



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ MBA TOTAL QUALITY MANAGEMENT INTERNATIONAL

Δρακούλη Χριστίνα

Διπλωματική Εργασία

“Οικονομοτεχνική μελέτη και αξιολόγηση ίδρυσης εταιρείας εμπορίας αυτοκινήτων”

Καθηγητής Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος

Πειραιάς

2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (μικτή) 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 - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Οικονομολογική μελέτη και αξιολόγηση ιδρυμάτων
επιχειρήσεων αυτοκινητών

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 ορισώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο

Δρακίλυ Χριστίνα

Ημερομηνία

12/7/2021

Αφιερώσεις

Αφιερωμένο στην κόρη μου, στον σύζυγό μου και στην μητέρα μου που με στηρίξανε για να ολοκληρωθεί αυτός ο κύκλος των σπουδών μου.

Λέξεις κλειδιά

Οικονομοτεχνική μελέτη, μελέτη σκοπιμότητας, αξιολόγηση επένδυσης, Επένδυση, αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, συμβουλευτική εταιρεία

Περίληψη

Η παρακάτω διπλωματική εργασία αφορά μια πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη για την δημιουργία μιας επιχείρησης εμπορίας αυτοκινήτων που θα έχει και συμβουλευτικό χαρακτήρα. Έχει εξεταστεί λεπτομερώς το τι χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει καθώς και τα έσοδα και τα έξοδα που προκύπτουν από την λειτουργία της. Η επιχείρηση δεν θα έχει οχήματα από μια μάρκα αλλά από τέσσερις καθώς θα συνεργάζεται με πιστοποιημένες αντιπροσωπείες. Θα λειτουργεί ουσιαστικά στο ένα μέρος της όπως οι εταιρείες Leasing, μόνο που θα πουλάει ως μεσάζοντας, και το άλλο μέρος της θα μεταπωλεί οχήματα μεταχειρισμένα. Έχει γίνει πρόβλεψη για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της (2021,2022,2023)

Η εργασία έχει γίνει για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ενδέχεται κάποια στοιχεία να μην είναι αληθή.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ.Γεωργακέλλο για την στήριξή του και την κατανόησή του καθώς και για όλες τις γνώσεις που μου έχει προσφέρει.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους στον τομέα που δουλεύω, στην Leaseplan για την βοήθεια και την στήριξή τους.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος διότι ο καθένας με βοήθησε να εξελιχτώ επαγγελματικά αλλά και ως άνθρωπος.

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	3
Λέξεις κλειδιά.....	4
Περίληψη.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα.....	6
Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΟΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	8
1.1 Σύνοψη της βασικής ιδέας, του ιστορικού του προγράμματος και της μεθοδολογίας.....	8
1.2 Σύνοψη της ανάλυσης αγοράς και περιβάλλοντος.....	8
1.3 Σύνοψη της στρατηγικής της επιχείρησης και του marketing.....	11
1.4 Σύνοψη πρώτων υλών και εφοδίων.....	12
1.5 Σύνοψη της μηχανολογίας και τεχνολογίας.....	13
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.....	15
1.9 Σύνοψη προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου.....	15
1.10 Σύνοψη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης	15
1.11 Σύνοψη των συμπερασμάτων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.....	16
Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ, ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..	16
2.1 Βασική ιδέα.....	16
2.2 Ο Επιχειρηματίας/Επενδυτής.....	17
2.3 Επίσημοι Αντιπρόσωποι Συνεργασίας.....	18
2.4 Μεθοδολογία.....	19
Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	20
3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς.....	21
3.3 Ανάλυση Ζήτησης.....	23
3.4 Pest Analysis.....	40
3.5 Swot Analysis.....	44
3.6 Porter's Five Forces.....	45
Κεφάλαιο 4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	49
4.1 Γενικά.....	49
4.2 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα.....	49
4.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	50
4.4 Όραμα, Αποστολή, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση VRIO.....	51
4.5 Στρατηγική Marketing Πωλήσεων (STP)	54
4.6 Στρατηγική Marketing After Sales (STP)	57
4.7 Στρατηγική Marketing After Sales (STP)	60
4.8 Μείγμα Marketing After Sales (4P)	61
4.9 F&I	63
4.10 Συνολικό Κόστος Marketing.....	63

Κεφάλαιο 5: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....	64
5.1 Εισαγωγή.....	64
5.2 Προδιαγραφές Πρώτων Υλών.....	64
5.3 Διαθεσιμότητα και Πρόγραμμα Προμηθειών Πρώτων Υλών.....	65
5.4 Κόστος Πρώτων Υλών.....	65
5.5 Συνολικό κόστος πρώτων υλών.....	66
Κεφάλαιο 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	67
6.1 Υποδομή IT.....	67
Κεφάλαιο 7 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....	68
7.1 Εισαγωγή.....	68
7.2 Οργάνωση Επιχείρησης και Ενδοεταιρικά Τμήματα.....	68
7.3 Γενικά έξοδα Επιχείρησης.....	69
Κεφάλαιο 8 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	71
8.1 Εισαγωγή.....	71
8.2 Προσωπικό.....	71
8.3 Περιγραφές Θέσεων εργασίας.....	72
8.4 Οργανόγραμμα Επιχείρησης.....	72
8.5 Κόστος αμοιβής προσωπικού.....	73
Κεφάλαιο 9 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	74
9.1 Επιλογή Κτιρίου Εγκαταστάσεων.....	74
9.2 Έξοδα διαμόρφωσης Κτιρίου	75
9.3 Έξοδα Περιβαλλοντικής Συμμόρφωσης.....	78
9.4 Συνολικά Έξοδα περιβάλλοντος και τοποθεσίας.....	79
Κεφάλαιο 10 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ...79	
10.1 Στάδια υλοποίησης έργου – Διάγραμμα Gantt.....	79
10.2 Διάγραμμα CPM.....	80
10.3 Κόστος Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου.....	82
Κεφάλαιο 11: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
11.1 Εισαγωγή.....	82
11.2 Εκτίμηση Πωλήσεων.....	82
11.3 Συνολικό Κόστος Πωληθέντων.....	85
11.4 Υπολογισμός αποσβέσεων.....	85
11.5 Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης.....	87
11.6 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	88
Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα.....	89
12.1 Συμπεράσματα.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ.....	90

Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΟΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

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

Η βασική ιδέα για την υπό εξέταση επιχείρηση, είναι η δημιουργία μιας επιχείρησης στο Νομό Αττικής (συγκεκριμένα στην νέα Πέραμο) με μια αρκετά ενδιαφέρουσα καινοτομία. Θα λειτουργήσει όπως λειτουργούν ως τώρα οι εταιρείες Leasing, προωθώντας πάνω από μια μάρκα αυτοκινήτου και προωθώντας τον συμβουλευτικό χαρακτήρα βάσει του ποια είναι η ανάγκη του πελάτη. Η δραστηριοποίηση θα γίνει μέσω κάθετης μονάδας Εμπορίας και Συμβουλευτικής αυτοκινήτων η οποία θ' αντιπροσωπεύει τέσσερις μάρκες αυτοκινήτων και θ' ανήκουν στους Επίσημους αντιπροσώπους των εθνικών εισαγωγέων των μαρκών στη χώρα. Ο επιχειρηματίας που έχει εκδηλώσει το ενδιαφέρον για τη σύσταση της εταιρείας Εμπορίας/Συμβουλευτικής αυτοκινήτων έχει δουλέψει αρκετά χρόνια στον κλάδο Εμπορίας Αυτοκινήτων ως υπάλληλος και αργότερα ως Manager σε διάφορες εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων και έχει μεγάλη εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών, στο τι θέλουν οι πελάτες καθώς και στην διοίκηση μιας εταιρείας που εμπορεύεται οχήματα.

Το πλάνο του επιχειρηματία είναι η χρηματοδότηση της επένδυσης με ίδια κεφάλαια μέχρι του ποσού των 600.000 €. 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%. Η μέχρι στιγμής επιτυχία του στον κλάδο εμπορίας αυτοκινήτων, η καλή του σχέση με τους αντιπροσώπους και η συζήτησή του για το επιχειρηματικό του πλάνο μαζί τους είναι κάποιοι από τους λόγους που στέφθηκε με επιτυχία η πρότασή του για συνεργασία με τις εταιρείες που εισάγουν τις συγκεκριμένες μάρκες αυτοκινήτων (Suzuki, Opel, Nissan, Volkswagen).

Θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση της επένδυσης βάσει του πλάνου του επιχειρηματία και βάσει των απαιτούμενων προδιαγραφών υλοποίησης της επιχείρησης. Αυτό θα γίνει με μια λεπτομερή οικονομοτεχνική μελέτη που θα μας δείξει αν είναι εφικτή η εύρυθμη λειτουργία της υπό μελέτη επιχείρησης.

1.2 Σύνοψη της ανάλυσης αγοράς και περιβάλλοντος

Θα υπάρχουν τρεις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Η μια θα ασχολείται με την πώληση και την συμβουλευτική για την επιλογή των οχημάτων (sales), η άλλη με το αντικείμενο εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales) και η τελευταία

με την την ασφάλεια και τη μείωση των χρηματοδοτήσεων (Finance and Insurance).

- Sales
- After Sales
- Finance and Insurance

Το μέγεθος της αγοράς (πωλήσεις νέων αυτοκινήτων) εκτιμάται σε €1.218,7 εκ. το 2017, 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%). Παρακάτω απεικονίζεται η εξέλιξη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς τα επόμενα χρόνια.

2021(πρόβλεψη)	115000
2022(πρόβλεψη)	126000
2023(πρόβλεψη)	138000
2024(πρόβλεψη)	151000

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης στην ελληνική αγορά είναι οι παρακάτω:

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

Έτσι, η πρόβλεψη πωλήσεων νέων οχημάτων για την επιχείρηση που εξετάζουμε φαίνεται παρακάτω:

2021(πρόβλεψη)	80
2022(πρόβλεψη)	240
2023(πρόβλεψη)	250

Η πρόβλεψη πωλήσεων μεταχειρισμένων οχημάτων για την επιχείρηση που εξετάζουμε φαίνεται παρακάτω:

2021(πρόβλεψη)	5
2022(πρόβλεψη)	60

2023(πρόβλεψη) 65

Πρόβλεψη ζήτησης συμβουλευτική φύσεως

2021(πρόβλεψη) 72

2022(πρόβλεψη) 216

2023(πρόβλεψη) 225

Το after Sales κομμάτι και το F&I θα υπάρχουν αποκλειστικά για την καλή εξυπηρέτηση και για την καλή φήμη της εταιρείας για να προτείνει συνεργάτες αξιόπιστους και πιστοποιημένους, έτσι δεν υπάρχει πρόβλεψη σε αυτά τα τμήματα.

Ο ανταγωνισμός αναλύθηκε από το υπόδειγμα του Porter: (5 δυνάμεις: ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις του κλάδου, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και απειλή από υποκατάστατα)

- ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις του κλάδου: Ένταση 3/3
- απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων: Ένταση 1,5/3
- διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Ένταση 3/3
- διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Ένταση 1,6/3
- απειλή από υποκατάστατα: Ένταση 1,5/3

Άρα, συνολικά η αξιολόγηση ανταγωνισμού είναι 2,1/3, αρκετά υψηλή.

Για την αξιολόγηση του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα Pest με την ανάλυση των δυνάμεων που το διαμορφώνουν. Πιο αναλυτικά τα παρακάτω φαίνονται στο κεφάλαιο 3.

1. Πολιτικοί παράγοντες

- 1.1. *Κυβερνητική αστάθεια* (το πολιτικό τοπίο στην Ελλάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασταθές)
- 1.2. *Διαφθορά* (η πολιτική σκηνή στην Ελλάδα είναι γεμάτη διαφθορά)
- 1.3. *Περιοχή Σένγκεν* (Η Ελλάδα είναι μέλος του Χώρου Σένγκεν)

2. Οικονομικοί παράγοντες

- 2.1. *Κρατικό χρέος*
- 2.2. *Ανεργία* (Ως αποτέλεσμα της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα συνέχισε να αγωνίζεται με το ζήτημα της ανεργίας)
- 2.3. *Τουριστική βιομηχανία* (ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της Ελλάδας είναι η ακμάζουσα τουριστική βιομηχανία)

3. Κοινωνικοί παράγοντες

- 3.1. *Αναλογία εξάρτησης* (η Ελλάδα έχει σχετικά υψηλό λόγο εξάρτησης)

- 3.2. Πολιτισμός (η Ελλάδα θεωρείται ότι έχει πλούσιο πολιτισμό και κληρονομιά)
4. Τεχνολογικοί παράγοντες
- 4.1. Υποδομή (η Ελλάδα διαθέτει εξαιρετική τεχνολογική υποδομή)

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύθηκε με την swot analysis.

1. Δυνάμεις (Strengths)
 - Η πικολομορφία των μαρκών που θα εμπορεύεται η επιχείρηση
 - Οι αξιόπιστες αντιπροσωπίες που παρέχουν εγγύηση 5 ετή στα οχήματα
 - Υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες και στην εκπαίδευση του προσωπικού
 - Ο συμβουλευτικός χαρακτήρας της επιχείρησης
2. Αδυναμίες (Weaknesses)
 - Ο χρόνος που θα χρειαστεί να εκπαιδευτεί άρτια το προσωπικό
 - Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις
3. Ευκαιρίες (Opportunities)
 - Η πικολομορφία των μαρκών που θα εμπορεύεται η επιχείρηση.
 - Η τάση των αγοραστών να θέλουν να επιλέγουν ολοένα και περισσότερες λύσεις φιλικές στο περιβάλλον λύσεις
 - Η ικανοποίηση και η άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη
 -
4. Απειλές (Threats)
 - Με την περιβαλλοντική νομοθεσία υπάρχει αυξανόμενο κόστος
 - Οι αλλαγές στην νομοθεσία και στην φορολογία
 - Πόσο θα κρατήσει η οικονομική κρίση
 - Φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές

1.3 Σύνοψη της στρατηγικής της επιχείρησης και του marketing

Η στρατηγική που επιλέγει η επιχείρηση είναι η στατηγική διαφοροποίησης καθώς έχει επιλέξει να λειτουργήσει διαφορετικά από τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται οχήματα ως τώρα. Αυτά που θα την κάνουν να διαφοροποιηθεί από τις άλλες επιχειρήσεις είναι

1. Ο συμβουλευτικός χαρακτήρας της ως προς την σωστή επιλογή οχήματος βάσει των αναγκών του πελάτη.
2. Ότι θα συνεργάζεται με 3 αντιπροσωπίες και θα έχει πληθώρα επιλογών για τον αγοραστή
3. Θα υπάρχει τμήμα after sales σε συνεργασία με εξειδικευμένα συνεργεία. Για την συγκεκριμένη υπηρεσία δεν θα χρεώνεται κάτι.

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

- Εκτεταμένο δίκτυο After Sales με σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την αγορά του αυτοκινήτου σε βάθος χρόνου.
- Αποκλειστικός εκπρόσωπος για κάθε πελάτη ξεχωριστά
- Προσφέρουμε σε όλους τους νέους αγοραστές αυτοκινήτων έκπτωση 5% για την αγορά του πρώτου τους αυτοκινήτου.
- Παρέχουμε δωρεάν αλλαγές λαδιών για τα δύο πρώτα χρόνια.
- Συνεργασία με τους μεγαλύτερους εμπόρους αυτοκινήτων στην Ελλάδα στα ποιοτικότερα και αποδοτικότερα μοντέλα αυτοκινήτων.
- Ευελιξία στους τρόπους πληρωμής και χρέωσης των πελατών μας (δυνατότητα απόσυρσης παλαιού αυτοκινήτου).
- Πενταετής εγγύηση καλής λειτουργίας για να παρέχουμε στους πελάτες μας το αίσθημα εμπιστοσύνης που χρειάζονται.

Η στρατηγική after sales της εταιρείας , διαμορφώθηκε μέσω της διαδικασίας STP (Segmentation –Targeting - Positioning).

Το συνολικό Κόστος marketing της εταιρείας το χρόνο υπολογίζεται στα 4500 ευρώ και για την αρχή θα χρειαστούν έξοδα δημιουργίας ιστοσελίδας και διαχείρισής της, 3500 ευρώ.

1.4 Σύνοψη πρώτων υλών και εφοδίων

Η επιχείρηση δεν έχει μεταποιητικό χαρακτήρα. Πρώτες ύλες για την εταιρεία είναι τα αυτοκίνητα που εμπορεύεται καθώς και τα καθημερινά ανλώσιμα υλικά που χρησιμοποιεί. Η αγορά των νέων αυτοκινήτων γίνεται από τους συνεργάτες/αντιπροσωπίες και οι επισκευές για τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα γίνονται απευθείας από τα συνεργεία (πριν την αγορά των μεταχειρισμένων από την εταιρεία). Έτσι οι τελωνειακούς δασμούς, μεταφορά και ασφάλιση αναλαμβάνουν οι αντιπροσωπίες και η τιμολόγηση από τις επισκευές γίνεται απευθείας στην εταιρεία για τα μεταχειρισμένα οχήματα.

Για την διαθεσιμότητα και Πρόγραμμα Προμηθειών Πρώτων Υλών ισχύουν τα παρακάτω:

- Τα νέα αυτοκίνητα έχουν προδιαγραφές από το εργοστάσιο
- οι προδιαγραφές προμήθειας των ανταλλακτικών θα ορίζονται από τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία
- για την προμήθεια των πρώτων υλών που θα γίνει διαγωνισμός για την επιλογή προμηθευτή

Για την διαθεσιμότητα και το πρόγραμμα προμηθειών ισχύουν τα παρακάτω:

- Για τα νέα αυτοκίνητα, οι παραγγελίες εξαρτώνται ανάλογα με την ζήτηση
- Για τα ανταλλακτικά που απαιτούνται για την επισκευή των μεταχειρισμένων οχημάτων, η συμφωνία που θα γίνει με τα συνεργαζόμενα, εξουσιοδοτημένα συνεργεία θα είναι 1-10 ημέρες και σε σπάνιες περιπτώσεις 20 μέρες.
- Οι πρώτες ύλες που θα χρειάζεται η εταιρεία καθημερινά, θα γίνει ανάλογα με τις ανάγκες.

