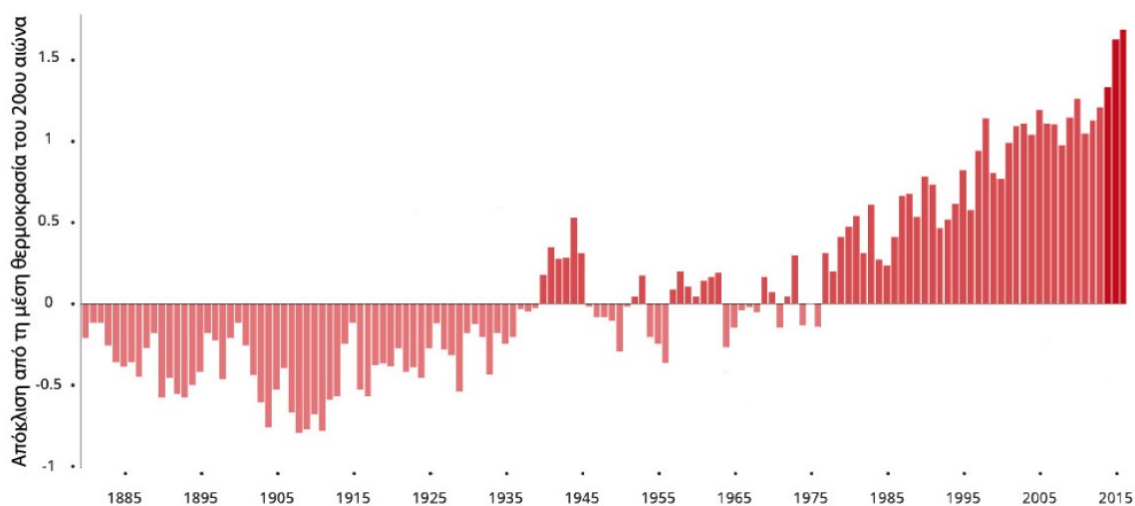
#### 3.5.1 Φυσικό Περιβάλλον

Το πρώτο από τα δύο μέρη της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελείται από το φυσικό περιβάλλον, με το οποίο εννοούμε οποιονδήποτε παράγοντα σχετίζεται με τους

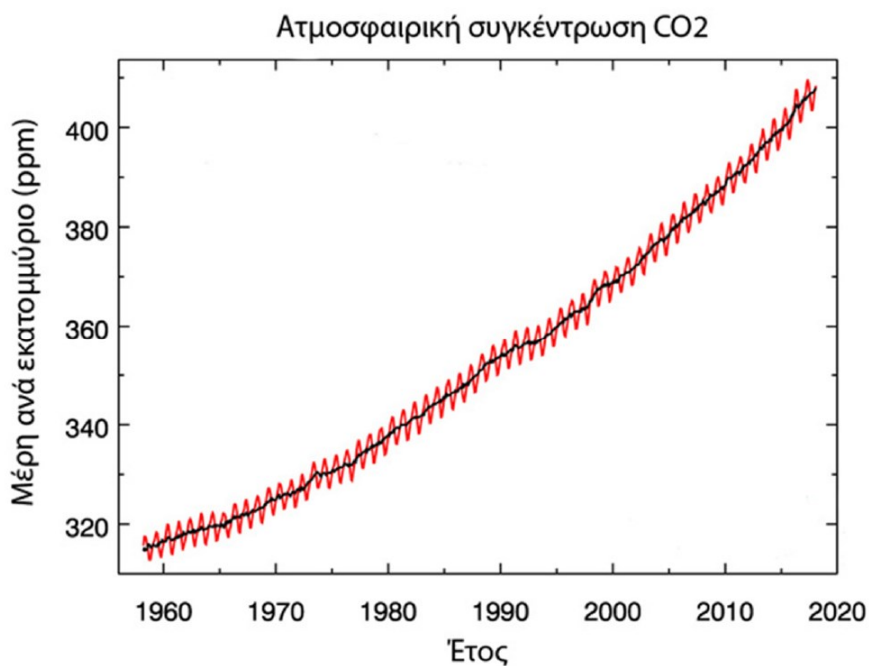
φυσικούς πόρους που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τον κλάδο του αυτοκινήτου. Με βάση και σχετικές εργασίες πάνω στο αντικείμενο [12] σημειώνουμε τους παρακάτω παράγοντες:

- Η κλιματική αλλαγή, η οποία συνοδεύεται από την αύξηση της επιφανειακής θερμοκρασίας του πλανήτη (Σχήμα 3.24) και συνδέεται με παρενέργειες όπως τα ακραία καιρικά φαινόμενα με άμεσο αντίκτυπο τόσο στο φυσικό περιβάλλον όσο και στην οικονομία, έχει συνδεθεί με την αύξηση της συγκέντρωσης του Διοξειδίου του Άνθρακα (CO<sub>2</sub>) στην ατμόσφαιρα. Οι οδικές μεταφορές είναι υπεύθυνες για ένα μεγάλο μέρος των ανθρωπογενών εκπομπών CO<sub>2</sub>. Στο Σχήμα 3.25 φαίνεται η διαχρονική εξέλιξη της συγκέντρωσης CO<sub>2</sub> στην ατμόσφαιρα.
- Εκτός από το CO<sub>2</sub>, οι κινητήρες εσωτερικής καύσης (ICE) που χρησιμοποιούνται από τη συντριπτική πλειοψηφία των επιβατικών και επαγγελματικών αυτοκινήτων εκπέμπουν και άλλες ρυπογόνες ουσίες (π.χ. οξείδια του Αζώτου, NO<sub>x</sub>), που έχουν συνδεθεί με βλαβερές επιδράσεις στην ανθρώπινη υγεία. Οι κινητήρες diesel θεωρούνται οι κύριοι υπαίτιοι για τις αυξημένες εκπομπές NO<sub>x</sub>, ενώ η τεχνολογία μείωσης των εκπομπών αυτών είναι τόσο εξειδικευμένη και ακριβή, που πλέον η παραγωγή μικρών κινητήρων diesel έχει αρχίσει να γίνεται οικονομικά ασύμφορη.
- Η πρώτη ύλη για την παραγωγή καυσίμου για τα οχήματα (πετρέλαιο/φυσικό αέριο) βρίσκεται ως επί το πλείστον σε περιοχές με έντονη γεωπολιτική αστάθεια. Αυτή την περίοδο οι τιμές του πετρελαίου βρίσκονται στην περιοχή των \$80/βαρέλι, αρκετά χαμηλότερα μεν από το μέγιστο των \$150/βαρέλι που έχει καταγραφεί διαχρονικά, χωρίς όμως αυτό ν' αποτελεί εγγύηση για το μέλλον. Επιπλέον, το 80% της ενέργειας που καταναλώνεται παγκοσμίως προέρχεται από ορυκτά καύσιμα, ενώ το 45% της κατανάλωσης πετρελαίου γίνεται από τον κλάδο των οδικών μεταφορών (Σχήμα 3.26).
- Η ατμοσφαιρική ρύπανση, η ηχορύπανση και η κυκλοφοριακή συμφόρηση που προκαλείται από τα αυτοκίνητα είναι μερικές από τις κύριες αιτίες μείωσης της παραγωγικότητας και υποβάθμισης της ποιότητας ζωής στις μεγαλουπόλεις.
- Η κατασκευή και η χρήση των αυτοκινήτων έχει πολύ σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, τόσο σε ότι αφορά τους φυσικούς πόρους που απαιτούνται για την κατασκευή, όσο και για την χρήση τους. Επίσης, τα αυτοκίνητα επιβαρύνουν πολύ το φυσικό περιβάλλον και μετά το τέλος του κύκλου ζωής τους αν δεν ανακυκλωθούν.

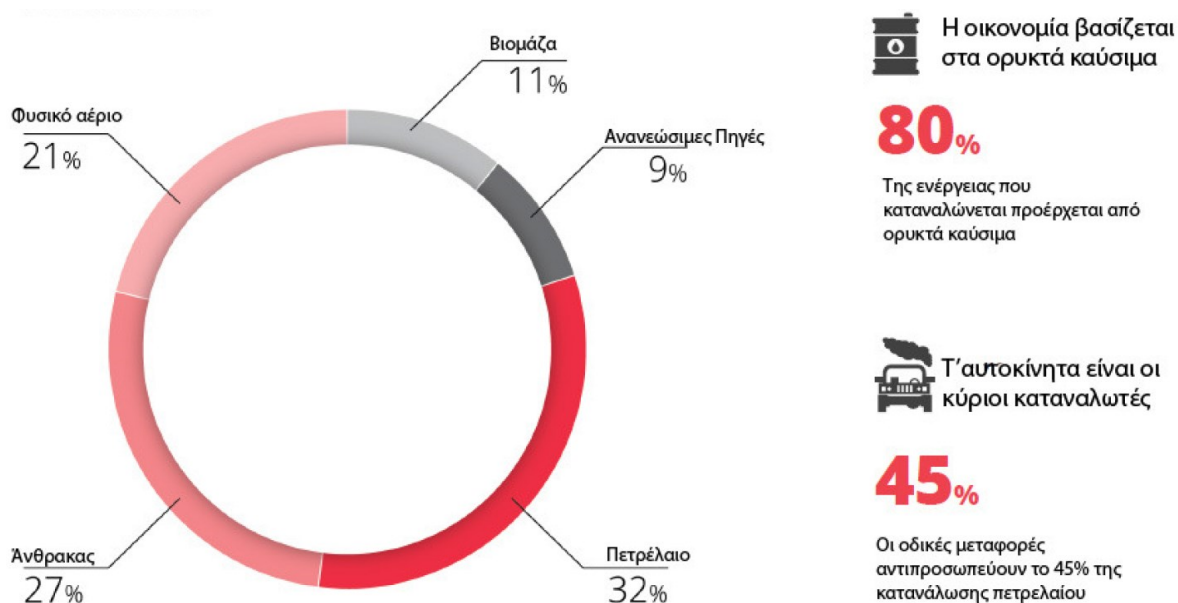
Σχήμα 3.24: Ετήσια απόκλιση από τη μέση θερμοκρασία του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Πηγή: climate.gov)



Σχήμα 3.25: Εξέλιξη της συγκέντρωσης CO<sub>2</sub> στην ατμόσφαιρα (Πηγή: National Oceanic and Atmospheric Administration, www.noaa.gov)



**Σχήμα 3.26: Παγκόσμιο Ενεργειακό «Μείγμα» και συμμετοχή οδικών μεταφορών στην παγκόσμια κατανάλωση πετρελαίου (Πηγές: Παγκόσμια Τράπεζα, World Economic Forum, eia.gov)**



### 3.5.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος (PEST)

Για την ανάλυση του γενικευμένου (societal) περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το υπόδειγμα της ανάλυσης PEST, αναλύοντας τις Πολιτικές (Political), Οικονομικές (Economic), Κοινωνικο-πολιτισμικές (Socio-cultural) και Τεχνολογικές (Technological) δυνάμεις που το διαμορφώνουν. Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι ακολουθείται το υπόδειγμα PEST και όχι το υπόδειγμα PEST-LE (όπου L: Legislative για τις νομικές δυνάμεις και E: Environmental για τις περιβαλλοντικές), καθώς θεωρείται ότι οι μεν νομικές δυνάμεις είναι αλληλένδετες με τις πολιτικές (άρα Political-Legal), οι δε οικολογικές εμπίπτουν στην ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν και ανατρέχοντας και σε συναφείς εργασίες επί του θέματος [12], η ανάλυση PEST για το γενικευμένο περιβάλλον του κλάδου του αυτοκινήτου περιλαμβάνει τα εξής.

## A) Πολιτικές Δυνάμεις (Political-Legal)

Στις πολιτικές – νομικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο των αυτοκινήτων γενικότερα αλλά και των NMSC και των Επίσημων Εμπόρων ειδικότερα μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Η πολιτεία δημιουργεί κίνητρα για αγορά νέων αυτοκινήτων μέσω μέτρων όπως η επιδότηση της απόσυρσης αλλά και αντικίνητρα μέσω της φορολογικής πολιτικής (π.χ. τεκμήρια).
- Ο κλάδος του αυτοκινήτου έχει μπει στο “στόχαστρο” της πολιτείας καθώς επιβαρύνεται με πλήθος φόρων σε ο,τι αφορά τόσο την αγορά (τεκμήρια, φόρος πολυτελείας, φόρος πολυτελούς διαβίωσης) όσο και τη χρήση του αυτοκινήτου (τέλη κυκλοφορίας, φορολογία καυσίμων), οι οποίοι σε κάποιες περιπτώσεις είναι δυσανάλογοι της αξίας του αυτοκινήτου.
- Οι συνεχείς αλλαγές και τροποποιήσεις της φορολόγησης των αυτοκινήτων επιτείνουν την αβεβαιότητα στον κλάδο. Ενδεικτικά αναφέρεται η αλλαγή του τρόπου υπολογισμού των τελών κυκλοφορίας για τα υβριδικά αυτοκίνητα (τα οποία αποτελούν παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της μητρικής εταιρείας), κατά 3 φορές την τελευταία δεκαετία.
- Το θεσμικό πλαίσιο του Block Exemption Regulation (BER), όπως αυτό ορίζεται από τον κανονισμό 1400/2002 (και τον 461/2010 που αποτελεί τη συνέχειά του) δίνει αρκετά προνόμια, ελευθερίες και δικαιώματα στους ανεξάρτητους εισαγωγείς και στα ανεξάρτητα συνεργεία σε ο,τι αφορά την εισαγωγή και επισκευή των αυτοκινήτων. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι ο εισαγωγέας δεν μπορεί να θεωρεί εξασφαλισμένες τις διελεύσεις των αυτοκινήτων της μάρκας που εισάγει στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία του, καθώς οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν ανεξάρτητα συνεργεία για την επισκευή/συντήρηση των αυτοκινήτων τους, χωρίς μάλιστα να θίγεται η ισχύς της εγγύησης, εφ’ όσον πληρούνται οι σχετικές προϋποθέσεις.
- Το πολύ μεγάλο περιβαλλοντικό αποτύπωμα που αφήνει η κατασκευή και η χρήση των αυτοκινήτων έχει οδηγήσει στην αυστηροποίηση της νομοθεσίας σε ο,τι αφορά τόσο την ανακύκλωση των παλαιών αυτοκινήτων (διαχείριση Οχημάτων Τέλους Κύκλου Ζωής, ΟΤΚΖ), όσο και την ανάκτηση/διαχείριση των αποβλήτων που παράγουν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου (συνεργεία, φανοποιεία). Αυτό με τη σειρά του έχει αυξήσει τόσο το φόρτο εργασίας όσο και το διαχειριστικό

κόστος για τον NMSC αλλά και για τους Εξουσιοδοτημένους Εμπόρους και Επισκευαστές.

- Η νομοθέτηση ανώτατου επιτρεπόμενου ορίου εκπομπών CO<sub>2</sub> για τη συνολική γκάμα του κάθε κατασκευαστή (π.χ. το όριο των 95 gr/km μέχρι το 2020 με βάση τη σχετική νομοθετική πρόταση για τις χώρες της ΕΕ) αναμένεται να ευνοήσει τους κατασκευαστές που διαθέτουν στη γκάμα τους οχήματα με κάποιας μορφής ηλεκτρική πρόωση (Hybrids, Plug-In Hybrids, Fuel Cell EVs, Battery EVs).
- Οι κινητήρες diesel βρίσκονται αντιμέτωποι με μία ραγδαία μείωση της δημοφιλίας τους, ενώ σε χώρες της ΕΕ συζητείται η νομοθετική απαγόρευση της χρήσης τους εντός των αστικών κέντρων.

## **B) Οικονομικές Δυνάμεις (Economic)**

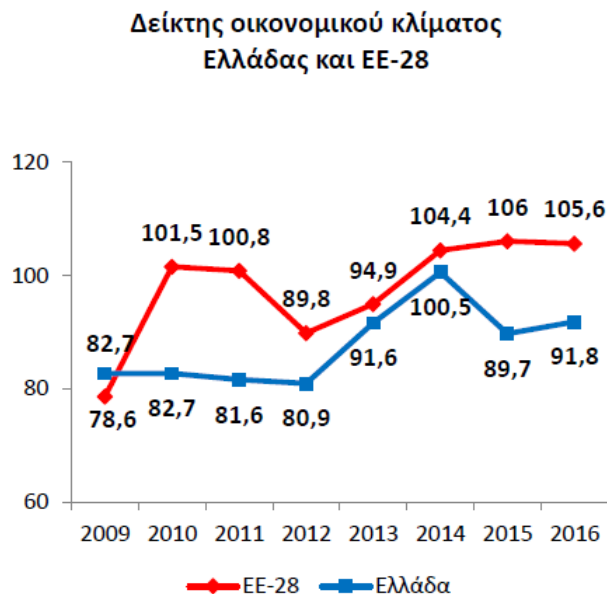
Σε ο,τι αφορά τις οικονομικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο, αυτές συνοψίζονται στα παρακάτω, με βάση και τη σχετική κλαδική μελέτη της Stochasis [11]:

- Η οικονομική κρίση και η συνεπακόλουθη συρρίκνωση του ΑΕΠ και των εισοδημάτων έχει επηρεάσει εξαιρετικά αρνητικά τον κλάδο. Παρόλα αυτά, διαφαίνεται μια τάση σταθεροποίησης της οικονομίας και η πρόβλεψη βασικών οικονομικών δεικτών (ΑΕΠ, ιδιωτική κατανάλωση κλπ.) για την τριετία 2017-2019 προδιαγράφεται θετική (Πίνακας 3.9, Σχήμα 3.27).
- Η πιστωτική «αναδίπλωση» των τραπεζών έχει δημιουργήσει πιστωτική ασφυξία σε πολλούς κλάδους, μεταξύ αυτών και στον κλάδο του αυτοκινήτου. Έτσι, όχι μόνο η χρηματοδότηση για την αγορά αυτοκινήτου είναι πλέον πολύ πιο περιορισμένη, αλλά και η παροχή πιστώσεων στις επιχειρήσεις του κλάδου έχει μειωθεί δραματικά, με αποτέλεσμα αρκετές από αυτές ν' αντιμετωπίζουν έντονη κρίση ρευστότητας η οποία φτάνει στο σημείο να απειλεί την ίδια τους την ύπαρξη.
- Η απόκτηση αυτοκινήτου μέσω της μεθόδου «Leasing» καθώς και οι λεγόμενες πωλήσεις «RAC» (Rent – A – Car) έχουν πλέον τα ηνία στην αύξηση πωλήσεων, καθώς τείνουν να ξεπεράσουν την ιδιωτική αγορά αυτοκινήτου.

**Πίνακας 3.9: Βασικά μεγέθη Ελληνικής οικονομίας και πρόβλεψη για τα επόμενα έτη**  
 (\*:πρόβλεψη, Πηγή: Stochasis, Ευρωπαϊκή Επιτροπή: «European Economic Forecast, Autumn 2017»)

Βασικά οικονομικά μεγέθη (% ετήσιες μεταβολές, σταθερές τιμές)	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018*	2019*
ΑΕΠ	-7,3	-3,2	0,7	-0,3	-0,2	1,6	2,5	2,5
Ιδιωτική κατανάλωση	-8,0	-2,6	0,6	-0,5	0,0	0,9	1,2	1,2
Δημόσια κατανάλωση	-6,0	-6,4	-1,4	1,2	-1,5	0,9	0,2	0,4
Επενδύσεις	23,5	-8,4	-4,7	-0,3	1,6	5,1	11,5	12,1
ΔΤΚ	1,0	-0,9	-1,4	-1,1	0,0	1,2	0,8	1,3
Απασχόληση	-6,3	-2,6	0,9	0,7	0,5	1,9	1,7	1,8
Ποσοστό ανεργίας	24,5	27,5	26,5	24,9	23,6	21,8	20,4	18,7

**Σχήμα 3.27: Εξέλιξη Δείκτη Οικονομικού Κλίματος Ελλάδας και ΕΕ-28 (Πηγή: Stochasis, European Commission, DG Ecofin)**

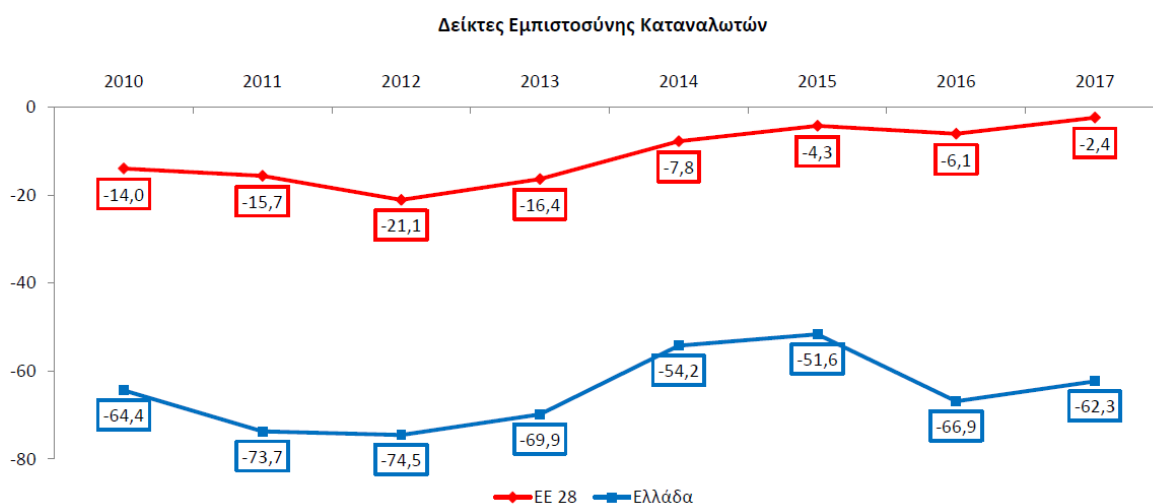


### Γ) Κοινωνικό-πολιτιστικές Δυνάμεις (Socio-cultural)

Για τις κοινωνικό-πολιτιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο του αυτοκινήτου σημειώνονται τα παρακάτω:

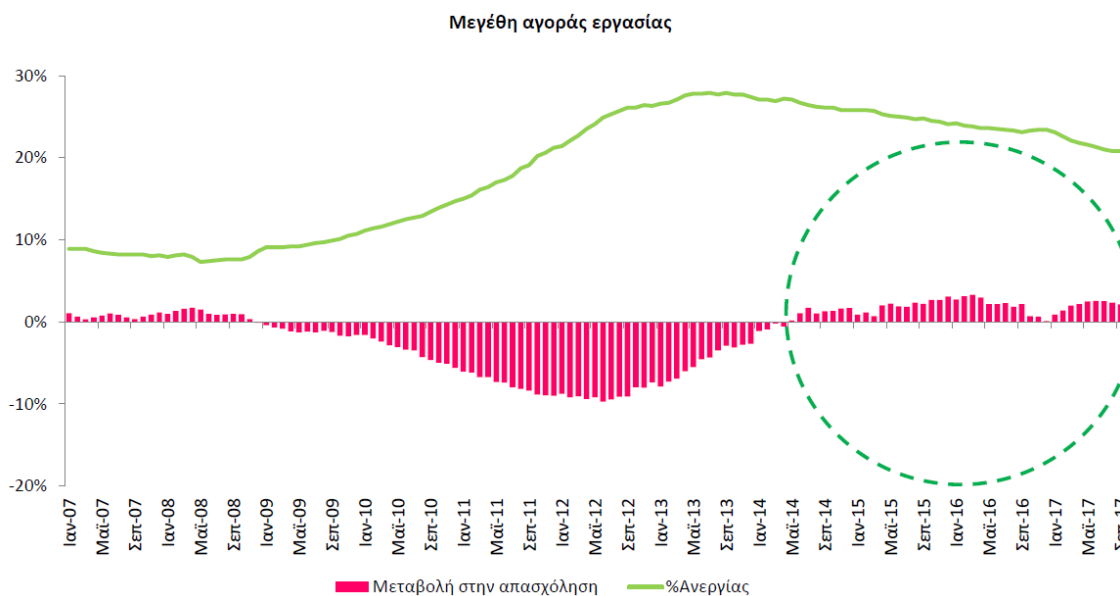
- Η παρατεταμένη κρίση, εκτός από τον οικονομικό αντίκτυπο, έχει επιδράσει αρνητικά και στην ψυχολογία των πολιτών. Αποτέλεσμα, δαπανηρές αγορές, όπως αυτή του αυτοκινήτου να αναβάλλονται επ' αόριστον, ακόμη και όταν ο υποψήφιος αγοραστής έχει την οικονομική δυνατότητα να προβεί στην αγορά (Σχήμα 3.28).
- Η ανεργία στην Ελλάδα είναι η υψηλότερη στην ΕΕ, και, παρά τη σχετική αποκλιμάκωση τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να κινείται στα επίπεδα του 20%. Αποτέλεσμα, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού να μην είναι ουσιαστικά ενεργό, κάτι που έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο σε κλάδους όπως του αυτοκινήτου (Σχήμα 3.29).
- Παρά την αρνητική συγκυρία, οι Έλληνες εξακολουθούν να βλέπουν την κατοχή του αυτοκινήτου και με συναισθηματική οπτική, καθώς σε πολλές περιπτώσεις το αυτοκίνητο αποτελεί, εκτός από μεταφορικό μέσο, και ένα “status symbol” για την αγορά του οποίου πολλοί είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν αρκετά χρήματα.
- Επιπλέον, το αυτοκίνητο εξακολουθεί να αποτελεί και ένα απαραίτητο μεταφορικό μέσο για μία μεγάλη μερίδα του πληθυσμού, είτε επειδή κατοικεί εκτός αστικού ιστού ή επειδή δεν καλύπτεται από τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς.

**Σχήμα 3.28: Δείκτες Εμπιστοσύνης Καταναλωτών Ελλάδας και ΕΕ-28 (Πηγή: Stochasis, Eurostat)**





**Σχήμα 3.29: Μεγέθη Ελληνικής αγοράς εργασίας (Πηγή: Stochasis, ΕΛΣΤΑΤ)**



#### **Δ) Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological)**

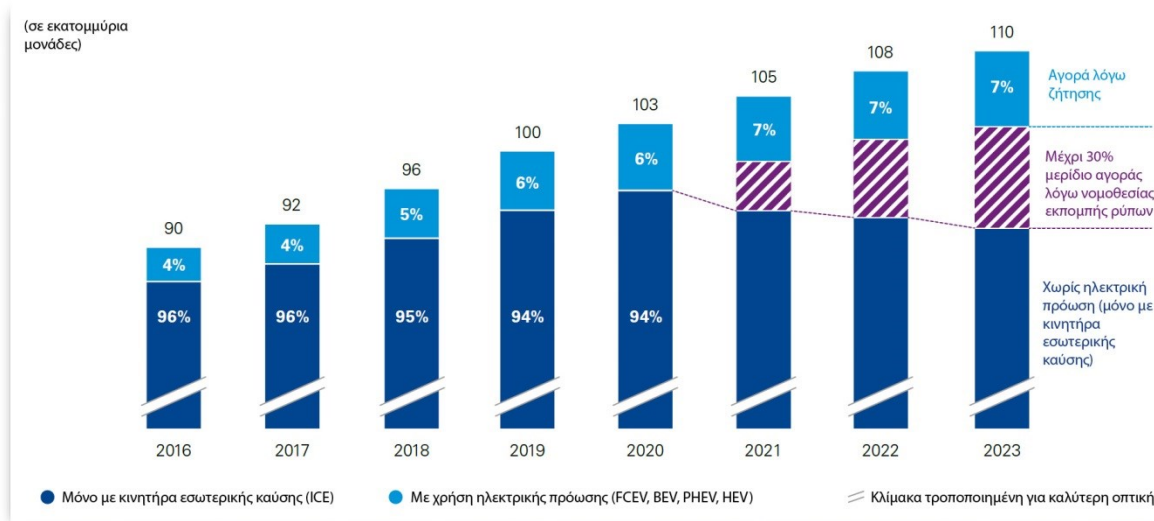
Σε ο,τι αφορά τις τεχνολογικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο, αυτές συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η εξέλιξη της τεχνολογίας στα αυτοκίνητα παρέχει νέες δυνατότητες και βελτιώνει την απόδοση και την ασφάλειά τους, διαμορφώνοντας τη ζήτηση για νέα, πιο σύγχρονα οχήματα. Η τεχνολογική πρόοδος είναι ευεργετική για τα αυτοκίνητα που χρησιμοποιούν ηλεκτρική πρόωση (υβριδικά, ηλεκτρικά), καθώς σημαίνει μείωση κόστους και αύξηση απόδοσης με ταυτόχρονη μείωση του μεγέθους και του βάρους για μια σειρά εξαρτημάτων τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους. Αυτά περιλαμβάνουν τον ηλεκτρικό συσσωρευτή υψηλής τάσης (μπαταρία), τα ηλεκτρονικά ισχύος που χρησιμοποιούνται στο inverter για τη διαχείριση της ηλεκτρικής ισχύος, τους ηλεκτροκινητήρες κλπ.
- Τα υβριδικά αυτοκίνητα όλων των τύπων (Mild Hybrid, Full Hybrid, Plug-In Hybrid) σημειώνουν διψήφιο ρυθμό αύξησης πωλήσεων σε όλες σχεδόν τις αγορές του κόσμου (πηγή: ACEA). Πρόσφατα, η Toyota ανακοίνωσε πως έσπασε το φράγμα των 10 εκατομμυρίων υβριδικών αυτοκινήτων, από το ντεμπούτο της σχετικής τεχνολογίας το 1997.
- Ομοίως, τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα βιώνουν μια περίοδο εκρηκτικής σχεδόν ανάπτυξης. Σύμφωνα με το Bloomberg, το τρίτο τρίμηνο του 2017 τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα

σημείωσαν παγκόσμιες πωλήσεις ύψους 287.000 μονάδων, σημειώνοντας αύξηση 63% σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο της χρονιάς, με την αύξηση αυτή να οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ισχυρή προώθηση της ηλεκτροκίνησης στην Κίνα. Σημειώνεται ότι η Ευρώπη (αύξηση +24%) είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά για ηλεκτρικά μοντέλα και οι ΗΠΑ η τρίτη.

- Παρά την σημαντική αύξηση του μεριδίου των υβριδικών/ηλεκτρικών αυτοκινήτων, οι κατασκευαστές εξακολουθούν να επενδύουν στους συμβατικούς κινητήρες εσωτερικής καύσης (Internal Combustion Engine, ICE), ώστε να τους κάνουν αποδοτικότερους, οικονομικότερους και πιο «καθαρούς». Η νομοθετική επιβολή ανώτατου ορίου εκπομπών CO<sub>2</sub> για όλη τη γκάμα κάθε κατασκευαστή (95 gr/km μέχρι το 2020 για την ΕΕ με βάση πρόταση νόμου) είναι πιθανό να οδηγήσει στην απώλεια μεριδίου αγοράς ως και 30% για τα αυτοκίνητα που έχουν μόνο κινητήρα εσωτερικής καύσης, προς όφελος των αυτοκινήτων που χρησιμοποιούν κάποιας μορφής ηλεκτρική πρόωση, όπως προκύπτει και από τη σχετική έρευνα της KPMG [16] (Σχήμα 3.30).

**Σχήμα 3.30: Πρόβλεψη μεριδίου αγοράς συμβατικών αυτοκινήτων και αυτοκινήτων με κάποιας μορφής ηλεκτρική πρόωση (πηγή: KPMG)**



### 3.6 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της υπό εξέταση επιχείρησης γίνεται με τη χρήση της μεθοδολογίας SWOT, εντοπίζοντας δηλαδή και καταγράφοντας τις δυνάμεις

(Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats). Από αυτές, οι δύο πρώτες αφορούν αποκλειστικά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιπες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Έχουμε λοιπόν τα εξής.

#### **A) Δυνάμεις (Strengths)**

- Ισχυρό και αναγνωρίσιμο brand name στον κόσμο του αυτοκινήτου, με παράδοση στην ποιότητα και την αξιοπιστία
- Η παροχή εξαετούς εγγύησης στα μοντέλα της μάρκας είναι ισχυρό κίνητρο πιστότητας για τους πελάτες.
- Ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται είναι πρωτοπόρος στην κατασκευή οχημάτων φιλικών προς το περιβάλλον αφού εκείνος εισήγαγε και εδραίωσε την υβριδική τεχνολογία στην αυτοκίνηση παγκοσμίως.
- Μεγάλη γκάμα προϊόντων που καλύπτει όλες τις πιθανές επιθυμίες του αγοραστή, με έμφαση στις φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες και την οικονομική οδήγηση.
- Ομαλή μετάβαση από το προηγούμενο επιχειρηματικό σχήμα στο επόμενο, χωρίς προστριβές και μελλοντικό εσωτερικό ανταγωνισμό (π.χ. η προηγούμενη επιχείρηση να συνεχίσει τις εργασίες της σαν ανεξάρτητο συνεργείο)
- Ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται έχει υψηλά ποιοτικά standards για τις διαδικασίες και την εκπαίδευση του προσωπικού, τα οποία μεταφράζονται σε πελατοκεντρική νοοτροπία και εξαιρετικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

#### **B) Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Ακόμη και αν μέρος των στελεχών της επιχείρησης προσληφθούν από τον προηγούμενο αντιπρόσωπο, θα υπάρξει μία περίοδος προσαρμογής και εκμάθησης για τους υπόλοιπους, με αποτέλεσμα πιθανόν τον πρώτο καιρό η επιχείρηση να μην λειτουργεί με το πλήρες δυναμικό της.
- Η απουσία της μάρκας από την περιοχή επί ένα χρόνο την έχει αποξενώσει από το κοινό και τα τοπικά δρώμενα.
- Λόγω της απουσίας Εξουσιοδοτημένου Εμπόρου και Επισκευαστή από την περιοχή επί ένα χρόνο, είναι πολύ πιθανόν δυνητικοί πελάτες της μάρκας να έχουν στραφεί σε άλλες μάρκες, ενώ οι νυν πελάτες να έχουν στραφεί σε ανεξάρτητα συνεργεία για τη συντήρηση των αυτοκινήτων τους.
- Οι μεγάλες κεφαλαιακές απαιτήσεις για τη σύσταση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

### **Γ) Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Λόγω της αξιοπιστίας των αυτοκινήτων του κατασκευαστή αλλά και των ισχυρών πωλήσεων των προηγούμενων ετών, υπάρχει ακόμη μεγάλο «πάρκο» οχημάτων σε κυκλοφορία, το οποίο είναι δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης.
- Λόγω του διαρκώς αυξανόμενου κόστους χρήσης του αυτοκινήτου, οι αγοραστές στρέφονται σε λύσεις που προσφέρουν αποδεδειγμένη αξιοπιστία και οικονομία, τομείς που ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται υπερέρχει του ανταγωνισμού.
- Η ολοένα και αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του κοινού οδηγεί τους αγοραστές αυτοκινήτων σε φιλικότερα προς το περιβάλλον αυτοκίνητα, τομέας που ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται πρωτοπορεί του ανταγωνισμού.
- Πλέον οι πελάτες, εκτός από ποιοτικά προϊόντα, απαιτούν και αντίστοιχη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση από τη συνολική «εμπειρία πελάτη». Αυτός είναι ένας ακόμη τομέας στον οποίο ο κατασκευαστής που αντιπροσωπεύεται έχει δουλέψει και επενδύσει, θεσπίζοντας υψηλά standards εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελάτη.