Το συνολικό κόστος πρώτων υλών είναι το παρακάτω

2021(πρόβλεψη)	7500
2022(πρόβλεψη)	29500
2023(πρόβλεψη)	31500

1.5 Σύνοψη της μηχανολογίας και τεχνολογίας

Η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική στην επιχείρηση καθώς εκείνη είναι σε μεγάλο κομμάτι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Όσο πιο καλή και γρήγορη τεχνολογία υπάρχει τόσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι, οι πελάτες αλλά και η ίδια η εταιρεία.

Η εταιρεία πρέπει να επενδύσει σε υπολογιστές, προγράμματα, εκτυπωτές καθώς και σε μια ετήσια υποστήριξη.

Το συνολικό κόστος είναι:

εφάπαξ Κόστος σε ευρώ 7950

2021(πρόβλεψη)	2700
2022(πρόβλεψη)	2700
2023(πρόβλεψη)	2700

1.6 Σύνοψη της οργάνωσης μονάδας και των γενικών εξόδων

Το πως θα οργανωθεί η επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την λειτουργία της. Έτσι θα υπάρχει το τμήμα των πωλήσεων, το τμήμα που ασχολείται μετά τις πωλήσεις, το τμήμα υποστηρικτικών υπηρεσιών και ο Γενικός διευθυντής.

Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης είναι 11.630 ευρώ το χρόνο για Ηλεκτρικό Ρεύμα, Internet-Τηλεπικοινωνίες, Νερό, Καθαρισμό, Φύλαξη, Θέρμανση και Τέλη κυκλοφορίας

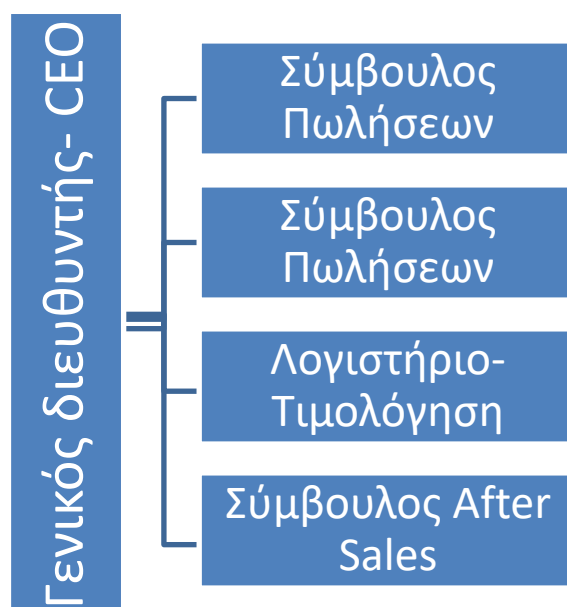
1.7 Σύνοψη των ανθρωπίνων πόρων

Δεδομένου του μεγέθους της εταιρείας, θα χρειαστούν οι παρακάτω ανθρωπίνου πόροι για να λειτουργήσει σωστά.

- 1 Γενικό Διευθυντή-CEO
- 2 συμβούλους πωλήσεων
- 1 άτομο στο λογιστήριο-Τιμολόγηση
- 1 άτομο στο τμήμα after sales

Τα συνολικά έξοδα ετησίως για τους μισθούς του προσωπικού θα είναι 95.200 ευρώ.

Παρακάτω φαίνεται το οργανόγραμμα



1.8 Σύνοψη τοποθεσίας, χώρου εγκαταστάσεων και περιβάλλοντος

Η τοποθεσία υπήρχε εξ αρχής διαθέσιμη αφού ανήκει στον επενδυτή/Διευθυντή που ήιλε να ξεκινήσει αυτή η μελέτη. Εξετάστηκαν οι παράμετροι για την καταλληλότητα τοποθεσίας και κτηρίου, με αποτέλεσμα να πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις.

Τα απαιτούμενα έξοδα για να λειτουργήσει ομαλά και σωστά η επιχείρηση είναι οι Οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες, η επίπλωση και η Σήμανση

Το σύνολο των εξόδων που απαιτούνται είναι 67.285 για την διαμόρφωση του κτηρίου και του χώρου και 1.250 ευρώ για την περιβαλλοντική συμμόρφωση.

1.9 Σύνοψη προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου

τα κύρια στάδια υλοποίησης της επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω

- Οριστικοποίησή συνεργασίας με τις αντιπροσωπείες
- Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης, υποβολή δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.
- Δημιουργία υποδομών (διαμόρφωση κτιρίου και περιβάλλοντος χώρου).
- Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού (μηχανήματα, υποδομή IT κ.ο.κ).
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού.
- Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης

Το συνολικό κόστος προγραμματισμού εκτέλεσης έργου είναι 8000

1.10 Σύνοψη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης

Παρακάτω φαίνεται η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης:

Εκτίμηση Πωλήσεων (κύκλος εργασιών)

2021	2022	2023
169050	818560	866550

Συνολικό κόστος πωληθέντων

2021	2022	2023
19.3065,7	14.2780,7	14.4780,7

Αποσβέσεις, οι οποίες με συντελεστή 20%, υπολογίζονται στα 15.037 ευρώ

Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

2021	2022	2023
5416	65000	70417

Συνολικό κόστος επένδυσης υπολογίζεται στα 116.420 ευρώ

1.11 Σύνοψη των συμπερασμάτων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Συμπερασματικά από τα παραπάνω, φαίνεται ότι στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτου θα ήταν ενδιαφέρουσα ευκαιρία το άνοιγμα μιας τέτοιας εταιρείας με την προϋπόθεση ο επιχειρηματίας που θα επενδύσει σε αυτή να είναι καλός γνώστης του αντικειμένου και θα κατέχει την διαπραγματευτική δύναμη του λόγου και την συνεργασία με τις αντιπροσωπείες για την ικανοποίηση των δικών του στόχων αλλά και των αντιπροσωπειών. Το όφελος του επιχειρηματία και των συνεργαζόμενων ντιπροσωπειών θα είναι αμφίδρομο. Είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψιν τα παρακάτω:

1. Η αγορά αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς
2. Το αγοραστικό κοινό αλλά και οι απαιτήσεις σε πρότυπα και κανονισμούς αυξάνονται ολοένα και περισσότερο
3. Η επιχείρηση σε βάθος χρόνου θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο σε after sales δραστηριότητες

Είναι απαραίτητο να γίνει μια Μελέτη Σκοπιμότητας του επενδυτικού σχεδίου για να ληφθεί η απόφαση εάν θα ξεκινήσει μια τέτοια επένδυση καθώς αναλύονται επιπλέον παράμετροι σε αυτή που μπορεί να επηρεάσουν το επενδυτικό σχέδιο είτε ευνοικότερα είτε όχι.

Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ, ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Βασική ιδέα

Η βασική ιδέα για την υπό εξέταση επιχείρηση είναι η δημιουργία στο Νομό Αττικής (με πόλη δραστηριοποίησης την Νέα Πέραμο) μιας καινοτόμας για τα ελληνικά δεδομένα εταιρείας εμπορίας αυτοκινήτων από έναν μεγάλο επενδυτή τον κ.Κωνσταντόπουλο. Η δραστηριοποίηση θα γίνει μέσω κάθετης μονάδας Εμπορίας και Συμβουλευτικής αυτοκινήτων η οποία θ' αντιπροσωπεύει τέσσερις μάρκες αυτοκινήτων και θ' ανήκουν στους Επίσημους αντιπροσώπους των εθνικών εισαγωγέων των μαρκών στη χώρα. Η επιχείρηση θα εμπορεύεται τις μάρκες Suzuki, Opel (επίσημος αντιπρόσωπος Σφακιανάκης Α.Ε.Β.Ε), Volkswagen (επίσημος αντιπρόσωπος Kosmocar Α.Ε), Nissan (επίσημος αντιπρόσωπος ΝΙΚ. Ι. Θεοχαράκης). Το πλάνο της συνεργασίας προβλέπει οριστικοποίησή της μέχρι τον Ιούνιο 2021 και την εκτέλεση όλων των εργασιών μέχρι τον Σεπτέμβριο 2021, ώστε η επιχείρηση να ξεκινήσει να λειτουργεί από τον Οκτώβριο του 2021.

2.2 Ο Επιχειρηματίας/Επενδυτής

Ο επιχειρηματίας που έχει εκδηλώσει το ενδιαφέρον για τη σύσταση της εταιρείας Εμπορίας/Συμβουλευτικής αυτοκινήτων έχει δουλέψει αρκετά χρόνια στον κλάδο Εμπορίας Αυτοκινήτων ως υπάλληλος και αργότερα ως Manager σε διάφορες εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων και έχει μεγάλη εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών, στο τι θέλουν οι πελάτες καθώς και στην διοίκηση. Η μέχρι στιγμής επιτυχία του στον κλάδο εμπορίας αυτοκινήτων, η καλή του σχέση με τους αντιπροσώπους και η συζήτησή του για το επιχειρηματικό του πλάνο μαζί τους είναι κάποιοι από τους λόγους που στέφθηκε με επιτυχία η πρότασή του για συνεργασία με τις εταιρείες που εισάγουν τις συγκεκριμένες μάρκες αυτοκινήτων (Suzuki, Opel, Nissan, Volkswagen). Οι συγκεκριμένες μάρκες επιλάχθηκαν βάσει της Εικόνας 1, η οποία απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των μοντέλων αυτοκινήτων στην αττική, δείχνοντας ότι οι συγκεκριμένες μάρκες είναι από αυτές που προτιμούν περισσότερο οι οδηγοί. (ΣΕΑ, 2020)

Οι στόχοι του επιχειρηματία πίσω από αυτή τη καινοτόμα επιδίωξη επιχειρηματικής δραστηριοποίησης είναι οι παρακάτω:

- Η εκμετάλλευση των αδρανών κεφαλαίων και περιουσιακών στοιχείων που θα του αποφέρουν κέρδος.
- Η εκμετάλλευση των γνώσεών του πάνω στο συγκεκριμένο τομέα.
- Η εκμετάλλευση της ανάκαμψης της αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα.

Η εισαγωγή στον κλάδο μιας επιχείρησης που όχι μόνο εμπορεύεται αλλά συμβουλεύει κίολας ποιο είναι το κατάλληλο μοντέλο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη, κάτι που μέχρι σήμερα το κάνουν οι εταιρείες leasing.

Το πλάνο του επιχειρηματία είναι η χρηματοδότηση της επένδυσης με ίδια κεφάλαια μέχρι του ποσού των 600.000 €. 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 34%. Τέλος, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της επένδυσης θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστο 9%.

2.3 Επίσημοι Αντιπρόσωποι Συνεργασίας

- KOSMOCAR A.E.

Η KOSMOCAR A.E., με έτος ίδρυσης το 1970, είναι ο Επίσημος Εισαγωγέας των αυτοκινήτων Volkswagen, Audi, Skoda, Volkswagen Επαγγελματικά Οχήματα στην Ελλάδα καθώς και των μοτοσικλετών Ducati σε Ελλάδα και Κύπρο. Επίσης, είναι Επίσημος Έμπορος και Εξουσιοδοτημένος Επισκευαστής Bentley, Εξουσιοδοτημένος Επισκευαστής Lamborghini και Συνεργάτης Bugatti Automobiles S.A.S. για όλη την Ελλάδα.

Σε όλο αυτό το διάστημα, η KOSMOCAR κατάφερε να χαράξει μία εντυπωσιακή πορεία στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς στους πελάτες-κατόχους των δημοφιλών μαρκών που εκπροσωπεί. Είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα στο χώρο του αυτοκινήτου που ήδη από το 1970 ανέπτυξε ένα πλήρες δίκτυο ολοκληρωμένων συγκροτημάτων τριών σημείων (πωλήσεις, service, ανταλλακτικά).

Το 2020 συμπληρώνονται 50 χρόνια από την ίδρυση της εταιρείας και την έναρξη της συνεργασίας της με την VOLKSWAGEN AG., αρχικά με την αντιπροσώπευση της Volkswagen και στη συνέχεια της Audi, το 1977.

Σήμερα, η KOSMOCAR διαθέτει ξεχωριστά δίκτυα εξουσιοδοτημένων εμπόρων για τις μάρκες Volkswagen, Audi, Skoda, Volkswagen Επαγγελματικά Οχήματα και Ducati, με κάλυψη σε όλη τη χώρα. Διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό για παροχή κορυφαίας εξυπηρέτησης τόσο κατά την πώληση όσο και σε βάθος χρόνου, μετά την πώληση.

Με τις ίδιες αρχές, τρεις σχεδόν γενιές ικανοποιημένων πελατών ως παρακαταθήκη και την εμπειρία 50 χρόνων, η KOSMOCAR φιλοδοξεί να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο και στη νέα εποχή της αυτοκίνησης, τις δεκαετίες που έρχονται, με τεχνολογίες όπως η ηλεκτροκίνηση, τα εναλλακτικά καύσιμα και η αυτόνομη οδήγηση να αναμένεται να αποτελέσουν τα επόμενα μεγάλα κεφάλαια στην ιστορία του αυτοκινήτου.

- ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕΒΕ.

Η κυριότερη δραστηριότητα του Ομίλου είναι η εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και ανταλλακτικών Suzuki, καθώς και φορτηγών Daf και λεωφορείων Temsa.

OPEL

Η Σφακιανάκης Α.Ε.Β.Ε, με ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων σε Αθήνα, Λάρισα, Βόλο, Τρίκαλα εγγυάται για την άψογη εξυπηρέτησή, τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και σε επίπεδο συντήρησης για τα Opel.

SUZUKI

Με εμπειρία στα προϊόντα Suzuki που ξεπερνά τα 40 χρόνια η Σφακιανάκης Α.Ε.Β.Ε. δραστηριοποιείται. Χρειάστηκαν περισσότερα από 100 χρόνια, ώστε να

γίνει η Suzuki ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές αυτοκινήτων στον κόσμο. Τα σημαντικότερα στοιχεία της μάρκας είναι οι καινοτομίες που την χαρακτηρίζουν, η ποιότητα των αυτοκινήτων που φαίνεται στην καθημερινή χρήση τους και η ιδιαίτερη ταυτότητά τους.

- Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε

Η Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε είναι μία από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες εταιρίες εμπορίας αυτοκινήτων στην Ελλάδα, αφού αντιπροσωπεύει τα προϊόντα της ιαπωνικής Nissan Motor Co. από το 1961.

Η αντιπροσωπεία αυτή ήταν και η πρώτη αντιπροσωπεία της Ιαπωνικής φίρμας σε ολόκληρη την Ευρώπη, συμβάλλοντας στην διάδοση των Ιαπωνικών αυτοκινήτων και την υπεροχή της Nissan μεταξύ των ιαπωνικών εταιριών. Ειδικά στην Ελλάδα, το όνομα της μάρκας είναι συνώνυμο της αξιοπιστίας, της ασφάλειας και της τεχνολογικής υπεροχής.

Η αναγνωρισιμότητα της είναι εξαιρετικά μεγάλη, αποτέλεσμα τόσο των χρόνων επίσημης αντιπροσώπευσης, όσο και των μοντέλων αυτών καθ'αυτών. Το δίκτυο των επίσημων εμπόρων της εταιρίας είναι σύγχρονο και πληροί τις αυστηρές προδιαγραφές που θέτει η Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε., με γνώμονα την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Δεν είναι τυχαίο ότι η Nissan συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων αυτοκινητικών εταιριών όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση. Ο εκσυγχρονισμός του δικτύου είναι διαρκής και ο εναρμονισμός του συνόλου των επίσημων εμπόρων με την νέα εταιρική οπτική ταυτότητα, έχει ήδη δρομολογηθεί.

Η Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε. ανέκαθεν υπήρξε καινοτόμος σε ότι αφορά τις δραστηριότητές της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Κέντρο Διανομής Ανταλλακτικών, Αυτοκινήτων και Εκπαίδευσης. Η εταιρία ήταν από τις πρώτες που επένδυσαν στην κατασκευή ενός τέτοιου κέντρου, του οποίου η συμβολή στην ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης ανταλλακτικών και αυτοκινήτων ήταν τεράστια. Είναι σημαντικό ότι ο χρόνος παράδοσης της πλειονότητας των μοντέλων Nissan περιορίζεται σε λίγες εργάσιμες ημέρες, ενώ η διαθεσιμότητα του συνόλου των ανταλλακτικών ανέρχεται σε 94%.

2.4 Μεθοδολογία

Η εξεταζόμενη εταιρεία θα πρέπει να αξιολογηθεί βάση των προδιαγραφών που έχουν δοθεί από τον επενδυτή και των προβλεπόμενων δαπανών για να ληφθεί η τελική απόφαση λειτουργίας της ή μη. Έτσι, θα γίνει μια λεπτομερής οικονομοτεχνική μελέτη που θα αποτελείται από Μελέτη Σκοπιμότητας με τριετές Επιχειρηματικό πλάνο. Η βάση της οικονομοτεχνικής μελέτης θα γίνει με τις οδηγίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του καθηγητή κ. Γεωργακέλου καθώς και από πηγές από τον ιστότοπο ενώ θα ληφθούν υπόψιν και έρευνες που έχουν γίνει πάνω στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων καθώς και από την προσωπική μου εργασιακή εμπειρία στον τομέα. Πιο συγκεκριμένα πληροφορίες θα αντληθούν από τον Kiff (εφαρμογή αρχών του Lean Management στις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων), Calta

και Kleiner (management των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων), Morisse (επίπτωσης των εταιρικών προτύπων στη λειτουργία μιας αντιπροσωπείας), Simao και Lisboa (οφέλη του «πράσινου» marketing), Feaser, Tseng, Hvolby (εφαρμογή TQM στις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων), Omar (στρατηγική συνεργασίας ανάμεσα στους κατασκευαστές, τους εθνικούς εισαγωγείς και τις αντιπροσωπείες).