### **Δ) Απειλές (Threats)**

- Διαρκώς αυξανόμενο κόστος συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία.
- Οι αλλαγές στη νομοθεσία και στη φορολογία σε ο,τι αφορά τα αυτοκίνητα μπορούν να μεταβάλλουν άρδην και σε ελάχιστο χρονικό διάστημα τα δεδομένα γύρω από τη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η ραγδαία άνοδος και η (διαφαινόμενη) εξίσου ραγδαία πτώση της δημοφιλίας των αυτοκινήτων με κινητήρα diesel, μέσα σε διάστημα μικρότερο της δεκαετίας.
- Οι ανακλήσεις οχημάτων ανακοινώνονται χωρίς προειδοποίηση και μπορούν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν αρνητική δημοσιότητα για την επιχείρηση.
- Παρά τα στατιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν την αξιοπιστία των υβριδικών οχημάτων, υπάρχει ακόμη σκεπτικισμός τμήματος του κοινού σχετικά με την πολυπλοκότητα και την αξιοπιστία της τεχνολογίας σε βάθος χρόνου.
- Διάρκεια οικονομικής κρίσης.
- Χαμηλή αγοραστική δύναμη δυνητικών πελατών.
- Φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές (π.χ. hacking) που απειλούν την επιχειρησιακή συνέχεια του δικτύου.

## **Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Επιχείρησης και Marketing**

### **4.1 Εισαγωγή**

Η υπό εξέταση επιχείρηση, ως μέλος του Επίσημου Δικτύου του NMSC, αναμενόμενα θα υιοθετεί παρεμφερή στρατηγική με αυτόν, στρατηγική η οποία εν πολλοίς διαμορφώνεται από τη μητρική εταιρεία – κατασκευαστή. Συνεπώς, τα περιθώρια διαμόρφωσης ξεχωριστής στρατηγικής από την επιχείρηση είναι μάλλον μικρά. Εντούτοις, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και τις ειδικές απαιτήσεις της τοπικής αγοράς, υπάρχουν αρκετά σημεία τόσο στη στρατηγική όσο και στο marketing της επιχείρησης τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, και για τα οποία θα πρέπει να υιοθετηθούν προτάσεις που βασίζονται σε δοκιμασμένες λύσεις, όπως αυτές περιγράφονται και σε σχετικές πηγές [2].

### **4.2 Στρατηγική Επιχείρησης**

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στην ανάλυση του ανταγωνισμού με τις 5 δυνάμεις του Porter, αλλά και στην ανάλυση PEST, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η νέα επιχείρηση θα κληθεί να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού, όπου επικρατεί αστάθεια και αβεβαιότητα. Επιπλέον, θα πρέπει σίγουρα να ληφθεί υπ' όψιν και η απουσία της μάρκας από την περιοχή για ένα περίπου έτος, η οποία θα έχει προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις στην αναγνωρισιμότητά της αλλά και στην πιστότητα των πελατών. Τα παραπάνω δημιουργούν αναμφίβολα ένα περιβάλλον «Red Ocean» όπως αυτό περιγράφεται σε σχετικές πηγές [15] για την επιχείρηση μέσα στο οποίο θα πρέπει ν' ανταπεξέλθει και να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς σκοπούς ύπαρξής της.

Για την επιλογή στρατηγικής της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν τα παρακάτω δεδομένα σχετικά με τη στρατηγική του κατασκευαστή, η οποία και αντικατοπτρίζεται στα προϊόντα του:

- Η γκάμα αυτοκινήτων του κατασκευαστή είναι μεγάλη και περιλαμβάνει μοντέλα σχεδόν σε κάθε κατηγορία (segment), θέλοντας να καλύψει τις απαιτήσεις όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του αγοραστικού κοινού.
- Ο κατασκευαστής τονίζει την τεχνολογική υπεροχή, την ποιότητα και την αξιοπιστία σαν παράγοντες διαφοροποίησής του από τον ανταγωνισμό.

Με βάση τα παραπάνω αλλά και το διάγραμμα του Porter (Σχήμα 4.1), συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τη Στρατηγική Διαφοροποίησης.

**Σχήμα 4.1: Διάγραμμα του Porter και στρατηγική υπό εξέταση επιχείρησης.**

<b>Πεδίο Ανταγωνισμού</b>	<b>Ευρύ Πεδίο (Μαζική Αγορά)</b>	<b>Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)</b>	<b>Διαφοροποίηση (Differentiation)</b>
	<b>Περιορισμένο Πεδίο (Niche Αγορά)</b>	<b>Εστίαση (Focus)</b>	
		<b>Χαμηλό Κόστος</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Τρόπος Ανταγωνισμού</b>			

Αναμφίβολα, η στρατηγική «Διαφοροποίησης» που θα επιλέξει ν' ακολουθήσει η εταιρεία θα είναι απαιτητική, καθώς η διαφοροποίηση, σε αντίθεση με τη χαμηλή τιμή στην οποία εστιάζει η στρατηγική της «Ηγεσίας Κόστους», δεν είναι αυταπόδεικτη. Συγκεκριμένα, για μια επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερο βάρος στα ακόλουθα:

- Ισχυρή Δυναμική του Marketing.
- Επισήμανση της τεχνολογικής υπεροχής.
- Εστίαση σε ομάδες καταναλωτών οι οποίες είναι διατεθειμένες να επενδύσουν στην υπεροχή της διαφοροποίησης.
- Έμφαση στην παράδοση ποιότητας και αξιοπιστίας.
- Στενή συνεργασία με τον NMSC και τα υπόλοιπα κανάλια διανομής.

### 4.3 Όραμα, Αποστολή, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση VRIO

Ως μέλος του επίσημου δικτύου του NMSC στην Ελλάδα, η υπό εξέταση επιχείρηση δεν θα μπορούσε παρά να υιοθετεί την αποστολή και το όραμα της μητρικής εταιρείας, όπως αυτά εκφράζονται παρακάτω.

**Αποστολή:** «Η συμβολή στη δημιουργία μιας ευημερούσας κοινωνίας μέσω της κατασκευής αυτοκινήτων»

**Όραμα:** «Η επίτευξη μακροχρόνιας και σταθερής ανάπτυξης σε αρμονία με το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία»

Τα διακριτά πλεονεκτήματα της εταιρείας (core competencies) ως προς τον ανταγωνισμό μπορούν να συνοψιστούν στα εξής.

- **Πρωτοπορία στην υβριδική τεχνολογία**, η οποία συνδυάζει φιλικότητα προς το περιβάλλον και οικονομία.
- **Ανώτερη ποιότητα κατασκευής και αξιοπιστία** αποδεδειγμένη σε βάθος χρόνου υπό όλες τις συνθήκες.
- **Παροχή εξαετούς εγγύησης καλής λειτουργίας**, με σκοπό την αύξηση της εμπιστοσύνης του πελάτη στο προϊόν.
- **Ανεπτυγμένο και εκτεταμένο δίκτυο After Sales** με σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την αγορά του αυτοκινήτου σε βάθος χρόνου.

Με βάση τα παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού είναι η εμπιστοσύνη των πελατών τόσο στην ποιότητα και την τεχνολογία του αυτοκινήτου που αγοράζουν όσο και στην εταιρεία που βρίσκεται από πίσω και το υποστηρίζει. Με βάση την ανάλυση «VRIO», το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτό αξιολογείται ως εξής.

- **Πολύτιμο (Valuable):** Αναμφίβολα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτό είναι πολύτιμο γιατί η εμπιστοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνιους δεσμούς με τη μάρκα οι οποίοι διαρκούν πάνω από μία γενιά. Έτσι, αν οι γονείς μείνουν ικανοποιημένοι και έχουν εμπιστοσύνη στο αυτοκίνητο που αγόρασαν, είναι πολύ πιθανό να αγοράσουν αυτοκίνητο της ίδιας μάρκας και στα παιδιά τους.

- **Σπάνιο (Rare):** Στη σημερινή εποχή της πληροφορίας και της ταχύτατης διάδοσης των ειδήσεων, δεν είναι καθόλου δύσκολο να κλωνιστεί η εμπιστοσύνη σε ένα θεσμό ή μια εταιρεία από μία είδηση ή φήμη (είτε τεκμηριωμένη είτε ανυπόστατη). Για το λόγο αυτό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σπάνιο.
- **Δύσκολο στη μίμηση (Difficult to Imitate):** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σίγουρα δύσκολο να βρει μιμητές, καθώς η αξιοπιστία του προϊόντος που χτίζει την εμπιστοσύνη πηγάζει από το ίδιο το σύστημα παραγωγής του Ιάπωνα κατασκευαστή, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση (Kaizen), προτρέπει την εύρεση της ρίζας του προβλήματος (Genchi Genbutsu) και δίνει και στον απλό εργάτη τη δύναμη να σταματήσει ολόκληρη τη γραμμή παραγωγής αν διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα (Jidoka).
- **Η εταιρεία να είναι Οργανωμένη για να το εκμεταλλευτεί (Organization):** Η εταιρεία είναι σαφώς οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς σε αυτό έχει βασίσει τη φιλοσοφία και τη δομή της (Just in Time)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι VRIO, άρα είναι και διατηρήσιμο. Η διατήρηση όμως αυτή απαιτεί συνεχή προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους καθώς αρκεί ένα απρόβλεπτο γεγονός (όπως για παράδειγμα η ανακοίνωση μιας ανάκλησης ασφαλείας) για να κλωνιστεί η εμπιστοσύνη του κοινού στην εταιρεία και τα προϊόντα της.

#### 4.4 Στρατηγική Marketing Πωλήσεων (STP)

Για την επιτυχία του marketing των πωλήσεων και την κατάστροση μια επιτυχημένης στρατηγικής, η τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation) είναι πολύ σημαντική, και αποτελεί το πρώτο βήμα για τη στόχευση (targeting) του κατάλληλου κοινού και την τοποθέτηση της εταιρείας και του προϊόντος (positioning). Τα βασικά στοιχεία του STP των πωλήσεων περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους.

**A) Segmentation.** Η εταιρεία, χρησιμοποιώντας δημοσκοπικά δεδομένα από έρευνες ικανοποίησης πελατών έχει επιλέξει να μην κάνει «μονοδιάστατο» segmentation του δυνητικού πελατολογίου της (ανάλογα για παράδειγμα με την ηλικία, το επάγγελμα ή το μορφωτικό επίπεδο), αλλά τη διαμόρφωση ενός πολυδιάστατου segmentation ανάλογα με



το τι ζητά η κάθε κατηγορία από το αυτοκίνητό της αλλά και το πώς «βλέπει» η κάθε ομάδα το αυτοκίνητο (attitude). Με βάση αυτά, το αγοραστικό κοινό χωρίζεται στα παρακάτω segments.

- i) **«Μεταφορικό Μέσο»** Τα μέλη αυτού του segment έχουν συνήθως μέσο ή κατώτερο μορφωτικό επίπεδο και βρίσκονται στο ηλικιακό φάσμα 55+. Γι' αυτούς, το αυτοκίνητο είναι ένα απλό μεταφορικό μέσο και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον εξοπλισμό, το design ή τις επιδόσεις. Κύρια μελήματά τους η οικονομία, η αξιοπιστία και το value for money.
- ii) **«Οικογενειακά βάρη»** Τα μέλη αυτού του segment κινούνται ηλικιακά στο φάσμα 45-55 ετών, και έχουν μέση προς ανώτερη μόρφωση. Είναι οικογενειάρχες, και για το λόγο αυτό ο πλούσιος εξοπλισμός, η άνεση και οι χώροι τους είναι απαραίτητοι.
- iii) **«Επιτυχημένοι»** Τα μέλη του segment αυτού έχουν ηλικίες 50-55 έτη, ανώτερη-ανώτατη μόρφωση και συνήθως κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Γι' αυτούς, το αυτοκίνητο είναι και status symbol συνεπώς εκτός από ποιότητα και άνεση, επιζητούν τόσο την πολυτέλεια όσο και το prestige ενός οχήματος ανώτερης κατηγορίας.
- iv) **«Περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι»** Τα μέλη αυτού του segment έχουν ηλικίες 35-45, και είναι ως επί το πλείστον νέοι οικογενειάρχες με ανώτερη-ανώτατη μόρφωση. Ανησυχούν για τις επιπτώσεις του αυτοκινήτου στο περιβάλλον και για το λόγο αυτό επιθυμούν το δικό τους αυτοκίνητο να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- v) **«Φίλοι της ποιότητας»** Κινούνται στο ηλικιακό φάσμα 45-55, με ανώτερη μόρφωση, και επιζητούν την ποιότητα και την πολυτέλεια. Είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα για επιπλέον εξοπλισμό ή δερμάτινες επενδύσεις στο αυτοκίνητό τους. Διαφέρουν από τα μέλη του segment «Επιτυχημένοι» στο ότι η συγκεκριμένη κατηγορία δεν ενδιαφέρεται τόσο για το ρόλο του αυτοκινήτου ως status symbol.
- vi) **«Δεύτερο Αυτοκίνητο»** Τα μέλη του segment αυτού ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-35 με μέσο-ανώτερο μορφωτικό επίπεδο και είναι είτε νέα ζευγάρια χωρίς ακόμη παιδιά είτε νέοι που μένουν ακόμη με τους γονείς τους. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι στο σπίτι υπάρχει ένα (τουλάχιστον) ακόμη αυτοκίνητο, οπότε από το δεύτερο αυτοκίνητο επιζητούν οικονομία, χρηστικότητα και στυλ.
- vii) **«Off roaders – Επαγγελματίες»** Μέλη της ηλικιακής ομάδας 35-55, κοινό τους σημείο είναι ότι απαιτούν χρηστικότητα και αντοχή στις σκληρές και απαιτητικές

συνθήκες από τα αυτοκίνητά τους και για χάρη αυτών είναι διατεθειμένοι να κάνουν κάποιες παραχωρήσεις στο design, τον εξοπλισμό ή την άνεση.

**B) Targeting.** Η μεγάλη γκάμα μοντέλων επιτρέπει στην εταιρεία να τοποθετηθεί παράλληλα σε πολλά segments της αγοράς (segment marketing). Έτσι, με το κατάλληλο μοντέλο, μπορεί ν' απευθυνθεί σε όλα τα segments της αγοράς που αναφέρθηκαν παραπάνω. Παρολ' αυτά, η σωστή στόχευση του κοινού εξακολουθεί να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς το marketing είναι υπεύθυνο για το «χτίσιμο» κάθε μοντέλου (επιλογή διαθέσιμων εκδόσεων, εξοπλισμού, χρωματικών συνδυασμών κ.ο.κ) ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις του segment στο οποίο απευθύνεται.

**Γ) Positioning.** Από τις 3 δημοφιλέστερες μεθόδους τοποθέτησης, την Λειτουργική (functional), τη Συμβολική (Symbolic) και την Βιωματική (Experiential), το τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης θα επιλέξει τη Λειτουργική, η οποία και είναι πιο άμεση και με τα πιο απτά οφέλη για τον πελάτη. Η επιχείρηση βασίζεται στη μεγάλη γκάμα μοντέλων τα οποία συνδυάζουν κορυφαία αξιοπιστία, τελευταία τεχνολογία, πλούσιο εξοπλισμό και φιλικότητα προς το περιβάλλον για να πείσει το δυνητικό πελάτη ότι μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

#### **4.5 Μείγμα Marketing Πωλήσεων (4P)**

Για την κατάστρωση του μείγματος marketing των πωλήσεων με βάση τη μέθοδο "4P" έχουμε τα εξής.

##### **A) Προϊόν (Product)**

Παρά το ότι το τμήμα Πωλήσεων μπορεί να έχει έσοδα και από την πώληση μεταχειρισμένων, εντούτοις ως κύριο προϊόν του θεωρούνται τα καινούρια αυτοκίνητα. Ο κατασκευαστής έχει διαρθρώσει τη γκάμα μοντέλων του ώστε να έχει ανταγωνιστική παρουσία σε όλα σχεδόν τα segments της αγοράς. Η ταξινόμηση των μοντέλων ανά κατηγορία γίνεται με βάση τις σχετικές κατευθυντήριες γραμμές του ΣΕΑΑ, οι οποίες και φαίνονται στον Πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1: Ταξινόμηση αυτοκινήτων ανά κατηγορία**

<b>Κριτήρια</b>	
<b>Κατηγορία</b>	<b>Ορισμοί</b>
A	Οχήματα μήκους ως 3.700 mm, εκτός SUV
A-SUV	Οχήματα SUV, μήκους ως 3.700 mm και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
A TOTAL	Οχήματα μήκους ως 3.700 mm
B	Οχήματα μήκους από 3.701 ως 4.250 mm, εκτός SUV
B-SUV	Οχήματα SUV, μήκους από 3.701 ως 4.250 mm και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
B TOTAL	Οχήματα μήκους από 3.701 ως 4.250 mm
C	Οχήματα μήκους από 4.251 ως 4.550 mm, εκτός SUV
C-SUV	Οχήματα SUV, μήκους από 4.251 ως 4.550 mm και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
C TOTAL	Οχήματα μήκους από 4.251 ως 4.550 mm
D	Οχήματα μήκους από 4.551 ως 4.850 mm, εκτός SUV
D-SUV	Οχήματα SUV, μήκους από 4.551 ως 4.850 mm και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
D TOTAL	Οχήματα μήκους από 4.551 ως 4.850 mm
E	Οχήματα μήκους από 4.851 ως 4.950 mm, εκτός SUV
E-SUV	Οχήματα SUV, μήκους από 4.851 ως 4.950 mm και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
E TOTAL	Οχήματα μήκους από 4.851 ως 4.950 mm
F-G	Οχήματα μήκους 4.951 mm ή περισσότερο, εκτός SUV
F-G-SUV	Οχήματα SUV, μήκους 4.951 mm ή περισσότερο και με απόσταση από το έδαφος περισσότερο από 160 mm
F-G TOTAL	Οχήματα μήκους 4.951 mm ή περισσότερο
SUV TOTAL	Συνολικά τα οχήματα SUV, ανεξαρτήτως μήκους
MPV	Οχήματα πολλαπλών χρήσεων
MPV-M /COMBI	Οχήματα που βασίζονται αποκλειστικά σε πλατφόρμα Van /Vanette
SPORTS	Οχήματα που παράγονται μόνον ως coupe ή roadster, (με 2 πόρτες)

Με βάση τα παραπάνω, τα μοντέλα τα οποία θα διατίθενται από την υπό εξέταση επιχείρηση είναι τα εξής (Πηγή φωτογραφιών: Toyota).

- **Model «A»**



Το μικρότερο μοντέλο της εταιρείας έχει ως κύριο προορισμό του τη χρήση στην πόλη. Οι compact εξωτερικές διαστάσεις συνδυάζονται με ροπή και οικονομία από τον κινητήρα για να κάνουν τις μετακινήσεις εντός της πόλης γρήγορες και απολαυστικές. Παρά το μικρό εξωτερικό μέγεθος, το εσωτερικό θα φιλοξενήσει άνετα 4 επιβάτες ενώ ο εξοπλισμός θυμίζει αυτοκίνητο μεγαλύτερης κατηγορίας. Με βάση το segmentation του αγοραστικού κοινού που προηγήθηκε (Παράγραφος 4.4), στοχεύει σε μέλη των segments i) και vi)

### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 1.0L VVT-i (72HP) 5-τάχυτο Μηχανικό Κιβώτιο
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 4.1 l/100km.
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 93g/km.

<b>Ενδεικτικός Εξοπλισμός</b>	
Σύστημα Πολυμέσων με οθόνη συνδεσιμότητας 7" με 4 ηχεία	6 Αερόσακοι
Υποδοχή Aux-in / Υποδοχή USB	Ζάντες αλουμινίου 15" Machined-Face μαύρες (10 ακτίνων)
Σύστημα Bluetooth® hands-free	Φιμέ κρύσταλλα
Δερμάτινο τιμόνι 3 ακτίνων	Σύστημα τοποθέτησης παιδικών καθισμάτων ISOFIX πίσω
Δερμάτινο επιλογέα ταχυτήτων	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Οθόνη κάμερας οπισθοπορείας στην οθόνη του ηχοσυστήματος	Φώτα Ημέρας LED
Air Condition	Προβολείς ομίχλης
Ηλεκτρικά παράθυρα	Κάμερα οπισθοπορείας

- **Model «B»**



Η πρόταση με το Model «B» είναι ένα από τα best seller της εταιρείας με μακρά και επιτυχημένη πορεία. Προσανατολισμένο στη χρήση πόλης, μπορεί όμως άνετα να χρησιμοποιηθεί και εκτός των «τειχών» ή σαν πρώτο αυτοκίνητο μιας οικογένειας. Η μεγάλη γκάμα κινητήρων του διασφαλίζει ότι ο κάθε πελάτης θα βρει την έκδοση που ταιριάζει στις απαιτήσεις του. Επιπλέον, διατίθεται και σε έκδοση Hybrid, η οποία συνδυάζει τη φιλικότητα προς το περιβάλλον με την ασύγκριτη οικονομία. Στοχεύει στα segments vi) αλλά και στο iv) με την υβριδική του έκδοση.

#### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 1.0L VVT-i (69HP) βενζίνη – 1.5L Dual VVT-iE (111HP) βενζίνη – 1.5L Hybrid (100HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 4,7l/100km – 5,1l/100km – 3,7l/100km (ανάλογα με τον κινητήρα)
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 107g/km – 116g/km – 84g/km (ανάλογα με τον κινητήρα)

Ενδεικτικός Εξοπλισμός	
Ζάντες αλουμινίου 16" Machined Face (5-διπλών ακτίνων)	Υπενθύμιση ζωνών ασφαλείας για τους πίσω επιβάτες
Οθόνη αφής Multimedia 7"	Προενταντήρες ζωνών ασφαλείας
Θύρα USB	7 αερόσακοι
Δερμάτινος λεβιές ταχυτήτων	Σύστημα παιδικών καθισμάτων ISOFIX
Δερμάτινο χειρόφρενο	Εξωτερικό
Επένδυση υποβραχιόνιου εμπρός θυρών με ύφασμα	LED οδηγοί εμπρός φώτων
Ρύθμιση τιμονιού καθ' ύψος	LED οδηγοί πίσω φώτων
Τηλεσκοπική ρύθμιση τιμονιού	Shark-fin antenna
Σύστημα έξυπνης εκκίνησης (smart start)	Σύστημα αποφυγής πρόσκρουσης
Κάμερα οπισθοπορείας	Cruise Control
Διζωνικός αυτόματος κλιματισμός	Σύστημα αναγνώρισης σημάτων κυκλοφορίας
Εμπρός ηλεκτρικά παράθυρα	Σύστημα ειδοποίησης αλλαγής λωρίδων κυκλοφορίας
Πίσω ηλεκτρικά παράθυρα	Σύστημα ευστάθειας
Έγχρωμη οθόνη TFT 4,2" πολλαπλών πληροφοριών	Υπενθύμιση ζωνών ασφαλείας για τους πίσω επιβάτες
Υπενθύμιση ζωνών ασφαλείας για τους εμπρός επιβάτες	Προενταντήρες ζωνών ασφαλείας

- **Model «C-H»**



Ένα από τα πιο διαδεδομένα και δημοφιλή μοντέλα της εταιρείας, το οποίο έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού, η πρόταση της εταιρείας με το Model «C-H» έχει πολλά

πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Σχεδιασμένο ώστε να καλύπτει τις μεταφορικές ανάγκες μιας οικογένειας τόσο σε αστικές μετακινήσεις όσο και σε ταξίδια, το Model «C-H» είναι διαθέσιμο με κινητήρες βενζίνης αλλά και σε υβριδική έκδοση για ακόμη μεγαλύτερη οικονομία. Στοχεύει στα segments ii) αλλά και iv) με την υβριδική του έκδοση

### Τεχνικά Χαρακτηριστικά

- Κινητήρας: 1.33L Dual VVT-I (99HP) – 1.2L Turbo VVT-iW (116 HP) – 1.8L Hybrid (136HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 5.5l/100km. – 5.5l/100km – 4.0l/100km (ανάλογα με τον κινητήρα)
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 128g/km – 123g/km – 90g/km (ανάλογα με τον κινητήρα)

Ενδεικτικός Εξοπλισμός	
Ζάντες αλουμινίου 17” Machined-Face (5-διπλές ακτίνες)	Χειριστήρια ηχοσυστήματος στο τιμόνι
Έγχρωμη οθόνη αφής 7”	Χειριστήρια Multimedia στο τιμόνι
Κάμερα οπισθοπορείας	Χειριστήρια τηλεφώνου στο τιμόνι
Σύστημα πολυμέσων με 6 ηχεία	Σύστημα Stop & Start
Θύρα σύνδεσης USB & Aux-in	Σύστημα 7 αερόσακων (συμπεριλ. γονάτου οδηγού)
Bluetooth	Σύστημα τοποθέτησης παιδικών καθισμάτων ISOFIX
Δερμάτινο τιμόνι	Κάθισμα με σύστημα Μείωσης Τραυματισμού Αυχένα οδηγού- συνοδηγού
Διακοσμητικές λεπτομέρειες χρωμίου στο τιμόνι	Black diffuser
Ραφές σε γκρι απόχρωση στο τιμόνι	Χρωμιωμένη απόληξη εξάτμισης
Δαχτυλίδια χρωμίου στο ταχύμετρο	Κεραία τύπου Shark-fin
Ένθετο χρωμίου στο ταμπλό	Αισθητήρες φώτων
Τηλεσκοπικά ρυθμιζόμενο τιμόνι	Θερμαινόμενοι εξωτερικοί καθρέπτες
Αυτόματο σύστημα κλιματισμού	Σύστημα Αποφυγής Πρόσκρουσης

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Εμπρός σπορ καθίσματα	Brake Assist
Κάθισμα οδηγού ρυθμιζόμενο καθ' ύψος (μηχανικά)	Αυτόματη Λειτουργία Προβολέων
Κάθισμα συνοδηγού ρυθμιζόμενο καθ' ύψος (μηχανικά)	Προβολείς Ομίχλης
Πίσω ηλεκτρικά παράθυρα	Φώτα Ημέρας τεχνολογίας LED
Παράθυρα με αυτόματη λειτουργία (Auto up & down)	Σύστημα Αναγνώρισης Σημάτων Ασφαλείας
Έγχρωμη οθόνη TFT 4.2" πολλαπλών πληροφοριών	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας
Χειριστήρια Cruise Control στο τιμόνι	Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας (Lane Departure Alert)
Χειριστήριο στο τιμόνι για Lane Departure Alert	Σύστημα Ελέγχου Πρόσφυσης

- **Model «C-S»**



Ουσιαστικά πρόκειται για την έκδοση sedan του μοντέλου “C-H” που αναφέρθηκε προηγουμένως, αφού τα δύο οχήματα κατατάσσονται στην ίδια κατηγορία. Το “C-S” είναι σχεδιασμένο να δρα συμπληρωματικά στο “C-H” και όχι ανταγωνιστικά, και έτσι τα δύο αυτοκίνητα μοιράζονται τους περισσότερους κινητήρες και στοιχεία εξοπλισμού. Για το λόγο αυτό, δεν θεωρείται σκόπιμο ν’ αναφερθούν εκ νέου. Κύρια segments που στοχεύει είναι το i) και το ii)



- **Model «SAV»**



Είναι το νεότερο μοντέλο της γκάμας και αυτό που έχει φέρει τη μεγαλύτερη ανακατάταξη στις μέχρι τώρα καθιερωμένες κατηγορίες. Κατατάσσεται στην κατηγορία C-SUV, και συνδυάζει την πρακτικότητα ενός μοντέλου του C-Segment με την αυξημένη απόσταση από το έδαφος ενός SUV. Τα οχήματα της κατηγορίας αυτής είναι γνωστά και ως “SAV” «Sport Activities Vehicles» (SAV) και αποτελούν ίσως την πιο ραγδαία ανερχόμενη τάση στη αυτοκινητοβιομηχανία. Εκτός από την πρακτικότητα, την ποιότητα και τον πλούσιο εξοπλισμό, το μοντέλο ξεχωρίζει και για το πρωτοποριακό σχεδιασμό του με το απaráμιλλο στυλ το οποίο σε καμία περίπτωση δεν περνά απαρατήρητο. Διαθέσιμο τόσο με κινητήρα βενζίνης όσο και σε έκδοση με υβριδικό σύστημα, το μοντέλο αυτό προορίζεται να οδηγήσει τις εξελίξεις. Στοχεύει στο segment v) αλλά και στο iv) με την υβριδική του έκδοση.

#### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 1.2L Turbo (116HP) – 1.8L Hybrid (122HP).
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 6.1l/100km – 3.8l/100km (ανάλογα με τον κινητήρα).
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 138g/km – 86g/km (ανάλογα με τον κινητήρα).

<b>Ενδεικτικός Εξοπλισμός</b>	
Έγχρωμη Οθόνη αφής 8”	Ηλεκτρικά παράθυρα με σύστημα αποτροπής εγκλωβισμού κατά το κλείσιμο
Σύστημα Πολυμέσων με 6 ηχεία	Φίλτρο UV στα εμπρός & πίσω παράθυρα
Θύρα AUX-IN / θύρα USB	Πίσω κρύσταλλα με προστασία κατά της υπεριώδους ακτινοβολίας
Σύστημα Bluetooth hands-free	Έγχρωμη οθόνη 4.2”

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Δερμάτινο τιμόνι 3 ακτίνων	7 αερόσακοι
Ηλεκτρικό χειρόφρενο	Σύστημα τοποθέτησης παιδικού καθίσματος ISOFIX
Ζάντες αλουμινίου 18” Machined – Face	Κάθισμα οδηγού και συνοδηγού με σύστημα Μείωσης Τραυματισμού Αυχένα
Ηλεκτρικά υποβοηθούμενο τιμόνι	Κεραία shark-fin
Χειριστήριο Συστήματος Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας στο τιμόνι	Αισθητήρες φώτων
Χειριστήρια ηχοσυστήματος και τηλεφώνου στο τιμόνι	Αισθητήρες βροχής
Χειριστήρια συστήματος Πολυμέσων στο τιμόνι	Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενοι, θερμαινόμενοι εξ. Καθρέπτες
Πλήκτρο φωνητικών εντολών στο τιμόνι	Σύστημα Αποφυγής Πρόσκρουσης με προστασία πεζών
Περιοριστής ταχύτητας	Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας με Έλεγχο Διεύθυνσης
Ηλεκτροχρωματικός εσωτ. καθρέφτης	Σύστημα Αναγνώρισης Σημάτων Κυκλοφορίας (Road Sign Assist)
Κάμερα οπισθοπορείας	Αυτόματη Λειτουργία Προβολέων
Αυτόματος διζωνικός κλιματισμός	Cruise control προσαρμοζόμενης ταχύτητας (Adaptive Cruise Control)
Φίλτρο καθαρισμού αέρα	Περιοριστής ταχύτητας
Εμπρός σπορ καθίσματα	Φώτα ημέρας LED
Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενη θέση στήριξης μέσης οδηγού	Φωτιστικά σώματα αλογόνου τύπου projector
Εμπρός θερμαινόμενα καθίσματα	Εμπρός προβολείς ομίχλης (αλογόνου)
Αναδιπλούμενα πίσω καθίσματα, διαιρούμενα 60:40	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας
Εμπρός/πίσω ηλεκτρικά παράθυρα	Σύστημα Ελέγχου Ρυμουλκούμενου (trailer sway control)

- **Model «D-S»**



Ένα παραδοσιακό sedan της αγοράς, το μοντέλο “D-S” έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την παροχή άπλετων χώρων και απaráμιλλης άνεσης στους επιβάτες του. Την εικόνα πολυτέλειας συμπληρώνει το επιβλητικό design και ο πλούσιος εξοπλισμός. Παρά την ανταγωνιστική τοποθέτησή και τα σαφή πλεονεκτήματά του, το γεγονός είναι ότι πλέον ολόκληρο το segment “D” της αγοράς βλέπει τα μερίδιά του να μειώνονται, προς όφελός κυρίως της κατηγορίας των SAVs. Στοχεύει στα segments ii) και v)

#### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 1.6L Valvematic (136HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 6.1l/100km
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 142g/km

<b>Ενδεικτικός Εξοπλισμός</b>	
Οθόνη πολυμέσων 8”	Θύρα σύνδεσης USB
Σύστημα πολυμέσων με 6 ηχεία	Σύστημα Bluetooth
Ζάντες αλουμινίου 16”	Σύστημα Προειδοποίησης της Πίεσης των Ελαστικών
Δερμάτινο τιμόνι	Ηλεκτρικό χειρόφρενο
Ηλεκτρικά υποβοηθούμενο τιμόνι	Ηλεκτροχρωματικός καθρέπτης
Αυτόματο διζωνικό σύστημα κλιματισμού	Πίσω καθίσματα πλήρως αναδιπλούμενα
Εμπρός ηλεκτρικά παράθυρα	Πίσω ηλεκτρικά παράθυρα
Ηλεκτρικά παράθυρα με αυτόματη λειτουργία (Auto up & down)	Έγχρωμη οθόνη 4.2” πολλαπλών πληροφοριών
Χειριστήριο περιοριστή ταχύτητας στο τιμόνι	Χειριστήριο Ένδειξης Αλλαγής Λωρίδας στο τιμόνι

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Χειριστήρια ηχοσυστήματος στο τιμόνι	Χειριστήρια Multimedia στο τιμόνι
Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενοι εξωτερικοί καθρέπτες	Θερμαινόμενοι εξωτερικοί καθρέπτες
Ηλεκτρικά αναδιπλούμενοι εξωτερικοί καθρέπτες	Κλείδωμα με τηλεχειρισμό
Σύστημα Αποφυγής Πρόσκρουσης	Αυτόματη Λειτουργία Προβολέων
Προβολείς Ομίχλης	Φώτα ημέρας τεχνολογίας LED
Περιοριστής ταχύτητας	Σύστημα προσαρμοσμένης ταχύτητας (Cruise Control)
Σύστημα Αναγνώρισης Σημάτων Κυκλοφορίας	Προηγμένο Σύστημα Ευστάθειας
Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας	Σύστημα Ελέγχου Πρόσφυσης
Σύστημα Υποβοήθησης Εκκίνησης σε ανηφόρα	

- **Model «Hybrid»**



Ο πρωτοπόρος της υβριδικής τεχνολογίας τόσο για τη μάρκα όσο και για την παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου, το μοντέλο Hybrid άλλαξε τα δεδομένα όταν παρουσιάστηκε η πρώτη γενιά του πριν από 21 χρόνια. Έκτοτε, το μοντέλο αυτό αποτελεί τη «σημαία» τεχνολογικής πρωτοπορίας της εταιρείας. Με την διάθεση της υβριδικής τεχνολογίας και σε άλλα μοντέλα της εταιρείας, η τέταρτη γενιά του μοντέλου Hybrid που διατίθεται σήμερα απευθύνεται σε ένα niche κοινό που αποζητά την ανώτερη τεχνολογία άνεσης και ασφάλειας που διαθέτει, σε συνδυασμό με το κορυφαίο υβριδικό σύστημα του πρωτοπόρου. Κύρια στόχευσή του το segment iv)

### Τεχνικά Χαρακτηριστικά

- Κινητήρας: 1.8L Hybrid (122HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 3.0l/100km
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 70g/km

Ενδεικτικός Εξοπλισμός	
Ζάντες αλουμινίου 17"	Οθόνη αφής 7"
Σύστημα Πολυμέσων με 10 ηχεία Premium Sound	Συνδεσιμότητα Wi-Fi
Λειτουργία φωνητικής αναγνώρισης	Ψηφιακή λειτουργία ραδιοφώνου
Σύστημα Έξυπνης Εκκίνησης (Start button)	Ψηφιακό στροφόμετρο
Ηλεκτροχρωματικός εσωτ. Καθρέφτης	Κάμερα οπισθοπορείας με κατευθυντήριες γραμμές
Λειτουργία ασύρματης φόρτισης κιν. Τηλεφώνου	Αυτόματος διζωνικός κλιματισμός
Φίλτρο καθαρισμού αέρα	Εμπρός/πίσω ηλεκτρικά παράθυρα
Φίλτρο UV στα εμπρός & πίσω παράθυρα	Εμπρός παράθυρα με λειτουργία απομάκρυνσης νερού
Υλικό μείωσης θορύβου στα εμπρός παράθυρα	Έγχρωμη οθόνη 4.2" πολλαπλών πληροφοριών
Ένδειξη οικολογικής οδήγησης	Σύστημα Προβολής πληροφοριών στο παρμπρίζ (Head Up Display)
Δυνατότητα χειρισμού κλιματισμού στο τιμόνι	Αερόσακοι SRS – 7 αερόσακοι
Διακόπτης απενεργοποίησης αερόσακου συνοδηγού	Σύστημα τοποθέτησης παιδικού καθίσματος ISOFIX
Καθίσματα με σύστημα Μείωσης Τραυματισμού Αυχένα	Φώτα με λειτουργία Follow-me-home
Αισθητήρες φώτων	Αισθητήρες βροχής
Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενοι, θερμαινόμενοι, αναδιπλούμενοι καθρέπτες	Σύστημα Έξυπνης Εισόδου & Εκκίνησης
Σύστημα Αποφυγής Πρόσκρουσης με προστασία πεζών	Αυτόματη Λειτουργία Προβολέων

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Αυτόματη ρύθμιση ύψους φώτων	Προβολείς ομίχλης
Φώτα ημέρας LED	Ένδειξη τυφλού σημείου (Blind Spot Monitor)
Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας με Επέμβαση Ελέγχου Διεύθυνσης	Cruise control προσαρμοζόμενης ταχύτητας (Adaptive Cruise Control)
Σύστημα Αναγνώρισης Σημάτων Κυκλοφορίας (Road Sign Assist)	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας και Πρόσφυσης
Σύστημα Προειδοποίησης Οπισθοπορείας σε διασταύρωση (Rear Cross-traffic Alert)	Σύστημα Έξυπνης Στάθμευσης

- **Model «SUV»**



Ένα από τα πιο ιστορικά μοντέλα της εταιρίας, με την πρώτη του έκδοση που παρουσιάστηκε πριν από 20 χρόνια να ιδρύει στην ουσία την κατηγορία των SUV, των οχημάτων τα οποία συνδυάζαν δυνατότητες κίνησης εντός και εκτός δρόμου, χωρίς τα μειονεκτήματα των «καθαρόαιμων» off roaders όπως κακή οδική συμπεριφορά, θόρυβο και αυξημένη κατανάλωση. Με το πέρασμα των χρόνων και των γενεών το μοντέλο μεγάλωσε σε διαστάσεις, απέκτησε πολυτελή χαρακτηριστικά, και πλέον ταξινομείται στην κατηγορία “D-SUV” δίνοντας έμφαση στην ασφάλεια, την άνεση και την πολυτέλεια. Διατίθεται με κινητήρες βενζίνης αλλά και σε υβριδική έκδοση. Πλέον στοχεύει κατά κύριο λόγο στο segment iii), αλλά και στο iv) με την υβριδική του έκδοση.

#### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 2.0L Valvematic (151HP) – 2.5L Hybrid (197HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 6.7l/100km – 4.9l/100km (ανάλογα με τον κινητήρα).

- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 155g/km – 115g/km (ανάλογα με τον κινητήρα).

<b>Ενδεικτικός Εξοπλισμός</b>	
Ζάντες αλουμινίου 18” με μαύρες ακτίνες	Οθόνη αφής 7”
Σύστημα Πολυμέσων με 6 ηχεία Premium Sound	Συνδεσιμότητα Wi-Fi
Λειτουργία φωνητικής αναγνώρισης	Ψηφιακή λειτουργία ραδιοφώνου
Σύστημα Έξυπνης Εκκίνησης (Start button)	Σύστημα Προειδοποίησης Οπισθοπορείας σε διασταύρωση (Rear Cross-traffic Alert )
Ηλεκτροχρωματικός εσωτ. καθρέφτης	Κάμερα οπισθοπορείας με κατευθυντήριες γραμμές
Λειτουργία ασύρματης φόρτισης κινητού Τηλεφώνου	Αυτόματος διζωνικός κλιματισμός
Φίλτρο καθαρισμού αέρα	Εμπρός/πίσω ηλεκτρικά παράθυρα με αυτόματη λειτουργία και σύστημα αποτροπής εγκλωβισμού κατά το κλείσιμο
Υλικό μείωσης θορύβου στα εμπρός παράθυρα	Έγχρωμη οθόνη 4.2” πολλαπλών πληροφοριών
Δυνατότητα χειρισμού κλιματισμού στο τιμόνι	Αερόσακοι SRS – 7 αερόσακοι
Διακόπτης απενεργοποίησης αερόσακου συνοδηγού	Σύστημα τοποθέτησης παιδικού καθίσματος ISOFIX
Κάθισμα οδηγού και συνοδηγού με σύστημα Μείωσης Τραυματισμού Αυχένα	Φώτα με λειτουργία Follow-me-home
Αισθητήρες φώτων	Αισθητήρες βροχής
Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενοι, θερμαινόμενοι, αναδιπλούμενοι καθρέπτες	Σύστημα Έξυπνης Εισόδου & Εκκίνησης
Σύστημα Αποφυγής Πρόσκρουσης με προστασία πεζών	Αυτόματη Λειτουργία Προβολέων

Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Αυτόματη ρύθμιση ύψους φώτων	Προβολείς ομίχλης
Φώτα ημέρας LED	Ένδειξη τυφλού σημείου (Blind Spot Monitor)
Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας με Επέμβαση Ελέγχου Διεύθυνσης	Cruise control προσαρμοζόμενης ταχύτητας (Adaptive Cruise Control)
Σύστημα Αναγνώρισης Σημάτων Κυκλοφορίας (Road Sign Assist)	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας και Πρόσφυσης

- **Model «Pickup»**



Με ιστορία πάνω από 50 ετών, το μοντέλο «Pickup» έχει χτίσει μεγάλο μέρος από την φήμη ποιότητας και αξιοπιστίας που απολαμβάνει η εταιρεία. Σχεδιασμένο για χρήση τόσο εντός όσο και εκτός δρόμου, και διαθέσιμο σε διαμόρφωση για μεταφορά φορτίου (single cab), για μεταφορά επιβατών (double cab) ή για μεταφορά και των δύο (extra cab). Η εξελιγμένη τετρακίνηση, η heavy duty ανάρτηση και ο ισχυρός κινητήρας κάνουν το pickup ασταμάτητο απέναντι σε οποιαδήποτε πρόκληση, είτε εντός είτε εκτός δρόμου. Κύρια στόχευσή του το segment vii)

#### Τεχνικά Χαρακτηριστικά

- Κινητήρας: 2.4L Diesel (150HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 7.8l/100km
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 219g/km

Ενδεικτικός Εξοπλισμός	
Ζάντες αλουμινίου 18" bi-tone	Οθόνη αφής 7"
Έγχρωμη οθόνη πολυμέσων 7"	Σύστημα Πολυμέσων με 6 ηχεία



Ενδεικτικός Εξοπλισμός (συνέχεια)	
Θύρα Aux-in/ Σύνδεση USB/ Bluetooth	Ψηφιακό ραδιόφωνο
4-άκτινο δερμάτινο τιμόνι	Σύστημα Έξυπνης Εκκίνησης
Ηλεκτρικά ρυθμιζόμενο κάθισμα οδηγού	Εμπρός ηλεκτρικά παράθυρα
Πίσω ηλεκτρικά παράθυρα	Εμπρός πρίζες 12V (2)
Εμπρός πρίζα 220V	Έγχρωμη οθόνη 4.2" πολλαπλών πληροφοριών
Δείκτης οικολογικής οδήγησης	Διακόπτης ECO στην κεντρική κονσόλα
Διακόπτης Power στην κεντρική κονσόλα	Ψυχόμενο ντουλαπάκι συνοδηγού
Πίσω βοηθητικές επάνω λαβές (2)	Θήκη εγγράφων στο σκιάδιο οδηγού
Λειτουργία θέρμανσης κινητήρα	Ασφάλεια
7 αερόσακοι	Σύστημα παιδικού καθίσματος ISOFIX
Ελαστικά υψηλών ταχυτήτων	Εσωτερικοί γάντζοι στο χώρο φόρτωσης
Διακόπτης τετρακίνησης 4WD στην πλευρά του οδηγού	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας σε επικλινές έδαφος
Κλειδωμά πίσω διαφορικού	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας
Σύστημα Ειδοποίησης Αλλαγής Λωρίδας	Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας κατά τη ρυμούλκηση
Σύστημα Ενεργού Ελέγχου Πρόσφυσης	Σύστημα υποβοήθησης εκκίνησης σε ανηφόρα
Σύστημα Ελέγχου Καθόδου	Κάμερα Οπισθοπορείας

- **Model “Van1”**



Η πρόταση της εταιρείας στα επαγγελματικά οχήματα μικτού βάρους μέχρι 3.500 kg είναι ένα όχημα σχεδιασμένο με γνώμονα τις ανάγκες του επαγγελματία αλλά και τις σύγχρονες απαιτήσεις. Οι σύγχρονοι κινητήρες diesel συνδυάζουν μειωμένη κατανάλωση και

φιλικότητα προς το περιβάλλον, ενώ ο μεγάλος χώρος φόρτωσης ο οποίος μάλιστα προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες διαμόρφωσης (υλικό δαπέδου, δυνατότητα για προσθήκη ραφιών ή εργαλαιοφορέων κ.ο.κ) θα ταιριάζει γάντι στις ανάγκες όλων των κατηγοριών επαγγελματιών. Επιπλέον, τα εκτεταμένα διαστήματα συντήρησης (Extended Maintenance Interval) σε συνδυασμό με την μειωμένη κατανάλωση καυσίμου κρατούν χαμηλά το κόστος χρήσης. Αποκλειστική στόχευσή του το segment vii)

### Τεχνικά Χαρακτηριστικά

- Κινητήρας: 1.6L Diesel (115HP) – 2.0L Diesel (120HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 5.1l/100km – 5.5l/100km (ανάλογα με τον κινητήρα)
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 133g/km – 144g/km (ανάλογα με τον κινητήρα)

Ενδεικτικός Εξοπλισμός	
Ατσάλινες Ζάντες 16"	Ραδιόφωνο με 4 ηχεία
Θύρα Aux-in με σύνδεση USB	Σύστημα Bluetooth hands-free
Air-condition	Διθέσιος πάγκος συνοδηγού (3 θέσεις επιβατών συνολικά)
Εμπρός πρίζες 12V (2)	Πρίζα 12V στο χώρο φόρτωσης
Σύστημα έξυπνης φόρτωσης (Smart Cargo)	Πλαστικό πάτωμα
Χώρισμα καμπίνας με παράθυρο και προστατευτικό πλέγμα	2 αερόσακοι SRS
Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας	Σύστημα Υποβοήθησης Εκκίνησης σε ανηφόρα
Μονή πλαϊνή συρόμενη θύρα (συνοδηγού)	Πίσω δίφυλλη πόρτα τύπου panel (χωρίς τζάμι)
Πίσω δίφυλλη πόρτα με άνοιγμα 180°	Cruise Control με περιοριστή ταχύτητας

- **Model «Van 2»**



Το μοντέλο “Van 2” είναι στην ουσία μια παραλλαγή του Model “B”, με οικονομικό κινητήρα diesel και ειδικά τροποποιημένο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μικρό van. Στόχος του κατά κύριο λόγο οι πελάτες που εκτελούν διανομές σχετικά μικρών φορτίων ως επί το πλείστον εντός του αστικού ιστού οι οποίοι θα ωφεληθούν από την ευελιξία, την οικονομία και την αξιοπιστία ενός van με compact μέγεθος. Αποκλειστική στόχευσή του το segment vii)

#### **Τεχνικά Χαρακτηριστικά**

- Κινητήρας: 1.4L Diesel (90HP)
- Κατανάλωση καυσίμων μικτού κύκλου: 3.9l/100km
- Εκπομπές Διοξειδίου του Άνθρακα (Μικτός Κύκλος): 89g/km

<b>Ενδεικτικός Εξοπλισμός</b>	
Οθόνη αφής	Σύστημα Πολυμέσων
Θύρα Aux-in/ Σύνδεση USB/ Bluetooth	Έγχρωμη οθόνη 4.2” πολλαπλών πληροφοριών
Σύστημα Ελέγχου Ευστάθειας	4 αερόσακοι

Συγκεντρωτικά, με βάση τα στατιστικά στοιχεία και την έρευνα αγοράς που έχει προηγηθεί, το ποσοστό συμμετοχής του κάθε μοντέλου στο μίγμα πωλήσεων (model mix) της επιχείρησης φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 4.2, όπου φαίνεται και η πρόβλεψη πωλήσεων του κάθε μοντέλου, με βάση τη συνολική πρόβλεψη πωλήσεων που υπολογίστηκε στο Κεφάλαιο 3.

**Πίνακας 4.2: Συμμετοχή κάθε μοντέλου στο μίγμα πωλήσεων (model mix) της υπό εξέταση επιχείρησης**

Μοντέλο	Συμμετοχή στο μίγμα πωλήσεων	Πρόβλεψη Πωλήσεων		
		2019	2020	2021
Model "A"	16,00%	22	24	26
Model "B"	30,00%	41	44	48
Model "C-H"	22,00%	30	32	35
Model "SAV"	8,00%	11	12	13
Model "C-S"	3,00%	4	4	5
Model "Hybrid"	2,00%	3	3	3
Model "D-S"	2,00%	3	3	3
Model "SUV"	2,00%	3	3	3
Model "Pickup"	8,00%	11	12	13
Model "Van1"	5,00%	7	7	8
Model "Van2"	2,00%	3	3	3
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>147</b>	<b>160</b>

## **B) Price**

Δεδομένου ότι σε κάθε μοντέλο αυτοκινήτου υπάρχουν πάρα πολλές παραλλαγές κινητήρων, συστημάτων μετάδοσης και επιπέδων εξοπλισμού, η κατάρτιση του πλήρους τιμοκαταλόγου με όλες τις δυνατές περιπτώσεις δεν θα ήταν καθόλου πρακτική για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Για τους υπολογισμούς των τζιρών, των κερδών και του κόστους πωληθέντων χρησιμοποιείται η μέση Λιανική Τιμή Προ Φόρων (μΛΤΠΦ ή MRSP) για κάθε μοντέλο. Ουσιαστικά, αυτή προκύπτει στατιστικά από το μέσο όσο της τιμής πώλησης κάθε μοντέλου ανά έτος, υπολογίζοντας τον αριθμό αυτοκινήτων που πωλούνται με κάθε έκδοση κινητήρα, μετάδοσης ή εξοπλισμού του κάθε μοντέλου. Οι τιμές αυτές φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 4.3 μαζί με την προμήθεια (κέρδος) της επιχείρησης ανά αυτοκίνητο.

**Πίνακας 4.3: Μέση Λιανική Τιμή Προ Φόρων και Προμήθεια ανά όχημα**

Μοντέλο	Μέση Λιανική Τιμή Προ Φόρων (MRSP)	Προμήθεια ανά όχημα
Model "A"	10.700 €	417 €
Model "B"	14.750 €	640 €
Model "C-H"	18.826 €	907 €
Model "SAV"	22.500 €	1.000 €
Model "C-S"	18.120 €	880 €
Model "Hybrid"	24.960 €	1.800 €
Model "D-S"	19.900 €	830 €
Model "SUV"	29.400 €	1.160 €
Model "Pickup"	25.750 €	1.074 €
Model "Van1"	25.150 €	970 €
Model "Van2"	14.500 €	660 €

### Γ) Place

Λόγω του είδους του προϊόντος, η πώληση των αυτοκινήτων θα γίνεται υποχρεωτικά στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Με τη χρήση του internet, ο πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την έκδοση του μοντέλου που επιθυμεί από το internet μέσω του online configurator, και μετά να τη στείλει ηλεκτρονικά στην επιχείρηση πριν την επίσκεψή του στις εγκαταστάσεις της.

### Δ) Promotion

Για την προώθηση των πωλήσεων νέων αυτοκινήτων, σχεδιάζεται ν' ακολουθηθούν οι παρακάτω στρατηγικές, οι οποίες θα καταστρώνονται πάντα σε συνεργασία και σε συμφωνία με τον NMSC.

- **Χώρος Έκθεσης (Show room):** Ίσως το σημαντικότερο προωθητικό «όπλο» των πωλήσεων είναι ο εκθεσιακός χώρος που θα λειτουργεί εντός της επιχείρησης, και στον οποίο οι πελάτες θα έχουν την δυνατότητα να δουν από κοντά και να περιεργαστούν το μοντέλο αυτοκινήτου που τους ενδιαφέρει. Στη συνέχεια, και με τη βοήθεια του Συμβούλου Πωλήσεων, μπορούν να μάθουν περισσότερες λεπτομέρειες, να διαμορφώσουν την έκδοση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, αλλά και να ενημερωθούν για άλλα χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες (αξεσουάρ, χρηματοδοτικά

προγράμματα, ασφάλιση κ.ο.κ). Λόγω της σημασίας που έχει ο εκθεσιακός χώρος για τις πωλήσεις αυτοκινήτων, οι προδιαγραφές του αλλά και ο αριθμός νέων οχημάτων που πρέπει να διατίθενται προς επίδειξη καθορίζονται λεπτομερώς από τα πρότυπα του κατασκευαστή. Για πωλήσεις έως 400 οχημάτων το χρόνο (κατηγορία στην οποία εμπίπτει η υπό εξέταση επιχείρηση) προβλέπεται η ύπαρξη τουλάχιστον 7 διαφορετικών μοντέλων στον εκθεσιακό χώρο. Τα οχήματα αυτά τα προμηθεύει ο NMSC χωρίς να τα τιμολογεί στην επιχείρηση (παρακαταθήκη), ανανεώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να ζητήσει, κατόπιν συνεννόησης, την παραχώρηση επιπλέον εκθεσιακών αυτοκινήτων για σύντομο χρονικό διάστημα ή κάποιου μοντέλου το οποίο δεν υπάρχει εκείνη τη στιγμή στην προς επίδειξη γκάμα.

- **Αυτοκίνητα Δοκιμής (Test Drives):** Εξίσου σημαντική με την παρουσία των οχημάτων προς επίδειξη στον εκθεσιακό χώρο είναι και η ύπαρξη οχημάτων με τα οποία ο ενδιαφερόμενος πελάτης να έχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης οδηγικής δοκιμής (test drive). Και εδώ, λόγω της σημασίας της συγκεκριμένης προωθητικής στρατηγικής, ο αριθμός και οι προδιαγραφές των test drive αυτοκινήτων καθορίζονται σαφώς από τα πρότυπα του κατασκευαστή. Πιο συγκεκριμένα, για τον αριθμό των test drives προβλέπονται τα παρακάτω (Πίνακας 4.4):

**Πίνακας 4.4: Απαιτήσεις αυτοκινήτων test drive ανάλογα με τις πωλήσεις**

Σημεία Πώλησης			
Πωλήσεις	1 Σημείο	2 Σημεία	>2 Σημεία
0-400	3	4	5
400-800	4	6	7
>800	6	8	10

Τα test drive αυτοκίνητα θα πρέπει:

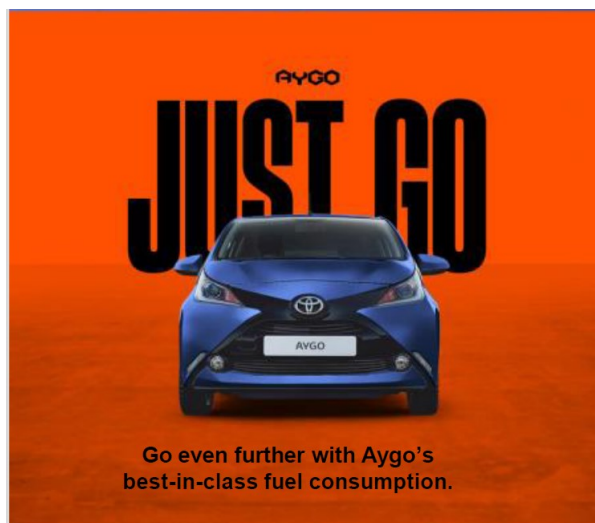
- να είναι τελευταία μοντέλα,
- να έχουν σήμανση ως αυτοκίνητα test-drive σύμφωνα με τις οδηγίες του NMSC
- να είναι λιγότερο από 12 μήνες παλαιά
- να είναι ταξινομημένα

Με βάση όλα τα παραπάνω και από το προβλεπόμενο δυναμικό πωλήσεων της επιχείρησης, προκύπτει ότι θα πρέπει να διαθέτει 3 αυτοκίνητα test drive. Αναμενόμενα, τα

αυτοκίνητα αυτά θα είναι τα δημοφιλέστερα με βάση το model mix άρα στην περίπτωση μας η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ως test drives ένα Model “A”, ένα Model “B” και ένα Model “C-H”. Σύμφωνα με την πολιτική του NMSC τα αυτοκίνητα test drive αγοράζονται από την επιχείρηση με ειδική τιμολογιακή πολιτική έκπτωσης 20% από την τιμή κόστους του εμπόρου, και πωλούνται στο τέλος της χρονιάς ως μεταχειρισμένα με έκπτωση 20% επί της τιμής λιανικής.

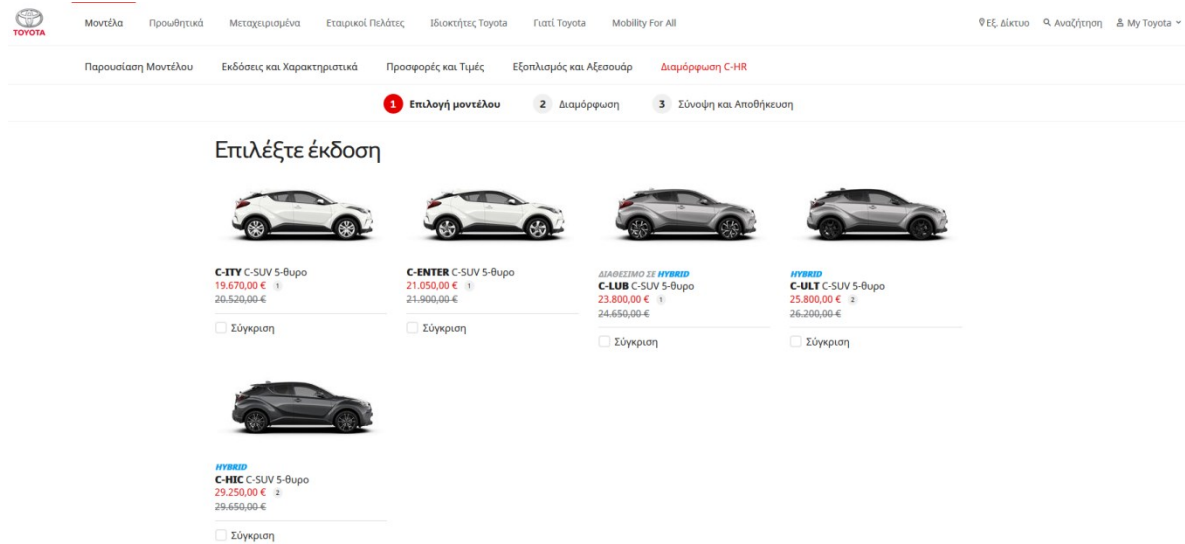
- **Έντυπο Υλικό:** Στις εγκαταστάσεις της έκθεσης προβλέπεται η διάθεση δωρεάν έντυπου προωθητικού υλικού για κάθε μοντέλο ξεχωριστά, το οποίο η επιχείρηση προμηθεύεται απευθείας από τον NMSC. Ένα παράδειγμα φαίνεται στην Εικόνα 4.1

**Εικόνα 4.1: Δείγμα έντυπου προωθητικού υλικού (Πηγή: Toyota Motor Europe)**



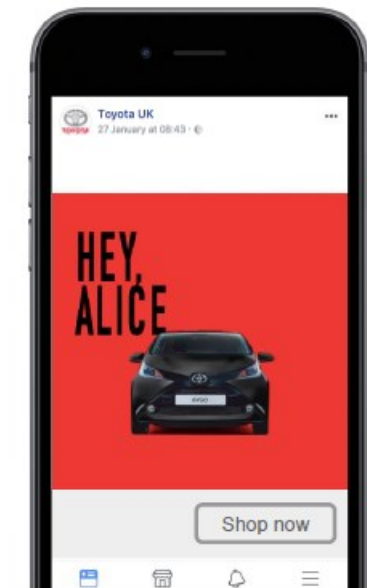
- **Ραδιόφωνο – Τηλεόραση:** Τουλάχιστον για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας και μέχρι να εδραιωθεί στη συνείδηση του κοινού και στην τοπική κοινωνία, προβλέπεται η διαφήμιση στο τοπικό ραδιόφωνο ή/και στον τοπικό τηλεοπτικό σταθμό.
- **Internet:** Στην ιστοσελίδα της εταιρείας, η οποία θα δημιουργηθεί και θα συντηρείται με βάση τα πρότυπα του NMSC θα προβάλλονται όλα τα μοντέλα της εταιρείας, και ο υποψήφιος πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει εικονικά το μοντέλο της αρεσκείας του με βάση τις απαιτήσεις του (μέσω του online car configurator), να δει την τιμή και τα τεχνικά χαρακτηριστικά, αλλά και να συγκρίνει ανάμεσα σε διαφορετικά μοντέλα ή διαφορετικές εκδόσεις του ίδιου μοντέλου. Ένα δείγμα car configurator σε εταιρική ιστοσελίδα φαίνεται στην Εικόνα 4.2

**Εικόνα 4.2: Car configurator σε εταιρική ιστοσελίδα (Πηγή: Toyota Ελλάς)**



- **Social Media:** Στο social media feed της επιχείρησης θα προβάλλονται τα προϊόντικά videos από τα νέα μοντέλα της εταιρείας, ενώ θα υπάρχει και τακτική ενημέρωση για προσφορές και νέες προωθητικές ενέργειες (Εικόνα 4.3).

**Εικόνα 4.3: Social media feed με προωθητικό υλικό (Πηγή: Toyota Motor Europe)**





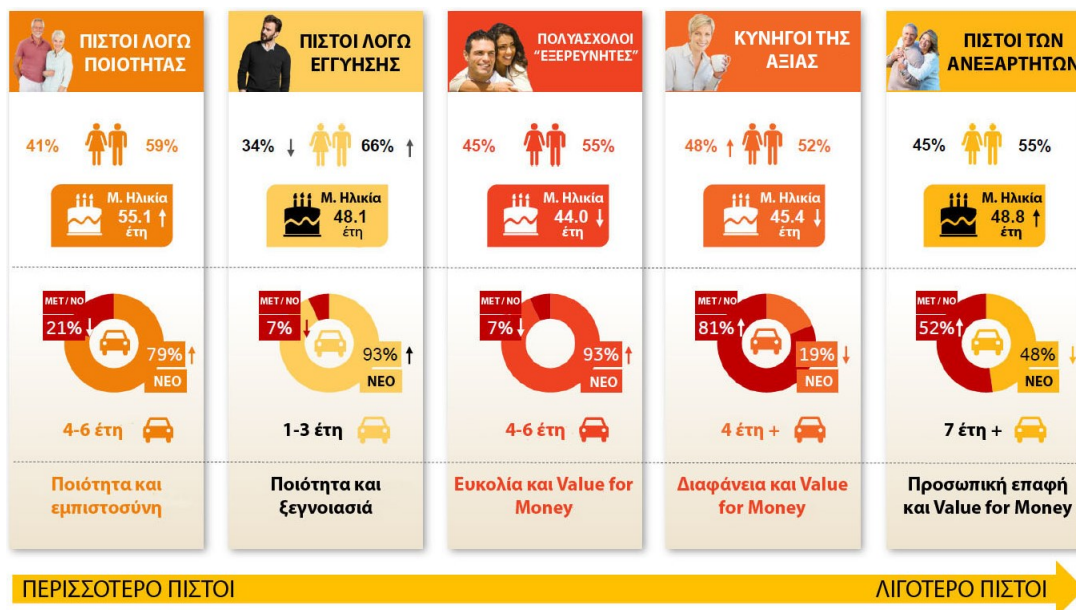
- **Χορηγίες:** Στα πλαίσια της ενσωμάτωσης στην τοπική κοινωνία και στα δρώμενα της περιοχής, προβλέπεται η χορηγία τουλάχιστον για τα τρία πρώτα χρόνια σε τοπικούς θεσμούς (αθλητικά σωματεία, λαογραφικούς συλλόγους κ.ο.κ).

#### 4.6 Στρατηγική Marketing After Sales (STP)

Σε αναλογία με τη διαδικασία που ακολουθείται στις Πωλήσεις, έτσι και στο After Sales η στρατηγική marketing διαμορφώνεται μέσω της διαδικασίας STP (Segmentation – Targeting – Positioning), η οποία και περιγράφεται στη συνέχεια.

**A) Segmentation:** Στο After Sales, γίνεται διαφορετικό segmentation του κοινού, δεδομένου ότι οι πελάτες διαφέρουν από τους πελάτες των πωλήσεων. Έτσι, ενώ για παράδειγμα οι πωλήσεις ασχολούνται κατά κύριο λόγο με άτομα τα οποία ενδιαφέρονται για καινούριο αυτοκίνητο, το After Sales ασχολείται τόσο με πελάτες οι οποίοι αγόρασαν πρόσφατα το αυτοκίνητό τους, όσο και με εκείνους οι οποίοι το έχουν επί πολλά χρόνια. Με βάση τα στατιστικά στοιχεία και τις έρευνες πελατών που έχουν γίνει, στο After Sales μπορούμε να διακρίνουμε τα segments που φαίνονται στο Σχήμα 4.2

Σχήμα 4.2: Segmentation στο After Sales



Λεπτομερέστερα, τα segments αυτά έχουν ως εξής.