Make	ATHENS		SALONICA		EPIRUS		THESSALY		THRACE		CRETE		MACEDONIA		AEGEAN ISL		IC
TOYOTA	556	11,9%	97	17,4%	18	8,6%	20	7,8%	11	9,2%	32	11,3%	53	12,9%	30	24,4%	
PEUGEOT	545	11,7%	23	4,1%	13	6,2%	15	5,8%	11	9,2%	13	4,6%	28	6,8%	11	8,9%	1
VOLKSWAGEN	401	8,6%	26	4,7%	14	6,7%	16	6,2%	11	9,2%	22	7,7%	29	7,1%	9	7,3%	3
OPEL	349	7,5%	38	6,8%	13	6,2%	11	4,3%	15	12,5%	20	7,0%	49	12,0%	2	1,6%	2
MERCEDES	338	7,2%	37	6,6%	11	5,2%	12	4,7%	5	4,2%	9	3,2%	12	2,9%	3	2,4%	
HYUNDAI	217	4,6%	44	7,9%	18	8,6%	17	6,6%	10	8,3%	27	9,5%	36	8,8%	14	11,4%	1
SUZUKI	202	4,3%	58	10,4%	15	7,1%	19	7,4%	5	4,2%	40	14,1%	23	5,6%	16	13,0%	6
NISSAN	183	3,9%	33	5,9%	22	10,5%	14	5,4%	7	5,8%	24	8,5%	33	8,0%	8	6,5%	4
RENAULT	215	4,6%	12	2,1%	18	8,6%	16	6,2%	6	5,0%	3	1,1%	22	5,4%	2	1,6%	
CITROEN	193	4,1%	38	6,8%	9	4,3%	17	6,6%	7	5,8%	20	7,0%	15	3,7%	5	4,1%	3
FORD	206	4,4%	19	3,4%	6	2,9%	7	2,7%	1	0,8%	4	1,4%	3	0,7%			
SKODA	195	4,2%	26	4,7%	8	3,8%	19	7,4%	8	6,7%	6	2,1%	4	1,0%	1	0,8%	
BMW	219	4,7%	10	1,8%	3	1,4%	4	1,6%			10	3,5%	7	1,7%			
FIAT	108	2,3%	18	3,2%	11	5,2%	31	12,0%	1	0,8%	13	4,6%	26	6,3%	2	1,6%	5
DACIA	110	2,4%	18	3,2%	8	3,8%	8	3,1%	7	5,8%	8	2,8%	21	5,1%	2	1,6%	
KIA MOTORS	96	2,1%	16	2,9%	12	5,7%	6	2,3%	9	7,5%	10	3,5%	14	3,4%	8	6,5%	1
AUDI	115	2,5%	9	1,6%	4	1,9%	5	1,9%	1	0,8%	4	1,4%	15	3,7%	5	4,1%	
SEAT	95	2,0%	12	2,1%	2	1,0%	8	3,1%	2	1,7%	3	1,1%	7	1,7%			
MINI	97	2,1%	6	1,1%			1	0,4%			4	1,4%	2	0,5%			
VOLVO	72	1,5%	2	0,4%	3	1,4%	5	1,9%			2	0,7%	1	0,2%			
JEEP	46	1,0%	5	0,9%			3	1,2%			5	1,8%	6	1,5%	1	0,8%	2
MITSUBISHI	21	0,4%	2	0,4%			1	0,4%	2	1,7%	1	0,4%	2	0,5%	4	3,3%	
HONDA	16	0,3%	5	0,9%	1	0,5%	3	1,2%			1	0,4%	1	0,2%			
MAZDA	24	0,5%	2	0,4%					1	0,8%	2	0,7%					
LAND ROVER	19	0,4%	1	0,2%													
ALFA ROMEO	6	0,1%			1	0,5%					1	0,4%	1	0,2%			
PORSCHE	6	0,1%	1	0,2%													
JAGUAR	5	0,1%	1	0,2%													
SMART	5	0,1%															
TESLA	4	0,1%															
LEXUS	3	0,1%															
ABARTH	1	0,0%															
SUBARU	1	0,0%															
BENTLEY	1	0,0%															
TOTAL	4.670		559		210		258		120		284		410		123		

Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η αγορά που θα απευθυνθεί η επιχείρηση καθώς και ο ανταγωνισμός που υπάρχει. Η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η πώληση αυτοκινήτων τεσσάρων μαρκών από τρεις αντιπροσώπους. Εκτός από την κύρια δραστηριότητά της η επιχείρηση θα έχει και δευτερεύουσες δραστηριότητες:

Πωλήσεις μεταχειρισμένων αυτοκινήτων τις ίδιες μάρκας αυτών που θα εμπορεύεται η εταιρεία. Τα μεταχειρισμένα οχήματα θα προκύπτουν από την ανταλλαγή με κάποιο καινούριο όχημα της εταιρείας και αφού έχει γίνει ο απαιτούμενος έλεγχος από την αντιπροσωπία.

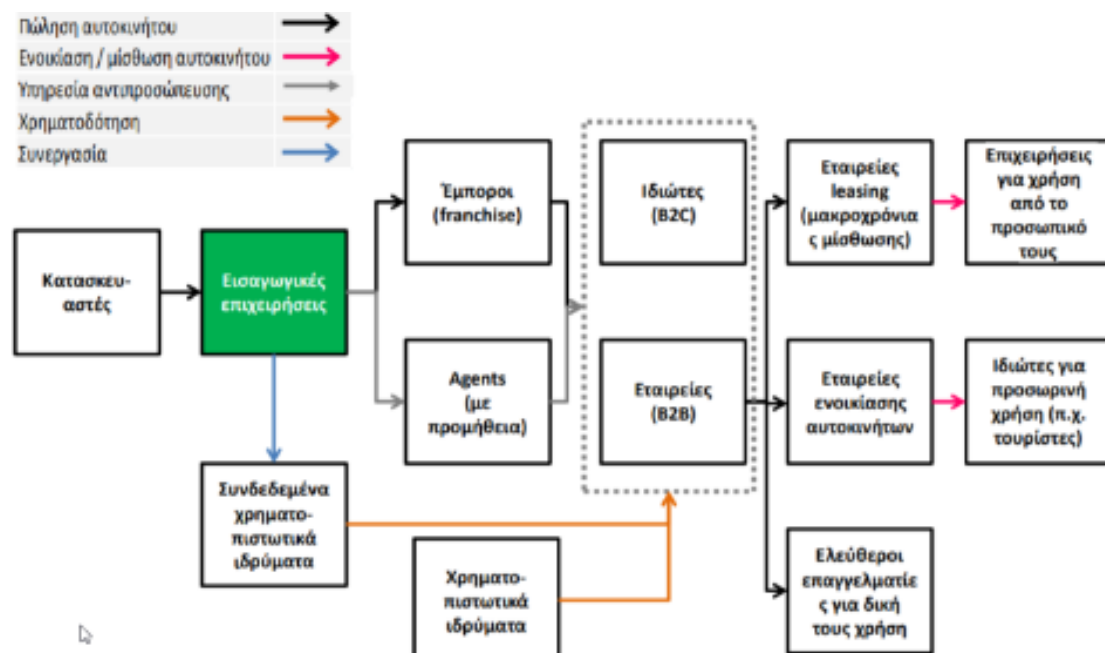
Εξειδικευμένο πλάνο προτάσεων στον πελάτη βάση των αναγκών που θα έχει. Θα παρέχεται δηλαδή και εφόσον ο πελάτης το θέλει, επί πληρωμή (ενός μικρού ποσού 100 ευρώ) πλάνο με τα οχήματα (από τις τέσσερις μάρκες) που του ταιριάζουν βάσει των απαιτήσεών του με απότερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή του και την καλύτερη επιλογή του.

Μεσιτεία για τη σύμβαση δανείων χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτου.

Συνεργασία με εξουσιοδοτημένα συνεργεία για την επισκευή του οχήματος του πελάτη σε ανταγωνιστικές τιμές.

Όλα τα παραπάνω μας δείχνουν ότι η επιχείρηση θα ασχοληθεί με τις πωλήσεις, με την εξυπηρέτηση μετά τις πωλήσεις και με τις χρηματοδοτήσεις.

Παρακάτω απεικονίζεται η δομή της αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα από την μελέτη Stochasis (Stochasis, 2016) (Εικόνα 1).



Εικόνα 2: Δομή αγοράς αυτοκινήτου στην Ελλάδα (Stochasis, 2016)

3.2 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την εγχώρια αγορά για τις εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων θα πρέπει να αντλήσουμε στοιχεία από την κλαδική μελέτη της Stochasis. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μελέτη σε πανελλαδικό επίπεδο ισχύουν τα παρακάτω:

Το μέγεθος της αγοράς (πωλήσεις νέων αυτοκινήτων) εκτιμάται σε €1.218,7 εκ. το 2017, με το Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής (ΜΕΡΜ) να διαμορφώνεται αρνητικός -11,9%, την περίοδο 2007-2017, σημειώνοντας άνοδο από το 2014 (ΜΕΡΜ 2013-2017: 9,2%) μετά τη σημαντική μείωση που είχε σημειώσει την περίοδο 2007-2012 (ΜΕΡΜ 2007-2013: -23,7%). Παρακάτω απεικονίζεται η εξέλιξη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς Εικόνα 3.

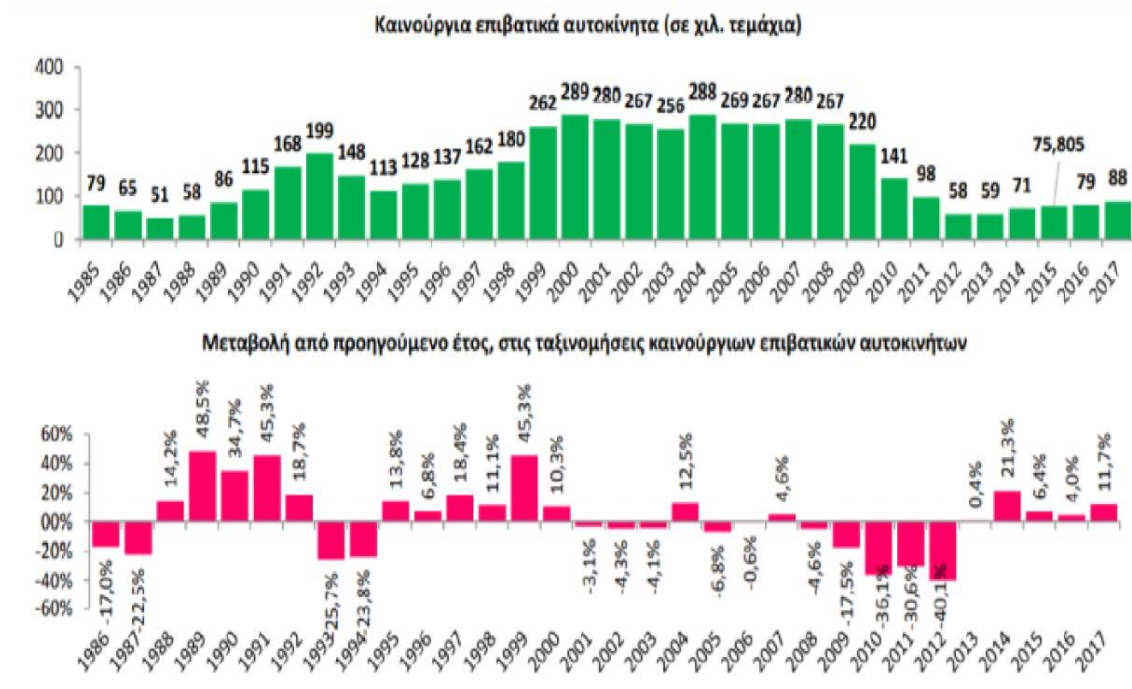
Στον Πίνακα 1 υπολογίζονται στρογγυλοποιημένα οι πωλήσεις για τα επόμενα χρόνια.

Πίνακας 1: Πρόβλεψη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς (PC+LCV με βάση το ΜΕΡΜ 2014-2017)

Έτος	Πωλήσεις
2018	88000
2019	96000
2020(πρόβλεψη)	105000
2021(πρόβλεψη)	115000
2022(πρόβλεψη)	126000
2023(πρόβλεψη)	138000
2024(πρόβλεψη)	151000

- Μακροπρόθεσμα στην Ελλάδα, το επίπεδο πωλήσεων νέων αυτοκινήτων ανέρχεται στις 288 χιλιάδες. Ο υπολογισμός αυτός έχει γίνει βάση του στόλου που υπάρχει στην Ε.Ε., το ΑΕΠ της Ελλάδας και την πώληση των καινούριων οχημάτων προς τον πληθυσμό της.
- Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις αυτοκινήτων αντιπροσωπεύουν αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα του εξωτερικού, σε ορισμένες περιπτώσεις μέσω θυγατρικών πολυεθνικών, οι οποίες συνήθως είναι μεγάλου μεγέθους.
- Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για την πώληση αυτοκινήτων είναι:
 - Το διαθέσιμο εισόδημα
 - Τα δημογραφικά στοιχεία
 - Το κόστος κτήσης και χρήσης
 - Η διάρκεια ζωής
 - Τα κίνητρα και αντικίνητρα από την πολιτεία
 - Η χρηματοδότηση
 - Νέες τεχνολογίες
- Οι μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος φαίνεται ότι επηρεάζουν τον κλαδο αρκετά. Αυτό αποτυπώνεται στην χρηματοοικονομική κατάστασή του.
- Φαίνεται ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι πολύ έντονη. Οι εταιρείες προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και να αυξήσουν το μερίδιό τους προβαίνουν σε ανταγωνιστικές τιμολογιακές πολιτικές, σε διαφημίσεις και άλλες ενέργειες.
- 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.



Εικόνα 3: Εξέλιξη πωλήσεων Ελληνικής αγοράς (Πηγή: Stochasis-ΣΕΑΑ) (Stochasis, 2016)

3.3 Ανάλυση Ζήτησης

1. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης, για την Ελληνική αγορά στον κλάδο αυτοκινήτων, αναλύονται παρακάτω ακριβώς όπως αναπτύχθηκαν στην κλαδική έρευνα της Stochasis. Έτσι αυτοι συνοψίζονται:

- **Διαθέσιμο εισόδημα:** Οι οικονομικές συνθήκες των τελευταίων ετών καθώς και η αύξηση της φορολογίας οδήγησαν σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των 28 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.

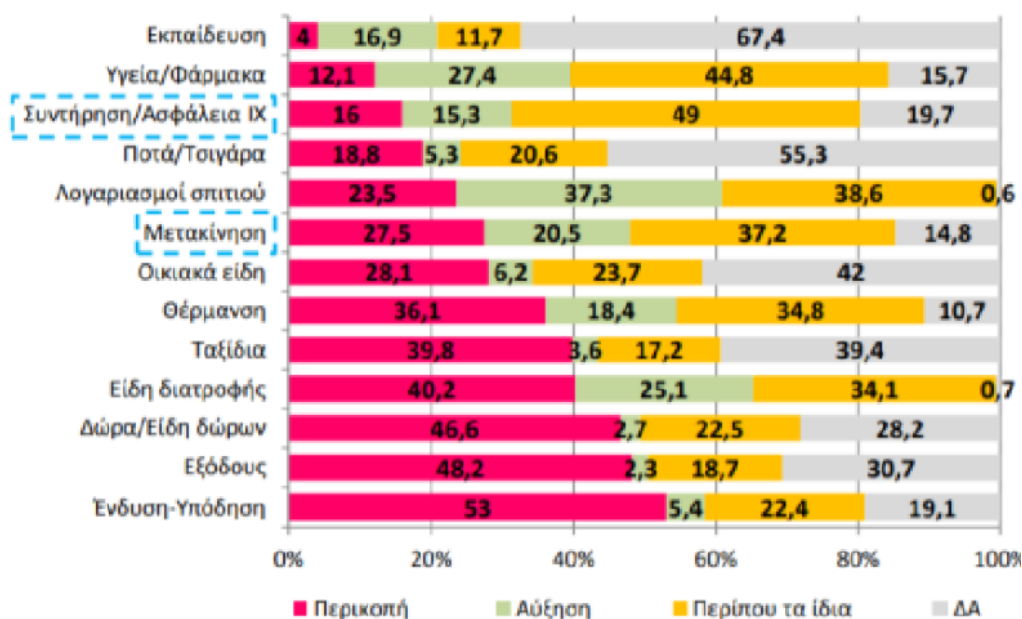
- **Κίνητρα/αντικίνητρα από την πολιτεία:** Η πολιτεία δημιουργεί κίνητρα για αγορά νέων αυτοκινήτων μέσω μέτρων όπως η επιδότηση της απόσυρσης αλλά και αντικίνητρα μέσω της φορολογικής πολιτικής (π.χ. τεκμήρια).
- **Χρηματοδότηση:** Η χρηματοδότηση της αγοράς αυτοκινήτου από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα 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.

2. Ανάλυση επιλεγμένων προσδιοριστικών παραγόντων ζήτησης

Παρακάτω θα γίνει η ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων ζήτησης έτσι όπως αναπτύχθηκαν στην κλαδική έρευνα της Stochasis.