- **Πιστοί Λόγω Ποιότητας (Quality Loyalists).** Άτομα μεγαλύτερης γενικά ηλικίας (Μ.Ο. 55,1 έτη), κατά πλειοψηφία άνδρες (59%), οι οποίοι έχουν αγοράσει ως επί το πλείστον (79%) το αυτοκίνητό τους καινούριο πριν από 4-6 έτη. Από τους πιο πιστούς πελάτες του δικτύου, εμπιστεύονται την ποιότητα των Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων και Επισκευαστών και είναι ιδιαίτερα τακτικοί στη συντήρηση των αυτοκινήτων τους.
- **Πιστοί Λόγω Εγγύησης (Warranty Loyalists).** Άτομα με μέση ηλικία περί τα 48 έτη, στην πλειοψηφία τους άνδρες (66%), οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία (93%) έχουν αγοράσει το αυτοκίνητό τους καινούριο, το οποίο και είναι ακόμη εντός εγγύησης. Αν και είναι πιστοί πελάτες και εκτιμούν την ποιότητα των υπηρεσιών του Επίσημου Δικτύου Εμπόρων και Επισκευαστών, ο κύριος λόγος πιστότητάς είναι η ισχύς της εγγύησης του αυτοκινήτου, την οποία και δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν πηγαίνοντας σε ανεξάρτητα συνεργεία, και η ξεγνοιασιά που αυτή προσφέρει.
- **Πολυάσχολοι «Εξερευνητές» (Busy Switchers).** Άτομα σχετικά μικρότερης ηλικίας (μέχρι 44 ετών), με σχετικά παρόμοια ποσοστά ανδρών και γυναικών (55% - 45%), οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία (93%) έχουν αγοράσει το αυτοκίνητό τους καινούριο, και το οποίο πλέον έχει ηλικία από 4-6 έτη. Λόγω των διαφόρων υποχρεώσεών τους (κυρίως οικογενειακές ή εργασιακές), τα άτομα αυτά αναζητούν συνήθως την ευκολία και την ταχύτητα εξυπηρέτησης, ενώ δίνουν ιδιαίτερο βάρος και στο value for money. Λόγω αυτών, δεν θα διστάσουν ν' αλλάξουν σημείο εξυπηρέτησης αν κρίνουν ότι κάποιο άλλο συνεργείο (εξουσιοδοτημένο ή μη) τους διευκολύνει περισσότερο.
- **Κυνηγοί της Αξίας (Value Hunters).** Το segment αυτό αποτελείται ως επί το πλείστον από άτομα της ηλικιακής ομάδας περί των 45 ετών, και το οποίο είναι πρακτικά μοιρασμένο ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες (52%-48% αντίστοιχα). Έχουν αγοράσει ως επί το πλείστον (81%) μεταχειρισμένα τ' αυτοκίνητά τους τα οποία είναι κατά μέσο όρο ηλικίας άνω των 4 ετών. Τα κύρια ζητούμενά είναι η διαφάνεια σε ότι αφορά τις εργασίες που γίνονται στο αυτοκίνητο και στο κόστος που καλούνται να πληρώσουν, ενώ το value for money παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο.

- **Πιστοί των Ανεξάρτητων (Independent Loyalists).** Το segment αυτό αποτελείται κυρίως από άτομα ηλικίας 48 ετών και άνω, με σχετική ισορροπία ανδρών και γυναικών (55%-45%). Είναι συνήθως κάτοχοι παλαιότερων αυτοκινήτων (ηλικίας 7 ετών και άνω), τα οποία και είχαν αγοράσει είτε ως καινούρια (48%) είτε ως μεταχειρισμένα (52%). Από τους λιγότερο πιστούς πελάτες του δικτύου, εμπιστεύονται ως επί το πλείστον ανεξάρτητα συνεργεία για συντήρηση και επισκευές, καθώς εκτιμούν την προσωπική επαφή με το μηχανικό που επισκευάζει το αυτοκίνητο, ενώ και γι' αυτούς τους πελάτες μεγάλη σημασία παίζει το value for money (με τη μορφή της χαμηλότερης δυνατής τιμής). Στα συνεργεία του επίσημου δικτύου έρχονται είτε για τις καμπάνιες ανάκλησης είτε για εξειδικευμένες επισκευές τις οποίες δεν μπορούν να εκτελέσουν τα ανεξάρτητα συνεργεία.

**B) Στόχευση (Targeting):** Με βάση τις στατιστικές μελέτες και τις έρευνες «μυστικού πελάτη» που έχουν γίνει, έχει ληφθεί η απόφαση να ακολουθηθεί η στρατηγική του «segment marketing» στο After Sales και να στοχευθούν τα segments των Πολυάσχολων «Εξερευνητών» και των Κυνηγών της Αξίας. Τα δύο αυτά segments είναι και τα πιθανότερα να εκτιμήσουν τα πλεονεκτήματα της ποιότητας, της διαφάνειας και της άμεσης και άριστης εξυπηρέτησης του πελάτη, τα οποία συνδυάζονται και με εξαιρετικό value for money. Όσον αφορά τα υπόλοιπα segments, δεν θεωρείται για την ώρα σκόπιμο να γίνουν ενέργειες προς τα segments των Πιστών Λόγω Ποιότητας και των Πιστών Λόγω Εγγύησης, καθώς η πιστότητά τους είναι «διασφαλισμένη» (για διαφορετικούς λόγους στο κάθε segment), ενώ και για τη στόχευση του segment των Πιστών των Ανεξάρτητων θ' απαιτείτο δυσανάλογα μεγάλη προσπάθεια, με αμφίβολο αποτέλεσμα.

### **Γ) Τοποθέτηση (Positioning):**

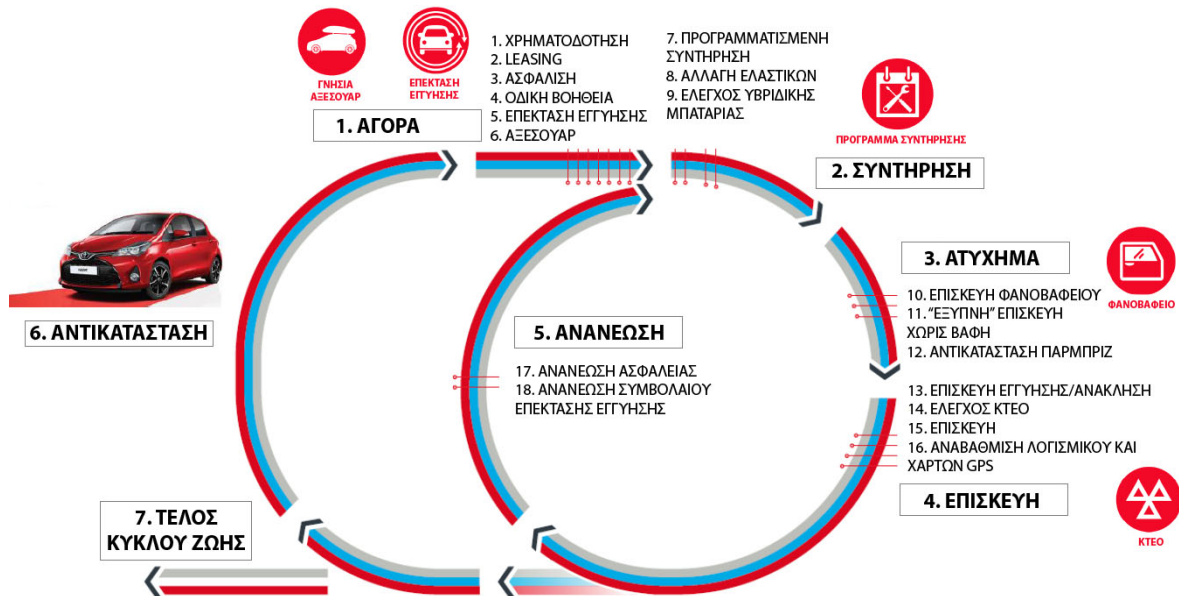
Από τις 3 δημοφιλέστερες μεθόδους τοποθέτησης, την Λειτουργική (functional), τη Συμβολική (Symbolic) και την Βιωματική (Experiential), το After Sales της επιχείρησης θα επιλέξει τη Λειτουργική, προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα της κορυφαίας εξυπηρέτησης, της εγγύησης και της ποιότητας των υπηρεσιών ως την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στην επιχείρηση και τον ανταγωνισμό, κάτι που μεταφράζεται και σε απτά πλεονεκτήματα προς τον πελάτη.

## 4.7 Μείγμα Marketing After Sales (4P)

Για την κατάστρωση του Μείγματος Marketing του After Sales γνωστού και ως «4P» (Product – Price – Position – Promotion) σημειώνονται τα παρακάτω.

**A) Προϊόν (Product).** Κατ' αρχάς, θα πρέπει κατ' αρχάς να καθοριστεί το τι ακριβώς περιλαμβάνει το «προϊόν» του After Sales, καθώς δεν είναι τόσο ευδιάκριτο όσο στην περίπτωση του τμήματος Πωλήσεων. Για το λόγο αυτό, μπορούμε ν' ανατρέξουμε στο λεγόμενο «Κύκλο Ιδιοκτησίας Αυτοκινήτου», όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.3 και στον οποίο αποτυπώνονται όλα τα στάδια που συνδέονται με την ιδιοκτησία του αυτοκινήτου, ξεκινώντας από την αγορά του και καταλήγοντας είτε στην απόσυρσή του ως Όχημα Τέλους Κύκλου Ζωής (ΟΤΚΖ) είτε στην ανταλλαγή του με ένα νέο αυτοκίνητο.

Σχήμα 4.3: Κύκλος ιδιοκτησίας αυτοκινήτου



Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ότι το «προϊόν» του After Sales συνίσταται από τα ακόλουθα:

- Την συντήρηση του αυτοκινήτου, είτε αυτή είναι η απλή προγραμματισμένη συντήρηση, είτε η αλλαγή ελαστικών, είτε ο έλεγχος καλής κατάστασης της μπαταρίας υψηλής τάσης στα υβριδικά οχήματα.

- Την επισκευή μετά από ατύχημα, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την κλασική επισκευή φανοποιείας, είτε κάποια «έξυπνη» επισκευή για μικρότερες ζημιές που δεν απαιτούν βαφή, είτε την αντικατάσταση παρμπρίζ ή άλλου τζαμιού.
- Την επισκευή μηχανικών μερών η οποία δεν εμπίπτει στην προγραμματισμένη συντήρηση ή στην επισκευή φανοποιείου. Αυτή μπορεί να είναι κάποια μηχανική επισκευή στα πλαίσια εγγύησης ή καμπάνιας ανάκλησης, ή κάποια άλλη επισκευή εκτός εγγύησης πληρωτέα από τον πελάτη. Στην κατηγορία των «επισκευών» ανήκει και η αναβάθμιση λογισμικού στην ECU του αυτοκινήτου, ή η αναβάθμιση των χαρτών του GPS.
- Την ανανέωση της ασφάλειας του αυτοκινήτου ή την ανανέωση του συμβολαίου επέκτασης εγγύησής του. Στην πράξη βέβαια, αν και τυπικά ανήκουν στο After Sales, οι ανανεώσεις ασφαλιστηρίων συμβολαίων, διεκπεραιώνονται από το Τμήμα Ασφαλειών το οποίο υπάγεται στο Τμήμα Πωλήσεων.

**Β) Τοποθεσία (Place).** Λόγω του είδους του «προϊόντος» του After Sales, υποχρεωτικά οι περισσότερες υπηρεσίες, και ειδικά ότι περιλαμβάνει τεχνική εργασία πάνω στο αυτοκίνητο, θα γίνονται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Εντούτοις, κάποιες από τις υπηρεσίες του After Sales, όπως για παράδειγμα η αναβάθμιση των χαρτών του GPS θα μπορούν να προσφέρονται και online, ούτως ώστε ο πελάτης να μπορεί να τις εκτελέσει μόνος του, σε χρόνο που τον εξυπηρετεί, χωρίς να χρειάζεται να κλείσει ραντεβού στο συνεργείο.

**Γ) Τιμή (Price).** Λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει, αλλά και των άπειρων πρακτικά συνδυασμών υπηρεσιών που μπορεί να χρειαστεί ο πελάτης, δεν είναι εφικτό να καταρτιστεί πλήρης κατάλογος με τις τιμές των προϊόντων After Sales. Αυτό θ' απαιτούσε για παράδειγμα την κατάρτιση λίστας όλες με τις δυνατές επισκευές που μπορεί να γίνουν στο αυτοκίνητο για κάθε μοντέλο ξεχωριστά, την κατάρτιση ξεχωριστής λίστας με όλο το πρόγραμμα συντηρήσεων για κάθε μοντέλο ξεχωριστά, την κατάρτιση ξεχωριστής λίστας όλες με τις επισκευές φανοποιείου, αλλά και με όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των παραπάνω, κάτι πρακτικά αδύνατο. Αντ' αυτού, αναφέρονται επιγραμματικά οι κύριοι άξονες διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής του After Sales, και το πώς αυτοί μπορούν να τροποποιηθούν ανάλογα με την περίπτωση.

- Η εργατοώρα λιανικής του συνεργείου και του φανοποιείου θα οριστεί στα €35 (προ ΦΠΑ)
- Το μεσοσταθμικό κέρδος από την πώληση ανταλλακτικών στο After Sales θα οριστεί στο 25% της τιμής κόστους για την επιχείρηση. Αυτό εξασφαλίζει τόσο ένα λογικό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αλλά και τη δυνατότητα να δοθεί μια επιπλέον έκπτωση στον πελάτη σε ειδικές περιπτώσεις.
- Πρόγραμμα Loyalty: Για τους κατόχους παλαιότερων οχημάτων (6+ ετών, εκτός εγγύησης) οι οποίοι συντηρούν τακτικά το όχημά τους στο Επίσημο Δίκτυο, θα προβλέπεται έκπτωση 10% στ' ανταλλακτικά και 10% στην εργασία. Το ποσό αυτό της έκπτωσης θ' αποδίδεται άμεσα από τον NMSC στην επιχείρηση.
- Πρόγραμμα έκπτωσης μεγάλων μηχανικών επισκευών: Σε περιπτώσεις μηχανικών επισκευών μεγάλου κόστους, προβλέπεται η παροχή έκπτωσης στα ανταλλακτικά και την εργασία προς τον πελάτη, ώστε ο τελευταίος να προτιμήσει να κάνει την επισκευή στο Επίσημο Δίκτυο με γνήσια ανταλλακτικά, αντί να καταφύγει σε ανεξάρτητα συνεργεία και σε λύσεις After Market. Το ποσοστό της έκπτωσης θ' αυξάνει κλιμακωτά ανάλογα με το κόστος της επισκευής και θ' αποδίδεται άμεσα στην επιχείρηση από τον NMSC.
- Πρόγραμμα έκπτωσης μεγάλων επισκευών φανοποιείας: Το πρόγραμμα αυτό θα εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν αυτοκίνητα με μεγάλης έκτασης ζημιά στη φανοποιεία, της οποίας το κόστος επισκευής βγαίνει μεγαλύτερο από την υπολειμματική αξία του αυτοκινήτου, και για το λόγο αυτό δεν αποζημιώνεται από την ασφαλιστική εταιρεία. Στις περιπτώσεις αυτές, προβλέπεται πάλι η παροχή κλιμακωτής έκπτωσης στ' ανταλλακτικά και την εργασία, ώστε αφ' ενός η επισκευή να κριθεί συμφέρουσα από την ασφαλιστική εταιρεία (το κόστος της να είναι μικρότερο από την υπολειμματική αξία του αυτοκινήτου), και αφ'ετέρου να δοθεί κίνητρο στον πελάτη να προτιμήσει να επισκευάσει το αυτοκίνητο στο Επίσημο Δίκτυο με γνήσια ανταλλακτικά, αντί να προτιμήσει ανεξάρτητα συνεργεία και ανταλλακτικά After Market.
- Με βάση τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία από το δίκτυο του NMSC, το μέσο κόστος ανταλλακτικών (σε τιμές λιανικής, χωρίς ΦΠΑ) για τον πελάτη ανά διέλευση συνεργείου υπολογίζεται στα €100, ενώ το αντίστοιχο κόστος εργασίας στα €50.
- Αντίστοιχα, το μέσο κόστος ανταλλακτικών (πάλι σε τιμές λιανικής, χωρίς ΦΠΑ) ανά διέλευση φανοποιείου υπολογίζεται στα €452, ενώ το κόστος εργασίας υπολογίζεται στα €240.



**Δ) Προώθηση (Promotion).** Η στρατηγική προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών του After Sales της επιχείρησης θα γίνει σε κάθε περίπτωση σε στενή συνεργασία με τον NMSC, αφού ένα μεγάλο μέρος του διαφημιστικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί θα προέρχεται από εκεί, ενώ και οποιαδήποτε διαφημιστική πρωτοβουλία της επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να εγκριθεί από το τμήμα Marketing του NMSC. Γενικά, η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του After Sales θα κινείται στους παρακάτω άξονες.

- **Έντυπη διαφήμιση.** Διανομή φυλλαδίων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης στους πελάτες του συνεργείου και του φανοποιείου τα οποία θα τους ενημερώνουν για τις προωθητικές ενέργειες και τις προσφορές που τρέχουν (Εικόνα 4.4).

**Εικόνα 4.4: Δείγμα διαφημιστικού φυλλαδίου (Πηγή: Toyota Motor Europe)**

**MAKE YOUR CAR RUN LIKE NEW, WHATEVER ITS AGE.**

**Competitive, transparent pricing**  
We provide the service offer adapted to each Toyota customer regardless of vehicle age.

**Toyota trained technicians**  
We know Toyota cars better than anyone else and we have trained technicians to take the best care of Toyota vehicles.

**Genuine Toyota Parts**  
We will only ever fit genuine Toyota parts without exception, which have been designed solely for Toyota vehicles according to the highest quality standards.

**Servicing while you wait**  
Our commitment is to deliver a smooth, efficient service to get our customers back on the road quickly and safely.

**Free Visual Health Check**  
We aim to earn the trust and ensure safety of our customers through proven expertise and superior quality products and service.

**DISCOVER SUPERIOR SERVICE AT THE BEST PRICE FOR YOUR TOYOTA, AGED 5+ YEARS.**

**TOYOTA SERVICE** VALUE SERVICE 5+

**CHANGE OIL & OIL FILTER IN LESS THAN AN HOUR AND GET A FREE HEALTH CHECK FOR €XX.00**

Brake pads XXX€

Brake discs XXX€

Clutch XXX€

Shock absorber XXX€

Cabin air filter XXX€

Wiper blades XXX€

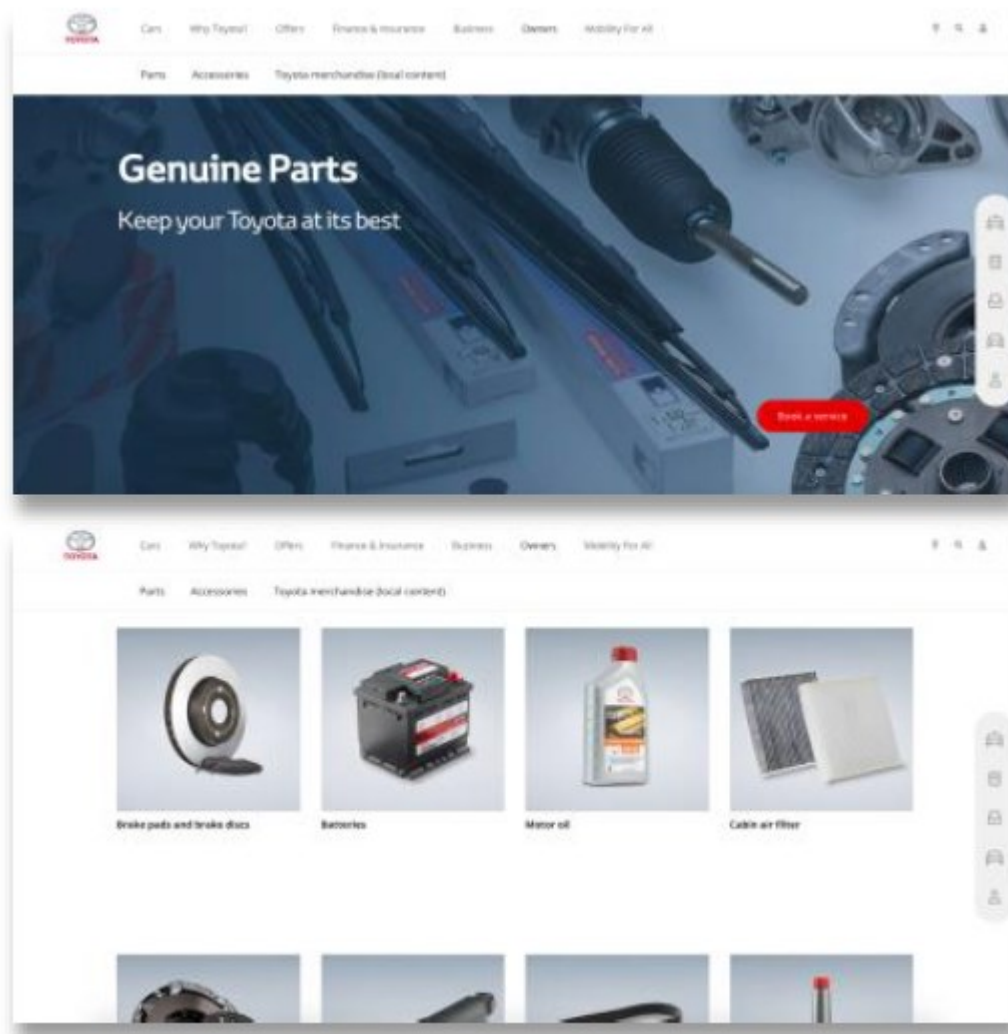
V Belt XXX€

**BOOK ONLINE YOUR SERVICE**  
TOYOTA-EUROPE.COM

- **Προώθηση μέσω του website.** Μέσω του website της επιχείρησης (η δημιουργία του οποίου είναι υποχρεωτική βάσει των προτύπων του κατασκευαστή), θα γίνεται προώθηση της ποιότητας των υπηρεσιών του After Sales καθώς και ενημέρωση για

τις τρέχουσες προσφορές (Εικόνα 4.5). Επίσης, θα δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να κλείσει online ραντεβού για service, την ημέρα και ώρα που τον εξυπηρετεί. Τέλος, με τη χρήση τεχνικών SEO, το website της επιχείρησης θα εμφανίζεται ψηλά στην κατάταξη όταν για παράδειγμα πραγματοποιείται αναζήτηση με λέξεις κλειδιά όπως “service” και το όνομα ενός μοντέλου του κατασκευαστή.

**Εικόνα 4.5: Δείγμα εταιρικού After Sales website (Πηγή: Toyota Motor Europe)**



- **Πρώθηση στα social media.** Εκτός του website, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει παρουσία και στα social media με τουλάχιστον ένα λογαριασμό, μέσω του οποίου θα δίνονται πληροφορίες, θα δίνονται απαντήσεις σε ερωτήσεις ενδιαφερομένων, ενώ θα προβάλλεται και κατάλληλο υλικό (π.χ. «social videos» διάρκειας 15”) (Εικόνα 4.6)



**Εικόνα 4.6:** Δείγμα «social video» για προωθητική καμπάνια καλοκαιρινού ελέγχου (Πηγή: Toyota Motor Europe)



#### 4.8 F&I

Λόγω του ότι οι δραστηριότητες του F&I δρουν κυρίως συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες των Πωλήσεων και του After Sales, δεν προβλέπεται κάποιο ειδικό σχέδιο marketing για το τμήμα του F&I. Τα κύρια πλεονεκτήματα που έχουν οι υπηρεσίες F&I της επιχείρησης έναντι του εξωτερικού ανταγωνισμού τους είναι η ευκολία (καθώς όλες οι εργασίες γίνονται στις εγκαταστάσεις της αντιπροσωπείας) και οι ανταγωνιστικές τιμές. Το μέσο κόστος των προϊόντων του F&I φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 4.5

**Πίνακας 4.5:** Τιμές πώλησης, κόστος και προμήθεια προϊόντων F&I

Περιγραφή	Τιμή Πώλησης	Κόστος	Προμήθεια
Ασφαλιστήριο νέου αυτοκινήτου	200 €	180 €	20 €
Ανανέωση Ασφαλιστηρίου	200 €	180 €	20 €
Μεσιτεία για χρηματοδότηση			180 €

## 4.9 Συνολικό Κόστος Marketing

Απολογιστικά, με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο, συμπεραίνουμε ότι τα έξοδα marketing της επιχείρησης μπορούν ν' αναλυθούν στα εξής (συγκεντρωτικά για Πωλήσεις και After Sales):

- Αγορά αυτοκινήτων test drive. Το κόστος αυτό υπολογίζεται αφαιρώντας την προμήθεια από τη ΛΤΠΦ (για να βρεθεί το κόστος αγοράς από τον Ε.Ε.Ε) και στη συνέχεια υπολογίζοντας έκπτωση 20% επί του κόστους αυτού (αφού ισχύει ειδική τιμολογιακή πολιτική από τον ΝΜΣC για την αγορά των οχημάτων αυτών από τον Ε.Ε.Ε). Στην περίπτωση της, το κόστος αυτό υπολογίζεται για την ετήσια αγορά ενός Model "Α", ενός Model "Β" και ενός Model "C-H".
- Έξοδα για έντυπο υλικό
- Έξοδα για δημιουργία και διαχείριση ιστοσελίδας καθώς και διαχείριση του social media feed της επιχείρησης.
- Έξοδα για διαφημιστικά μηνύματα σε ραδιόφωνο/τηλεόραση
- Έξοδα για χορηγίες και συναφείς προωθητικές ενέργειες.

Σημειώνεται εδώ ότι τα έξοδα για καύσιμα των αυτοκινήτων test drive, καθώς και για την ασφάλισή και τα τέλη κυκλοφορίας τους αναφέρονται στο κεφάλαιο των Γενικών Εξόδων. Τα έξοδα marketing λοιπόν της επιχείρησης φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 4.6.

**Πίνακας 4.6: Εφάπαξ και ετήσια έξοδα marketing της επιχείρησης**

Περιγραφή	Εφάπαξ	Ετήσια
Αγορά αυτοκινήτων test drive		33.850€
Δημιουργία ιστοσελίδας, διαχείριση ιστοσελίδας και social media feed	3.000€	1.000€
Έντυπο Υλικό		3.000€
Διαφήμιση σε ραδιόφωνο, τηλεόραση		2.000€
Χορηγίες και λοιπές ενέργειες		2.000€
<b>Σύνολο</b>	<b>3.000€</b>	<b>41.850€</b>

## Κεφάλαιο 5: Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

### 5.1 Εισαγωγή

Αν και η επιχείρηση δεν έχει μεταποιητικό χαρακτήρα, εντούτοις μπορούμε να ορίσουμε σαν πρώτες ύλες τόσο τα αυτοκίνητα που εμπορεύεται (καινούρια και μεταχειρισμένα από ανταλλαγές), όσο και τα ανταλλακτικά που απαιτούνται για τη λειτουργία του τμήματος After Sales (συνεργείο-φανοποιείο). Επιπλέον, σαν πρώτες ύλες μπορούν να θεωρηθούν όλα εκείνα τα υλικά, τα οποία χρησιμεύουν στην εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης όπως αναλώσιμα γραφείου, τρόφιμα και αναψυκτικά κ.ο.κ). Η αγορά τόσο των νέων αυτοκινήτων προς πώληση όσο και των απαιτούμενων ανταλλακτικών για το After Sales γίνεται απευθείας από τον NMSC, ο οποίος έχει έδρα την Ελλάδα, οπότε δεν υπάρχουν τελωνειακοί δασμοί ή άλλοι φόροι (π.χ. ΦΠΑ). Ο NMSC τιμολογεί τα αυτοκίνητα και τ' ανταλλακτικά προς την επιχείρηση με τη μέθοδο DAP, οπότε όλα τα μεταφορικά και η ασφάλιση αναλαμβάνονται από τον NMSC και συμπεριλαμβάνονται στην τιμή χρέωσης. Έτσι, το κόστος πρώτων υλών για την εταιρεία αναλύεται στις εξής 4 συνιστώσες, σύμφωνα και με σχετικές εργασίες [12]:

- Κόστος (σε τιμές DAP) των νέων αυτοκινήτων τα οποία θ' αγοράσει η εταιρεία από τον NMSC για να τα μεταπωλήσει στους τελικούς πελάτες.
- Μέσο κόστος αγοράς μεταχειρισμένου αυτοκινήτου από πελάτη και μέσος αριθμός μεταχειρισμένων αυτοκινήτων που αγοράζονται από ανταλλαγή ανά έτος. Στατιστικά, έχει υπολογιστεί ότι το μέσο κόστος αγοράς μεταχειρισμένου από τον Ε.Ε. στις περιπτώσεις ανταλλαγής είναι 5.500 €, ενώ οι ανταλλαγές αφορούν το 50% των πωλήσεων νέων αυτοκινήτων.
- Κόστος (σε τιμές DAP) για τ' ανταλλακτικά τα οποία θ' αγοράσει η εταιρεία από τον NMSC και είτε α) θα μεταπωλήσει σε τελικούς πελάτες για χρήση στα πλαίσια προγραμματισμένης συντήρησης ή μη προγραμματισμένης επισκευής β) θα τοποθετήσει σε αυτοκίνητα για επισκευές στα πλαίσια της εγγύησης χωρίς χρέωση του πελάτη. Για τις επισκευές εγγύησης θ' αποζημιωθεί από τον NMSC, με τ' ανταλλακτικά ν' αποζημιώνονται σε τιμές κόστους (χωρίς κέρδος).

- Κόστος (σε τιμές χονδρικής) για αναλώσιμα διαφόρων ειδών τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, όπως γραφική ύλη, τρόφιμα και αναψυκτικά, υλικά για το συνεργείο κ.ο.κ.

## 5.2 Προδιαγραφές Πρώτων Υλών

Σε ότι αφορά τις προδιαγραφές των πρώτων υλών μπορούμε να σημειώσουμε τα παρακάτω.

- Αναφορικά με τα νέα αυτοκίνητα δεν απαιτείται ξεχωριστός ορισμός προδιαγραφών, αφού οι προδιαγραφές τους είναι αυστηρά καθορισμένες από το εργοστάσιο κατασκευής, με μηδενικά περιθώρια αλλαγών και τροποποιήσεων. Αν τώρα, το ίδιο το εργοστάσιο κατασκευής θεωρηθεί ως προμηθευτής πρώτων υλών μέσω του NMSC, τότε τα κριτήρια επιλογής του (τα οποία πρακτικά ταυτίζονται με τα κριτήρια επιλογής αντιπροσώπευσης της συγκεκριμένης μάρκας) είναι η ποιότητα των προϊόντων, η αξιοπιστία, η προηγμένη τεχνολογία, η καινοτομία και η κορυφαία εξυπηρέτηση μετά την πώληση (After Sales)
- Αναφορικά με τα ανταλλακτικά, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προμηθεύεται τα ανταλλακτικά για τα οποία δεν υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές (captive) από τον NMSC. Για τα υπόλοιπα ανταλλακτικά και αναλώσιμα (π.χ. λιπαντικά), βάσει της νομοθεσίας του Block Exemption (BER), η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προμηθευτεί τουλάχιστον 30% εξ' αυτών από τον NMSC, και τα υπόλοιπα είναι ελεύθερη να τα προμηθευτεί είτε από τον NMSC είτε από προμηθευτές εφάμιλλων ανταλλακτικών. Για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης που εξετάζουμε, θα θεωρήσουμε ότι η επιχείρηση θ' αγοράζει το σύνολο των ανταλλακτικών και αναλώσιμων που απαιτούνται από τον NMSC, προκειμένου και να συσφίξει τους δεσμούς αλλά και να έχει την εξασφάλιση ποιότητας των αυθεντικών ανταλλακτικών του κατασκευαστή, ο οποίος εφαρμόζει στ' ανταλλακτικά του τα ίδια αυστηρά ποιοτικά standards με τ' αυτοκίνητα που κατασκευάζει. Και εδώ λοιπόν δεν απαιτείται ξεχωριστός ορισμός προδιαγραφών, αφού αυτές είναι ορισμένες και προκαθορισμένες από τον κατασκευαστή μέσω του NMSC.
- Για τις υπόλοιπες πρώτες ύλες, (γραφική ύλη, λοιπά αναλώσιμα), η επιλογή προμηθευτή θα γίνει με τη μέθοδο των 3 προσφορών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην

ποιότητα των προϊόντων και στην αξιοπιστία του προμηθευτή. Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί και στην εντοπιότητα των προμηθευτών, ως μέσο στήριξης της τοπικής οικονομίας και σφυρηλάτησης δεσμών με την τοπική κοινωνία.

### 5.3 Διαθεσιμότητα και Πρόγραμμα Προμηθειών Πρώτων Υλών

Για τη διαθεσιμότητα και το πρόγραμμα προμηθειών των πρώτων υλών ισχύουν τα παρακάτω.

- Όσον αφορά τα νέα αυτοκίνητα, οι παραγγελίες και οι παραδόσεις γίνονται ad hoc, δηλαδή ανάλογα με τη ζήτηση. Βάσει της συμφωνίας που έχει υπογραφεί ανάμεσα στην επιχείρηση και τον NMSC για τα ετοιμοπαράδοτα μοντέλα ισχύει παράδοση σε  $n+3$  ημέρες, όπου  $n$  η ημερομηνία που μπαίνει η παραγγελία στο ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιοληψίας. Για τα μη ετοιμοπαράδοτα μοντέλα (τα οποία πρέπει να παραγγελθούν και στο εργοστάσιο κατασκευής) η ημερομηνία παράδοσης είναι  $n+d+3$ , όπου  $d$  το lead time για την παράδοση που φαίνεται στο ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιοληψίας τη στιγμή καταχώρησης της παραγγελίας.
- Όσον αφορά τ' ανταλλακτικά, η συμφωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τον NMSC προβλέπει την τακτική ημερήσια παράδοση ανταλλακτικών με ώρα παράδοσης μέχρι τις 11:00. Γι' ανταλλακτικά τα οποία υπάρχουν στην αποθήκη του NMSC και των οποίων η παραγγελία καταχωρείται την ημέρα  $n$  πριν τις 10:00 (ώρα cut-off), αυτή εκτελείται την ημέρα  $n+1$  (επόμενη). Γι' ανταλλακτικά τώρα τα οποία υπάρχουν στην αποθήκη του NMSC και των οποίων η παραγγελία καταχωρείται την ημέρα  $n$  μετά την ώρα του cut-off, η παραγγελία εκτελείται την ημέρα  $n+2$ . Τέλος, γι' ανταλλακτικά τα οποία δεν υπάρχουν στην αποθήκη του NMSC (backorder), ακολουθείται η ίδια διαδικασία με την ώρα cut-off, αλλά εδώ οι χρόνοι παράδοσης γίνονται  $n+d+1$  και  $n+d+2$ , όπου  $d$  το lead time που δείχνει το ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιοληψίας την ημέρα  $n$  που καταχωρείται η παραγγελία.
- Σχετικά με τις υπόλοιπες πρώτες ύλες, η παραγγελία και παράδοσή τους γίνεται ad hoc (ανάλογα με τις ανάγκες), σε χρόνους που κυμαίνονται από  $n$  (αυθημερόν) μέχρι  $n+1$  (την επόμενη ημέρα της παραγγελίας).

## 5.4 Κόστος Πρώτων Υλών

Για τον υπολογισμό του κόστους πρώτων υλών απαιτείται τόσο η πρόβλεψη πωλήσεων νέων αυτοκινήτων, όσο και η πρόβλεψη πωλήσεων ανταλλακτικών After Sales. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει και προϋπολογισμός του κόστους για τις λοιπές πρώτες ύλες για τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, έχουμε τα εξής:

- Τμήμα Πωλήσεων. Για το κόστος των νέων αυτοκινήτων χρησιμοποιούμε την πρόβλεψη πωλήσεων των μοντέλων PC και LCV από το Marketing για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν τα στοιχεία που φαίνονται στους παρακάτω πίνακες (5.1, 5.2 και 5.3).

### A) Για το 2019:

Πίνακας 5.1: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2019

Μοντέλο	Πρόβλεψη Πωλήσεων (Τεμ.)	Τιμή DAP Μονάδας	Κόστος Πωληθέντων
Model «A»	22	10.283 €	226.226 €
Model «B»	41	14.110 €	578.510 €
Model «C-H»	30	17.919 €	537.570 €
Model «SAV»	11	21.500 €	236.500 €
Model «C-S»	4	17.240 €	68.960 €
Model «Hybrid»	3	19.070 €	69.480 €
Model «D-S»	3	23.160 €	57.210 €
Model «SUV»	3	28.240 €	84.720 €
Model «Pickup»	11	24.676 €	271.436 €
Model «Van1»	7	24.180 €	169.260 €
Model «Van2»	3	13.840 €	41.520 €
<b>Σύνολο</b>	<b>138</b>		<b>2.341.392 €</b>
	<b>Πρόβλεψη Μονάδων</b>	<b>Μέση Τιμή Αγοράς</b>	<b>Κόστος Πωληθέντων</b>
Μεταχειρισμένα	69	5.500€	379.500 €
		<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>2.720.892€</b>

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στο κόστος πωληθέντων δεν περιλαμβάνεται το κόστος αγοράς των αυτοκινήτων test drive, καθώς αυτό έχει ήδη συνυπολογιστεί στο κόστος marketing. Επίσης, θεωρείται βέβαιη η πώληση των test drives στο τέλος της κάθε χρονιάς αφού πρόκειται γι' αυτοκίνητα με λίγα χιλιόμετρα, τα οποία όμως πωλούνται με μία σημαντικότερη έκπτωση της τάξης του 20%. Με το ίδιο σκεπτικό, για τις επόμενες χρονιές έχουμε τα εξής.

**B) Για το 2020:**

**Πίνακας 5.2: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2020**

Μοντέλο	Πρόβλεψη Πωλήσεων (Τεμ.)	Τιμή DAP Μονάδας	Κόστος Πωληθέντων
Model «A»	24	10.283 €	246.792 €
Model «B»	44	14.110 €	620.840 €
Model «C-H»	32	17.919 €	573.408 €
Model «SAV»	12	21.500 €	258.000 €
Model «C-S»	4	17.240 €	68.960 €
Model «Hybrid»	3	19.070 €	69.480 €
Model «D-S»	3	23.160 €	57.210 €
Model «SUV»	3	28.240 €	84.720 €
Model «Pickup»	12	24.676 €	296.112 €
Model «Van1»	7	24.180 €	169.260 €
Model «Van2»	3	13.840 €	41.520 €
<b>Σύνολο</b>	<b>147</b>		<b>2.486.302 €</b>
	<b>Πρόβλεψη Μονάδων</b>	<b>Μέση Τιμή Αγοράς</b>	<b>Κόστος Πωληθέντων</b>
Μεταχειρισμένα	74	5.500€	407.000 €
		<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>2.893.302€</b>

Γ) Για το 2021:

Πίνακας 5.3: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2021

Μοντέλο	Πρόβλεψη Πωλήσεων (Τεμ.)	Τιμή DAP Μονάδας	Κόστος Πωληθέντων
Model «A»	26	10.283 €	267.358 €
Model «B»	48	14.110 €	677.280 €
Model “C-H”	35	17.919 €	627.165 €
Model “SAV”	13	21.500 €	279.500 €
Model “C-S”	5	17.240 €	86.200 €
Model “Hybrid”	3	19.070 €	69.480 €
Model “D-S”	3	23.160 €	57.210 €
Model “SUV”	3	28.240 €	84.720 €
Model “Pickup”	13	24.676 €	320.788 €
Model “Van1”	8	24.180 €	193.440 €
Model “Van2”	3	13.840 €	41.520 €
<b>Σύνολο</b>	<b>160</b>		<b>2.704.661 €</b>
	<b>Πρόβλεψη Μονάδων</b>	<b>Μέση Τιμή Αγοράς</b>	<b>Κόστος Πωληθέντων</b>
Μεταχειρισμένα	80	5.500€	440.000 €
		<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>3.144.661 €</b>

- Τμήμα After Sales. Το κόστος πρώτων υλών για το τμήμα του After Sales συνίσταται:
  - α) στο κόστος των ανταλλακτικών που θ' αγοραστούν προκειμένου να τοποθετηθούν στ' αυτοκίνητα των πελατών στα πλαίσια πληρωμένων διελεύσεων (προγραμματισμένη συντήρηση, έκτακτες επισκευές)
  - β) στο κόστος των ανταλλακτικών που θ' αγοραστούν προκειμένου να τοποθετηθούν χωρίς χρέωση σε αυτοκίνητα των πελατών για επισκευές στα πλαίσια της εγγύησης. Τα κόστος των ανταλλακτικών αυτών θ' αποζημιωθεί εκ τω υστέρων από τον NMSC, χωρίς κέρδος για την επιχείρηση.
  - γ) στο κόστος των ανταλλακτικών που θα χρησιμοποιηθούν για τις πληρωμένες διελεύσεις του φανοποιείου
  - δ) Το κόστος των ανταλλακτικών που θα πωληθούν με πώληση «πάγκου».



Προφανώς, δεν μπορεί να είναι εκ των προτέρων γνωστό ποια και πόσα ανταλλακτικά θα χρειαστούν για κάθε χρονιά ούτως ώστε να υπολογιστεί εκ των προτέρων το κόστος τους. Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων όμως είναι γνωστά τα εξής: α) Το μεσοσταθμικό ποσοστό κέρδους των ανταλλακτικών για την επιχείρηση σε όλες τις κατηγορίες. β) Ο μέσος τζίρος ανταλλακτικών σε τιμές λιανικής ανά πληρωμένη διέλευση συνεργείου (από τον οποίο προκύπτει το κόστος των ανταλλακτικών αφαιρώντας το ποσοστό κέρδους) γ) Η αναλογία διελεύσεων εγγύησης προς πληρωμένες διελεύσεις δ) Το μέσο κόστος ανταλλακτικών σε τιμές λιανικής ανά πληρωμένη διέλευση του φανοποιείου. ε) Η αναλογία πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου προς πληρωμένες διελεύσεις φανοποιείου. Τα δεδομένα αυτά φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 5.4.

**Πίνακας 5.4 : Στοιχεία υπολογισμού κόστους πρώτων υλών After Sales**

Περιγραφή	Τιμή
Μεσοσταθμικό ποσοστό κέρδους των ανταλλακτικών για την επιχείρηση σε όλες τις κατηγορίες ανταλλακτικών	25%
Μέσος τζίρος ανταλλακτικών σε τιμές λιανικής ανά πληρωμένη διέλευση συνεργείου	100€
Αναλογία διελεύσεων εγγύησης προς πληρωμένες διελεύσεις	34%
Μέσο κόστος ανταλλακτικών ανά διέλευση εγγύησης	64€
Μέσος τζίρος ανταλλακτικών σε τιμές λιανικής ανά πληρωμένη διέλευση του φανοποιείου	452€
Αναλογία πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου προς πληρωμένες διελεύσεις φανοποιείου	5%
Ποσοστό τζίρου ανταλλακτικών πωλήσεων «πάγκου» ως προς το συνολικό τζίρο ανταλλακτικών πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου	53%

Από τα παραπάνω, το μέσο κόστος ανταλλακτικών ανά διέλευση συνεργείου υπολογίζεται στα  $100 \times (1 - 0,25) = 75€$  και αντίστοιχα για τη διέλευση του φανοποιείου στα  $452 \times (1 - 0,25) = 339€$ . Με βάση αυτά λοιπόν και την πρόβλεψη πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου που υπολογίστηκε στο Κεφάλαιο 3, το κόστος πρώτων υλών για το τμήμα του After Sales υπολογίζεται όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 5.5:

**Πίνακας 5.5: Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών τμήματος After Sales**

	2019	2020	2021
<b>ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ</b>			
Πληρωμένες διελεύσεις έτους	2814	2955	3103
Μεσοσταθμικό κόστος ανταλλακτικών πληρωμένων διελεύσεων	75€	75€	75€
Διελεύσεις εγγυήσεων έτους	957	1005	1055
Μεσοσταθμικό κόστος ανταλλακτικών εγγύησης	64€	64€	64€
<b>Σύνολο</b>	<b>272.298 €</b>	<b>285.945 €</b>	<b>300.245 €</b>
<b>ΦΑΝΟΠΟΙΕΙΟ</b>			
Πληρωμένες διελεύσεις έτους	141	148	155
Μεσοσταθμικό κόστος ανταλλακτικών	339 €	339 €	339 €
<b>Σύνολο</b>	<b>47.799 €</b>	<b>50.172 €</b>	<b>52.545 €</b>
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ «ΠΑΓΚΟΥ»</b>			
Κόστος ανταλλακτικών για πωλήσεις «πάγκου»	111.857 €	117.461 €	123.344 €
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>431.954 €</b>	<b>453.578 €</b>	<b>476.134 €</b>

- Κόστος λοιπών πρώτων υλών. Στα άλλα σχετικά κόστη του τομέα των πρώτων υλών μπορούν να περιληφθούν τα παρακάτω: α) Αναλώσιμα γραφείου και εκθεσιακού χώρου (φαγητά, αναψυκτικά, γραφική ύλη). β) Αναλώσιμα και λοιπά υλικά συνεργείου (καθαριστικά, απορροφητικά υλικά σακούλες, φόρμες εργασίας, παπούτσια ασφαλείας κτλ.). Με βάση τα δεδομένα ομοειδών επιχειρήσεων αλλά και σχετικές εργασίες [12], τα κόστη αυτά υπολογίζονται στα 5000 €/έτος, σταθερά για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης.

## 5.5 Συνολικό κόστος πρώτων υλών

Με βάση τα όσα υπολογίστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, το συνολικό κόστος των πρώτων υλών της επιχείρησης υπολογίζεται στον Πίνακα 5.6

**Πίνακας 5.6: Συνολικό κόστος πρώτων υλών επιχείρησης.**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Τμήμα Πωλήσεων	2.720.892 €	2.893.302 €	3.144.661 €
Τμήμα After Sales	431.954 €	453.578 €	476.134 €
Λοιπές πρώτες ύλες	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.157.846 €</b>	<b>3.351.880 €</b>	<b>3.625.795 €</b>

## **Κεφάλαιο 6: Μηχανολογία και Τεχνολογία**

### **6.1 Εισαγωγή**

Με δεδομένη την τεχνολογική πρόοδο που έχει συντελεστεί και συντελείται καθημερινά στον κλάδο του αυτοκινήτου, είναι αυτονόητο ότι το κεφάλαιο της μηχανολογίας και τεχνολογίας έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Εκτός από τον απαραίτητο γενικό εξοπλισμό εργαλείων και μηχανημάτων που πρέπει να διαθέτει τόσο το συνεργείο όσο και το φανοποιείο, οι νέες μέθοδοι και οι προηγμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή των σύγχρονων αυτοκινήτων απαιτούν και την ύπαρξη μεγάλου αριθμού εξειδικευμένων Ειδικών Εργαλείων (SSTs). Τα εργαλεία αυτά είναι απαραίτητα για την εκτέλεση πολλών εργασιών επισκευών στα αυτοκίνητα, και ως εκ τούτου η αγορά τους αποτελεί συμβατική υποχρέωση του Ε.Ε. απέναντι στον NMSC, προκειμένου ο πρώτος να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει όλα τα μοντέλα της μάρκας που αντιπροσωπεύει, ακόμα και αν αυτά έχουν πουληθεί σε μικρούς αριθμούς. Το ίδιο ισχύει τόσο για τον ηλεκτρονικό διαγνωστικό εξοπλισμό του συνεργείου (ηλεκτρονικές μονάδες, παλμογράφος κ.ο.κ), όσο και για την πρόσβαση στην συνδρομητική ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του NMSC με τα εγχειρίδια επισκευής όλων των μοντέλων, αλλά και για τη γενικότερη ηλεκτρονική υποδομή IT (πρόσβαση στο internet με μισθωμένη γραμμή, εγκατάσταση συμβατού συστήματος DMS για διαχείριση του συνεργείου κ.ο.κ). Στις επόμενες παραγράφους, οι παραπάνω παράγοντες αναλύονται διεξοδικά και υπολογίζεται το εκτιμώμενο κόστος τους.

### **6.2 Γενικός εξοπλισμός και μηχανήματα συνεργείου – φανοποιείου**

Με τον όρο «γενικός εξοπλισμός» εννοούμε τον εξοπλισμό εκείνο (π.χ. εργαλεία γενικής χρήσης, εξοπλισμός ανάκτησης λιπαντικών από το αυτοκίνητο κ.ο.κ) ο οποίος είναι διαθέσιμος στο εμπόριο και δεν έχει ως αποκλειστικό προμηθευτή τον NMSC. Με τον όρο «μηχανήματα» εννοούμε τον εξοπλισμό εκείνο, συνήθως μόνιμης ή ημιμόνιμης εγκατάστασης, ο οποίος χρειάζεται για πιο εκτεταμένες επισκευές, όπως για παράδειγμα τα ανυψωτικά μηχανήματα στο συνεργείο, η «καλύμπτρα» στο φανοποιείο, ή ο εξοπλισμός

προελέγχου ΚΤΕΟ της εγκατάστασης. Συνοπτικά, ο κυριότερος γενικός εξοπλισμός για το συνεργείο φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 6.1

**Πίνακας 6.1: Γενικός Εξοπλισμός Συνεργείου**

<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ</b>				
	<b>Θέση Εργασίας</b>	<b>Κόστος/ Τεμάχιο</b>	<b>Εφάπαξ Κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Εργαλειοφόρος μηχανικών	2	1.500 €	3.000 €	
Εργαλειοφόρος ηλεκτρολόγου	1	2.500 €	2.500 €	
Ανυψωτικό	3	3.500 €	10.500 €	
Ξεμονταριστής	1	2.500 €	2.500 €	
Ευθυγράμμιση 4 κεφαλών μία για όλο το συνεργείο	1	5.000 €	5.000 €	
Ευθυγράμμιση - Ανυψωτικό	1	3.000 €	3.000 €	
Ζυγοστάθμιση	1	4.000 €	4.000 €	
Πρέσσα 20T	1	2.500 €	2.500 €	
Αναλυτής καυσαερίου	1	3.500 €	3.500 €	
Δοχείο ανάκτησης λαδιού	1	250 €	250 €	
Δοχείο ανάκτησης βαλβολίνης	1	150 €	150 €	
Σασμανόγρυλλος	1	350 €	350 €	
Πάγκοι εργασίας (ανάθεση)	4	500 €	2000 €	
Πάγκοι εργασίας (εφαρμοστήριο)	1	1.000 €	1.000 €	
Απαγωγείς καυσαερίων	1	500 €	500 €	
Ανακυκλωτής Φρέον		3.500 €	3.500 €	
Γρύλλος τροχήλατος (1 για 3 θέσεις εργασίας)	2	500 €	1.000 €	
Γραμμή Προελέγχου ΚΤΕΟ	1	15.000 €	15.000 €	
Συντήρηση και Διακρίβωση Εργαλείων				1000 €
		<b>Σύνολο</b>	<b>60.250 €</b>	<b>1.000€</b>

Ομοίως, ο κυριότερος γενικός εξοπλισμός για το φανοποιείο φαίνεται στον Πίνακα 6.2

**Πίνακας 6.2: Γενικός Εξοπλισμός Φανοποιείου**

<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Φ/Β</b>				
<b>Περιγραφή</b>	<b>Θέση Εργασίας</b>	<b>Κόστος/Τεμάχιο</b>	<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Φούρνος	1	8.000 €	8.000 €	
Mix Room	1	5.000 €	5.000 €	
Καλύμπρα	1	6.000 €	6.000 €	
Ανυψωτικό	1	3.500 €	3.500 €	
Εργαλειοφόροι	2	2.500 €	5.000 €	
Εργαλεία χειρός	1	5.000 €	5.000 €	
Ξεπονταδόρος	1	2.000 €	2.000 €	
Σύστημα Αργκόν	1	3.000 €	3.000 €	
Τραβηχτικό εργαλείο	1	1.500 €	1.500 €	
Πλυντήριο πιστολιών	1	1.500 €	1.500 €	
Εργαλεία βαφείου	1	10.000 €	10.000 €	
Συντήρηση και Διακρίβωση Εργαλείων				1.000 €
		<b>Σύνολο</b>	<b>50.500 €</b>	<b>1.000 €</b>

### **6.3 Ειδικά Εργαλεία**

Ως «ειδικά εργαλεία» θεωρούνται τόσο τα εξειδικευμένα εργαλεία μηχανικών επισκευών της συγκεκριμένης μάρκας που δεν μπορούν ν' αγοραστούν από το ελεύθερο εμπόριο, όσο και ο ηλεκτρονικός διαγνωστικός εξοπλισμός. Συνοπτικά, το κόστος των ειδικών εργαλείων φαίνεται στον Πίνακα 6.3

**Πίνακας 6.3: Κόστος ειδικών εργαλείων**

<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
Ειδικά Εργαλεία Μηχανικών Επισκευών	17.000 €
Ηλεκτρονικός Διαγνωστικός Εξοπλισμός	7.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>24.000 €</b>

## 6.4 Υποδομή IT

Στις υποδομές IT συνυπολογίζονται τόσο τα κόστη αγοράς υλικού εξοπλισμού (servers, H/Y, routers, κ.ο.κ) όσο και τα κόστη αδειών χρήσης, εγκατάστασης και υποστήριξης του λογισμικού που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Στο λογισμικό αυτό περιλαμβάνονται γενικής χρήσης εφαρμογές (λειτουργικό σύστημα, εφαρμογές γραφείου), όσο και πιο εξειδικευμένες εφαρμογές, όπως το σύστημα DMS (Dealer Management System). Το σύστημα DMS είναι απαραίτητο για τη διαχείριση της λειτουργίας της επιχείρησης αφού θα περιλαμβάνει τις εξής δυνατότητες:

- Προγραμματισμό ραντεβού συνεργείου,
- Έκδοση παραστατικών (εντολές εργασίας, αποδείξεις, τιμολόγια),
- ERP αποθήκης ανταλλακτικών
- Φορολογικό μηχανισμό.
- Έσοδα Έξοδα / Τήρηση Βιβλίων Β Κατ. / Παρ. Εξόδων
- Διαχείριση CRM
- Λειτουργίες MIS για δημιουργία reports.

Τέλος, στα έξοδα υποδομής IT περιλαμβάνεται και η ετήσια συνδρομή στην Τεχνική Βιβλιοθήκη Εγχειριδίων Επισκευής του NMSC, η οποία έχει αντικαταστήσει τα έντυπα εγχειρίδια επισκευής. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι τα κόστη των υποδομών IT χωρίζονται σε εφάπαξ και σε ετήσια, με τα δεύτερα ν' αφορούν κυρίως έξοδα συνδρομών, συντήρησης, αναβαθμίσεων και support. Στον Πίνακα 6.4 που ακολουθεί φαίνονται τα κυριότερα έξοδα που αφορούν την υποδομή IT, τόσο τα εφάπαξ, όσο και τα ετήσια.

**Πίνακας 6.4: Επιμέρους κόστη υποδομής IT**

Υλικό	Εφάπαξ κόστος	Ετήσιο Κόστος
Main server / Rack / Network switch / UPS	11.000 €	
PCs (CPUs + FP Monitors) (10)	6.000 €	
Printers (2)	600 €	
Touch Screens (1)	300 €	
Φορολογικός Μηχανισμός(1)	600 €	

**Πίνακας 6.4 (συνέχεια)**

<b>Λογισμικό</b>	<b>Εφάπαξ κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
MS-Office (9)	1.500 €	
Σύστημα DMS (9)	9.000 €	1.500 €
MS CALS (4SQL, 4 Windows)	600 €	
Server SQL Standard	1.000 €	
<b>Υπηρεσίες</b>	<b>Εφάπαξ κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Εγκατάσταση DMS (10 ημέρες)	5.000 €	
Εκπαίδευση Προσωπικού (10 ημέρες)	2.000 €	
Post Implementation Review (10 ημέρες)	1.500 €	
Ετήσια Υποστήριξη		3.000 €
Εγκατάσταση/Παραμετροποίηση servers	1.000 €	
Μισθωμένη γραμμή internet για επικοινωνία με τα συστήματα του NMSC		1.200 €
Συνδρομή στην Τεχνική Βιβλιοθήκη		2.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>40.100 €</b>	<b>8.200 €</b>

## **6.5 Συνολικά Κόστη Μηχανολογίας και Τεχνολογίας**

Ανακεφαλαιώνοντας, το συνολικό κόστος της επένδυσης σε ο,τι αφορά τον τομέα της Μηχανολογίας και Τεχνολογίας φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 6.5, καταμερισμένο σε εφάπαξ και ετήσιο. Επιπρόσθετα σε όσα περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, έχει προστεθεί και ένα ετήσιο κόστος 2.000 € που αφορά τη συντήρηση (και διακρίβωση όπου απαιτείται) των εργαλείων και μηχανημάτων του συνεργείου και του φανοποιείου.

**Πίνακας 6.5: Συγκεντρωτικά Κόστη Μηχανολογίας και Τεχνολογίας**

<b>Κατηγορία</b>	<b>Εφάπαξ κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Εργαλεία Συνεργείου	60.250 €	1.000€
Εργαλεία Φανοποιείου	50.500 €	1.000€
Ειδικά εργαλεία	24.000 €	-
Υποδομή IT	40.100 €	8.200 €
<b>Σύνολο</b>	<b>174.850 €</b>	<b>10.200 €</b>



## Κεφάλαιο 7 : Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

### 7.1 Εισαγωγή

Ο καθορισμός μιας σωστής οργανωτικής δομής είναι εξαιρετικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας, καθώς επιτρέπει το σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών, καθώς και την αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Σε ένα εργασιακό χώρο που συνυπάρχουν εργαζόμενοι με διαφορετικές ειδικότητες, υπόβαθρο και μορφωτικό επίπεδο, η ύπαρξη σωστής οργάνωσης και ιεραρχίας αποτελεί προϋπόθεση για την αποφυγή εντάσεων και την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη.

### 7.2 Οργάνωση Επιχείρησης και Ενδοεταιρικά Τμήματα

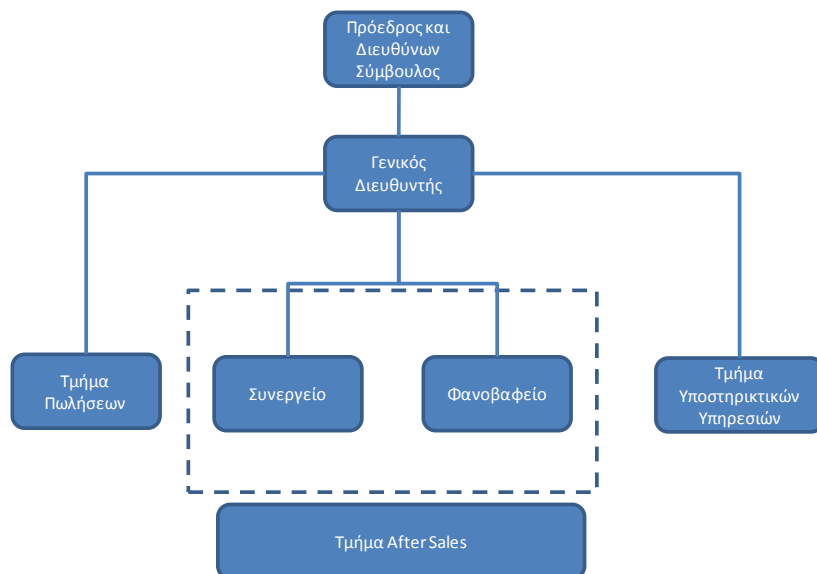
Οι δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να χωριστούν στα εξής κύρια τμήματα:

- **Τμήμα Πωλήσεων(Sales).** Το Τμήμα Πωλήσεων ασχολείται κατά κύριο λόγο με τις πωλήσεις νέων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων ενώ, λόγω συνάφειας του αντικειμένου, έχει επιφορτιστεί τόσο με τις ασφαλιστικές υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση, όσο και με τις χρηματοδοτήσεις που συχνά συνοδεύουν την αγορά αυτοκινήτου (F&I). Το τμήμα Πωλήσεων έχει το δικό του προϊστάμενο ο οποίος αναφέρεται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή.
- **Τμήμα After Sales.** Το τμήμα After Sales έχει σαν ασχολία την υποστήριξη του αυτοκινήτου μετά την πώληση και υποδιαιρείται στο τμήμα του Συνεργείου και σε αυτό του Φανοποιείου. Λόγω των διακριτών ρόλων τους και των πολλών διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στον τρόπο λειτουργίας και τις εργασίες που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν, τα δύο αυτά υποτμήματα έχουν το καθένα ξεχωριστό προϊστάμενο, έκαστος εκ των οποίων αναφέρεται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή, όπως και ξεχωριστές και διακριτές ομάδες εργαζομένων.

- **Τμήμα Υποστηρικτικών Υπηρεσιών.** Στο Τμήμα αυτό υπάγονται εκείνα τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης των οποίων ο ρόλος δεν μπορεί να ενταχθεί αυστηρά στα τμήματα Πωλήσεων ή After Sales. Έτσι, στο τμήμα αυτό εντάσσεται το προσωπικό π.χ. του λογιστηρίου ή της υποδοχής και τιμολόγησης. Το τμήμα αυτό δεν έχει δικό του προϊστάμενο, υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του είναι ο Γενικός Διευθυντής.
- **Διοίκηση.** Λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δεν κρίνεται σκόπιμο να υπάρχουν πολλά διοικητικά κλιμάκια, συνεπώς η βέλτιστη δομή είναι η ύπαρξη ενός Γενικού Διευθυντή ο οποίος θα έχει την ευθύνη εύρυθμης λειτουργίας και την εποπτεία όλων των επιμέρους τμημάτων, και ο οποίος θ' αναφέρεται απευθείας στον πρόεδρο/CEO.

Η προτεινόμενη δομή των τμημάτων της επιχείρησης φαίνεται στο Σχήμα 7.1. Με την δομή αυτή ενισχύεται η παραγωγικότητα αφού κάθε εργαζόμενος έχει σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες, βελτιώνεται η επικοινωνία και η διαδικασία επίλυσης διαφορών αφού κάθε εργαζόμενος αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο, ενώ τα λίγα υφιστάμενα επίπεδα διοίκησης διασφαλίζουν την ευελιξία και τη λειτουργικότητα του σχήματος.

**Σχήμα 7.1: Τμήματα και οργανωτική δομή της επιχείρησης**



### 7.3 Γενικά Έξοδα

Τα κυριότερα γενικά έξοδα της επιχείρησης αφορούν Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας, (ηλεκτρικό, νερό, τηλεπικοινωνίες), καθώς και τα έξοδα συντήρησης, καθαρισμού, φύλαξης και ασφάλισης του κτιρίου. Επίσης σαν γενικά έξοδα συνυπολογίζονται και τα έξοδα των αυτοκινήτων test drives, τα οποία αποτελούν πάγια της επιχείρησης. Ως τιμές αναφοράς χρησιμοποιούνται είτε τιμές από ομοειδείς επιχειρήσεις ίδιου μεγέθους, είτε από σχετικές εργασίες πάνω στο αντικείμενο [12]. Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης αναλύονται ως εξής.

- Ηλεκτρικό Ρεύμα. Οι κύριοι καταναλωτές ηλεκτρικού ρεύματος στην επιχείρηση είναι τα μηχανήματα του συνεργείου και φανοποιείου, τα κλιματιστικά, καθώς και ο φωτισμός του συνεργείου, του φανοποιείου και της έκθεσης. Από δεδομένα ομοειδών επιχειρήσεων παρόμοιου μεγέθους, η μέση ετήσια κατανάλωση της επιχείρησης υπολογίζεται σε 14.000KWh. Αυτό μεταφράζεται σε δαπάνη  $14.000\text{KWh} \times 0,20\text{€/KWh}^* = 2.800 \text{ €}$

\*: Η τιμή των 0,20€/KWh ελήφθη προσεγγιστικά σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από το επαγγελματικό τιμολόγιο Γ21 της ΔΕΗ

- Νερό. Με βάση τα δεδομένα ομοειδών επιχειρήσεων, η μέση ετήσια κατανάλωση νερού της επιχείρησης δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα 1000 m<sup>3</sup>. Αυτό μεταφράζεται σε δαπάνη  $1000 \text{ m}^3 \times 0,83 \text{ €/m}^{3**} = 830 \text{ €}$

\*\* : Η τιμή των 0,83 €/m<sup>3</sup> ελήφθη με βάση το επαγγελματικό τιμολόγιο της ΕΥΔΑΠ για μηνιαίες καταναλώσεις μέχρι 1000m<sup>3</sup>

- Τηλεπικοινωνίες – Internet. Για την επικοινωνία με τα συστήματα του NMSC απαιτείται μισθωμένη γραμμή χαλκού, το κόστος της οποίας έχει υπολογιστεί στη σχετική παράγραφο υποδομών IT του Κεφαλαίου 6 «Μηχανολογία και Τεχνολογία». Για τις υπόλοιπες τηλεπικοινωνιακές ανάγκες της επιχείρησης (σταθερή τηλεφωνία, internet, κινητή τηλεφωνία), θα συναφθεί συμβόλαιο με πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Το συμβόλαιο θα προβλέπει την παροχή γραμμής internet τεχνολογίας VDSL και ταχύτητας 50Mbps, παροχή απεριόριστης σταθερής τηλεφωνίας και απεριόριστης κινητής τηλεφωνίας για δύο κινητά (του CEO και του Γενικού Διευθυντή),

έναντι σταθερού μηνιαίου παγίου. Το κόστος των υπηρεσιών αυτών από τους διάφορους παρόχους τιμολογείται στα 300 €/μήνα ή 3600 €/έτος.

- Καθαρισμός – Φύλαξη. Ο καθαρισμός του κτιρίου θ' ανατεθεί σε εξωτερική εταιρεία εξειδικευμένη στο αντικείμενο, λόγω και της ιδιαίτερης φύσης των ρυπαντών του συνεργείου (διάφορα χημικά, λιπαντικά κ.ο.κ) τα οποία θα χρειάζεται να καθαριστούν. Το ετήσιο κόστος υπολογίζεται στα 4000 €. Επιπλέον, η φύλαξη των εγκαταστάσεων θ' ανατεθεί σε ιδιωτική εταιρεία security έναντι 2000 € το χρόνο.
- Ασφάλιση επιχείρησης. Η εταιρεία θα προβεί στη σύναψη ασφαλιστηρίου συμβολαίου πυρός τόσο για τον κτιριακό και μηχανολογικό εξοπλισμό όσο και για τα προς πώληση αυτοκίνητα. Η ασφάλεια θα περιλαμβάνει τις απαραίτητες από τη νομοθεσία καλύψεις αλλά και πρόσθετες καλύψεις (τρομοκρατικές ενέργειες, βίαιες επιθέσεις πλήθους, έντονα καιρικά φαινόμενα) κυρίως για το εμπόρευμα (νέα προς πώληση αυτοκίνητα) με υπολογιζόμενο ασφάλιστρο βάσει αξίας εμπορευμάτων και ασφαλιστικού κινδύνου. Επίσης, η εταιρεία και το προσωπικό της θα καλύπτονται από ασφαλιστήριο συμβόλαιο επαγγελματικής αστικής ευθύνης έναντι τρίτων. Με βάση σχετικές εργασίες πάνω στο θέμα [12], τα ανωτέρω ασφάλιστρα υπολογίζονται σε 10.000 €/έτος.
- Καύσιμα. Κατά τη διάρκεια του έτους, υπολογίζεται ότι η επιχείρηση θα χρειαστεί περί τα 2.000lt πετρέλαιο θέρμανσης για τον καυστήρα που χρησιμοποιείται για τη θέρμανση των εγκαταστάσεων, ενώ θα χρειαστεί και περί τα 1500lt καυσίμων κίνησης (αμόλυβδη βενζίνη-diesel) για τον ανεφοδιασμό των αυτοκινήτων test drive αλλά και για την εκτέλεση δοκιμών στα αυτοκίνητα που εκτελούν επισκευές στο συνεργείο. Υπολογίζοντας την τιμή του πετρελαίου θέρμανσης στο €1,1/lt και τη μέση τιμή του καυσίμου κίνησης στο €1,5/lt, προκύπτει μια ετήσια δαπάνη της τάξης των:  $2.000 * 1,1 + 1500 * 1,5 = 4450$  €.
- Τέλη κυκλοφορίας και ασφάλιστρα για test drives. Υπολογίζεται ότι η μικτή ασφάλεια και τα τέλη κυκλοφορίας για τα τρία αυτοκίνητα test drive της επιχείρησης θα κοστίζει περί τα 2.000 € το χρόνο.

Συγκεντρωτικά, τα ετήσια γενικά έξοδα της επιχείρησης φαίνονται στον Πίνακα 7.1, και δεν αναμένεται να μεταβληθούν σημαντικά κατά τη διάρκεια της πρώτης τριετίας λειτουργίας.