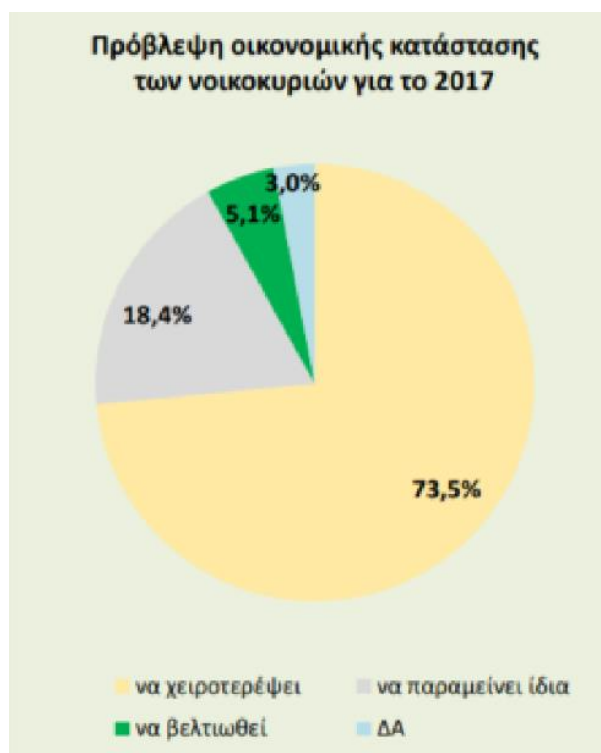
- **Διαθέσιμο εισόδημα:** Το 75,3% των νοικοκυριών που συμμετείχαν στην έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ παρουσίασε μείωση των εισοδημάτων το 2016 σε σχέση με το 2015, ενώ επίσης υψηλό ποσοστό (73,5%) αναμένει να χειροτερέψει η οικονομική του κατάσταση το 2017. Η εσωτερική ζήτηση έχει μειωθεί σημαντικά καθώς σχεδόν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

**Καταναλωτική Συμπεριφορά
(εξέλιξη δαπάνης νοικοκυριών 2016, σύγκριση με 2015)**



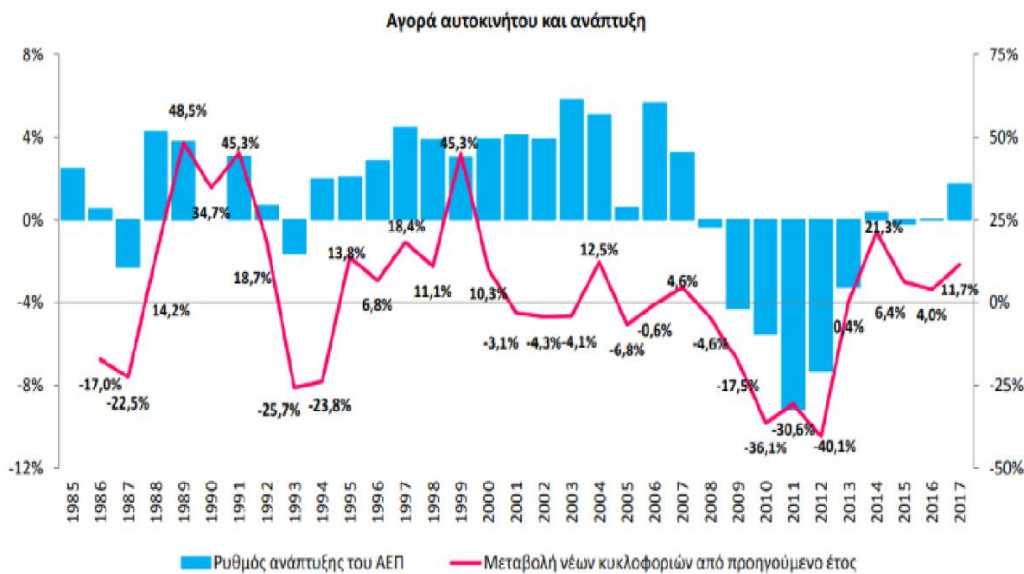
Πηγή: 2016 Έρευνα IME ΓΣΕΒΕΕ - «Εισόδημα – Δαπάνες Νοικοκυριών» Δεκέμβριος 2016

Εικόνα 4: Καταναλωτική συμπεριφορά νοικοκυριών 2016 (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)



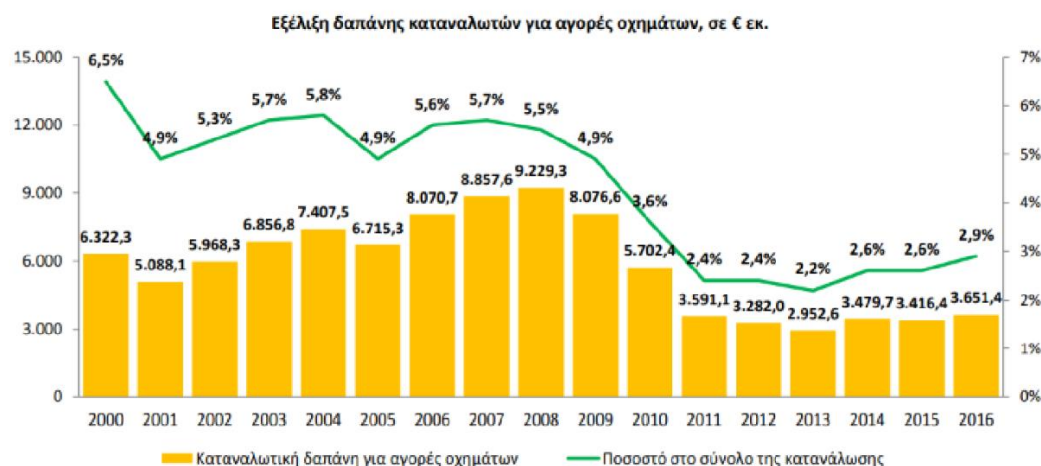
Εικόνα 5: Πρόβλεψη οικονομικής κατάστασης νοικοκυριών για το 2017 (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)

- 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. Ανοδικά κινούνται οι νέες κυκλοφορίες την περίοδο 2013-2017 (Εικόνα 5). Επιπροσθέτως 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 στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Αντίθετα, ο ΜΕΡΜ της δαπάνης καταναλωτών για αγορές οχημάτων την περίοδο 2013-2016 ανήλθε σε 7,3%(Εικόνα 6).



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

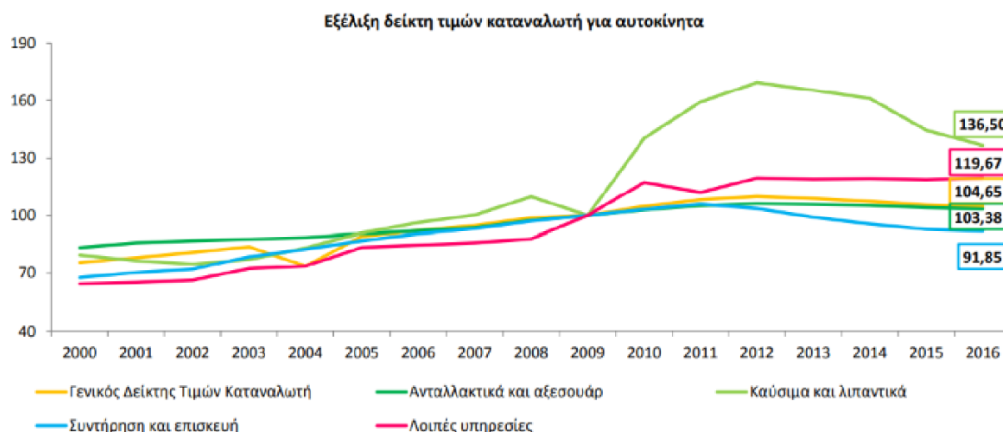
Εικόνα 6: Η αγορά αυτοκινήτου με ρυθμό ανάπτυξης (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)



Πηγή: Eurostat

Εικόνα 7: Εξέλιξη δαπάνης των καταναλωτών γι' αγορά αυτοκινήτου (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)

Το κόστος χρήσης των αυτοκινήτων αυξάνεται ταχύτερα από τον πληθωρισμό, με ιδιαίτερα υψηλό ρυθμό στα καύσιμα και λιπαντικά (ΜΕΡΜ 2000-2016: 3,4%) και στις 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%) (Εικόνα 7).



Εικόνα 8: Εξέλιξη δείκτη τιμών καταναλωτή γι' αυτοκίνητα (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)

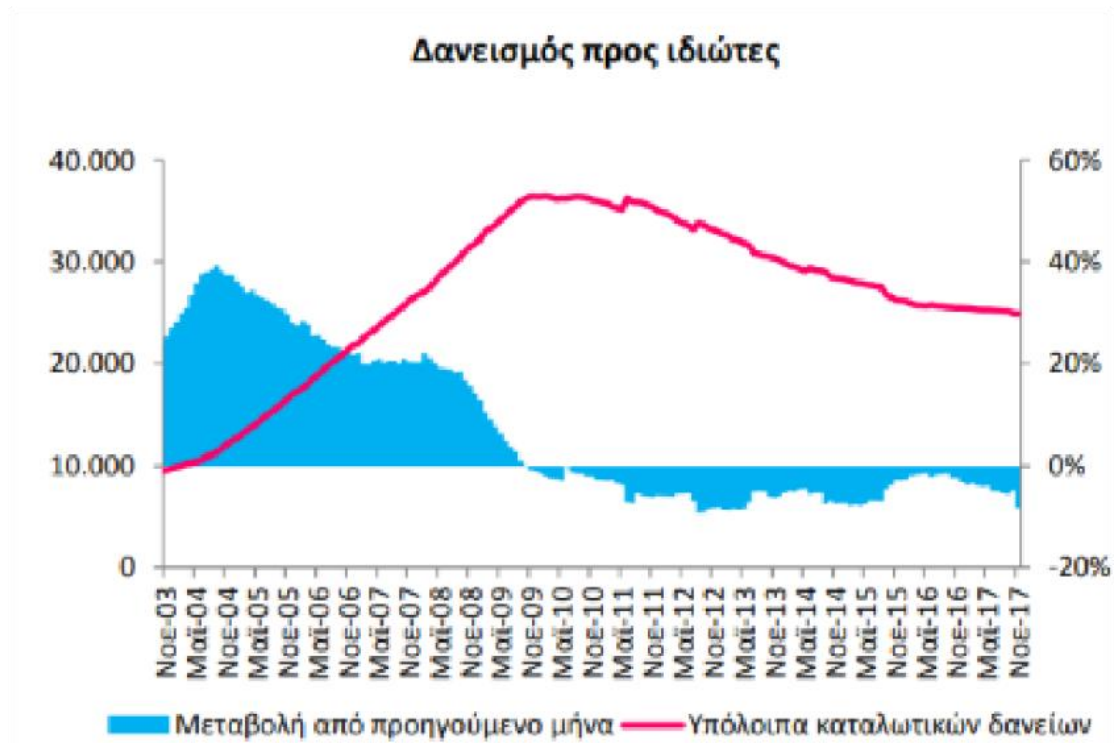
- Κίνητρα/αντικίνητρα από την πολιτεία:** Το αυτοκίνητο, τόσο στην κτήση του όσο και στη χρήση του είναι από τα πλέον επιβαρυμένα προϊόντα σε επίπεδο φορολογίας. Ωστόσο, ορισμένα από τα μέτρα που επιβαρύνουν τη χρήση του αυτοκινήτου, ενδέχεται να λειτουργούν και θετικά για την αγορά καινούριων οχημάτων. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από αυτά.

 - 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 ιδιαίτερα αποδοτικός για την αγορά αυτοκινήτου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, το 2014 το 79,6% των αυτοκινήτων που αποσύρθηκαν μετατράπηκε σε αγορά νέων αυτοκινήτων.
 - 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 καθώς και οχημάτων με κινητήρα diesel.

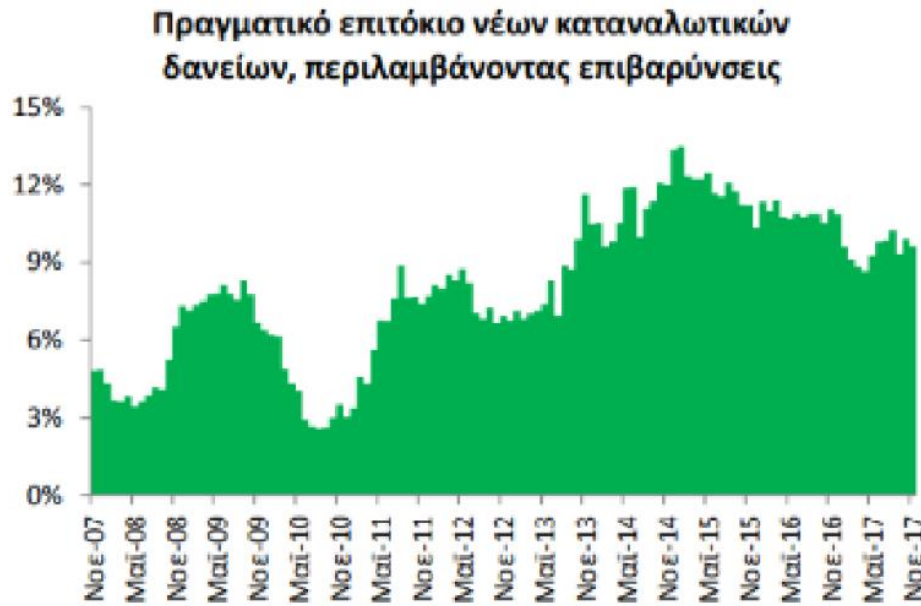
- *Τεκμήρια:* Τα τελευταία έτη, η ιδιοκτησία αυτοκινήτων αποτελεί τεκμήριο διαβίωσης. Ενδεικτικά, ένα δίλιτρο αυτοκίνητο προϋποθέτει εισόδημα τουλάχιστον €8.800. Τα τεκμήρια πλήττουν καίρια την αγορά αυτοκινήτου, ιδιαίτερα μεγάλου κυβισμού.
- *Τέλη κυκλοφορίας και ταξινόμησης και φόροι πολυτελείας:* Οι φορολογούμενοι πλήρωσαν το 2018 ακριβώς τα ίδια τέλη με αυτά που κατέβαλαν τον Δεκέμβριο του 2016, ανάλογα με τα κυβικά και το έτος πρώτης κυκλοφορίας του οχήματός τους. Λαμβάνοντας υπόψη και τους φόρους πολυτελείας πλήττονται οι εταιρίες-εισαγωγείς αυτοκινήτων. Στην αγορά αυτοκινήτου ευνοούνται τα μικρότερου κυβισμού και λιγότερο ρυπογόνα οχήματα. Τα τέλη κυκλοφορίας για το 2019 και 2020 παρέμειναν αμετάβλητα σε σχέση με το 2018 και καθορίζονταν ανάλογα με τα κυβικά για τις μηχανές και για τα αυτοκίνητα που κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στη χώρα μας μέχρι τις 31 Οκτωβρίου του 2010. Για τα αυτοκίνητα που έχουν ταξινομηθεί για πρώτη φορά στην Ελλάδα από την 1η Νοεμβρίου 2010 ο υπολογισμός των τελών κυκλοφορίας γίνεται με βάση τις εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα.
- *Χρηματοδότηση:* Το αυτοκίνητο λόγω της οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας αγοράζεται συνήθως με μακροχρόνια πίστωση. Λόγω των αυτών των οικονομικών γεγονότων έχουν περιοριστεί οι χρηματοδοτήσεις και έχουν αυξηθεί τα δάνεια που δίνονται για την αγορά τους. (Εικόνα 8 και Εικόνα 9).
- *Δημογραφικά στοιχεία:* Η μείωση του πληθυσμού σε συνδυασμό με την μείωση των νέων αποτελεί αρνητικό παράγοντα ζήτησης για την αγορά αυτοκινήτου. (Εικόνα 10) 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.
- *Διάρκεια ζωής:* Η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα έχει ως αποτέλεσμα να έχει αυξηθεί το όριο ηλικίας των αυτοκινήτων. Εκτιμήσεις έχουν δείξει ότι η παλαίωση των αυτοκινήτων θα ενισχύσει την αγορά.

- **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. Έτσι οι καταναλωτές έχουν ένα κίνητρο για να αγοράσουν κάποιο νέο όχημα.



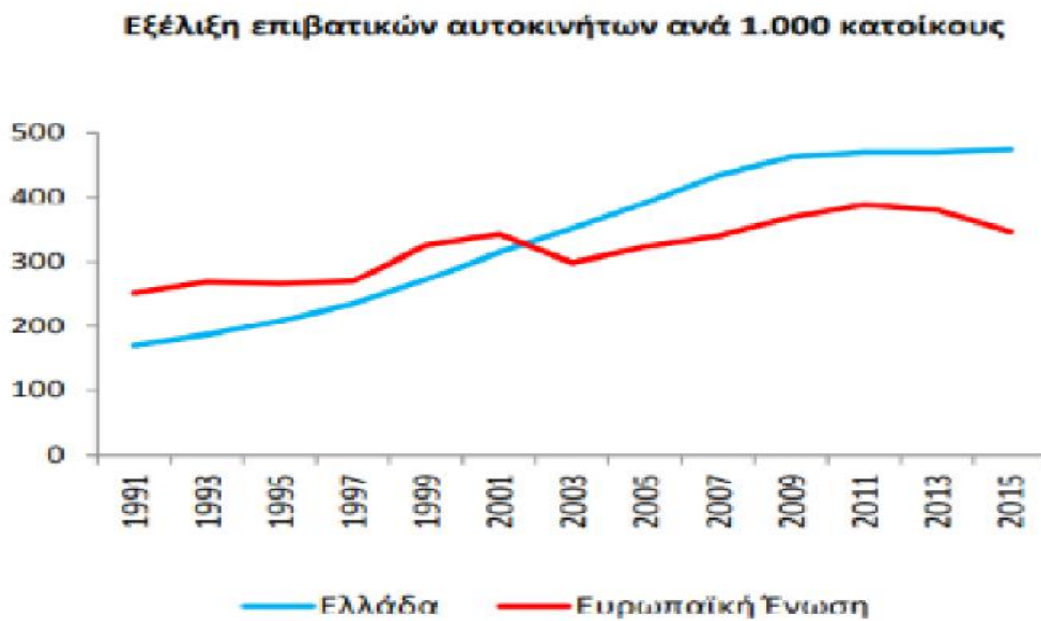
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Εικόνα 9: Δανεισμός προς ιδιώτες (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Εικόνα 10: Εξέλιξη επιτοκίων καταναλωτικών δανείων (Πηγή: Stochasis/ΕΛΣΤΑΤ). (Stochasis, 2016) (ΕΛΣΤΑΤ, 2017)



Πηγή: Eurostat, ΔΝΤ

Εικόνα 11: Εξέλιξη επιβατικών αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους (Πηγή: Stochasis) (Stochasis, 2016)

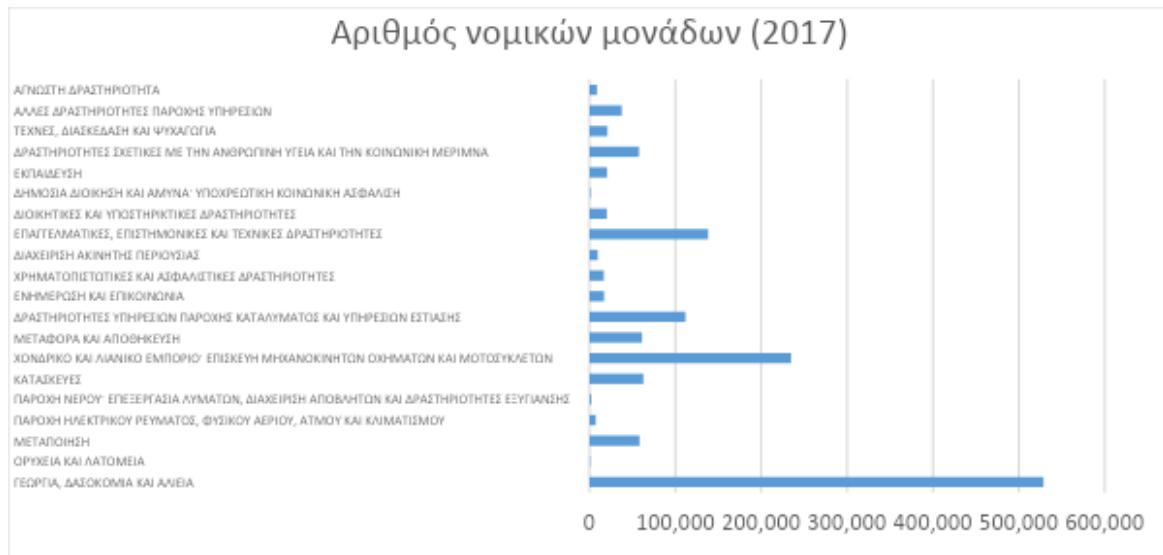
3. Πρόβλεψη Πωλήσεων Αυτοκινήτων

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή για το 2017 ο αριθμός νομικών μονάδων, ο κύκλος εργασιών και απασχολούμενοι ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο της Χώρας αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα και τα Διαγράμματα 1, 2, 3.