**Πίνακας 7.1: Συγκεντρωτικά γενικά έξοδα επιχείρησης**

<b>Περιγραφή</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Ηλεκτρικό Ρεύμα	2.800 €
Νερό	830 €
Τηλεπικοινωνίες	3.600 €
Καύσιμα	4.450 €
Καθαρισμός	4.000 €
Φύλαξη	2.000 €
Ασφάλιση επιχείρησης	10.000 €
Ασφάλιση – Τέλη κυκλοφορίας test drives	2.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>29.680 €</b>

## **Κεφάλαιο 8 : Ανθρώπινοι Πόροι**

### **8.1 Εισαγωγή**

Δεδομένης της σημασίας που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στη δομή και την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, είναι αναμενόμενο η στελέχωση ν' αποτελεί μία από τις πιο καίριες διεργασίες. Ο στρατηγικός προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να γίνει με δομημένη διαδικασία και προσεκτικά βήματα ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα, ακολουθώντας δοκιμασμένες μεθόδους και πρακτικές [3]. Για το λόγο αυτό, τόσο ο αριθμός των απαιτούμενων εργαζομένων όσο και το απαιτούμενο εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο προβλέπονται με σαφήνεια από τα πρότυπα του κατασκευαστή, με τις ανάγκες σε προσωπικό να κλιμακώνονται ανάλογα με τις αναμενόμενες πωλήσεις αυτοκινήτων και τις μεσοσταθμικές μηνιαίες διελύσεις συνεργείου. Ο ελάχιστος αριθμός παραγωγικού και μη παραγωγικού/διοικητικού προσωπικού πρέπει να είναι σύμφωνος με τις προδιαγραφές και τις κατευθυντήριες γραμμές του κατασκευαστή. Πρέπει ανά πάσα στιγμή να υπάρχουν επαρκείς ανθρώπινοι πόροι για να εξασφαλίζεται χρονικό διάστημα ραντεβού όχι μεγαλύτερο των 3 ημερών. Ως «παραγωγικό» ορίζεται το προσωπικό εκείνο το οποίο έχει άμεση ενασχόληση με το αντικείμενο της εταιρείας (πωλήσεις νέων και μεταχειρισμένων, επισκευές συνεργείου και φανοποιείου, πωλήσεις ανταλλακτικών κ.ο.κ) και ως «επικουρικό» το προσωπικό που καταλαμβάνει θέσεις υποστηρικτικές με τη λειτουργία της επιχείρησης (υποδοχή, τιμολόγηση, γραμματειακή υποστήριξη καταχώρηση και διεκπεραίωση εγγυήσεων, λογιστήριο, διοίκηση, κ.ο.κ). Με βάση αυτά, στις επόμενες παραγράφους εξειδικεύεται ο αριθμός και ο ρόλος των εργαζόμενων στην επιχείρηση.

### **8.2 Παραγωγικό Προσωπικό**

Οι απαιτήσεις σε παραγωγικό προσωπικό με βάση τις προδιαγραφές του κατασκευαστή φαίνονται αναλύονται παρακάτω.

**A) Για το προσωπικό των πωλήσεων**, ανάλογα με τις αναμενόμενες μηνιαίες πωλήσεις. Οι βασικές απαιτήσεις των προτύπων του NMSC είναι οι παρακάτω:

- 1 Γενικό Διευθυντή (εγκατάστασης) ο οποίος θα είναι υπεύθυνος αποκλειστικά για την Μάρκα
- 1 Σύμβουλο Πωλήσεων ανά 150 νέα αυτοκίνητα με επαρκή εκπαίδευση στα προϊόντα του NMSC και με ελάχιστο αριθμό τους 2. Προαιρετικά, ο ένας εκ των δύο μπορεί να εκπαιδευτεί και αναλάβει το ρόλο Προϊσταμένου/Διευθυντή Πωλήσεων ο οποίος θα επιβλέπει και το τμήμα Ασφαλειών.
- Αν υπάρχουν 3 ή περισσότεροι Σύμβουλοι Πωλήσεων, ένας θα πρέπει υποχρεωτικά να εκπαιδευτεί και να αναλάβει ρόλο Προϊσταμένου/Διευθυντή Πωλήσεων
- 1 Receptionist / Υπεύθυνο υποδοχής / Administration. Ο Receptionist / Υπεύθυνος υποδοχής μπορεί να αντικατασταθεί από έναν Υπεύθυνο Εξυπηρέτησης Πελατών εξασφαλίζοντας σωστό καλωσόρισμα στους πελάτες.
- 1 Υπεύθυνο Ασφαλειών/Finance, με αντικείμενο τις Ασφάλειες και τις Χρηματοδοτήσεις.

**B) Για το προσωπικό του συνεργείου,** ανάλογα με τις αναμενόμενες μεσοσταθμικές μηνιαίες διελύσεις. Οι βασικές απαιτήσεις των προτύπων του NMSC φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 8.1

**Πίνακας 8.1: Απαιτήσεις προσωπικού συνεργείου ανάλογα με τις μηνιαίες διελύσεις (CPUs)**

Μηνιαίες Διελύσεις CPUs	Διευθυντής After Sales	Προϊστάμενος Συνεργείου	Τεχνικός Σύμβουλος	Εργοδηγός	High Tech Τεχνικός	Τεχνικός	Διευθυντής Ανταλλακτικών	Υπάλληλος Ανταλλακτικών
0-140	-	0,5	0,5	-	-	2	0,5	0,5
250	-	1	1	-	-	3	0,5	0,5
280	-	1	1	-	-	4	1	1
360	-	1	1	0,5	0,5	5	1	1
440	-	1	1	0,5	0,5	6	1	2
560	-	1	2	0,5	0,5	8	1	2
660	1	1	2	1	1	10	1	2
830	1	1	3	1	1	12	1	3
910	1	1	3	1	1	12	1	3
990	1	1	3	1	1	13	1	3
1070	1	1	3	1	1	14	1	4
1150	1	1	3	1	1	15	1	4
1230	1	1	4	1	1	16	1	4
1310	1	1	4	2	2	17	1	4
1390	1	1	4	2	2	18	1	5
1470	1	1	4	2	2	19	1	5
1550	1	1	5	2	2	20	1	5
1630	1	1	5	2	2	21	1	6
1710	1	1	5	2	2	22	1	6
1790	1	1	5	2	2	23	1	6

Σημείωση: Η ένδειξη «0,5» σημαίνει ότι το συγκεκριμένο άτομο μπορεί ν' απασχολείται και σε δεύτερη θέση

Γ) Για το προσωπικό του φανοποιείου, ανάλογα με τις αναμενόμενες μεσοσταθμικές μηνιαίες διελεύσεις. Οι βασικές απαιτήσεις των προτύπων του NMSC φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 8.2

**Πίνακας 8.2: Απαιτήσεις προσωπικού φανοποιείου ανάλογα με τις μεσοσταθμικές μηνιαίες διελεύσεις (CPUs)**

Μηνιαίες πληρωμένες διελεύσεις (CPUs)	Υπεύθυνος Φανοποιείου / Εκτιμητής	Στέλεχος Ανταλλακτικών	Τεχνίτης μονταρίσματος / Ξεμονταρίσματος	Φανοποιοί	Βαφείς
30	0,5*	0,5	0,5	0,5	1
50	1	0,5	1	1	1
80	1	0,5	2	1	2
100	1	0,5	2	2	3
130	1	0,5	3	2	4
160	2	1	3	3	4
175	2	1	4	3	5
225	2	1	5	4	7
260	2	1	6	5	8
350	3	3	8	6	10

Σημείωση: Η ένδειξη «0,5» σημαίνει ότι το συγκεκριμένο άτομο μπορεί ν' απασχολείται και σε δεύτερη θέση.

Με βάση την ανάλυση αγοράς που έχει προηγηθεί στο Κεφάλαιο 3, οι μεσοσταθμικές μηνιαίες πωλήσεις αυτοκινήτων έχουν υπολογιστεί σε 12-13 για την τριετία που εξετάζουμε, οι μηνιαίες διελεύσεις συνεργείου σε 235-259 και οι μηνιαίες διελεύσεις φανοποιείου σε 12-13, αφού στατιστικά οι διελεύσεις του φανοποιείου αντιστοιχούν στο 5% των πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου. Με βάση αυτά, οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε παραγωγικούς υπαλλήλους φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 8.3.



**Πίνακας 8.3: Απαιτήσεις της επιχείρησης σε παραγωγικούς υπαλλήλους**

Τίτλος – Θέση	Αριθμός Ατόμων
<b>Πωλήσεις</b>	
Προϊστάμενος Πωλήσεων	1
Σύμβουλος Πωλήσεων	1
Ασφάλειες – Finance	1
<b>Συnergείο</b>	
Προϊστάμενος Συnergείου	1
Τεχνικός Σύμβουλος	1
Τεχνίτης	3
Διευθυντής Ανταλλακτικών	1
<b>Φανοποιείο</b>	
Υπεύθυνος Φανοποιείου/Υπεύθυνος Ανταλλακτικών	1
Τεχνίτης Μονταρίσματος/Φανοποιός	1
Βαφέας	1
<b>Σύνολο</b>	<b>12</b>

### **8.3 Επικουρικό προσωπικό**

Ως «επικουρικό» ονομάζεται το προσωπικό το οποίο απασχολείται σε πόστα τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με τις παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης, αν και η παρουσία τους είναι εξ' ίσου σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της. Οι θέσεις και ο αριθμός των απαιτούμενων ατόμων επικουρικού προσωπικού φαίνεται στον Πίνακα 8.4.

**Πίνακας 8.4: Απαιτήσεις της επιχείρησης σε επικουρικό προσωπικό**

Τίτλος – Θέση	Αριθμός Ατόμων
Υποδοχή – Τιμολόγηση	1
Τιμολόγηση – Διεκπεραίωση Εγγυήσεων	1
Υπεύθυνος Λογιστηρίου	1
<b>Σύνολο</b>	<b>3</b>

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι λόγω του προσωποπαγούς χαρακτήρα αλλά και του σχετικά μικρού μεγέθους της επιχείρησης, δεν προβλέπονται έμμισθες θέσεις ανώτατης διοίκησης (Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής κ.ο.κ), καθώς τους σχετικούς ρόλους θα καταλάβουν ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης, μαζί με κάποιο άτομο του στενού οικογενειακού του κύκλου.

#### **8.4 Περιγραφές Αρμοδιοτήτων Θέσεων Εργασίας**

Όπως προαναφέρθηκε, για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντικό οι θέσεις εργασίας να έχουν σαφώς καθορισμένες ευθύνες και αρμοδιότητες. Εν συντομία, η περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας που παρατέθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους είναι οι ακόλουθες.

##### **A) Διοίκηση**

- Πρόεδρος/CEO. Έχει την τελική ευθύνη για την ύπαρξη και τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και την αποκλειστική αρμοδιότητα για τη λήψη αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα. Η θέση αυτή είναι άμισθη και θα καταληφθεί από τον ίδιο τον επιχειρηματία-επενδυτή.
- Γενικός Διευθυντής. Έχει την ευθύνη εύρυθμης λειτουργίας και συντονισμού όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης, παρακολουθεί συνολικά την πορεία της επένδυσης και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν υπάρχει απόκλιση από τους στόχους. Είναι αρμόδιος να εγκρίνει ή ν' απορρίπτει τα αιτήματα από τους προϊστάμενους των άλλων τμημάτων, ενώ καταστρώνει το επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης και αναπτύσσει προτάσεις μελλοντικής ανάπτυξης, όπου υποβάλλονται για έγκριση στον CEO. Και αυτή η θέση προβλέπεται να είναι άμισθη, ενώ λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και της εμπιστοσύνης που απαιτείται προς το πρόσωπο που θα την κατέχει, προορίζεται για άτομο του στενού οικογενειακού κύκλου του CEO.

##### **B) Παραγωγικό Προσωπικό**

- Προϊστάμενος Πωλήσεων (Πωλήσεις): Έχει συνολικά την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων, καθώς και συνολικά την ευθύνη για το F&I. Είναι

αρμόδιος για την παρακολούθηση των KPIs και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών όταν αυτά κινούνται εκτός του στόχου. Σε περιόδους αιχμής κίνησης, μπορεί ν' αναλάβει επικουρικά και το ρόλο του Συμβούλου Πωλήσεων.

- Σύμβουλος Πωλήσεων (Πωλήσεις): Είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος για ο,τι αφορά την πώληση νέων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, ακούει και κατανοεί τις ανάγκες του, και με βάση αυτές του κάνει μια εξατομικευμένη πρόταση πώλησης είτε για καινούριο, είτε για μεταχειρισμένο αυτοκίνητο.
- Ασφάλειες - Finance (Πωλήσεις): Διεκπεραιώνει τις λειτουργίες του τμήματος F&I, το οποίο πρακτικά σημαίνει την έκδοση ασφαλιστηρίων για τα νέα οχήματα, την ανανέωση των ασφαλιστηρίων που λήγουν, καθώς και την διεκπεραίωση των διαδικασιών χρηματοδότησης για την αγορά νέου αυτοκινήτου (δημιουργία φακέλου, υποβολή αίτησης κ.ο.κ). Μέρος των αρμοδιοτήτων του είναι και η διερεύνηση των αναγκών του πελάτη ώστε να του προτείνει το ασφαλιστικό/χρηματοδοτικό προϊόν που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες του.
- Προϊστάμενος Συνεργείου (Συνεργείο): Ο προϊστάμενος συνεργείου έχει σαν αρμοδιότητα την εύρυθμη λειτουργία του και την εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη. Έχει την ευθύνη παρακολούθησης των δεικτών ικανοποίησης του πελάτη μέσω της πλατφόρμας Customer Relationship Management (CRM) και είναι αρμόδιος για τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν οι δείκτες πέφτουν. Επίσης, παρακολουθεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες του συνεργείου, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Τέλος, είναι αρμόδιος για διαδικαστικά θέματα που αφορούν το προσωπικό του συνεργείου (άδειες κ.ο.κ).
- Τεχνικός Σύμβουλος (Συνεργείο): Ο Τεχνικός Σύμβουλος είναι ο «συνδετικός κρίκος» του πελάτη με το συνεργείο. Είναι υπεύθυνος για την παραλαβή του αυτοκινήτου από τον πελάτη, για τη συμπλήρωση του Φύλλου Οπτικού Ελέγχου, καθώς και για την λεπτομερή και ακριβή καταγραφή των παρατηρήσεών του. Στη συνέχεια, παραδίδει το αυτοκίνητο στους τεχνίτες για την εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών. Είναι αρμόδιος να ενημερώσει τον πελάτη για το κόστος των επισκευών και για τυχόν επιπλέον προϊόντα/εργασίες που χρειάζονται. Μετά το τέλος της επισκευής, ο Τεχνικός Σύμβουλος παραδίδει το αυτοκίνητο στον πελάτη, εξηγώντας του με

λεπτομέρειες τις επισκευές που έγιναν σε αυτό, ενώ εντός 3 ημερών από το πέρας της επισκευής είναι υποχρεωμένος να επικοινωνήσει με τον πελάτη (follow-up) για να βεβαιωθεί ότι ο τελευταίος έχει μείνει ικανοποιημένος.

- **Τεχνίτης (Συνεργείο):** Ο Τεχνίτης έχει σαν αρμοδιότητα την άρτια και έγκαιρη εκτέλεση των επισκευών στ' αυτοκίνητα των πελατών, ακολουθώντας αυστηρά τις οδηγίες και τις διαδικασίες του κατασκευαστή. Είναι υπεύθυνος για τη διάγνωση των βλαβών και το χειρισμό του ηλεκτρονικού διαγνωστικού και των Ειδικών Εργαλείων. Μέσω της πρόσβασης στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη, μπορεί να βρει σε ηλεκτρονική μορφή όλα τα εγχειρίδια επισκευής των μοντέλων του κατασκευαστή, και βάσει αυτών να κάνει τις απαιτούμενες επισκευές. Μετά το τέλος της επισκευής, είναι υποχρεωμένος να ελέγξει πάλι ότι όλες οι διαδικασίες έχουν ολοκληρωθεί σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, πριν παραδώσει το αυτοκίνητο στον Τεχνικό Σύμβουλο που θα κάνει την επικοινωνία με τον πελάτη.
- **Διευθυντής Ανταλλακτικών (Συνεργείο):** Ο Διευθυντής Ανταλλακτικών έχει σαν κύρια αρμοδιότητα την εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης των ανταλλακτικών, την παράδοση των απαιτούμενων ανταλλακτικών στο συνεργείο για τις επισκευές καθώς και τη διεκπεραίωση των παραγγελιών «πάγκου» (χονδρική/λιανική). Έχει την ευθύνη παρακολούθησης και αναπλήρωσης των αποθεμάτων της αποθήκης, την κατηγοριοποίηση (κινήσιμα/μη κινήσιμα) και τακτοποίηση των υπαρχόντων αποθεμάτων, καθώς και τη γενικότερη χρηστή διαχείριση της αποθήκης.
- **Υπεύθυνος Φανοποιείου/Υπεύθυνος Ανταλλακτικών (Φανοποιείο):** Είναι ο αρμόδιος για την εύρυθμη λειτουργία του φανοποιείου, για την παραλαβή/παράδοση των αυτοκινήτων των πελατών, την ενημέρωσή τους για το κόστος των επισκευών καθώς και για την επικοινωνία με τους πραγματογνώμονες και τις ασφαλιστικές εταιρείες. Επίσης, λόγω του ότι τα ανταλλακτικά του φανοποιείου έχουν διαφορετικό μέγεθος και κινησιμότητα, φυλάσσονται σε ξεχωριστή αποθήκη, για την οποία είναι υπεύθυνος.
- **Τεχνίτης Μονταρίσματος/Φανοποιός (Φανοποιείο):** Αρμοδιότητά του είναι η αποσυναρμολόγηση των τμημάτων που έχουν υποστεί ζημιά, η επιδιόρθωση όσων επιδέχονται επιδιόρθωση, την οποία ακολουθεί η αποστολή τους στο βαφείο για

βαφή, και η αντικατάσταση των υπόλοιπων. Γίνεται έτσι κατανοητό ότι η εργασία του συνδυάζει τόσο δουλειά τεχνίτη όσο και φανοποιού.

- Βαφέας (Φανοποιείο): Η ευθύνη του βαφέα είναι η προετοιμασία του χρώματος στο mix room, καθώς και η βαφή των προς επισκευή τμημάτων του αυτοκινήτου. Η δουλειά αυτή επίπονη και χρονοβόρα, ενώ απαιτεί και μεγάλη ακρίβεια, καθώς η απόχρωση των βαμμένων τμημάτων πρέπει να ταιριάζει απόλυτα με την απόχρωση του υπόλοιπου αυτοκινήτου.

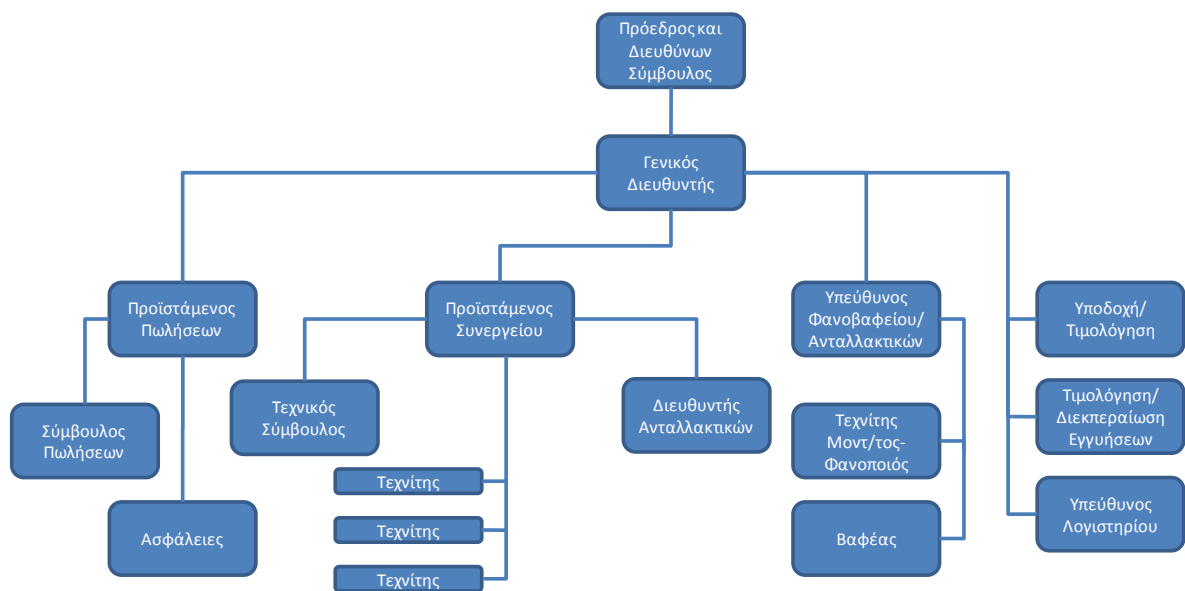
### **Γ) Επικουρικό Προσωπικό**

- Υποδοχή – Τιμολόγηση: Αρμοδιότητα της θέσης είναι η υποδοχή των πελατών, η παροχή πληροφοριών και η παραπομπή τους στο αρμόδιο τμήμα για τις περαιτέρω ενέργειες. Επίσης, κατά τη διαδικασία παραλαβής των αυτοκινήτων ή παράδοσης των ανταλλακτικών «πάγκου» στους πελάτες έχει την ευθύνη τιμολόγησης. Στο τέλος κάθε ημέρας, συμφωνεί το ταμείο με τις εισπράξεις και τις παραδίδει στο λογιστήριο.
- Τιμολόγηση – Διεκπεραίωση Εγγυήσεων: Η θέση της υποδοχής/τιμολόγησης παρουσιάζει έντονη διακύμανση στο φόρτο εργασίας που δέχεται μέσα στην ημέρα. Οι ώρες αιχμής είναι οι πρωινές (που οι πελάτες παραδίδουν τ' αυτοκίνητά τους στο συνεργείο και το φανοποιείο), και οι απογευματινές (όπου τα παραλαμβάνουν και τιμολογούνται). Τις ώρες αυτές, η θέση της υποδοχής/τιμολόγησης πλαισιώνεται από ένα δεύτερο άτομο το οποίο, τις υπόλοιπες ώρες όπου η κίνηση στην υποδοχή είναι μικρότερη, ασχολείται με την καταχώρηση/διεκπεραίωση των εγγυήσεων.
- Υπεύθυνος Λογιστηρίου: Η αρμοδιότητά του είναι η χρηστή χρηματοοικονομική διαχείριση μέσα στην επιχείρηση και η παρακολούθηση των ταμειακών ροών ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Διαχειρίζεται όλες τις πιστώσεις/χρεώσεις, ενώ στο τέλος κάθε ημέρας παίρνει και το ταμείο με τις εισπράξεις από την τιμολόγηση. Επίσης, έχει αρμοδιότητα να συντάσσει τον ισολογισμό της επιχείρησης αλλά και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης στο τέλος κάθε έτους για ν' αξιολογηθεί η χρηματοοικονομική απόδοση της χρονιάς.

## 8.5 Οργανόγραμμα επιχείρησης

Με ζητούμενο την όσο το δυνατόν καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων αλλά και την ομαλή, αποτελεσματική και απροβλημάτιστη λειτουργία της επιχείρησης, καταστρώνεται το οργανόγραμμα των θέσεων εργασίας όπως φαίνεται στο Σχήμα 8.1

Σχήμα 8.1: Οργανόγραμμα Επιχείρησης



## 8.6 Κόστος Αμοιβών Προσωπικού

Με βάση τις προδιαγραφές του κατασκευαστή, για την επιχείρηση που εξετάζουμε δεν απαιτείται η κάλυψη κάποιας θέσης από μηχανικό μέλος του ΤΕΕ που να είναι ασφαλισμένος στο ΤΣΜΕΔΕ, συνεπώς το κόστος αμοιβών υπολογίζεται με την υπόθεση ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ. Επιπλέον, για μισθούς άνω των 1.000 €, συνυπολογίζεται και το ποσοστό έκτακτης εισφοράς. Το συνολικό ετήσιο κόστος των αμοιβών του προσωπικού για την επιχείρηση υπολογίζεται στον Πίνακα 8.5 με βάση και τα

ισχύοντα σε ομοειδείς επιχειρήσεις (οι υπολογισμοί έχουν γίνει με δεκατέσσερις μισθούς το χρόνο).

**Πίνακας 8.5: Κόστος αμοιβών προσωπικού επιχείρησης.**

Θέση	Αριθμός Ατόμων	Μικτός Μισθός	Σύνολο Έτους
<b>Πωλήσεις</b>			
Προϊστάμενος Πωλήσεων	1	1.500 €	21.000 €
Σύμβουλος Πωλήσεων	1	1.200 €	16.800 €
Ασφάλειες - Finance	1	1.000 €	14.000 €
<b>Συνεργείο</b>			
Προϊστάμενος Συνεργείου	1	1.500 €	21.000 €
Τεχνικός Σύμβουλος	1	1.200 €	16.800 €
Τεχνίτης	3	1.000 €	42.000 €
Διευθυντής Ανταλλακτικών	1	1.000 €	14.000 €
<b>Φανοποιείο</b>			
Υπεύθυνος Φανοποιείου/Υπεύθυνος Ανταλλακτικών	1	1.200 €	16.800 €
Τεχνίτης Μονταρίσματος/Φανοποιός	1	1.000 €	14.000 €
Βαφέας	1	800 €	11.200 €
<b>Επικουρικό Προσωπικό</b>			
Υποδοχή – Τιμολόγηση	1	800 €	11.200 €
Τιμολόγηση – Διεκπεραίωση Εγγυήσεων	1	800 €	11.200 €
Υπεύθυνος Λογιστηρίου	1	1.000 €	14.000 €
		<b>Σύνολο</b>	<b>224.000 €</b>

Λόγω του ότι δεν προβλέπεται να γίνουν αλλαγές στο προσωπικό στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης, το παραπάνω κόστος θεωρείται ότι θα παραμείνει σταθερό για τα τρία πρώτα χρόνια.

## **Κεφάλαιο 9 : Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον**

### **9.1 Εισαγωγή**

Η επιλογή του κατάλληλου χώρου για τη στέγαση της επιχείρησης αποτελεί ίσως μία από τις πιο δύσκολες και απαιτητικές εργασίες. Και αυτό επειδή το ακίνητο που θα επιλεγεί θα πρέπει να καλύπτει πολλές, και σε κάποιο βαθμό αντικρουόμενες, προϋποθέσεις. Από τη μία, θα πρέπει να λειτουργεί σαν εκθεσιακός χώρος για τις πωλήσεις, κάτι που σημαίνει σύγχρονο σχεδιασμό, καθώς και αίσθηση πολυτέλειας και μοναδικότητας. Από την άλλη, θα πρέπει να διαθέτει υποδομές και προδιαγραφές βιομηχανικού κτιρίου προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις λειτουργίες του συνεργείου και του φανοποιείου. Επιπλέον, κατά την επιλογή θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν και οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες (π.χ. μηνιαίο ενοίκιο), όπως και η τοποθεσία του ακινήτου (εντός ή εκτός του αστικού ιστού, η απόσταση από κεντρικούς δρόμους κ.ο.κ) και, βέβαια, το κόστος που θ' απαιτηθεί για υλικά, εργασίες και σήμανση προκειμένου ο χώρος της έκθεσης να εναρμονιστεί σύμφωνα με τα αυστηρά πρότυπα του κατασκευαστή (Retail Standards).

### **9.2 Επιλογή Κτιρίου Εγκαταστάσεων**

Η επιλογή του κατάλληλου κτιρίου για το χώρο των εγκαταστάσεων είναι καθοριστικής σημασίας, αφού μία λανθασμένη ενέργεια μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, όσο και στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και στην απήχηση που θα έχει στους πελάτες. Συνοπτικά, οι κύριες παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά την επιλογή του κτιρίου και με βάση τις οποίες τα υποψήφια κτίρια θ' αξιολογηθούν είναι οι ακόλουθες:

- **Μηνιαίο μίσθωμα κτιρίου**, στην περίπτωση που επιλεγεί ως λύση η ενοικίαση κάποιου κτιρίου.



- **Απαιτούμενα έξοδα για προσαρμογή κτιρίου.** Ανάλογα με την κατάσταση του κτιρίου και την προηγούμενη χρήση του, είναι πολύ πιθανόν να απαιτούνται επιπλέον οικοδομικές ή άλλου τύπου εργασίες (χωματουργικές, ή κατασκευή ραμπών για πρόσβαση κ.ο.κ) ούτως ώστε το κτίριο να είναι κατάλληλο για χρήση ως αντιπροσωπεία και συνεργείο αυτοκινήτων. Σημειώνεται πάντως ότι στην αξιολόγηση των εξόδων αυτών δεν συνυπολογίζονται οι απαιτούμενες ενέργειες για την εγκατάσταση της σήμανσης και την εναρμόνιση με τα πρότυπα του κατασκευαστή, αφού αυτές θα γίνουν σε κάθε περίπτωση.
- **Εγγύτητα του κτιρίου με την πόλη.** Η εγγύτητα του κτιρίου με την πόλη, η οποία αποτελεί και την πρωτεύουσα του νομού είναι επίσης καθοριστικής σημασίας, καθώς κρίνει σε μεγάλο βαθμό τη διάδοση της φήμης της εταιρείας, αλλά και το κατά πόσο θα είναι εύκολο για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού (που κατοικεί στην πρωτεύουσα του νομού) να επισκεφτεί τις εγκαταστάσεις. Επίσης, όσο πιο κοντά στην πόλη είναι η νέα αντιπροσωπεία, τόσο πιο εύκολη θα είναι η ενσωμάτωση της επιχείρησης στα δρώμενα της πόλης (όπως για παράδειγμα με συμμετοχή σε εκδηλώσεις του δήμου, με χορηγίες σε αθλητικά σωματεία ή σε κοινωνικές σκοπούς), με αποτέλεσμα την αύξηση της αναγνωρισιμότητας από τον τοπικό και όχι μόνο πληθυσμό.
- **Εγγύτητα του κτιρίου με μεγάλους οδικούς άξονες** (λεωφόροι, εθνικές οδοί κ.ο.κ). Αν και συχνά παραβλέπεται σαν παράμετρος, η εγγύτητα με μεγάλους οδικούς άξονες θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν. Με δεδομένο το κυκλοφοριακό πρόβλημα που υπάρχει στις περισσότερες πόλεις, μία αντιπροσωπεία η οποία θα ήταν μακριά από κάποιο κύριο οδικό άξονα θα ήταν δύσκολα προσβάσιμη τόσο από τους πελάτες όσο και από τους προμηθευτές πρώτων υλών (π.χ. φορτηγά διανομής ανταλλακτικών), με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθυστερήσεις και δυσανεμία. Επιπλέον, αν η αντιπροσωπεία είναι εγκατεστημένη κοντά σε κάποιο κύριο οδικό άξονα είναι ευκολότερο να γίνει γνωστή και σε άτομα τα οποία μπορεί να μην είναι κάτοικοι της πόλης, αλλά να διέρχονται από αυτή για άλλους λόγους (επαγγελματικούς, τουριστικούς), και έτσι ενισχύεται τόσο η αναγνωρισιμότητα όσο και η διείσδυσή της επιχείρησης στο κοινό.

Για την αξιολόγηση των υποψήφιων κτιρίων, τα τέσσερα κριτήρια που αναφέρθηκαν προηγουμένως αξιολογούνται σύμφωνα με τους συντελεστές βαρύτητας του Πίνακα 9.1

**Πίνακας 9.1: Συντελεστές βαρύτητας κριτηρίων αξιολόγησης υποψήφιων κτιρίων**

<b>Κριτήριο</b>	<b>Βαρύτητα</b>
Μηνιαίο Μίσθωμα	25%
Απαιτούμενα Έξοδα Προσαρμογής	20%
Εγγύτητα με Πόλη	25%
Εγγύτητα με Μεγάλους Οδικούς Άξονες	30%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Επίσης, το κτίριο που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι συμβατό με τις απαιτήσεις για τον εκθεσιακό χώρο νέων αυτοκινήτων όπως αυτές ορίζονται από τα πρότυπα του κατασκευαστή NRC (New Retail Concept), που περιγράφονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- Εμβαδό χώρου αποκλειστικής έκθεσης αυτοκινήτων του NMSC, σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα 9.2:

**Πίνακας 9.2: Απαιτούμενο εμβαδό χώρου έκθεσης νέων αυτοκινήτων**

<b>Νομός</b>	<b>Εμβαδό</b>
Αττικής	270 m <sup>2</sup>
Θεσσαλονίκης	240 m <sup>2</sup>
Άλλη τοποθεσία	210 m <sup>2</sup>

- Τουλάχιστον 2 χώρους διαπραγμάτευσης πωλήσεων
- Τουλάχιστον 7 θέσεις νέων αυτ/των ή όπως έχει συμφωνηθεί βάσει του New Retail Concept (σε κάθε αυτοκίνητο πρέπει να αντιστοιχούν 26 m<sup>2</sup> εκθεσιακού χώρου)
- Βιτρίνες αξεσουάρ σύμφωνα με το υφιστάμενο New Retail Concept και εξοπλισμένες σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του NMSC.
- Αποκλειστικό χώρο παράδοσης νέων αυτοκινήτων (μία θέση)
- 5 θέσεις στάθμευσης αποκλειστικά για πελάτες σε απόσταση έως 30 m από την είσοδο.
- Πρέπει να διατίθενται 3 τουλάχιστον θέσεις στάθμευσης αποκλειστικά για τα test-drive.

- Οι θέσεις parking αυτές θα πρέπει να βρίσκονται σε απόσταση έως 300 m από την είσοδο.
- Ο χώρος αναμονής πελατών θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον 35 m<sup>2</sup>
- Η γυάλινη πρόσοψη μεταξύ της κεντρικής οδού και του Εσωτερικού Χώρου της έκθεσης θα πρέπει να έχει μήκος 11 m και ύψος 3 m.