Πίνακας 2: Αριθμός νομικών μονάδων, ο κύκλος εργασιών και απασχολούμενοι ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο της Χώρας

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλιάδες ευρώ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Κωδικός ΝΑΣΕ Αναθ.2	Περιγραφή			
A	ΓΕΩΡΓΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑ	528.632	7.668.998	516.082
B	ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	625	700.291	5.722
Γ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	58.300	56.309.298	326.335
Δ	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	7.326	21.641.813	31.846
Ε	ΠΑΡΟΧΗ ΝΕΡΟΥ· ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ	1.970	1.756.777	17.113
ΣΤ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	62.749	10.009.648	124.224
Z	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ· ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΥΚΚΛΕΤΩΝ	234.733	111.465.618	696.823
H	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	61.152	14.902.837	178.495
Θ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	111.780	11.807.010	531.718
I	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	17.020	9.855.714	82.696
K	ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	16.717	13.248.989	84.093
Λ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	9.673	1.461.351	18.116
M	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	138.195	8.563.601	233.353
N	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	20.183	6.232.240	136.509
Ξ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ· ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	989	445.596	421.176
O	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	20.517	1.140.472	345.915
Π	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ	57.629	3.914.341	261.147
P	ΤΕΧΝΕΣ, ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	20.857	5.848.373	64.986

Σ	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	37.574	1.219.651	91.617
Ω	ΑΓΝΩΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	8.749	24.335	10.233
Γενικό Σύνολο		1.415.370	288.216.952	4.178.199



Διάγραμμα 1: Αριθμός νομικών μονάδων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο της Χώρας



Διάγραμμα 2: Κύκλος εργασιών (σε χιλ. Ευρώ) ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο της Χώρας



Διάγραμμα 3: Απασχολούμενοι ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο της Χώρας

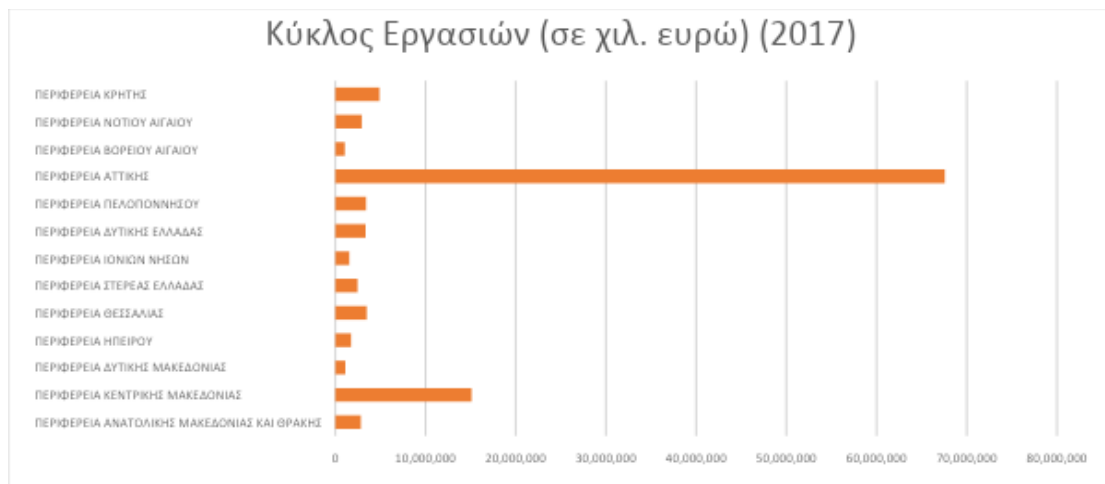
Δημογραφικά στοιχεία για τα παραπάνω στοιχεία του κλάδου του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών δίνονται επίσης από την ΕΛΣΤΑΤ και αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα και τα Διαγράμματα 4, 5, 6.

Πίνακας 3: Αριθμός νομικών μονάδων, ο κύκλος εργασιών και απασχολούμενοι για τον κλάδο χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών ανά Περιφέρεια

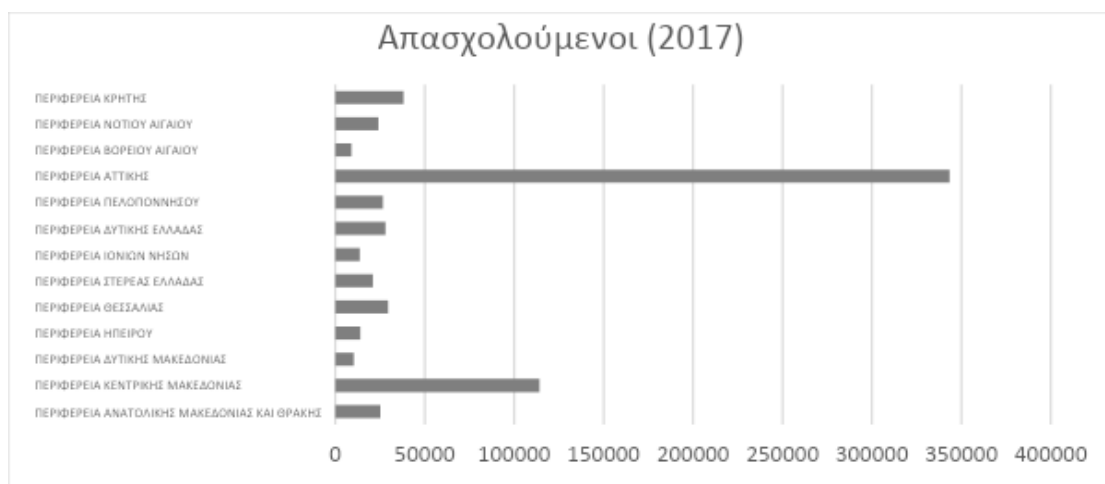
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλιάδες ευρώ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	12.006	2.827.116	25.167
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	43.891	15.102.256	114.101
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	5.545	1.103.422	10.316
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ	6.411	1.745.524	13.941
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	15.450	3.480.794	29.490
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	11.152	2.458.609	20.985
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	6.182	1.545.722	13.655
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	13.786	3.356.840	28.016
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	12.418	3.407.353	26.591
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	78.032	67.567.379	343.390
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	4.685	1.047.986	9.008
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	10.055	2.930.304	24.054
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	15.120	4.892.313	38.109



Διάγραμμα 4: Αριθμός νομικών μονάδων για τον κλάδο χονδρικού και λιανικού εμπορίου' επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών ανά Περιφέρεια



Διάγραμμα 5: Κύκλος εργασιών (σε χιλ. Ευρώ) για τον κλάδο χονδρικού και λιανικού εμπορίου' επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών ανά Περιφέρεια



Διάγραμμα 6: Απασχολούμενοι για τον κλάδο χονδρικού και λιανικού εμπορίου' επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών ανά Περιφέρεια

Επιπλέον, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή και το Δελτίο Τύπου που ανακοινώθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, ο κύκλος εργασιών στον τομέα των

αυτοκινήτων για ολόκληρη την χώρα μειώθηκε για το τρίτο Τρίμηνο του 2020 κατά 0,7%.

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή ανακοινώνει τους Δείκτες Κύκλου Εργασιών στον Τομέα των Αυτοκινήτων με έτος βάσης 2015=100,0 και περίοδο αναφοράς το Γ τρίμηνο 2020, η εξέλιξη των οποίων, έχει ως εξής (ΕΛΣΤΑΤ, 2020):

- Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον κλάδο 45 (χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών) του Γ τριμήνου 2020, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Γ τριμήνου 2019, παρουσίασε μείωση 0,7% και σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Β' τριμήνου 2020, αύξηση 33,8% (Πίνακας 2).
- Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στην ομάδα 451 (πώληση μηχανοκίνητων οχημάτων) του Γ τριμήνου 2020, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Γ τριμήνου 2019, παρουσίασε μείωση 0,5% και σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Β' τριμήνου 2020, αύξηση 40,0% (Πίνακας 2).

Πίνακας 4: Εξέλιξη Δεικτών Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Αυτοκινήτων (κλάδος 45, ομάδα 451) – Έτος βάσης 2015=100 (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)

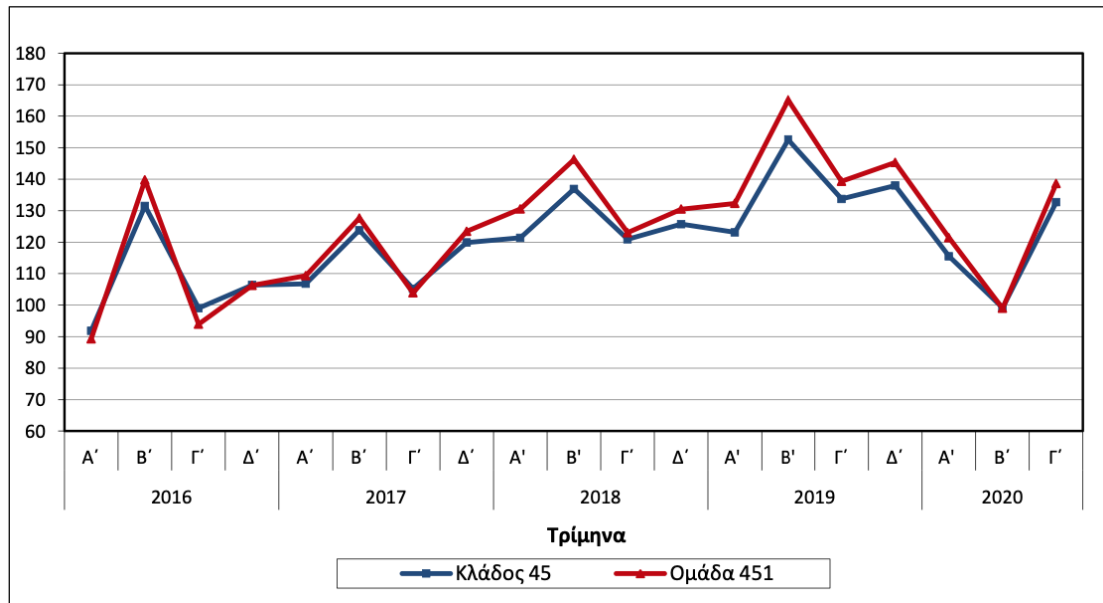
Έτος και τρίμηνο		Κλάδος 45 ⁽¹⁾			Ομάδα 451 ⁽²⁾		
		Δείκτες	Ετήσιες μεταβολές (%)	Τριμηνιαίες μεταβολές (%)	Δείκτες	Ετήσιες μεταβολές (%)	Τριμηνιαίες μεταβολές (%)
2015:	A'	93,7	16,9	-6,1	94,3	17,7	-5,7
	B'	113,9	12,3	21,5	117,1	9,9	24,2
	Γ'	83,5	-7,0	-26,7	80,2	-9,6	-31,5
	Δ'	108,9	9,1	30,3	108,4	8,4	35,2
	Μέσος ετήσιος	100,0	7,8		100,0	6,6	
2016:	A'	91,8	-2,0	-15,6	89,3	-5,3	-17,6
	B'	131,5	15,4	43,2	139,8	19,3	56,5
	Γ'	99,0	18,6	-24,7	93,9	17,1	-32,8
	Δ'	106,4	-2,2	7,5	106,3	-2,0	13,1
	Μέσος ετήσιος	107,2	7,2		107,3	7,3	
2017:	A'	106,8	16,3	0,4	109,3	22,5	2,9
	B'	123,8	-5,9	15,9	127,6	-8,7	16,7
	Γ'	105,2	6,2	-15,0	103,9	10,6	-18,6
	Δ'	119,9	12,7	14,0	123,4	16,1	18,8
	Μέσος ετήσιος	113,9	6,3		116,1	8,2	
2018:	A'	121,4	13,6	1,2	130,5	19,4	5,8
	B'	136,9	10,6	12,8	146,3	14,6	12,1
	Γ'	120,9	14,9	-11,7	123,0	18,4	-15,9
	Δ'	125,7	4,8	4,0	130,5	5,8	6,1
	Μέσος ετήσιος	126,2	10,8		132,6	14,2	
2019:	A'	123,1	1,4	-2,1	132,3	1,4	1,4
	B'	152,6	11,5	24,0	165,2	12,9	24,9
	Γ'	133,7	10,6	-12,4	139,3	13,3	-15,7
	Δ'	138,0	9,8	3,2	145,3	11,3	4,3
	Μέσος ετήσιος	136,8	8,4		145,5	9,7	
2020:	A'	115,5	-6,2	-16,3	121,4	-8,2	-16,4
	*B'	99,2	-35,0	-14,1	99,0	-40,1	-18,5
	** Γ'	132,7	-0,7	33,8	138,6	-0,5	40,0

Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών.

Πώληση μηχανοκίνητων οχημάτων

*Αναθεωρημένα στοιχεία

**Προσωρινά στοιχεία



Εικόνα 12: Εξέλιξη των Δεικτών Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Αυτοκινήτων κλάδος 45, ομάδα 451 (2015=100,0) (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)

Όσον αφορά τώρα τον νομό Αττικής, σύμφωνα με ένα άρθρο της Αλεξάνδρας Γκίτση, που δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του 2020, στην Αττική για τον μήνα Ιούνιο, πουλήθηκαν 8.218 αυτοκίνητα. (Γκίτση, 2020)

Τα μερίδια των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην αγορά διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Η TOYOTA πούλησε το 13% των καινούργιων αυτοκινήτων που πουλήθηκαν τον Ιούνιο
- Η Volkswagen το 9%
- 7,3% η Peugeot
- 7,2% η Hyundai
- 7,1% η Nissan
- 5,9% η Opel
- 5% η Suzuki
- 4,6% η Skoda
- 4,5% η BMW
- 4% η FORD
- 32,4% οι λοιποί.

Η έδρα της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, θα βρίσκεται στη Νέα Πέραμο (N:38ο.00.026, E:23ο.25.231), στο Νομό Αττικής. Τα τελευταία στοιχεία της απογραφής του 2011 καταγράφουν συνολικό πληθυσμό 8.333 κατοίκους και έκταση 7.300 στρέμματα. Ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες ο πληθυσμός ξεπερνά του; 15.000 κατοίκους. (Περάμου, 2020)

Συνολικά, ο νομός Αττικής, ο οποίος και θ' αποτελεί το δυνητικό κοινό της υπό εξέταση επιχείρησης έχει πληθυσμό της τάξης των 3.828.434 ατόμων (Statistics, 2011).

4. Κύκλος Εργασιών Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) ανακοίνωσε στοιχεία για τη Διάρθρωση των Επιχειρήσεων στη Χώρα για τα έτη 2015 - 2018.

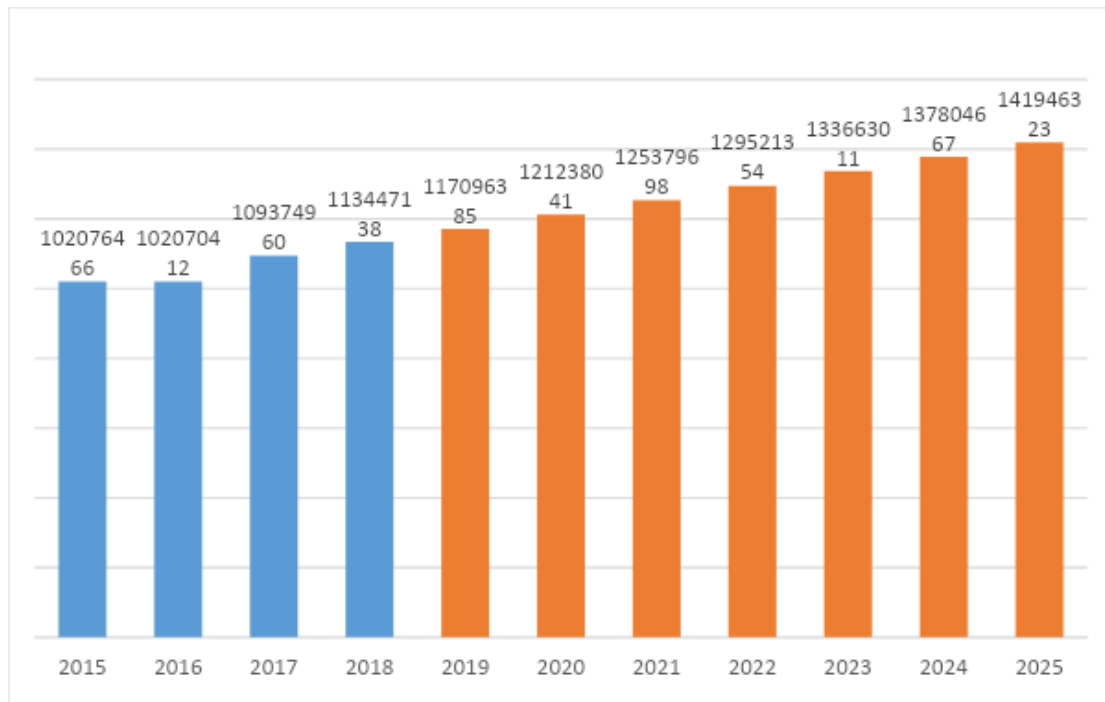
Οι Στατιστικές Διάρθρωσης των Επιχειρήσεων καταρτίζονται στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της Χώρας, όπως αυτές προκύπτουν από το Ευρωπαϊκό Ενωσιακό Δίκαιο (Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 295/2008) με στόχο την εκτίμηση της διάρθρωσης και εξέλιξης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, της χρήσης συντελεστών παραγωγής, των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της περιφερειακής, εθνικής, κοινοτικής και διεθνούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων και αγορών, της πολιτικής των επιχειρήσεων και των ειδικών χαρακτηριστικών και ειδικής κατανομής των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς, επίσης, για την κατάρτιση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (από την πλευρά της παραγωγής, της δαπάνης και του εισοδήματος) και για την κατάρτιση των περιφερειακών στοιχείων ΑΕΠ, Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας, Απασχόλησης και Επενδύσεων. (Statistics, 2020)

Για τα έτη 2019 – 2025 χρησιμοποιήθηκε η συνάρτηση Forecast του Excel.

Παρακάτω δίνεται διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου εργασιών του τομέα Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών.

Πίνακας 5: Κύκλος Εργασιών κλάδου Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών

Έτος	Κύκλος Εργασιών (χιλ. Ευρώ)
2015	102076466
2016	102070412
2017	109374960
2018	113447138
2019	117096385
2020	121238041
2021	125379698
2022	129521354
2023	133663011
2024	137804667
2025	141946323



Διάγραμμα 7: Κύκλος Εργασιών κλάδου Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών

Έστω ότι η υπό μελέτη επιχείρηση στοχεύει σε μερίδιο 3% επί των πωλήσεων του κλάδου Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών, στην Αττική. Τότε οι μελλοντικές της πωλήσεις διαμορφώνονται όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 6.

- Το ποσοστό 38% το οποίο αντιστοιχεί στον κύκλο εργασιών του κλάδου στην Αττική υπολογίστηκε από το δεδομένο στον πίνακα 3, και θεωρείται σταθερό για τα επόμενα έτη.
- Τα ποσοστά πωλήσεων των συγκεκριμένων brands δόθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 6: Μελλοντικές πωλήσεις της υπο μελέτη επιχείρησης

Έτος	Κύκλος Εργασιών (χιλ. Ευρώ)	Μερίδιο Αττικής (χιλ. Ευρώ)	Suzuki (χιλ. Ευρώ)	Opel (χιλ. Ευρώ)	VW (χιλ. Ευρώ)	Nissan (χιλ. Ευρώ)	3% Πωλήσεων Αττικής (χιλ. Ευρώ)
2015	102076466	38%	5,0%	5,9%	9,0%	7,1%	3%
2016	102070412						
2017	109374960	67567379	3378369	3986475	6081064	4797284	
2018	113447138	43364134	2168207	2558484	3902772	3078854	
2019	117096385	44759025	2237951	2640782	4028312	3177891	
2020	121238041	46342136	2317107	2734186	4170792	3290292	
2021	125379698	47925246	2396262	2827590	4313272	3402692	388194
2022	129521354	49508356	2475418	2920993	4455752	3515093	401018

2023	133663011	51091467	2554573	3014397	4598232	3627494	413841
2024	137804667	52674577	2633729	3107800	4740712	3739895	426664
2025	141946323	54257688	2712884	3201204	4883192	3852296	439487

3.4 Pest Analysis

1. Γενικά – Ορισμοί

Σύμφωνα με το Blokdyk (2018), το PEST Analysis είναι μια ανάλυση εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων που καλύπτουν πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς τομείς. Βασικά η Ανάλυση PEST καθορίζει πώς εξωτερικοί παράγοντες όπως η πολιτική, τα οικονομικά, τα κοινωνικά και η τεχνολογία επηρεάζουν την απόδοση και τις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού. Εδώ είναι η λεπτομέρεια των στοιχείων PEST (Susilo, 2018):

- Οι πολιτικοί παράγοντες στην ανάλυση PEST περιλαμβάνουν μια ποικιλία κυβερνητικών πολιτικών, νόμων και ποικίλων τυπικών και ανεπίσημων κανόνων του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν τις βασικές δραστηριότητες της οργάνωσης. Τα κύρια ζητήματα που εστιάζουν σε πολιτικούς παράγοντες είναι η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, οι κανονισμοί και η νομοθεσία που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν διάφορες κυβερνητικές πολιτικές, εκπαιδευτικούς νόμους, υπουργικούς κανονισμούς και διάταγμα, καθώς και εγκυκλίους σχετικά με την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Susilo, 2018).
- Οι οικονομικοί παράγοντες στην ανάλυση PEST περιλαμβάνουν την εθνική οικονομική και χρηματοοικονομική κατάσταση, την ευημερία και τη δημόσια αγοραστική δύναμη, την οικονομική πολιτική, την οικονομική παγκοσμιοποίηση, την ισότητα ανάπτυξης, τους φυσικούς πόρους και τους ανθρώπινους πόρους γίνονται εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον του οργανισμού. Στον τομέα των υπηρεσιών, ιδίως της εκπαίδευσης, οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν επίσης την οικονομική ανάπτυξη και το ποσό του προσφερόμενου κόστους (Susilo, 2018).
- Οι κοινωνικοί παράγοντες στην Ανάλυση PEST είναι ένα εξωτερικό περιβαλλοντικό κέντρο για τις κρίσεις και τις στάσεις των καταναλωτών ή των χρηστών των υπηρεσιών προς τον ίδιο τον οργανισμό. Οι κοινωνικοί παράγοντες γενικά περιλαμβάνουν τον πολιτισμό, τη δημογραφία, την εκπαίδευση, την εργασία, την υγεία, την οικογένεια, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το χρόνο και το φύλο. Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των ανθρώπων, στους καταναλωτές και στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι κοινωνικές τάσεις επηρεάζουν σημαντικά την επιχειρησιακή οργάνωση. Σχεδιασμός και στρατηγικές για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού πρέπει να αναφέρονται στην κοινωνική ανάπτυξη της κοινωνίας (Susilo, 2018).

- Οι τεχνολογικοί παράγοντες στην ανάλυση PEST αναφέρονται στην τεχνολογία που επηρεάζει τις πρώτες ύλες, λειτουργίες, προϊόντα και υπηρεσίες. Οι τεχνολογικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες και απειλές για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον οργανισμό. Η εποχή των τεχνολογικών πληροφοριών είναι σε θέση να ενισχύσει τις διαδικασίες. Η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να συνδυάσει την αξιοπιστία των λειτουργικών δεξιοτήτων με την ταχύτητα της διαδικασίας, παρέχοντας έτσι τα πλεονεκτήματα της ταχύτητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της διαδικασίας ολοκλήρωσης στην εξυπηρέτηση πελατών (Susilo, 2018).

Η κυβέρνηση μέσω διαφόρων πολιτικών και νόμων γίνεται αναφορά στην τεχνολογική αλλαγή. Η καινοτομία και η υιοθέτηση της τεχνολογίας είναι ένα σημαντικό βήμα στην εποχή της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας όπως είναι σήμερα. Η εστίαση της κυβέρνησης στη νέα τεχνολογία, την ανακάλυψη και την ανάπτυξη, την τεχνολογική υποδομή, το κόστος προμηθειών και τις χρήσεις της τεχνολογίας είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα αξίας του οργανισμού στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Η τεχνολογία αναφέρεται στα μέσα που επιλέγονται για να παρέχουν την αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας, που περιλαμβάνει νέες εξελίξεις που αλλάζουν τα πρότυπα και τα συστήματα της διαδικασίας, καθώς και βελτιώσεις στα υλικά, το σχεδιασμό και τις μεθόδους (Susilo, 2018).

2. Πολιτικοί Παράγοντες

Η Ελλάδα έχει μια φήμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά την σοβαρή κρίση χρέους της το 2009. Αν και η χώρα εξακολουθεί να μαστίζεται από πολλές οικονομικές δυσκολίες, διαθέτει μια ισχυρή τουριστική βιομηχανία, εξαιρετική τεχνολογική υποδομή και πολύ λογικές περιβαλλοντικές πολιτικές. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τις συνθήκες που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, έχουμε συντάξει αυτήν τη σύντομη ανάλυση PEST - εξετάζοντας τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτισμικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη χώρα (Bush, 2019).

- *Κυβερνητική αστάθεια:*
Δυστυχώς, το πολιτικό τοπίο στην Ελλάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασταθές. Την τελευταία δεκαετία, υπήρξαν πολλές διοικητικές αναταραχές σε όλους τους τομείς της κυβέρνησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ο ρόλος του πρωθυπουργού άλλαξε χέρια τουλάχιστον επτά φορές, με το κυβερνών κόμμα να αλλάζει με κάθε νέο πρωθυπουργό. Αυτή η στατιστική από μόνη της καταδεικνύει την εκτεταμένη πολιτική διαφωνία στη χώρα και έχει συμβάλει σίγουρα στην κακή οικονομική απόδοση της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια (Bush, 2019).

- *Διαφθορά:*
Εκτός από το ότι είναι ασταθές, η πολιτική σκηνή στην Ελλάδα είναι γεμάτη διαφθορά. Παρόλο που η διαφθορά συνήθως κρύβεται, η μη κυβερνητική οργάνωση Transparency International βρήκε αρκετά στοιχεία διαφθοράς για να πει ότι έπαιξε «σημαντικό ρόλο» στην πρόσφατη οικονομική ύφεση της χώρας. Η φοροδιαφυγή, η οποία συνοδεύεται από διαφθορά, πιστεύεται ότι αντιστοιχεί σε δεκάδες δισεκατομμύρια ευρώ σε εισπραχθέντα φορολογικά έσοδα κάθε χρόνο (Bush, 2019).
- *Περιοχή Σένγκεν:*
Η Ελλάδα είναι μέλος του Χώρου Σένγκεν, μιας ομάδας ευρωπαϊκών χωρών μέσω των οποίων οι κάτοικοι μπορούν να ταξιδεύουν ελεύθερα, χωρίς να χρειάζεται να περάσουν μέσω διαβατηρίου ή άλλου συνοριακού ελέγχου. Αν και δεν αποτελεί μείζονα παράγοντα, αυτό καθιστά ευκολότερη την είσοδο στη χώρα για τους τουρίστες και αφήνοντας ευκολότερη για τους μετανάστες (Bush, 2019).

3. Οικονομικοί Παράγοντες

- *Κρατικό χρέος:*
Εγκλωβισμένη από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση 2007/2008, η Ελλάδα έπεσε σε μια σημαντική οικονομική ύφεση από το 2009. Ένας σημαντικός λόγος για αυτό ήταν τα μεγάλα ελλείμματα δαπανών της χώρας, τα οποία συχνά δεν είχαν αναφερθεί από αξιωματούχους. Αυτή η ξαφνική αύξηση του δημόσιου χρέους, καθώς και ο ελληνικός πληθυσμός έχασε την εμπιστοσύνη στην κυβέρνησή του, προκάλεσαν τόσο πολίτες όσο και επενδυτές να χάσουν την πίστη τους στη χώρα. Όπως σε πολλές μεγάλες οικονομικές κρίσεις, αυτό οδήγησε σε μεγάλο αριθμό ατόμων που προσπαθούν να τραβήξουν χρήματα από τις τράπεζες και να πουλήσουν επενδύσεις, μειώνοντας έτσι την ικανότητα της Ελλάδας να καλύψει το έλλειμμα της με δάνεια. Στο τέλος, η χώρα έπρεπε να δεχτεί πολλαπλές διασώσεις και ακόμη δεν έχει ανακάμψει πλήρως (Bush, 2019).
- *Ανεργία:*
Ως αποτέλεσμα της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα συνέχισε να αγωνίζεται με το ζήτημα της ανεργίας. Η Ελλάδα έχει ποσοστό ανεργίας 18%. Αν και αυτό είναι ένα δίκαιο ποσό κάτω από το μέγιστο ποσοστό ανεργίας του 28% (μετά την κρίση χρέους), εξακολουθεί να είναι το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη - ένα δίκαιο ποσοστό υψηλότερο από το ποσοστό ανεργίας 14% στην Ισπανία ή το ποσοστό ανεργίας 11% στην Ιταλία . Αυτό το υψηλό ποσοστό ανεργίας συνεχίζει να μαστίζει την οικονομία της χώρας, καθώς όλο και περισσότερες οικογένειες δέχονται μεγάλη οικονομική πίεση (Bush, 2019).

- *Τουριστική βιομηχανία:*
Από οικονομική άποψη, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της Ελλάδας είναι η ακμάζουσα τουριστική βιομηχανία. Η Ελλάδα είναι ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός όχι μόνο για ταξιδιώτες εντός της Ευρώπης, αλλά και για globetrotters από όλες τις γωνιές της Γης. Προσελκύοντας περισσότερους από 20 εκατομμύρια ταξιδιώτες κάθε χρόνο, ο τουρισμός εκτιμάται ότι ευθύνεται για το 10 έως 20% του συνόλου της απασχόλησης στη χώρα. Δεδομένου ότι ο τουρισμός περιλαμβάνει χρήματα από χώρες εκτός της χώρας, αυτή η βιομηχανία επηρεάζεται ελάχιστα από την οικονομική ύφεση που συζητήθηκε προηγουμένως (Bush, 2019).

4. Κοινωνικοί Παράγοντες

- *Αναλογία εξάρτησης:*
Διαμορφώνοντας περίπου το 57%, η Ελλάδα έχει σχετικά υψηλό λόγο εξάρτησης. Ο λόγος εξάρτησης είναι ένα μέτρο του κλάσματος του πληθυσμού που δεν είναι σε θέση να εξασφαλιστεί σε σύγκριση με το κλάσμα του ενεργού πληθυσμού. Αν και ο λόγος εξάρτησης περίπου 50-60% δεν είναι καθόλου ανώμαλος στις ανεπτυγμένες χώρες, μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα της χώρας να ανακάμψει από τις οικονομικές δυσκολίες - καθώς λιγότερα άτομα παράγουν ΑΕΠ για τη χώρα (Bush, 2019).
- *Πολιτισμός:*
Σε μεγάλο μέρος της Ευρώπης, η Ελλάδα θεωρείται ότι έχει πλούσιο πολιτισμό και κληρονομιά. Από το ποικίλο φαγητό μέχρι τη θρυλική, αρχαία ιστορία της, πολλοί τουρίστες θεωρούν την Ελλάδα μια συναρπαστική χώρα για αυτόν τον λόγο. Με πολλά ιστορικά αντικείμενα και μέρη - συμπεριλαμβανομένου του Παρθενώνα και άλλων - η Ελλάδα έχει σημαντικά βαθύτερες πολιτιστικές και ιστορικές ρίζες από πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες της περιοχής (Bush, 2019).

5. Τεχνολογικοί Παράγοντες

- *Υποδομή:*
Εκτός από τις οικονομικές δυσκολίες, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι μια πολύ ανεπτυγμένη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει εξαιρετική τεχνολογική υποδομή, από πολλούς πύργους κυψελών έως αξιόπιστα δίκτυα ισχύος. Ως εκ τούτου, οι πολίτες και οι τουρίστες μπορούν να βασίζονται στο ίδιο υψηλό επίπεδο ψηφιακής συνδεσιμότητας με οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα. Οι ψηφιακοί νομάδες, οι νεοσύστατες τεχνολογίες και οι πολίτες της

καθημερινότητας μπορούν όλοι να αξιοποιήσουν τη σύγχρονη τεχνολογία χάρη σε αυτήν την υποδομή (Bush, 2019).

Εκτός από το ότι είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, κατά συνέπεια, του Χώρου Σένγκεν, η Ελλάδα σίγουρα δεν έχει τίποτα να καυχηθεί με την Πολιτική της κατάσταση. Ασταθής και γεμάτη διαφθορά, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση 2007/2008 έπληξε την Ελλάδα πιο σκληρά από οπουδήποτε αλλού. Μετά τη δική της κρίση χρέους το 2009, η Ελλάδα παρεμποδίστηκε σοβαρά από μεγάλα ποσά χρέους και υψηλά ποσοστά ανεργίας. Από τη θετική πλευρά, εξακολουθεί να έχει μια ισχυρή τουριστική βιομηχανία που μπορεί να αποφέρει έσοδα μέσω των οικονομικών κλιμάτων καλό και κακό (Bush, 2019).

Πέρα από αυτό, δυσκολεύεται σε κάποιο βαθμό λόγω του υψηλού λόγου εξάρτησης, αλλά ευτυχώς διαθέτει σταθερή τεχνολογική υποδομή για μελλοντική ανάπτυξη. Για να κλείσει ένα θετικό, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι ένα περιβαλλοντικά συνειδητό έθνος, δείχνοντας ότι οι πολίτες αυτής της χώρας είναι ευτυχείς να κοιτάζουν πέρα από τα άμεσα συμφέροντά τους (Bush, 2019).

3.5 Swot Analysis

Οι δυνάμεις, αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να βρεθούν από την Swot ανάλυση για το εσωτερικό περιβάλλον της ζητήρησης που εξετάζουμε.