Επιπλέον, για να μπορεί να λειτουργήσει και το συνεργείο στον ίδιο χώρο το κτίριο θα πρέπει να πληροί (ή να μπορεί να τροποποιηθεί ώστε να πληροί), και τις απαιτήσεις της σχετικής νομοθεσίας (ΚΥΑ 52424/8501/09-11-11, Π.Δ. 78/88)

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω, τα υποψήφια κτίρια που εξετάζονται για την εγκατάσταση της επιχείρησης είναι τα εξής:

A) Κενό κτίριο εμπορικής έκθεσης ειδών σπιτιού στο κέντρο της πόλης. Το συγκεκριμένο κτίριο υπερκαλύπτει τις χωροταξικές απαιτήσεις, ένα τμήμα του όμως θα πρέπει να τροποποιηθεί ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συνεργείο. Βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της πόλης, σε εξαιρετική θέση από άποψη αναγνωρισιμότητας, το κυκλοφορικό πρόβλημα όμως στο κέντρο μπορεί να δυσκολέψει τις μετακινήσεις. Το ζητούμενο ενοίκιο σε αυτή την περίπτωση είναι της τάξης των 2500 €/μήνα.

B) Κενό κτίριο, πρώην συνεργείο και έκθεση αυτοκινήτων, στην έξοδο της Εθνικής Οδού προς την πόλη, σε απόσταση 5km από το κέντρο της. Η λύση αυτή έχει το μεγάλο πλεονέκτημα ότι απαιτεί ελάχιστες τροποποιήσεις προκειμένου να καταστεί λειτουργική, καθώς υπάρχει εκθεσιακός χώρος, αλλά και εγκατάσταση παροχής πεπιεσμένου αέρα για το συνεργείο. Πλεονέκτημα είναι επίσης η εγγύτητα στην Εθνική Οδό αλλά μειονέκτημα είναι η απόστασή του κτιρίου από την πόλη. Το ζητούμενο ενοίκιο σε αυτή την περίπτωση είναι υψηλό, αφού φτάνει τα 5000 €/μήνα.

Γ) Κενό ιδιόκτητο βιομηχανικό κτίριο σε κωμόπολη του νομού επί του επαρχιακού δρόμου, σε απόσταση περίπου 30km από την πόλη. Η λύση αυτή έχει προφανώς το πλεονέκτημα του μηδενικού κόστους ενοικίου (καθώς το κτίριο είναι ιδιόκτητο), και επίσης των μικρών απαιτούμενων εξόδων τροποποίησης/μετασκευής. Στον αντίποδα, τα μεγάλα

μειονεκτήματα είναι αυτό της απόστασης από την πόλη και της εγγύτητας με το εθνικό οδικό δίκτυο.

Τα τρία υποψήφια κτίρια αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν προηγουμένως, σε κλίμακα 1-5. Συνυπολογίζοντας και τους συντελεστές βαρύτητας του Πίνακα 9.1 για κάθε κριτήριο, προκύπτει η τελική βαθμολογία κάθε επιλογής όπως φαίνεται στον Πίνακα 9.3

**Πίνακας 9.3: Σταθμισμένη βαθμολογία υποψήφιων κτιρίων**

	Κτίριο Α	Κτίριο Β	Κτίριο Γ
Μηνιαίο Μίσθωμα (25%)	3	1	5
Απαιτούμενα Έξοδα Προσαρμογής (20%)	3	5	5
Εγγύτητα με Πόλη (25%)	5	4	1
Εγγύτητα με Κύριους Οδικούς Άξονες (30%)	3	5	1
<b>Σύνολο</b>	<b>3,5</b>	<b>3,75</b>	<b>2,8</b>

Από την παραπάνω αξιολόγηση προκύπτει ότι, παρά το αυξημένο μίσθωμα σε σχέση με τ' άλλα κτίρια, η βέλτιστη επιλογή για την εγκατάσταση της επιχείρησης είναι το κτίριο στην έξοδο της Εθνικής Οδού, το οποίο είχε χρησιμοποιηθεί πάλι στο παρελθόν για τη στέγαση αντιπροσωπείας αυτοκινήτων.

### **9.3 Έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου με βάση τα πρότυπα του NMSC**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το κτίριο που τελικά επιλέχτηκε για την στέγαση της αντιπροσωπείας δεν έχει ανάγκη εκτεταμένων εργασιών διαμόρφωσης (π.χ. χωματοургικών), εντούτοις απαιτείται μια αρκετά σημαντική δαπάνη για την αγορά των υλικών και του εξοπλισμού για την εναρμόνιση με τα πρότυπα του NMSC. Τα απαιτούμενα έξοδα χωρίζονται σε 3 κατηγορίες: Α) Οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες Β) Επίπλωση Γ) Σήμανση. Λόγω του πολύ μεγάλου κόστους των εργασιών αλλά και προκειμένου να στηρίξει το εγχείρημα, η πολιτική του NMSC προβλέπει την επιδότηση των εξόδων που αφορούν τις κατηγορίες Β) και Γ) κατά ποσοστό 50% και 70% αντίστοιχα. Αναλυτικότερα, τα έξοδα για κάθε κατηγορία φαίνονται παρακάτω.

**A) Έξοδα για οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες.** Στον Πίνακα 9.4 φαίνονται συνοπτικά οι απαιτούμενες οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες και το κόστος τους.

**Πίνακας 9.4: Έξοδα για οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες**

<b>Είδος</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
Ψευδοροφή αίθουσας αναμονής πελατών	Οβάλ τελειώματος ψευδοροφή λείας γυψοσανίδας, κούτελα λείας γυψοσανίδας και ψευδοροφή οрукτων ινών χώρου reception	<b>4.500 €</b>
Κυρτοί τοίχοι γυψοσανίδας χώρου αναμονής πελατών	Τοίχος internet, παιδότοπου, reception και επίπλου καφέ	<b>5.500 €</b>
Βαφές	Βαφές ψευδοροφής λείας γυψοσανίδας, κούτελων και κυρτών τοίχων χώρου αναμονής πελατών	<b>4.500 €</b>
Σοβατεπί	Silver σοβατεπί κυρτών τοίχων χώρου αναμονής πελατών	<b>1.000 €</b>
Πάγκος After Sales	Κυρτός πάγκος reception	<b>2.500 €</b>
Λαμπτήρες	Προβολείς αυτοκινήτων (τοπικός φωτισμός) τουλάχιστον 3 τεμάχια σε κάθε αυτοκίνητο, φωτισμός χώρου αναμονής και φωτισμός νέου μοντέλου	<b>12.000 €</b>
Κλιματιστικά	2 κλιματιστικά τύπου «στήλης»	<b>2.000 €</b>
Ηλεκτρολογικά	Καλωδιώσεις και συνδέσεις των ανωτέρω φωτιστικών	<b>4.000 €</b>
Εξωτερικός χώρος προβολής νέου μοντέλου	Κατασκευή από σταμπωτό βιομηχανικό δάπεδο ή κυβόλιθους με οβάλ τελείωμα κυβόλιθων	<b>2.000 €</b>
	10% γι' απρόβλεπτα και εργολαβικό όφελος	<b>3.800 €</b>
	<b>Σύνολο</b>	<b>41.800 €</b>

**B) Έξοδα για επίπλωση.** Στον Πίνακα 9.5 φαίνονται τα προβλεπόμενα έξοδα της επίπλωσης του χώρου της έκθεσης.

**Πίνακας 9.5: Έξοδα Επίπλωσης**

<b>Είδος</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
Μοκέτα χώρου πωλήσεων	Μαλακό δάπεδο	200 €
Μοκέτα παιδότοπου και αναμονής	Μοκέτα ρελιασμένη	800 €
Δάπεδο χώρου αναμονής	Οβάλ στοιχείο δαπέδου	3.300 €
Σύστημα Ήχου και Εικόνας	Videowall, εξοπλισμός	3.000 €
Play station		500 €
Καθίσματα παιδότοπου	Καθίσματα παιδότοπου	500 €
TV και Video παιδότοπου		800 €
Έπιπλο και εγκεκριμένη μηχανή καφέ		1.100 €
Έπιπλο υποδοχής έκθεσης		1.500 €
Χαμηλά τραπεζάκια καφέ		900 €
Καρέκλες έκθεσης και χώρου αναμονής		5.200 €
Σκαμπό	Καθίσματα internet	500 €
Χώρισμα χώρου πωλήσεων		3.800 €
Τραπέζι χώρου διαπραγμάτευσης πωλήσεων	Οβάλ τραπέζι	700 €
Επιγραφή «Υποδοχή»		300 €
Επιγραφή «Ταμείο»		250 €
Επιγραφή «Καλώς Ορίσατε»		700 €
Poster υπόσχεσης ποιότητας		500 €
Μεταλλική προσπεκτοθήκη		400 €
Stand διαστάσεων 1,20 X 0,45 X 0,40		1.800 €
Stand ξύλινο διπλής όψης		1.800 €
Ψηφιακές εκτυπώσεις		300 €
Χρωματολόγιο αυτοκινήτων		300 €
Κόστος συναρμολόγησης και τοποθέτησης		1.200 €
10% για απρόβλεπτα και εργασίες		3.035 €
	<b>Σύνολο</b>	<b>33.385 €</b>

**Γ) Έξοδα για σήμανση.** Στον Πίνακα 9.6 φαίνονται τα προβλεπόμενα έξοδα για τη σήμανση της επιχείρησης.

**Πίνακας 9.6: Έξοδα σήμανσης**

Είδος	Ποσότητα	Τιμή Μονάδος	Σύνολο
1. Πύλη	1	7.000 €	<b>7.000 €</b>
2. Πινακίδα NMSC	3	4.000 €	<b>12.000 €</b>
3. Πινακίδα – Όνομα Εμπόρου	1	3.000 €	<b>3.000 €</b>
4. Πινακίδα After Sales	2	300€	<b>600 €</b>
5. Κατευθυντήρια	2	500 €	<b>1.000 €</b>
6. Πυλώνας	1	8.000 €	<b>8.000 €</b>
		<b>Σύνολο</b>	<b>31.600 €</b>

Συγκεντρωτικά, τα έξοδα για την διαμόρφωση του κτιρίου, συνυπολογίζοντας και την επιδότηση του NMSC για την επίπλωση και τη σήμανση φαίνονται στον Πίνακα 9.7

**Πίνακας 9.7: Συγκεντρωτικά έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου (με επιδότηση του NMSC)**

Περιγραφή	Ποσό
A) Έξοδα Οικοδομικών Εργασιών	41.800 €
B) Έξοδα Επίπλωσης	33.385 €
Γ) Έξοδα Σήμανσης	31.600 €
Μείον: Επιδότηση NMSC ( $=0,5 \times B + 0,7 \times \Gamma$ )	(38.812) €
<b>Σύνολο (στρογγυλοποιημένο)</b>	<b>68.000 €</b>

#### 9.4 Έξοδα Περιβαλλοντικής Συμμόρφωσης

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, κάθε επιχείρηση η οποία υπόκειται σε περιβαλλοντική αδειοδότηση και παράγει απόβλητα κατά τη λειτουργία της, είναι υποχρεωμένη να διατηρεί συμβάσεις με εξειδικευμένες εταιρείες, οι οποίες και θα αναλαμβάνουν την περισυλλογή και ανακύκλωση των αποβλήτων όλων των κατηγοριών που παράγει. Επίσης, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη κάθε χρόνο να υποβάλλει ηλεκτρονική έκθεση σχετικά με τις ποσότητες αποβλήτων που παρήγαγε και διέθεσε γι' ανακύκλωση στην ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα ΗΜΑ (Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων) του Υπουργείου Ενέργειας και Περιβάλλοντος. Επιπλέον, ως συμβατική υποχρέωση απέναντι στον NMSC, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να περνά ετήσιο έλεγχο πιστοποίησης σχετικά με την εναρμόνισή της με το διεθνές πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2015. Ως

εκ τούτου, από πλευράς επιχείρησης απαιτούνται οι παρακάτω δαπάνες σχετικά με το περιβάλλον.

- Δαπάνες συλλογής και ανακύκλωσης αποβλήτων. Αν και το είδος των αποβλήτων που παράγουν οι επιχειρήσεις του είδους είναι γνωστό, εντούτοις είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογιστούν οι ποσότητές τους. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται σαν σημείο αναφοράς τα είδη και οι ποσότητες αποβλήτων μιας ομοειδούς επιχείρησης παρόμοιας δυναμικότητας, όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 9.8

**Πίνακας 9.8: Είδη και ποσότητες παραγόμενων αποβλήτων από την επιχείρηση**

6-ψήφιος κωδικός ΕΚΑ αποβλήτου	Περιγραφή	Ετήσια Παραγόμενη Ποσότητα (t)
130205	Μη χλωριωμένα έλαια μηχανής, κιβωτίου ταχυτήτων και λίπανσης	11,4
140603	Άλλοι διαλύτες και μείγματα διαλυτών από οργανικές ουσίες χρησιμοποιούμενες ως διαλύτες, ψυκτικές ουσίες και αφρώδη / αερολυματικά προωθητικά	0,15
160601	Μπαταρίες μολύβδου	1,7
150202	Απορροφητικά υλικά, υλικά φίλτρων, υφάσματα σκουπίσματος, προστατευτικός ρουχισμός που έχουν μολυνθεί από επικίνδυνες ουσίες	0.055
160107	Φίλτρα λαδιού οχήματα στο τέλος του κύκλου ζωής τους από διάφορα μέσα μεταφοράς και απόβλητα από τη διάλυση οχημάτων στο τέλος του κύκλου ζωής τους και από τη συντήρηση οχημάτων.	0.045
160113	Υγρά φρένων	0.025
160114	Αντιψυκτικά υγρά που περιέχουν επικίνδυνες ουσίες	0.025
160117	Σιδηρούχα μέταλλα	0.370



Για την συλλογή του κάθε τύπου αποβλήτου απαιτείται η σύναψη ξεχωριστής σύμβασης με εξειδικευμένες αδειοδοτημένες επιχειρήσεις συλλογής και ανακύκλωσης αποβλήτων, οι οποίες εκτός από μία πάγια ετήσια χρέωση χρεώνουν ανάλογα και με την ποσότητα των αποβλήτων που συλλέγουν. Καθώς ο προϋπολογισμός αυτού του κόστους είναι πολύ δύσκολο να γίνει, και εδώ μπορούν να ληφθούν στοιχεία από ομοειδείς επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας, στις οποίες το κόστος συλλογής και ανακύκλωσης των αποβλήτων κυμαίνεται στα 1.500 €/έτος. Επιπλέον, η σύνταξη και η ηλεκτρονική υποβολή της έκθεσης παραγωγού αποβλήτων στο ΗΜΑ κοστίζει 50 €/έτος.

- Έξοδα Πιστοποίησης κατά ISO 14001:2015

Προκειμένου να μειωθούν τα έξοδα που καλείται να επωμιστεί η επιχείρηση και κατόπιν συμφωνίας με τον ΝΜSC, δεν θ' απαιτηθεί να πιστοποιηθεί εξ' αρχής κατά ISO 14001:2015, αλλά θα υπαχθεί στο υπάρχον ισχύον πιστοποιητικό του ΝΜSC. Επιπλέον, και προκειμένου να μειωθεί περαιτέρω η οικονομική επιβάρυνση της επιχείρησης, ο ΝΜSC έχει έλθει σε συμφωνία με το φορέα πιστοποίησης προκειμένου να εφαρμοστεί ειδική τιμολογιακή πολιτική σχετικά με τον ετήσιο έλεγχο/πιστοποίηση κατά ISO 14001:2015. Ως εκ τούτου, το αντίστοιχο έξοδο δεν αναμένεται να ξεπερνά τα 200€/έτος.

Συγκεντρωτικά λοιπόν, τα έξοδα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης της επιχείρησης φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 9.9

**Πίνακας 9.9: Ετήσια κόστη περιβαλλοντικής συμμόρφωσης**

Περιγραφή	Ετήσιο Κόστος
Συλλογή και Ανακύκλωση Αποβλήτων	1.500 €
Σύνταξη και Υποβολή Έκθεσης Παραγωγού Αποβλήτων	50 €
Ετήσια Πιστοποίηση κατά ISO 14001:2015	200 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.750 €</b>

## 9.5 Συνολικά Έξοδα Τοποθεσίας και Περιβάλλοντος

Με βάση όσα περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, τα συνολικά έξοδα που αφορούν τη διαμόρφωση των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης και την

περιβαλλοντική συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και του NMSC φαίνονται στον Πίνακα 9.10. Οι ετήσιες δαπάνες δεν προβλέπεται να μεταβληθούν κατά τη διάρκεια των τριών πρώτων ετών λειτουργίας της επιχείρησης που εξετάζονται.

**Πίνακας 9.10: Συνολικά έξοδα διαμόρφωσης κτιριακών εγκαταστάσεων και περιβαλλοντικής συμμόρφωσης**

<b>Περιγραφή</b>	<b>Εφάπαξ Δαπάνη</b>	<b>Ετήσια Δαπάνη</b>
Ενοίκιο Κτιρίου		60.000 €
Διαμόρφωση Κτιρίου	68.000 €	
Περιβαλλοντική Συμμόρφωση		1.750 €
<b>Σύνολο</b>	<b>68.000 €</b>	<b>61.750 €</b>

## **Κεφάλαιο 10 : Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης του Έργου**

### **10.1 Γενικά**

Η πολυπλοκότητα του έργου, ο μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων φορέων, αλλά και ο εξίσου μεγάλος αριθμός ενεργειών που είναι απαραίτητο να γίνουν προκειμένου η έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης να γίνει εντός του χρονοδιαγράμματος και να είναι επιτυχημένη, καθιστούν απαραίτητο το λεπτομερή προγραμματισμό του όλου εγχειρήματος. Μόνο μέσω του ακριβή καθορισμού του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης των απαραίτητων εργασιών μπορούν να εντοπιστούν οι προτεραιότητες, αλλά και ν' αντιμετωπιστούν εγκαίρως πιθανές καθυστερήσεις. Για το σκοπό αυτό, το έργο χωρίζεται σε κύριες εργασίες υλοποίησης, βάσει των οποίων καταστρώνεται ένα διάγραμμα Gantt. Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι κύριες εργασίες με τη χρήση της μεθόδου CPM (Critical Path Method), βάσει της οποίας αποσαφηνίζεται η «κρίσιμη διαδρομή», της οποίας οι διεργασίες δεν υπάρχει η ευχέρεια να καθυστερήσουν.

### **10.2 Στάδια υλοποίησης έργου – Διάγραμμα Gantt**

Γενικά, η εκτέλεση του έργου μπορεί να χωριστεί στα εξής κύρια στάδια υλοποίησης:

- Εκδήλωση ενδιαφέροντος από Ε.Ε. για ένταξη στο δίκτυο του NMSC, υποβολή αίτησης και αρχική αποδοχή της.
- Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης, υποβολή δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.
- Δημιουργία υποδομών (ενοικίαση κτιρίου, διαμόρφωση κτιρίου και περιβάλλοντος χώρου).
- Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού και υλικοτεχνικής υποδομής (μηχανήματα, εργαλεία, υποδομή IT κ.ο.κ).
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού.
- Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και ένταξη στο δίκτυο του NMSC.

Με βάση τα παραπάνω, καταστρώνεται το διάγραμμα Gantt που φαίνεται στο Σχήμα 10.1

**Σχήμα 10.1: Διάγραμμα Gantt σταδίων εκτέλεσης έργου**

Στάδιο Εκτέλεσης Έργου	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6
(Α) Εκδήλωση ενδιαφέροντος από Ε.Ε. για ένταξη στο δίκτυο του ΝΜSC, υποβολή αίτησης και αρχική αποδοχή της	■					
(Β) Ενοικίαση κτιρίου						
(Γ) Σύσταση νομικής μορφής νέας επιχείρησης και υποβολή φακέλου δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση		■				
(Δ) Υπογραφή σύμβασης συνεργασίας ΝΜSC - Ε.Ε.						
(Ε) Δημιουργία υποδομών (διαμόρφωση κτιρίου και περιβάλλοντος χώρου)		■				
(ΣΤ) Αγορά απαραίτητου εξοπλισμού και υλικοτεχνικής υποδομής (μηχανήματα, εργαλεία, υποδομή IT κ.ο.κ)			■			
(Ζ) Εγκατάσταση Εξοπλισμού και Ηλεκτρονικής Υποδομής (IT)			■	■		
(Η) Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού				■	■	
(Θ) Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης					■	■
(Ι) Αγορές πρώτων υλών και τελικές δοκιμές συστημάτων						■
(Κ) Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και ένταξη στο δίκτυο του ΝΜSC.						■

### 10.3 Διάγραμμα CPM

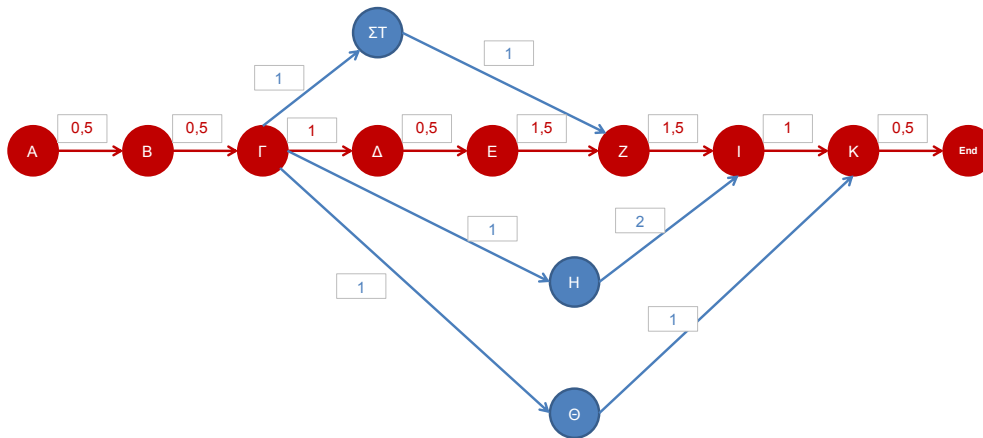
Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, το διάγραμμα Gantt δεν προσφέρει την απαιτούμενη ακρίβεια για την αλληλουχία των επιμέρους διεργασιών και -κυρίως- δεν δίνει πληροφορίες σχετικά με το ποιές από τις επιμέρους διεργασίες δεν υπάρχει περιθώριο να καθυστερήσουν προκειμένου να μην υπάρχει καθυστέρηση όλου του έργου. Για την άντληση της πληροφορίας αυτής, είναι απαραίτητη η δημιουργία του διαγράμματος CPM. Οι κύριες εργασίες του έργου και η αλληλουχία τους φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα

10.1, ενώ με βάση αυτόν κατασκευάζεται και το διάγραμμα CPM στο Σχήμα 10.2 Στο διάγραμμα CPM η «κρίσιμη διαδρομή» που δεν πρέπει να καθυστερήσει είναι σημειωμένη με κόκκινο χρώμα.

**Πίνακας 10.1: Κύριες εργασίες του έργου και η αλληλουχία τους**

<b>Εργασία</b>	<b>Κωδικός</b>	<b>Αμέσως προηγούμενη εργασία</b>	<b>Διάρκεια (μήνες)</b>
Εκδήλωση ενδιαφέροντος από Ε.Ε. για ένταξη στο δίκτυο του ΝΜSC, υποβολή αίτησης και αρχική αποδοχή της	<b>A</b>	-	<b>0,5</b>
Ενοικίαση κτιρίου	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>0,5</b>
Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης και υποβολή φακέλου δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.	<b>Γ</b>	<b>B</b>	<b>1</b>
Υπογραφή σύμβασης συνεργασίας ΝΜSC – Ε.Ε.	<b>Δ</b>	<b>Γ</b>	<b>0,5</b>
Δημιουργία υποδομών (ενοικίαση κτιρίου, διαμόρφωση κτιρίου και περιβάλλοντος χώρου)	<b>E</b>	<b>Δ</b>	<b>1,5</b>
Αγορά απαραίτητου εξοπλισμού και υλικοτεχνικής υποδομής	<b>ΣΤ</b>	<b>Γ</b>	<b>1</b>
Εγκατάσταση Εξοπλισμού και Ηλεκτρονικής Υποδομής	<b>Z</b>	<b>E, ΣΤ</b>	<b>1,5</b>
Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού	<b>H</b>	<b>Γ</b>	<b>2</b>
Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης	<b>Θ</b>	<b>Γ</b>	<b>1</b>
Αγορές πρώτων υλών και τελικές δοκιμές συστημάτων	<b>I</b>	<b>Z, H</b>	<b>1</b>
Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και ένταξη στο δίκτυο του ΝΜSC.	<b>K</b>	<b>Θ, I</b>	<b>0,5</b>

**Σχήμα 10.2: Διάγραμμα CPM εργασιών με την «κρίσιμη διαδρομή» σημειωμένη με κόκκινο χρώμα**



#### 10.4 Κόστος Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου

Το κόστος προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει τα κόστη που σχετίζονται με τις προπαρασκευαστικές ενέργειες για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Αν και στις περισσότερες περιπτώσεις τα έξοδα αυτά δεν είναι δυνατόν να υπολογιστούν εκ των προτέρων με ακρίβεια, εντούτοις μια καλή προσέγγιση λαμβάνεται από τα αντίστοιχα έξοδα σε παρόμοιες περιπτώσεις. Συνοπτικά, το κόστος προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου φαίνεται στον Πίνακα 10.2

**Πίνακας 10.2: Κόστη προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου**

Περιγραφή	Κόστος
Νομικά Έξοδα για υπογραφή σύμβασης συνεργασίας NMSC – Ε.Ε.	2.000 €
Έξοδα για υποβολή φακέλου γι' αδειοδότηση μαζί με τις σχετικές μελέτες (περιβαλλοντικές, πυρασφάλεια, κ.ο.κ)	3.000 €
Έξοδα για πρόσληψη (μέσω εταιρείας συμβούλων) και εκπαίδευση προσωπικού	1.500 €
Έξοδα Marketing πριν τη λειτουργία	3.500 €
Ενοίκιο κτιρίου πριν τη λειτουργία (6 μήνες)	30.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>40.000 €</b>

## Κεφάλαιο 11: Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης.

### 11.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ο υπολογισμός του κόστους της επένδυσης, η ανάλυση των ετήσιων εσόδων και εξόδων και εφαρμόζονται οι ενδεικνυόμενες μέθοδοι αξιολόγησης της επένδυσης. Η επένδυση αξιολογείται για 3 έτη (2019-2020-2021), κατά τη διάρκεια των οποίων θεωρείται ότι δεν υπάρχει κάποια αξιοσημείωτη μεταβολή στον πληθωρισμό, ή στην βασική τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και των προμηθευτών της.

### 11.2 Εκτίμηση Πωλήσεων (Κύκλος Εργασιών)

#### Α) Πωλήσεις.

Πωλήσεις νέων αυτοκινήτων: Με βάση την πρόβλεψη πωλήσεων, το model mix και τη μέση τιμή πώλησης (Κεφάλαιο 4), τα έσοδα φαίνονται στον Πίνακα 11.1

Πίνακας 11.1: Έσοδα από πωλήσεις νέων αυτοκινήτων

	2019		2020		2021	
	Τεμ.	Τζίρος	Τεμ.	Τζίρος	Τεμ.	Τζίρος
Model "A"	22	235.400 €	24	256.800 €	26	278.200 €
Model "B"	41	604.750 €	44	649.000 €	48	708.000 €
Model "C-H"	30	564.780 €	32	602.432 €	35	658.910 €
Model "SAV"	11	247.500 €	12	270.000 €	13	292.500 €
Model "C-S"	4	72.480 €	4	72.480 €	5	90.600 €
Model "Hybrid"	3	74.880 €	3	74.880 €	3	74.880 €
Model "D-S"	3	59.700 €	3	59.700 €	3	59.700 €
Model "SUV"	3	88.200 €	3	88.200 €	3	88.200 €
Model "Pickup"	11	283.250 €	12	309.000 €	13	334.750 €
Model "Van1"	7	176.050 €	7	176.050 €	8	201.200 €
Model "Van2"	3	43.500 €	3	43.500 €	3	43.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>138</b>	<b>2.450.490 €</b>	<b>147</b>	<b>2.602.042 €</b>	<b>160</b>	<b>2.830.440 €</b>

- Πωλήσεις μεταχειρισμένων αυτοκινήτων (από ανταλλαγές και πώληση των test drives στο τέλος κάθε χρονιάς). Ο αριθμός των πωλήσεων μεταχειρισμένων κάθε χρόνο υπολογίζεται ίσος με το 50% των αντίστοιχων πωλήσεων νέων. Η μέση τιμή πώλησης κάθε μεταχειρισμένου έχει υπολογιστεί στα 7.000 €. Επίσης, ξεχωριστά υπολογίζονται οι πωλήσεις των μεταχειρισμένων test drives, αφού ακολουθείται διαφορετική τιμολογιακή πολιτική. Τ' αυτοκίνητα αυτά (ένα Model "Α", ένα Model "Β" και ένα Model "C-H"). αγοράζονται από την επιχείρηση με ειδική τιμολογιακή πολιτική έκπτωσης 20% από την τιμή κόστους του εμπόρου, και πωλούνται στο τέλος της χρονιάς ως μεταχειρισμένα με έκπτωση 20% επί της τιμής λιανικής. Με βάση αυτά, τα έσοδα από πωλήσεις μεταχειρισμένων φαίνονται στον Πίνακα 11.2

**Πίνακας 11.2: Έσοδα από πωλήσεις μεταχειρισμένων**

	2019		2020		2021	
	Τεμ.	Τζίρος	Τεμ.	Τζίρος	Τεμ.	Τζίρος
Μτχ. από ανταλλαγή	69	483.000 €	74	518.000 €	80	560.000 €
Test Drives	3	35.421 €	3	35.421 €	3	35.421 €
<b>Σύνολο</b>	<b>72</b>	<b>518.421 €</b>	<b>77</b>	<b>553.421 €</b>	<b>83</b>	<b>595.421 €</b>

**B) After Sales.** Τα έσοδα του After Sales προέρχονται από τα εξής:

- Ανταλλακτικά Πληρωμένων Διελεύσεων Συνεργείου
- Εργασία Πληρωμένων Διελεύσεων Συνεργείου
- Ανταλλακτικά Πληρωμένων Διελεύσεων Φανοποιείου
- Εργασία Πληρωμένων Διελεύσεων Φανοποιείου
- Ανταλλακτικά Εγγυήσεων (αποζημιώνονται από τον NMSC χωρίς κέρδος)
- Εργασία Εγγυήσεων (αποζημιώνεται από τον NMSC)
- Ανταλλακτικά από πώληση «πάγκου»

Από την πρόβλεψη των διελεύσεων που έχει γίνει στο Κεφάλαιο 3, αλλά και των βασικών οικονομικών μεγεθών του After Sales (Κεφάλαιο 4), τα έσοδα του τμήματος υπολογίζονται όπως φαίνεται στον Πίνακα 11.3



**Πίνακας 11.3: Έσοδα Πωλήσεων After Sales**

Περιγραφή	2019	2020	2021
Διελεύσεις Συνεργείου	2814	2955	3103
Διελεύσεις Φανοποιείου	141	148	155
Διελεύσεις Εγγυήσεων	957	1005	1055
<b>Σύνολο</b>	<b>3912</b>	<b>4108</b>	<b>4313</b>
Τζίρος Ανταλλακτικών Συνεργείου	281.400 €	295.500 €	310.300 €
Τζίρος Ανταλλακτικών Φανοποιείου	63.732 €	66.896 €	70.060 €
Τζίρος Ανταλλακτικών Εγγυήσεων	61.248 €	64.320 €	67.520 €
Τζίρος Ανταλλακτικών «πάγκου»	149.142 €	156.615 €	164.459 €
Εργασία Συνεργείου	98.490 €	103.425 €	108.605 €
Εργασία Φανοποιείου	33.840 €	35.520 €	37.200 €
Εργασία Εγγυήσεων	41.151 €	43.215 €	45.365 €
<b>Σύνολο</b>	<b>729.003 €</b>	<b>765.491 €</b>	<b>803.509 €</b>

**Γ) F&I (Finance and Insurance)**

Τα έσοδα πωλήσεων του τμήματος F&I προέρχονται από:

- Πωλήσεις ασφαλειών σε νέα αυτοκίνητα (70% των νέων πωλήσεων, μέση τιμή ασφαλιστηρίου 200 € εκ των οποίων 20 € προμήθεια για την επιχείρηση)
- Ανανέωση ασφαλιστηρίων σε πελάτες του After Sales (20% των πληρωμένων διελεύσεων συνεργείου – φανοποιείου, με ίδια τιμολογιακή πολιτική με τις νέες ασφάλειες)
- Έσοδα από προμήθεια μεσιτείας για χρηματοδοτήσεις πωλήσεων νέων αυτοκινήτων με τραπεζικό δανεισμό (30% των πωλήσεων νέων αυτοκινήτων, μέση προμήθεια μεσιτείας 180 €).