5. Δυνάμεις (Strengths)

- Η πικολομορφία των μαρκών που θα εμπορεύεται η επιχείρηση
- Οι αξιόπιστες αντιπροσωπίες που παρέχουν εγγύηση 5 έτη στα οχήματα δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας στους πελάτες.
- Υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες και στην εκπαίδευση του προσωπικού με αποτέλεσμα ο πήχης για την άριστη εξυπηρέτηση να είναι πολύ υψηλός
- Ο συμβουλευτικός χαρακτήρας μέσω εξειδικευμένου προσωπικού θα χτίσει ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στον πελάτη

6. Αδυναμίες (Weaknesses)

- Ο χρόνος που θα χρειαστεί να εκπαιδευτεί άρτια το προσωπικό
- Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις

7. Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η πικολομορφία των μαρκών που θα εμπορεύεται η επιχείρηση δημιουργεί ένα νέο κύμα αγοραστών που θα θέλουν να δουν και να την εμπιστευτούν.
- Η τάση των αγοραστών να θέλουν να επιλέγουν ολοένα και περισσότερες λύσεις φιλικές στο περιβάλλον, της δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθεί λόγω των πολλών επιλογών που μπορεί να προσφέρει.
- Η ικανοποίηση και η άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που θα ξεχωρίζει η εταιρεία, αφού είναι αυτό που θέλουν οι πελάτες.

8. Απειλές (Threats)

- Με την περιβαλλοντική νομοθεσία υπάρχει αυξανόμενο κόστος
- Οι αλλαγές στην νομοθεσία και στην φορολογία είναι σημαντική απειλή αφού μπορεί να αλλάξουν την απόφαση του πελάτη
- Πόσο θα κρατήσει η οικονομική κρίση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας
- Φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές που δεν μπορούν να υπολογιστούν εκ των προτέρων.

3.6 Porter's Five Forces

1. Γενικά

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων επινοήθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter και δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά στο Harvard Business Review το 1979. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων είναι ένα σημαντικό και απλό εργαλείο για τον προσδιορισμό ορισμένων δυνάμεων σύμφωνα με μια συγκεκριμένη επιχείρηση κατάσταση με τη χρήση της εξωτερικής προοπτικής. Το πλαίσιο διακρίνει πέντε δυνάμεις στο μικροπεριβάλλον που οδηγούν στον ανταγωνισμό και θέτουν σε κίνδυνο την ικανότητα ενός οργανισμού να αποφέρει κέρδος. Η προέλευση του πλαισίου των πέντε δυνάμεων του Porter βασίζεται στην προσέγγιση της βιομηχανικής οικονομίας ή της βιομηχανικής οργάνωσης (ΙΟ). Η προσέγγιση ΙΟ προϋποθέτει ότι η έλξη μιας βιομηχανίας στην οποία λειτουργεί ένας οργανισμός καθορίζεται από τη δομή της αγοράς λόγω του λόγου ότι μια δομή της αγοράς επηρεάζει τη συμπεριφορά των συντελεστών της αγοράς (Raible, 2013; Slater & Olson, 2002). Η δομή της αγοράς, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στρατηγική συμπεριφορά των οργανισμών. Για παράδειγμα, η επιτυχία της αγοράς εξαρτάται από την ανταγωνιστική στρατηγική. Στη συνέχεια, η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται έμμεσα από τη δομή της αγοράς. Ο Mohapatra (2012) δηλώνει ότι «οι ατομικές δυνάμεις και ο συλλογικός αντίκτυπός τους θα αλλάξουν καθώς οι κυβερνητικές πολιτικές και οι μακροοικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες αλλάζουν». Επιπλέον, το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την ολοκλήρωση μιας ανάλυσης της βιομηχανίας. Ακόμη και μετά από πιο προσεκτική εξέταση, γίνεται προφανές ότι το μοντέλο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το κέρδος διαιρείται μεταξύ των πέντε δυνάμεων σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Ως εκ τούτου, θα επιτρέψει στον οργανισμό να κατανοήσει καλύτερα εκ των οποίων οι φορείς της βιομηχανίας κατέχουν τη μεγαλύτερη δύναμη και πιθανότατα καθορίζουν τους κανόνες των δραστηριοτήτων. Επιπλέον, το πλαίσιο επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτήσουν όχι μόνο μια ματιά της βιομηχανίας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά μια άποψη της δυναμικής της βιομηχανίας και των πιθανών αλλαγών στο μέλλον.

Εκτός από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών, ο Porter αναγνωρίζει τέσσερις άλλες δυνάμεις που πρέπει να περιληφθούν στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων, οι οποίες (α) απειλή δυνητικών νεοεισερχομένων, (β) διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, (γ) διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και (δ) την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αλληλεπιδράσεις

αυτών των πέντε δυνάμεων διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε μια βιομηχανία και αποτελούν μια συνεχή απειλή για την επιτυχία ενός οργανισμού (Porter, 1979). Τα παρακάτω παρέχουν μια σύντομη εξήγηση των πέντε δυνάμεων του Porter (Bruijl, 2018).

- **Ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών:**

Όταν η αντιπαλότητα μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών είναι σημαντική, η κερδοφορία εντός του κλάδου υποφέρει και οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν μέτρα όπως έκπτωση τιμών, εισαγωγή νέων προϊόντων, διαφημιστικές εκστρατείες και βελτιώσεις υπηρεσιών. Ωστόσο, η συχνότητα των προαναφερθέντων θα εξαρτηθεί από την ένταση του ανταγωνισμού και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται ο κλάδος από τον ρυθμό ανάπτυξης, το αποθηκευτικό και το σταθερό κόστος, τον αριθμό των οργανισμών που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, τη διαφοροποίηση, τα εμπόδια εξόδου και το κόστος εναλλαγής μεταξύ ανταγωνιστές (Bruijl, 2018).

- **Απειλή νεοεισερχόμενων:**

Ο Porter (1985) δηλώνει ότι «οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία φέρνουν νέα ικανότητα και την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς που ασκεί πίεση στις τιμές, το κόστος και το απαιτούμενο ποσοστό επένδυσης για να ανταγωνιστεί». Ωστόσο, η απειλή εισόδου θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πόσο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου και πόσους οργανισμούς βρίσκονται στη βιομηχανία. Επιπλέον, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να διαταράξουν τους καθιερωμένους παίκτες σε μια συγκεκριμένη αγορά και να επηρεάσουν άμεσα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όταν η ζήτηση δεν αυξάνεται ή μειώνεται, μια πρόσθετη προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών θα μειώσει τα περιθώρια κέρδους των συμμετεχόντων στην αγορά. Ο Porter (1985) διαφοροποιεί επτά κρίσιμα εμπόδια για να εισέλθει στην αγορά, (α) οικονομίες κλίμακας από πλευράς προσφοράς, (β) οφέλη κλίμακας από πλευράς ζήτησης, (γ) κόστος εναλλαγής πελατών, (δ) κεφαλαιακές απαιτήσεις, (ε) κατεργασία πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, (στ) άνιση πρόσβαση στα κανάλια διανομής και (ζ) περιοριστική κυβερνητική πολιτική. Μια ουσιαστική άσκηση για τους οργανισμούς είναι η ανάλυση των εμποδίων στην είσοδο και η πρόβλεψη πιθανών μέτρων αντιποίησης από τους ανταγωνιστές όταν σκέφτονται να εισέλθουν σε μια νέα βιομηχανία. Είναι υψίστης σημασίας για έναν νεοεισερχόμενο να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου χωρίς να ακυρώσει, μέσω βαριών επενδύσεων, την κερδοφορία της ένταξης στον κλάδο (Bruijl, 2018).

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία σε έναν κλάδο, καθώς οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν τους οργανισμούς με αυξανόμενες τιμές προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανακτήσουν, το κόστος αυξάνεται στις τιμές του. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτες υψηλής διαπραγματευτικής ισχύος των προμηθευτών. Για παράδειγμα, η κυριαρχία σε έναν κλάδο μπορεί να ελέγχεται από λίγους

οργανισμούς και, επομένως, είναι πιο συγκεντρωμένος από τον κλάδο στον οποίο πωλεί ή ο κλάδος δεν είναι ο σημαντικότερος πελάτης του ομίλου προμηθευτών. Από την άλλη πλευρά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να χειραγωγηθεί από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος του προμηθευτή και τη διαθεσιμότητα των υποκατάστατων πελατών. Επιπλέον, πολλοί ισχυροί προμηθευτές δεν εξαρτώνται κυρίως από έναν κλάδο για τα έσοδά του, καθώς ορισμένοι μπορούν να εξυπηρετήσουν έναν αριθμό άλλων κλάδων και δεν θα διστάσουν να εξαγάγουν το μέγιστο κέρδος από κάθε έναν (Porter, 1985). Ένας σημαντικός παράγοντας για τη δύναμη των προμηθευτών είναι η δύναμη των πελατών, οι οποίοι ενδέχεται να οδηγήσουν τις τιμές προς τα κάτω, να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα ή να επιβάλουν διευρυμένες υπηρεσίες, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία ενός κλάδου (Bruijl, 2018).

- **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

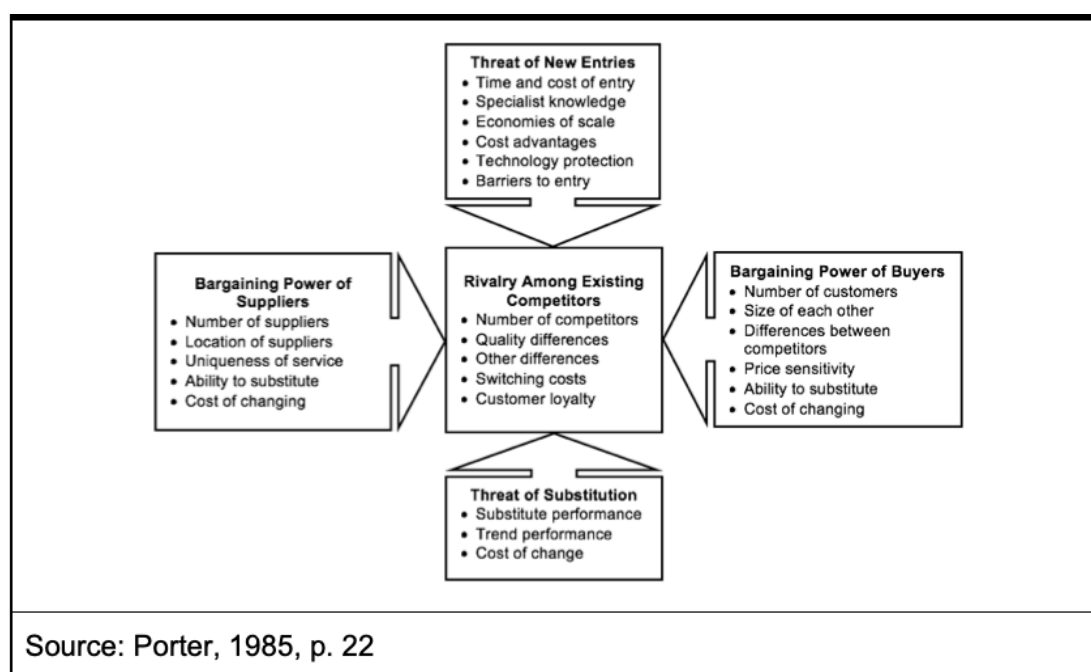
Όταν υπάρχει κατάσταση μονοπωλίου στην αγορά, οι αγοραστές έχουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη όταν είναι μεγάλοι και είναι σε θέση να στραφούν άνετα σε εναλλακτικούς προμηθευτές που είναι λίγοι σε αριθμό. Άλλες σχετικές συγκεντρώσεις αγοραστών είναι (α) ανταγωνιστικότητα - πολλοί αγοραστές και προμηθευτές, (β) αμοιβαία εξάρτηση - λίγοι αγοραστές και προμηθευτές και (γ) μονοπωλιακή ισχύς - λίγοι προμηθευτές και πολλοί αγοραστές. Επιπλέον, οι αγοραστές ανταγωνίζονται τον κλάδο με την επιβολή τιμών. Όταν οι αγοραστές είναι ισχυροί, οι πωλητές μπορούν να αναπτύξουν τρόπους με τους οποίους οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια premium τιμή για ορισμένα προϊόντα. Για παράδειγμα, οι πωλητές πρέπει να αποδεχτούν ότι υπάρχει ανισορροπία ισχύος και ότι η κερδοφορία θα μειωθεί ή ακόμη και να αποδεχτεί ένα ποσοστό απόδοσης που πλησιάζει το κόστος του κεφαλαίου. Επιπλέον, οι πωλητές μπορούν να βρουν διαφορετικούς τρόπους για να αυξήσουν το κόστος που επιβαρύνουν οι αγοραστές κατά τη μετάβαση από έναν πωλητή σε άλλον πωλητή. Ωστόσο, αυτό είναι δύσκολο, καθώς οι περισσότεροι αγοραστές θα αναγνωρίσουν ότι μπορεί να μην εκτιμήσουν όταν είναι κλειδωμένοι σε έναν συγκεκριμένο αγοραστή. Παρόλο που, οι πωλητές μπορεί να ξεπεράσουν αυτό το κλείδωμα δημιουργώντας ένα πρόγραμμα πιστότητας αγοραστή που παρέχει περισσότερη αξία από ό, τι παρέχουν οι ανταγωνιστές, όπως ένα σύστημα παράδοσης just-in-time (JIT) ή αύξηση της ποιότητας και των υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, όταν οι αγοραστές έχουν λιγότερη ισχύ, δεν είναι συγκεντρωμένοι, έχουν λιγότερες επιλογές και είναι τμηματοποιημένοι (π.χ. πληροφορίες για την τιμή είναι δύσκολο να βρεθούν, πιθανότητα διάκρισης τιμών, ομαδοποίηση τιμών) (Bruijl, 2018).

- **Απειλή προϊόντων και υπηρεσιών υποκατάστατων:**

Ο προσδιορισμός των υποκατάστατων αναζητά προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να εκπληρώσουν τον ίδιο σκοπό με τα προϊόντα της βιομηχανίας της εξεταζόμενης βιομηχανίας. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών είναι (α) το κόστος αλλαγής μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών και βιομηχανικών προϊόντων, ή (β) τον εθισμό του αγοραστή να αγοράζει υποκατάστατα. Για παράδειγμα, το βούτυρο και η μαργαρίνη

μπορεί να είναι τα ίδια στα μάτια πολλών, αλλά οι καταναλωτές πρέπει να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για το βούτυρο ή ένα smartphone που αντικαθιστά έναν φορητό υπολογιστή ως μια μικρότερη συσκευή που παρέχει τις ίδιες ή παρόμοιες λειτουργίες με έναν φορητό υπολογιστή. Από την πλευρά της βιομηχανίας και της κερδοφορίας, η απειλή των υποκατάστατων πρέπει να είναι χαμηλή, σε αντίθεση με τους αγοραστές που θέλουν τα υποκατάστατα να είναι υψηλή. Με άλλα λόγια, τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες είναι λιγότερο όταν (α) η ελαστικότητα της ζήτησης μεταξύ τιμών (δηλαδή, η ανταπόκριση της ζήτησης για ένα αγαθό στη μεταβολή της τιμής ενός άλλου αγαθού) είναι χαμηλή ή (β) το κόστος αλλαγής είναι υψηλός (Bruilj, 2018).

Μια επισκόπηση των πέντε δυνάμεων του Porter φαίνεται στην εικόνα 13, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων από τα χαρακτηριστικά για κάθε δύναμη.



Εικόνα 13: Porter's Five Forces (Bruilj, 2018).

2. Ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις του κλάδου

Οι ακόλουθοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη κατά την εκτίμηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ εταιρειών του κλάδου.

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Παρά την πρόσφατη ανάκαμψη, η αγορά εξακολουθεί να αντιμετωπίζει τις συνέπειες μιας μακράς και έντονης πτωτικής τάσης (MERM 2007-2017: -11,9%). Έτσι, δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας εταιρείας πραγματοποιείται εις βάρος των ανταγωνιστών της. Βαθμολογία έντασης: 3/3
- Αριθμός εταιρειών / Κατακερματισμός της αγοράς: Σε αντίθεση με το εξωτερικό, όπου στις περισσότερες χώρες κυριαρχούν οι εγχώριοι παραγωγοί, η ελληνική αγορά είναι κατακερματισμένη, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Ο διαγωνισμός επικεντρώνεται στην προσπάθεια

αύξησης του μεριδίου του στην εγχώρια αγορά, δίνοντας έμφαση στην τιμολογιακή πολιτική, τη διαφήμιση και σε προσφορές. Βαθμολογία έντασης: 3/3

Κεφάλαιο 4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 Γενικά

Εξαιτίας της συνεργασίας της υπό εξέταση επιχείρησης με τους εξής επίσημους αντιπροσώπους ΚΟΣΜΟCΑR Α.Ε., ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕΒΕ., ΝΙΚ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε., αναμενόμενα θα υιοθετεί παρεμφερή στρατηγική με αυτούς, στρατηγική η οποία εν πολλοίς διαμορφώνεται από τη μητρική εταιρεία – κατασκευαστή. Για το λόγο αυτό, παρόλο που τα περιθώρια διαμόρφωσης ξεχωριστής στρατηγικής από την επιχείρηση είναι μάλλον μικρά, 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.