Συγκεντρωτικά, ο κύκλος εργασιών του F&I φαίνεται στον Πίνακα 11.4

**Πίνακας 11.4: Κύκλος εργασιών F&I**

Περιγραφή	2019	2020	2021
Νέα ασφαλιστήρια	19.400 €	20.600 €	22.400 €
Ανανεώσεις Ασφαλιστηρίων	118.200 €	124.200 €	130.400 €
Μεσιτεία Χρηματοδοτήσεων	7.380 €	7.920 €	8.640 €
<b>Σύνολο</b>	<b>144.980 €</b>	<b>152.720 €</b>	<b>161.440 €</b>

Με βάση τα όλα παραπάνω, ο κύκλος εργασιών της υπό εξέταση επιχείρησης με βάση και τα όσα έχουν υπολογιστεί στα Κεφάλαια 3, 4 και 5 φαίνεται στον Πίνακα 11.5

**Πίνακας 11.5: Εκτίμηση Κύκλου Εργασιών Επιχείρησης**

Περιγραφή	2019	2020	2021
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>			
Πωλήσεις καινούριων	2.450.490 €	2.602.042 €	2.830.440 €
Πωλήσεις μεταχειρισμένων	518.421 €	553.421 €	595.421 €
<b>AFTER SALES</b>			
Αντ/κά Πληρωμένων Διελεύσεων Συνεργείου	281.400 €	295.500 €	310.300 €
Εργασία Πληρωμένων Διελεύσεων Συνεργείου	98.490 €	103.425 €	108.605 €
Αντ/κά Πληρωμένων Διελεύσεων Φανοποιείου	63.732 €	66.896 €	70.060 €
Εργασία Πληρωμένων Διελεύσεων Φανοποιείου	33.840 €	35.520 €	37.200 €
Αντ/κά Διελεύσεων Εγγυήσεων	61.248 €	64.320 €	67.520 €
Εργασία Διελεύσεων Εγγυήσεων	41.151 €	43.215 €	45.365 €
Αντ/κά από Πώληση «Πάγκου»	149.142 €	156.615 €	164.459 €
<b>F&amp;I</b>			
Πωλήσεις Ασφαλειών σε νέα αυτοκίνητα	19.400 €	20.600 €	22.400 €
Ανανεώσεις Ασφαλειών	118.200 €	124.200 €	130.400 €
Μεσιτεία Finance	7.380 €	7.920 €	8.640 €
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>3.842.894 €</b>	<b>4.073.674 €</b>	<b>4.390.810 €</b>

### 11.3 Συνολικό Κόστος Πωληθέντων

Στον υπολογισμό του κόστους πωληθέντων της επιχείρησης λαμβάνονται υπ' όψιν τα εξής:

- Το κόστος πρώτων υλών όπως αυτό έχει υπολογιστεί στο Κεφάλαιο 5, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος πωληθέντων γι' αυτοκίνητα (νέα και μεταχειρισμένα), ανταλλακτικά, καθώς και το κόστος λοιπών πρώτων υλών.

- Το κόστος των πωληθέντων ασφαλιστηρίων (νέων και ανανεώσεων), όπως αυτό έχει υπολογιστεί στο Κεφάλαιο 4. Σημειώνεται εδώ ότι τα ασφαλιστήρια αυτά δεν συνυπολογίζονται στις πρώτες ύλες καθώς αφ' ενός δεν έχουν υλική υπόσταση και αφ' ετέρου ισχύει διαφορετική πολιτική σε ο,τι αφορά την πίστωσή τους.
- Το ετήσιο κόστος marketing της επιχείρησης, (Κεφάλαιο 4)
- Το ετήσιο κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας, (Κεφάλαιο 6)
- Το ετήσιο κόστος οργάνωσης μονάδας και γενικών εξόδων, (Κεφάλαιο 7)
- Το ετήσιο κόστος ανθρώπινων πόρων, (Κεφάλαιο 8)
- Το ετήσιο κόστος τοποθεσίας και περιβάλλοντος, (Κεφάλαιο 9)

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, το ετήσιο συνολικό κόστος πωληθέντων υπολογίζεται ως εξής (Πίνακας 11.6).

**Πίνακας 11.6: Συνολικό κόστος πωληθέντων**

Περιγραφή	2019	2020	2021
Κόστος πρώτων υλών	3.157.846 €	3.351.880 €	3.625.795 €
Κόστος πωληθέντων ασφαλιστηρίων	123.840 €	130.320 €	137.520 €
Κόστος marketing	41.850 €	41.850 €	41.850 €
Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας	10.200 €	10.200 €	10.200 €
Κόστος οργάνωσης μονάδας και γενικών εξόδων	29.680 €	29.680 €	29.680 €
Κόστος ανθρώπινων πόρων	224.000 €	224.000 €	224.000 €
Κόστος τοποθεσίας και περιβάλλοντος	61.750 €	61.750 €	61.750 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.649.166 €</b>	<b>3.849.680 €</b>	<b>4.130.795 €</b>

#### 11.4 Υπολογισμός αποσβέσεων

Οι αποσβέσεις είναι η λογιστική αποτύπωση της απομείωσης της αξίας των παγίων της επιχείρησης στο χρόνο. Εκφράζουν τη φθορά των μηχανημάτων και των εργαλείων καθώς και την απαξίωσή τους με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ναι μεν μειώνουν τη φορολογητέα ύλη (μικτό κέρδος) της επιχείρησης, αλλά δεν συνυπολογίζονται στα έξοδα. Ο συντελεστής

απόσβεσης ορίζεται στο 20%. Επίσης, δεν υπολογίζονται αποσβέσεις σε υπηρεσίες, άυλα πάγια (π.χ. λογισμικό), όπως και σε πάγια με κόστος κάτω από 1000 €/μονάδα, καθώς σε αυτά θεωρείται ότι γίνεται πλήρης απόσβεση μέσα στη διάρκεια του έτους. Πιο συγκεκριμένα, αποσβέσεις υπολογίζονται στα παρακάτω πάγια.

#### A) Εξοπλισμός Μηχανολογίας και Τεχνολογίας

- Εξοπλισμός Συνεργείου (Πίνακας 11.7):

Πίνακας 11.7: Αποσβέσεις εξοπλισμού συνεργείου

Περιγραφή	Αριθμός	Κόστος Μονάδας	Συνολικό Κόστος	Απόσβεση (20%)
Εργαλειοφόρος μηχανικών	2	1.500 €	3.000 €	600 €
Εργαλειοφόρος ηλεκτρολόγου	1	2.500 €	2.500 €	500 €
Ανυψωτικό	3	3.500 €	10.500 €	2.100 €
Ξεμονταριστής	1	2.500 €	2.500 €	500 €
Ευθυγράμμιση 4 κεφαλών	1	5.000 €	5.000 €	1.000 €
Ευθυγράμμιση - Ανυψωτικό	1	3.000 €	3.000 €	600 €
Ζυγοστάθμιση	1	4.000 €	4.000 €	800 €
Πρέσσα 20T	1	2.500 €	2.500 €	500 €
Αναλυτής καυσαερίου	1	3.500 €	3.500 €	700 €
Πάγκοι εργασίας (εφαρμοστήριο)	1	1.000 €	1.000 €	200 €
Ανακυκλωτής Φρέον	1	3.500 €	3.500 €	700 €
Γραμμή Προελέγχου ΚΤΕΟ	1	15.000 €	15.000 €	3000 €
Ειδικά Εργαλεία (SSTs)	1	17.000 €	17.000 €	3.400 €
Ηλεκτρονικό Διαγνωστικό	1	7.000 €	7.000 €	1.400 €
<b>Σύνολο</b>				<b>16.000 €</b>

- Εξοπλισμός Φανοποιείου (Πίνακας 11.8)

**Πίνακας 11.8: Αποσβέσεις εξοπλισμού φανοποιείου**

Περιγραφή	Αριθμός	Κόστος Μονάδας	Συνολικό Κόστος	Απόσβεση (20%)
Φούρνος	1	8.000 €	8.000 €	1.600 €
Mix Room	1	5.000 €	5.000 €	1.000 €
Καλύμπρα	1	6.000 €	6.000 €	1.200 €
Ανυψωτικό	1	3.500 €	3.500 €	700 €
Εργαλειοφόροι	2	2.500 €	5.000 €	1.000 €
Εργαλεία χειρός	1	5.000 €	5.000 €	1.000 €
Ξεπονταδόρος	1	2.000 €	2.000 €	400 €
Σύστημα Αργκόν	1	3.000 €	3.000 €	600 €
Τραβηχτικό εργαλείο	1	1.500 €	1.500 €	300 €
Πλυντήριο πιστολιών	1	1.500 €	1.500 €	300 €
Εργαλεία βαφείου	1	10.000 €	10.000 €	2.000 €
Φούρνος	1	8.000 €	8.000 €	1.600 €
<b>Σύνολο</b>				<b>10.100 €</b>

- Εξοπλισμός IT (Πίνακας 11.9)

**Πίνακας 11.9: Αποσβέσεις εξοπλισμού IT**

Περιγραφή	Αριθμός	Κόστος Μονάδας	Συνολικό Κόστος	Απόσβεση (20%)
Main server / Rack / Network switch/UPS	1	11.000 €	11.000 €	2.200 €
<b>Σύνολο</b>				<b>2.200 €</b>

## **B) Εξοπλισμός Εγκατάστασης, Επίπλωση και Σήμανση**

Οι αποσβέσεις του εξοπλισμού της εγκατάστασης, της επίπλωσης αλλά και της σήμανσης φαίνονται στον Πίνακα 11.10

**Πίνακας 11.10: Αποσβέσεις εξοπλισμού εγκατάστασης, επίπλωσης και σήμανσης**

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος	Απόσβεση (20%)
Προβολείς αυτοκινήτων (τοπικός φωτισμός) τουλάχιστον 3 τεμάχια σε κάθε αυτοκίνητο, φωτισμός χώρου αναμονής και φωτισμός νέου μοντέλου	12.000 €	2.400 €
Κλιματιστικά	2.000 €	400 €
Σύστημα Ήχου και Εικόνας	3.000 €	600 €
Έπιπλο και εγκεκριμένη μηχανή καφέ	1.100 €	220 €
Έπιπλο Υποδοχής Έκθεσης	1.500 €	300 €
Καρέκλες Έκθεσης και Χώρου Αναμονής	5.200 €	1.040 €
Stand διαστάσεων 1,20 X 0,45 X 0,40	1800 €	360 €
Stand ξύλινο διπλής όψης	1.800 €	360 €
Πύλη	7.000 €	1.400 €
Πινακίδα NMSC	12.000 €	2.400 €
Πινακίδα – Όνομα Εμπόρου	3.000 €	600 €
Πυλώνας	8.000 €	1.600 €
<b>Σύνολο</b>		<b>11.680 €</b>

Οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις υπολογίζονται λοιπόν ως εξής (Πίνακας 11.11):

**Πίνακας 11.11: Συνολικές αποσβέσεις**

Περιγραφή	Ετήσια Απόσβεση (20%)
Εξοπλισμός Συνεργείου	16.000 €
Εξοπλισμός Φανοποιείου	10.100 €
Εξοπλισμός IT	2.200 €
Εξοπλισμός Εγκατάστασης, Επίπλωση και Σήμανση	11.680 €
<b>Σύνολο</b>	<b>39.980 €</b>

## 11.5 Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης

Με βάση τη βιβλιογραφία [1], το Κεφάλαιο Κίνησης ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στο κυκλοφορούν ενεργητικό και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Είναι πολύ σημαντικό μέγεθος καθώς ο σωστός υπολογισμός του είναι κρίσιμος για τη ρευστότητα της εταιρείας. Επιπλέον, το αρχικό ποσό που θ' απαιτηθεί για Κεφάλαιο Κίνησης θα πρέπει να συνυπολογιστεί και στο συνολικό κόστος της επένδυσης. Για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης, εξετάζουμε τις βασικές περιόδους πίστωσης που δίνει η επιχείρηση σε πελάτες της, αλλά και τις αντίστοιχες περιόδους που της δίνουν οι προμηθευτές της.

### A) Πίστωση σε πελάτες

- Νέα αυτοκίνητα: Τυπικά, δεν υπάρχει πίστωση στους πελάτες για τα νέα αυτοκίνητα. Στην πράξη όμως, η επιχείρηση πρέπει να προπληρώσει το αυτοκίνητο στον NMSC πριν το τιμολογήσει στον πελάτη και εισπράξει το αντίτιμο. Αυτό ισοδυναμεί με μια άτυπη πίστωση της τάξης των 2 ημερών προς τον πελάτη, η οποία όμως, λόγω του μεγάλου κόστους πωληθέντων των νέων αυτοκινήτων, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν.
- Μεταχειρισμένα αυτοκίνητα από πελάτες: Αν και το αντίτιμο του μεταχειρισμένου καταβάλλεται άμεσα στον πελάτη κατά την ανταλλαγή, κατά μέσο όρο το αυτοκίνητο μεταπωλείται όμως σε ένα διάστημα 60 ημερών, κάτι που δημιουργεί κεφαλαιακές απαιτήσεις.
- Ανταλλακτικά. Αν και πάλι δεν υφίσταται τυπικά περίοδος πίστωσης για τ' ανταλλακτικά, μεσοσταθμικά υπάρχει μια de facto περίοδος πίστωσης 10 ημερών η οποία προκύπτει κυρίως λόγω των εξής: α) Σε επισκευές μεγάλης διάρκειας, η πληρωμή από τον πελάτη γίνεται με την ολοκλήρωσή των εργασιών, ενώ τ' ανταλλακτικά έχουν παραγγελθεί από την επιχείρηση αρκετές ημέρες πριν. Ομοίως ισχύει, αν μια επισκευή που απαιτεί ακριβά ανταλλακτικά καθυστερεί να ολοκληρωθεί λόγω μη διαθεσιμότητας κάποιου ανταλλακτικού (backorder). Επίσης, η αποζημίωση των ανταλλακτικών εγγυήσεων γίνεται 15 ημέρες μετά το πέρας της επισκευής.

### B) Πίστωση από προμηθευτές

- Ανταλλακτικά. Για τ' ανταλλακτικά, ο NMSC χορηγεί στην επιχείρηση μεσοσταθμική περίοδο πίστωσης 30 ημερών, καθώς την εβδομάδα X του τρέχοντος μήνα η

επιχείρηση υποχρεούται ν' αποπληρώσει τις παραγγελίες που είχε κάνει την αντίστοιχη εβδομάδα Χ του προηγούμενου μήνα.

- Προμηθευτές γενικών εξόδων. Για τους προμηθευτές που παρέχουν τα προϊόντα/υπηρεσίες που αποτελούν τα Γενικά Έξοδα, έχει συμφωνηθεί περίοδος 30 ημερών για την εξόφλησή τους από την ημέρα έκδοσης του τιμολογίου.

Με βάση τα παραπάνω, το απαιτούμενο Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης για την πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης φαίνεται στον Πίνακα 11.12. Για τον υπολογισμό του Συντελεστή Κύκλου Εργασιών, ο χρόνος υπολογίζεται με 360 ημέρες και τα ποσά που προκύπτουν είναι στρογγυλοποιημένα στην πλησιέστερη χιλιάδα.

**Πίνακας 11.12: Υπολογισμός απαιτήσεων Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης**

	Ημέρες Ελάχιστης Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών	2019	2020	2021
Πίστωση σε πελάτες (νέα αυτοκίνητα)	2	180	13.008 €	13.813 €	15.026 €
Πίστωση σε πελάτες (μετ/να αυτοκίνητα)	60	6	63.250 €	67.833 €	73.333 €
Πίστωση σε πελάτες (ανταλλακτικά)	10	18	11.999 €	12.599 €	13.226 €
Πίστωση από προμηθευτές (αντ/κά)	30	12	-35.996 €	-37.798 €	-39.678 €
Πίστωση από προμηθευτές (Γενικά Έξοδα)	30	12	-2.473 €	-2.473 €	-2.473 €
<b>Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>			<b>50.000 €</b>	<b>54.000 €</b>	<b>59.000 €</b>
<b>Μεταβολή Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης</b>			<b>--</b>	<b>4.000 €</b>	<b>5.000 €</b>

## 11.6 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους της επένδυσης λαμβάνουμε υπ' όψιν τα εξής:



- Τα εφάπαξ έξοδα marketing (κατασκευή ιστοσελίδας) (Κεφάλαιο 4)
- Τα εφάπαξ έξοδα για τον εξοπλισμό του συνεργείου (Κεφάλαιο 6)
- Τα εφάπαξ έξοδα για ειδικά εργαλεία (Κεφάλαιο 6)
- Τα εφάπαξ έξοδα για τον εξοπλισμό του φανοποιείου (Κεφάλαιο 6)
- Τα εφάπαξ έξοδα δημιουργίας της υποδομής IT (Κεφάλαιο 6)
- Τα εφάπαξ έξοδα για τη διαμόρφωση του κτιρίου (Κεφάλαιο 9)
- Τα εφάπαξ έξοδα για την επίπλωση του κτιρίου (Κεφάλαιο 9)
- Τα εφάπαξ έξοδα για σήμανση. (Κεφάλαιο 9)
- Τα εφάπαξ έξοδα προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης εργασιών (Κεφάλαιο 10)
- Το αρχικό απαιτούμενο Κεφάλαιο Κίνησης (Κεφάλαιο 11).

Από τα παραπάνω, υπολογίζεται το συνολικό κόστος της επένδυσης (στρογγυλοποιημένο στην πλησιέστερη χιλιάδα) που φαίνεται στον Πίνακα 11.13

**Πίνακας 11.13: Συνολικό κόστος επένδυσης**

Περιγραφή	Ποσό
Έξοδα marketing (κατασκευή ιστοσελίδας)	3.000 €
Έξοδα για τον εξοπλισμό του συνεργείου	60.250 €
Έξοδα για ειδικά εργαλεία	24.000 €
Έξοδα για τον εξοπλισμό του φανοποιείου	50.500 €
Έξοδα δημιουργίας της υποδομής IT	40.100 €
Έξοδα για τη διαμόρφωση του κτιρίου	41.800 €
Έξοδα για την επίπλωση του κτιρίου	33.385 €
Έξοδα για σήμανση.	31.600 €
Έξοδα προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης των εργασιών	40.000 €
Αρχικό απαιτούμενο Κεφάλαιο Κίνησης	50.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>375.000 €</b>

Το συνολικό κόστος επένδυσης δεν υπερβαίνει τις 400.000 €, άρα επένδυση μπορεί να χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια, χωρίς τραπεζικό δανεισμό (Κεφάλαιο 2)

## 11.7 Αποτελέσματα Χρήσης

Για τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων των χρήσεων για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιούμε τον Κύκλο Εργασιών της επιχείρησης (Παρ.11.2), το συνολικό κόστος πωληθέντων (Παρ.11.3), και τις αποσβέσεις (Παρ.11.4) Ο φορολογικός συντελεστής λαμβάνεται ίσος με 29%, που είναι και ο συντελεστής φορολόγησης νομικών προσώπων και εταιριών. Με βάση τα παραπάνω, προκύπτουν τ' αποτελέσματα της χρήσης που φαίνονται στον Πίνακα 11.14

**Πίνακας 11.14: Αποτελέσματα χρήσης και Λειτουργικές Ταμειακές Ροές Επιχείρησης**

	2019	2020	2021
Πωλήσεις	3.842.894 €	4.073.674 €	4.390.810 €
Μείον: Συνολικό Κόστος Πωληθέντων	3.649.166 €	3.849.680 €	4.130.795 €
Κέρδη Προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA)	193.728 €	223.994 €	260.015 €
Μείον: Αποσβέσεις	(39.980) €	(39.980) €	(39.980) €
Κέρδη Προ Φόρων (EBT)	153.748 €	184.014 €	220.035 €
Φόρος (29%)	44.587 €	53.364 €	63.810 €
Καθαρά Αποτελέσματα Εγκατάστασης	109.161 €	130.650 €	156.225 €
Συν: Αποσβέσεις	39.980 €	39.980 €	39.980 €
<b>Λειτουργικές Ταμειακές Ροές (ΛΤΡ)</b>	<b>149.141 €</b>	<b>170.630 €</b>	<b>196.205 €</b>

## 11.8 Καθαρές Ταμειακές Ροές

Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές προκύπτουν από τις Λειτουργικές Ταμειακές Ροές αν συνυπολογιστούν τόσο το συνολικό κόστος επένδυσης όσο και η διαφορά στις ανάγκες Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης από έτος σε έτος. Αναλυτικότερα, οι Καθαρές Ταμειακές Ροές της επιχείρησης φαίνονται στον Πίνακα 11.15

**Πίνακας 11.15: Καθαρές Ταμειακές Ροές επιχείρησης**

	Επενδυτική Περίοδος	2019	2020	2021
Λειτουργικές Ταμειακές Ροές	0 €	149.141 €	170.630 €	196.205 €
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	375.000 €	0 €	0 €	0 €
Διαφορά Κεφαλαίου Κίνησης	0 €	0 €	4.000 €	5.000 €
<b>Καθαρές Ταμειακές Ροές</b>	<b>-375.000 €</b>	<b>149.141 €</b>	<b>166.630 €</b>	<b>191.205 €</b>

### 11.9 Αξιολόγηση Επένδυσης

Για την αξιολόγηση της επένδυσης υπολογίζουμε τα εξής μεγέθη: Α) Την περίοδο επανείσπραξης της επένδυσης. Β) Την Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ/NPV) Γ) Τους συντελεστές ROI (Return On Investment) και ROS (Return On Sales) Δ) Τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ/IRR). Ο υπολογισμός των μεγεθών γίνεται στις επόμενες παραγράφους.

**Α) Περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης.** Από τις ετήσιες Καθαρές Ταμειακές Ροές της προηγούμενης παραγράφου υπολογίζουμε την Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή η οποία φαίνεται στον Πίνακα 11.16.

**Πίνακας 11.16: Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή επιχείρησης**

Έτος	Καθαρές Ταμειακές Ροές	Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή
Έτος 0 (2018)	-375.000 €	-375.000 €
Έτος 1 (2019)	149.141 €	-225.859 €
Έτος 2 (2020)	166.630 €	-59.229 €
Έτος 3 (2021)	191.205 €	131.975 €

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης θα είναι περίπου 2 χρόνια και 4 μήνες. Δεδομένου ότι η περίοδος επανείσπραξης είναι μικρότερη των τριών ετών για τα οποία καταστρώνεται το επενδυτικό πλάνο, αυτό αποτελεί ένδειξη πρόκρισης της επένδυσης.

**Β) Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ/NPV).** Για τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας, θεωρούμε ως επιτόκιο προεξόφλησης το 10%, το οποίο κατά

τον επενδυτή αντικατοπτρίζει την ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση για να δικαιολογηθεί το κόστος και το ρίσκο της επένδυσης. Η ΚΠΑ υπολογίζεται από τον τύπο:

$$ΚΠΑ = ΚΤΡ_0 + \frac{ΚΤΡ_1}{(1+\alpha)} + \frac{ΚΤΡ_2}{(1+\alpha)^2} + \frac{ΚΤΡ_3}{(1+\alpha)^3} , \text{ όπου:}$$

$ΚΤΡ_0$  = Το κόστος επένδυσης.

$ΚΤΡ_1$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το πρώτο έτος λειτουργίας (2019)

$ΚΤΡ_2$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το δεύτερο έτος λειτουργίας (2020)

$ΚΤΡ_3$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το τρίτο έτος λειτουργίας (2021)

$\alpha$  = Ο συντελεστής προεξόφλησης

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι :

$$ΚΠΑ = -375.000 + \frac{149.141}{(1,1)} + \frac{166.630}{(1,1)^2} + \frac{191.205}{(1,1)^3} = 41.948 > 0$$

Δεδομένου ότι προκύπτει  $ΚΠΑ > 0$ , αυτό αποτελεί ένδειξη πρόκρισης της επένδυσης.

**Γ) Συντελεστές ROI και ROS.** Ο υπολογισμός του συντελεστή ROI (Return On Investment) γίνεται αθροιστικά για την πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης με βάση τις Καθαρές Ταμειακές Ροές ενώ ο συντελεστής ROS (Return On Sales) υπολογίζεται για κάθε έτος ξεχωριστά. Έτσι, έχουμε τα εξής:

- Συντελεστής ROI. Για το ROI έχουμε ότι

$$ROI = \frac{149.141 + 166.630 + 191.205 - 375.000}{375.000} = 35,19\%$$

Ο επενδυτής έχει θέσει ως ελάχιστο ROI το 33% για την πρώτη τριετία της επένδυσης, οπότε η τιμή αυτή υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις του.

- Συντελεστής ROS. Ο συντελεστής ROS υπολογίζεται διαιρώντας τις Καθαρές Ταμειακές Ροές με τις συνολικές πωλήσεις κάθε έτους και τ' αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 11.17.

**Πίνακας 11.17: Συντελεστής ROS**

	2019	2020	2021
Συνολικές Πωλήσεις	3.842.894 €	4.073.674 €	4.390.810 €
Καθαρές Ταμειακές Ροές	149.141 €	166.630 €	191.205 €
<b>ROS</b>	<b>3,88%</b>	<b>4,09%</b>	<b>4,35%</b>

Από στατιστικά στοιχεία του NMSC, στο δίκτυο Επίσημων Εμπόρων του το ROS κυμαίνεται από 1,5-2% λόγω του μεγάλου τζίρου πωλήσεων των αυτοκινήτων (καινούριων και μεταχειρισμένων), οπότε η τιμή του ROS που προκύπτει και για τα τρία έτη είναι αποδεκτή. Συνεπώς, τόσο ο δείκτης ROI όσο και ο ROS αποτελούν ένδειξη πρόκρισης της επένδυσης.

**Δ) Υπολογισμός Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ/IRR).** Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ο οποίος εξισώνει το κόστος της επένδυσης με την Καθαρή Παρούσα Αξία των μελλοντικών Καθαρών Ταμειακών Ροών υπολογίζεται από την εξίσωση:

$$KTP_0 = \frac{KTP_1}{1+IRR} + \frac{KTP_2}{(1+IRR)^2} + \frac{KTP_3}{(1+IRR)^3}, \text{ όπου:}$$

$KTP_0$  = Το κόστος επένδυσης.

$KTP_1$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το πρώτο έτος λειτουργίας (2019)

$KTP_2$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το δεύτερο έτος λειτουργίας (2020)

$KTP_3$  = Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για το τρίτο έτος λειτουργίας (2021)

Λύνοντας την παραπάνω εξίσωση ως προς IRR προκύπτει  $IRR = 15,98\%$ , το οποίο και υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις του επενδυτή. Άρα, και ο δείκτης IRR αποτελεί ένδειξη πρόκρισης της επένδυσης.

Συνεπώς, όλα τα μεγέθη αξιολόγησης είναι υπέρ της πρόκρισης του επενδυτικού σχεδίου και με βάση αυτά λαμβάνεται και η τελική απόφαση πρόκρισης της επένδυσης και έναρξης των σχετικών διαδικασιών.

## Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

### 12.1 Συμπεράσματα

Από την οικονομοτεχνική μελέτη που προηγήθηκε, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφαινόμενη ανάκαμψη του κλάδου των αυτοκινήτων στην Ελλάδα θα μπορούσε να αποτελέσει επενδυτική ευκαιρία δραστηριοποίησης, με την προϋπόθεση ότι ο επιχειρηματίας που θα επιλέξει να κάνει την κίνηση αυτή διαθέτει γνώσεις και εμπειρία, και θα επιλέξει την αντιπροσώπευση ενός αναγνωρισμένου ονόματος στην αγορά. Επίσης, σε όλα αυτά δεν θα πρέπει να παραβλέψει το νέο τοπίο που διαμορφώνεται στην αγορά του αυτοκινήτου και το οποίο εκφράζεται από τις εξής συνιστώσες:

- Μεγάλο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Αυξανόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού.
- Αυξανόμενες απαιτήσεις συμμόρφωσης σε πρότυπα και κανονισμούς (κυρίως περιβαλλοντικούς).
- Η γενικότερη στροφή του αγοραστικού κοινού προς μορφές αυτοκίνησης φιλικότερες προς το περιβάλλον.
- Η μέτρια ως κακή οικονομική κατάσταση μεγάλου μέρους των νοικοκυριών.
- Οι πολλές δραστηριότητες που μπορεί ν' ασκήσει κερδοφόρα η επιχείρηση που σχετίζονται με το αυτοκίνητο (After Sales, μεταχειρισμένα, ασφάλειες κ.ο.κ.)
- Οι πολλές παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά τους υπολογισμούς και κατά την αξιολόγηση της επένδυσης, και οι οποίοι μπορούν να μεταβάλλουν προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο τα οικονομικά της μεγέθη καθώς και τους δείκτες αξιολόγησης της επένδυσης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό πριν τη λήψη της απόφασης για επένδυση να συνταχθεί μία πλήρης και εμπειριστατωμένη Μελέτη Σκοπιμότητας του επενδυτικού σχεδίου, όπου θ' αναλύονται όλες οι απαραίτητες παράμετροι που θα το επηρεάσουν και θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Προς αυτή την κατεύθυνση, η

μεθοδολογία των Οικονομοτεχνικών Μελετών αποτελεί ένα πολύτιμο και αναντικατάστατο εργαλείο για την πλήρη, ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση κάθε επένδυσης.

## **12.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.**

Αναμφίβολα, η σύνταξη μιας πλήρους και εμπειριστατωμένης Οικονομοτεχνικής Μελέτης είναι το πρώτο και ίσως το σημαντικότερο βήμα για την αξιολόγηση μιας επένδυσης. Δεν πρέπει να παραβλέπεται όμως ότι υπάρχουν και άλλες ενέργειες οι οποίες μπορούν να γίνουν και οι οποίες θα διασφαλίσουν τα συμφέροντα του επενδυτή αλλά και τη μακροχρόνια κερδοφορία της επιχείρησης. Αναπόφευκτα, κατά τον υπολογισμό των βασικών μεγεθών της επιχείρησης έχουν γίνει εκτιμήσεις, προσεγγίσεις και προβλέψεις, οι οποίες μένει ν' αποδειχθεί στο μέλλον κατά πόσο ήταν ακριβείς ή όχι. Ένας τρόπος ελέγχου της «αντίδρασης» της επιχείρησης απέναντι στην απρόβλεπτη μεταβολή ενός ή περισσότερων μεγεθών που επηρεάζουν τη λειτουργία της είναι η ανάλυση ευαισθησίας. Πιο συγκεκριμένα, στην επιχείρηση που εξετάστηκε μπορεί να γίνει ανάλυση ευαισθησίας σχετικά με ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω μεγέθη:

- Μέγεθος αγοράς αυτοκινήτου (πωλήσεις καινούριων αυτοκινήτων ανά έτος)
- Μέγεθος αγοράς μεταχειρισμένων (αριθμός μεταχειρισμένων που γίνονται δεκτά γι' ανταλλαγή)
- Αριθμός διελεύσεων συνεργείου
- Αριθμός διελεύσεων φανοποιείου
- Μέσο κέρδος ανά διέλευση συνεργείου και φανοποιείου.

## Βιβλιογραφία – Πηγές

### Βιβλία

- 1) Behrens, W & Hawranek, P.M. 2000. «MANUAL FOR THE PREPARATION OF INDUSTRIAL FEASIBILITY STUDIES Newly revised and expanded edition» UNIDO PUBLICATIONS, ISBN 92-1-106269-1
- 2) Μάλλιαρης, Π.Γ., 2012. «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING, Δ' ΕΚΔΟΣΗ» Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, ISBN 978-960-351-918-8
- 3) Χυτήρης, Λ.Σ., 2013 «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός οίκος «Φαίδιμος», ISBN 978-618-80635-5-6

### Μελέτες - Papers

- 4) Calta, M.& Kleiner, B. H., 2001. "Managing automobile dealerships effectively", Management Research News, Vol. 24 Issue: 3/4, pp.22-28,  
DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170110782856>
- 5) Fraser, K. & Tseng, B. & Hvolby, H.H., 2013. «TQM in new car dealerships: a study from the firms' perspective», The TQM Journal, Vol. 25 Issue: 1, pp.5-17,  
DOI: <https://doi.org/10.1108/17542731311286397>
- 6) Kiff, J.S., 2000. «The lean dealership – a vision for the future: “from hunting to farming”», Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 Issue: 3, pp.112-126,  
DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500010327908>
- 7) Morisse, B., 2013. «The Implementation Of Brand Standards In Franchised Retailing: The Field Of Car Dealerships», The Journal of Applied Business Research – July/August 2013 Volume 29, Number 4
- 8) Omar, O.E., 1998. «Franchising Agreements in New Car Retailing: An Empirical Investigation», Service Industries Journal, 18:2, 144-160,



DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069800000023>

- 9) Omar, O.E., 1998. «Strategic collaboration: a beneficial retail marketing strategy for car manufacturers and dealers» *Journal of Strategic Marketing*, 6:1, 65-78,  
DOI: <https://doi.org/10.1080/096525498346702>
- 10) Simao, L. & Lisboa, A., 2016. «Green Marketing and Green Brand – The Toyota Case», *International Conference on Sustainable and Intelligent Manufacturing, RESIM 2016, 14-17 December 2016, Leiria, Portugal, Procedia Manufacturing 12 ( 2017 ) 183 – 194*
- 11) ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ, 2017. «Κλαδικές Στοχεύσεις: Εισαγωγικές Επιχειρήσεις Αυτοκινήτων»,

### **Εργασίες – Σημειώσεις**

- 12) Αθανασάτος, Π. , Γεωργιάδης, Α., Γκίνης, Α., Δουγέκος, Α., Κάσδαγλη, Ι., Μουζάκη Γ., Τζίμα, Κ., 2018 «Προμελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση εταιρείας εισαγωγής αυτοκινήτων Watt Motors», Πανεπιστήμιο Πειραιώς (Εργασία στα πλαίσια του μαθήματος «Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Επιχειρηματικότητα και Ηγεσία» μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς)
- 13) Βασιλείου, Κ. & Κακολύρης, Γ., 2015. «ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ» Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας (Πτυχιακή εργασία)
- 14) Γεωργακέλλος, Δ.Α. 2018. «ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς (Σημειώσεις διαλέξεων μαθήματος «Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Επιχειρηματικότητα και Ηγεσία» μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς)
- 15) Γεωργόπουλος, Ν.Β., 2018. «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: Βασικές Έννοιες» (Σημειώσεις διαλέξεων μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων» μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς)

16) KPMG, 2017. «GLOBAL AUTOMOTIVE EXECUTIVE SURVEY», January 2017 Pub. No 133939

17) Κουλακμανίδης, Κ. 2016. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ», ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. (Πτυχιακή Εργασία)

### **Internet**

18) ΕΛΣΤΑΤ – Ελληνική Στατιστική Αρχή, [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

19) EUROSTAT – NACE Rev.2 Statistical Classification of Economic Activities in the European Community  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>

20) ΣΕΑΑ - Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων, [www.seaa.gr](http://www.seaa.gr)

21) Wikipedia – Πελοπόννησος, <https://el.wikipedia.org/wiki/Πελοπόννησος>

22) Wikipedia – Νομός Αχαΐας, [https://el.wikipedia.org/wiki/Νομός\\_Αχαΐας](https://el.wikipedia.org/wiki/Νομός_Αχαΐας)

23) National Oceanic and Atmospheric Administration, [www.noaa.gov](http://www.noaa.gov)