4.2 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με τον Porter στο Rangkuti (2015: 6), υπάρχουν τρεις στρατηγικές που μπορούν να γίνουν από εταιρείες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Ηγεσία κόστους
- Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Στρατηγική της εστίασης

Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει υψηλότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, εάν μπορεί να προσφέρει φθηνότερη τιμή από την τιμή που δίνουν οι ανταγωνιστές της, φυσικά με την ίδια αξία προϊόντος ή ποιότητα. Η χαμηλότερη τιμή πώλησης μπορεί να επιτευχθεί από την εταιρεία επειδή χρησιμοποιεί οικονομίες κλίμακας, αποδοτικότητα παραγωγής, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, ευκολία πρόσβασης σε πρώτες ύλες και ούτω καθεξής. (Yoan Santosa Putra, 2018)

Η εταιρεία αναλαμβάνει επίσης μια στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργώντας μια αντίληψη για μια συγκεκριμένη αξία για τους πελάτες της. Για παράδειγμα, οι αντιλήψεις για την αριστεία απόδοσης προϊόντων, την καινοτομία προϊόντων, την άριστη εξυπηρέτηση και την ανώτερη εικόνα της επωνυμίας. (Yoan Santosa Putra, 2018)

Κάθε εταιρεία που ανταγωνίζεται σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον έχει βασικά την επιθυμία να είναι ανώτερη από τους ανταγωνιστές της. Γενικά, οι εταιρείες εφαρμόζουν αυτήν την ανταγωνιστική στρατηγική ρητά μέσω των δραστηριοτήτων διαφόρων υφιστάμενων λειτουργικών τμημάτων της εταιρείας. (Yoan Santosa Putra, 2018)

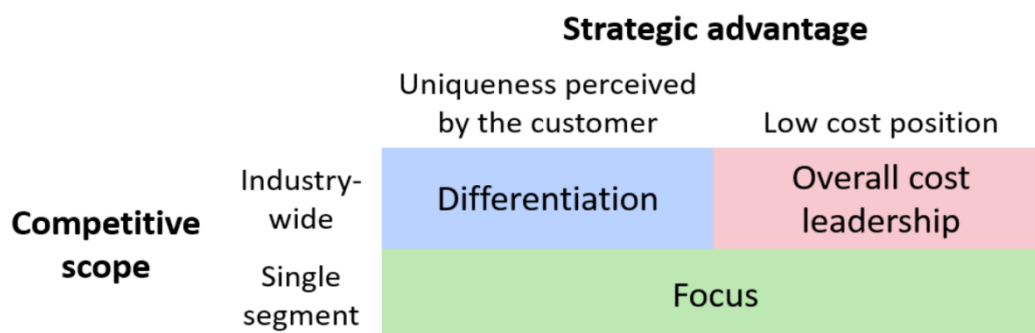
Η βασική ιδέα της δημιουργίας μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής ξεκινά με την ανάπτυξη μιας γενικής φόρμουλας για το πώς θα αναπτυχθεί μια επιχείρηση, ποιοι

είναι οι στόχοι της και ποιες πολιτικές θα χρειαστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. (Yoan Santosa Putra, 2018)

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μόνο δύο διαφορετικές αλλά σχετικές έννοιες. Η πρώτη έννοια δίνει έμφαση στην υπεροχή από την άποψη των πόρων και της εμπειρογνομosύνης της εταιρείας. Οι εταιρείες που έχουν ικανότητα στο μάρκετινγκ, την κατασκευή και την καινοτομία μπορούν να κάνουν αυτούς τους παράγοντες ως πηγές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω αυτών των τριών τομέων αρμοδιότητας, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές ώστε να παράγει προϊόντα που πωλούνται καλά στην αγορά. (Yoan Santosa Putra, 2018)

Η δεύτερη έννοια τονίζει την υπεροχή στην επίτευξη απόδοσης. Αυτή η κατανόηση σχετίζεται με τη θέση της εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Εάν μια εταιρεία συνεχίσει να δίνει προσοχή στην απόδοσή της και προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοσή της ώστε να έχει καλή ανταγωνιστική θέση, η εταιρεία έχει το ισχυρό κεφάλαιο για να συνεχίσει να ανταγωνίζεται με άλλες εταιρείες. (Yoan Santosa Putra, 2018)

Αυτή η στρατηγική πρέπει να σχεδιαστεί για να επιτυγχάνει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να κυριαρχεί τόσο στην τρέχουσα αγορά όσο και στη νέα αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασικά βασίζεται στις αξίες ή τα οφέλη που δημιουργεί η εταιρεία για τους αγοραστές της. (Yoan Santosa Putra, 2018)



Εικόνα 14: Porter's Generic Strategy (Porter, 1980)

4.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική που επιλέγει να εφαρμόσει η υπό μελέτη επιχείρηση είναι η στρατηγική της *Διαφοροποίησης*, διότι:

- Η διαφοροποίηση καθιστά το προϊόν επιθυμητό, επομένως θα έχετε περισσότερες πωλήσεις και περισσότερα κέρδη.
- Η διαφοροποίηση καθιστά το προϊόν μοναδικό, επομένως οι συγκρίσεις τιμών είναι δύσκολες και μπορείτε να ξεφύγετε με τη χρέωση υψηλότερης τιμής.
- Διαφοροποίηση σημαίνει ότι η προσφορά είναι μοναδική και έχει μεγάλη αξία, επομένως η ζήτηση θα υπερβαίνει την προσφορά και μπορείτε να χρεώσετε υψηλότερη τιμή.

- Η διαφοροποίηση προκαλεί πίστη στην επωνυμία, επομένως το κόστος μάρκετινγκ θα είναι χαμηλότερο επειδή είναι φθηνότερο να πωληθεί σε υπάρχοντες πελάτες. (Byron Sharp, 2001)

Ο Porter (1994: 14) δηλώνει ότι στη στρατηγική διαφοροποίησης, η εταιρεία προσπαθεί να είναι μοναδική στον κλάδο της σε διάφορες διαστάσεις που εκτιμώνται γενικά από τους αγοραστές. Η εταιρεία επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά από πολλούς αγοραστές σε μια βιομηχανία και θέτει μοναδικά τον εαυτό της για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Η εταιρεία ανταμείβεται με μια premium τιμή λόγω της μοναδικότητάς της. (Glenn Charles Parry, 2009)

Ο τρόπος διαφοροποίησης των προϊόντων είναι διαφορετικός για κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στο ίδιο το προϊόν, το σύστημα παράδοσης προϊόντων που χρησιμοποιείται για την πώλησή του, την προσέγγιση μάρκετινγκ και διάφορους άλλους παράγοντες. (Yoan Santosa Putra, 2018)

- Διαφοροποίηση προϊόντος. Στη διαφοροποίηση προϊόντων, το προϊόν είναι όταν η εταιρεία δημιουργεί ένα νέο προϊόν που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ως ένα μοναδικό και διαφορετικό προϊόν. Τα φυσικά προϊόντα είναι πιθανό να διαφοροποιηθούν. Οι εταιρείες μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους με βάση χαρακτηριστικά, ποιότητα απόδοσης, ποιότητα συμμόρφωσης, ανθεκτικότητα, αξιοπιστία, ευκολία επισκευής, στυλ και σχεδιασμό. Η επιλογή των προϊόντων ανάμεσα στις πολλές προσφορές στην αγορά βασίζεται πάντα στη διαφορά, είτε σιωπηρά είτε ρητά. Η βιβλιογραφία της ψυχολογίας αναφέρεται στο γεγονός ότι οι εντυπωσιακές διαφορές που σχετίζονται με ένα προϊόν θα διεγείρουν τη μνήμη επειδή η διαφορά θα εκτιμηθεί διανοητικά. (Yoan Santosa Putra, 2018)
- Διαφοροποίηση υπηρεσίας. Ένας άλλος τρόπος διαφοροποίησης είναι να παρέχουμε με συνέπεια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ικανοποιώντας ή ακόμα και υπερβαίνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που αναμένουν οι πελάτες. (Yoan Santosa Putra, 2018)
- Διαφοροποίηση μάρκας. Πολλές εταιρείες επιτυγχάνουν στην πώληση προϊόντων επειδή τα προϊόντα τους έχουν καθαρή εικόνα. Καθορίζει τη θέση τους σε ένα σημείο που είναι δυνητικά ελκυστικό μεταξύ των πολλών καταναλωτικών επιλογών. Οι διάφορες έννοιες που αναπτύχθηκαν σήμερα υποδηλώνουν πόσο σημαντική είναι η μάρκα ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Μόλις η εταιρεία ορίσει με σαφήνεια την εικόνα της στους πελάτες, το επόμενο βήμα είναι να γνωστοποιήσει αυτήν την εικόνα για να την κάνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει η εταιρεία μακροπρόθεσμα. (Yoan Santosa Putra, 2018)

4.4 Όραμα, Αποστολή, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση VRIO

Αποστολή: «Η αποστολή μας είναι να κερδίσουμε την αφοσίωση των πελατών μας παρέχοντας εμπειρίες πωλήσεων και υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα, εξαιρετική αξία, ακεραιότητα και ενθουσιασμό. Θα λειτουργήσουμε ομαδικά, θα εργαστούμε

ηθικά και θα επικεντρωθούμε στη συνάντηση και την προσπάθεια να υπερβούμε τις προσδοκίες των Πελατών μας. »

Όραμα: «Θα σκεφτούμε από την άποψη ότι θέλουμε να υπερβούμε τις προσδοκίες των πελατών μας, προσπαθώντας να κάνουμε το επιπλέον βήμα που μετατρέπει την ικανοποίηση των πελατών μας σε ενθουσιασμό. »

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

- Εκτεταμένο δίκτυο After Sales με σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την αγορά του αυτοκινήτου σε βάθος χρόνου.
- Αποκλειστικός εκπρόσωπος για κάθε πελάτη μας ξεχωριστά με στόχο τη γνώση του ιστορικού ώστε η επικοινωνία να είναι άμεση και να προτείνονται βελτιώσεις ή προσφορές ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες του κάθε πελάτη μας.
- Προσφέρουμε σε όλους τους νέους αγοραστές αυτοκινήτων έκπτωση 5% για την αγορά του πρώτου τους αυτοκινήτου.
- Παρέχουμε δωρεάν αλλαγές λαδιών για τα δύο πρώτα χρόνια.
- Συνεργασία με τους μεγαλύτερους εμπόρους αυτοκινήτων στην Ελλάδα στα ποιοτικότερα και αποδοτικότερα μοντέλα αυτοκινήτων.
- Ευελιξία στους τρόπους πληρωμής και χρέωσης των πελατών μας (δυνατότητα απόσυρσης παλαιού αυτοκινήτου).
- Πενταετής εγγύηση καλής λειτουργίας για να παρέχουμε στους πελάτες μας το αίσθημα εμπιστοσύνης που χρειάζονται.

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. Επίσης είναι η επιθυμία της εταιρείας να αξιολογεί ξεχωριστά κάθε δυνητική πώληση και να παρέχει προσωπικό σύστημα επικοινωνίας με τον πελάτη γεγονός που θα τον κάνει να αισθάνεται άνετα και φιλικά. Με βάση την ανάλυση «VRIO», το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτό αξιολογείται ως εξής.

- **Πολύτιμο (Valuable):**

“Ένας πόρος ή ικανότητα λέγεται ότι είναι πολύτιμος εάν επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να αναιρέσει τις απειλές στο περιβάλλον. Εάν ένας πόρος δεν επιτρέπει σε μια εταιρεία να ελαχιστοποιήσει τις απειλές ή να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες, δεν ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.” (Morris, 2019)

Αναμφίβολα, αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πολύτιμο επειδή η εμπιστοσύνη, η αμεσότητα, η προσωποκεντρική προσέγγιση των δυνητικών πελατών μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμους δεσμούς που διαρκούν περισσότερο από μια γενιά. Έτσι, εάν οι γονείς είναι ικανοποιημένοι και

έχουν εμπιστοσύνη στο αυτοκίνητο που αγόρασαν, είναι πολύ πιθανό ότι θα αγοράσουν ένα αυτοκίνητο της ίδιας μάρκας και τα παιδιά τους.

- **Σπάνιο (Rare):**

“Ένας πόρος είναι σπάνιος απλώς εάν δεν κατέχεται ευρέως από άλλους ανταγωνιστές.” (Morris, 2019)

Στην εποχή μας που όλα πια μπορούν να γίνουν απρόσωπα και ρευστά, η εμπιστοσύνη σε μία εταιρία και η αίσθηση ότι καλύπτει όλες τις ανάγκες σου είναι πολύ σημαντική προσέγγιση και οι περισσότεροι άνθρωποι την επιθυμούν σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Για το λόγο αυτό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σπάνιο.

- **Δύσκολο στη μίμηση (Difficult to Imitate):**

“Ένας πόρος είναι ασύγκριτος και δεν μπορεί να υποκατασταθεί εάν είναι δύσκολο για άλλη εταιρεία να το αποκτήσει ή να αντικαταστήσει κάτι άλλο στη θέση του. Ένας πολύτιμος και σπάνιος πόρος ή ικανότητα θα παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον άλλες εταιρείες δεν αποκτούν μεταγενέστερη κατοχή του πόρου ή στενό υποκατάστατο.” (Morris, 2019)

Δεν μπορεί να υπάρξει κάτι ίδιο ή παρόμοιο όταν το υπό εξέταση κριτήριο είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό και προσωπικό. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι αυτές που δεν μπορούν να μιμηθούν οπότε αν αυτές αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης τότε αυτό δεν μπορεί να αντιγραφεί από άλλους και είναι μοναδικό.

- **Η εταιρεία να είναι Οργανωμένη για να το εκμεταλλευτεί (Organization):**

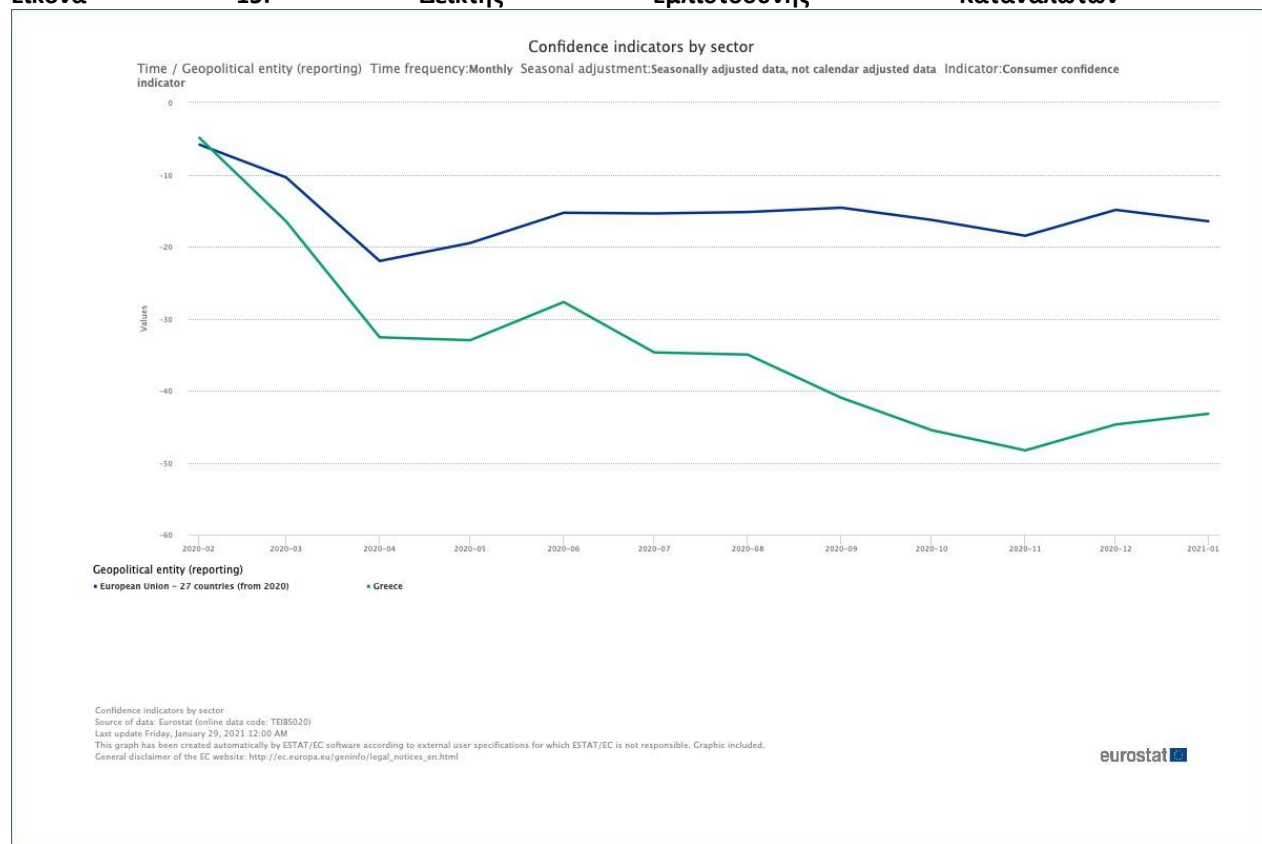
“Το τέταρτο και τελευταίο κριτήριο VRIO που καθορίζει εάν ένας πόρος ή ικανότητα είναι η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναγνωρίζει ότι η απλή κατοχή ή έλεγχος είναι απαραίτητη αλλά δεν επαρκεί για να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα. Η εταιρεία πρέπει επίσης να έχει την οργανωτική ικανότητα να εκμεταλλεύεται τους πόρους.” (Morris, 2019)

Η εταιρεία είναι σαφώς οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς σε αυτό έχει βασίσει τη φιλοσοφία και τη δομή της.

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 κλονιστεί η εμπιστοσύνη του κοινού στην εταιρεία και τα προϊόντα της.

Παρακάτω δίνεται η διαμόρφωση του δείκτη εμπιστοσύνης από την Eurostat, για τον τελευταίο χρόνο για την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα:

Εικόνα 15: Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών



4.5 Στρατηγική Marketing Πωλήσεων (STP)

1. Τμηματοποίηση - Segmentation

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς αυτοκινήτων. Η κατάτμηση της αγοράς πρέπει να εστιάζεται σε ομάδες καταναλωτών και στις ανάγκες τους, όχι στην κατηγορία των αυτοκινήτων. Αυτό σημαίνει ότι η ταξινόμηση διαφορετικών τύπων αυτοκινήτων δεν είναι μια αποδεκτή προσέγγιση για την κατάτμηση της αγοράς. Αυτοί οι τύποι αυτοκινήτων είναι λύσεις προϊόντων που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις ανάγκες συγκεκριμένων καταναλωτικών τμημάτων.

Όσον αφορά τον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατάτμησης της συγκεκριμένης αγοράς. Μία από τις πιο χρησιμοποιούμενες τμηματοποιήσεις προτείνει έναν συνδυασμό τιμής και μεγέθους των αυτοκινήτων. Αναπτύχθηκε από τη βρετανική εμπορική ένωση αυτοκινητοβιομηχανίας (SMMT) και είναι γενικά αποδεκτή από τη βιομηχανία. Προτείνει 9 τμήματα για την αγορά αυτοκινήτων, ανάλογα κυρίως με το μέγεθος του οχήματος (Niminet, 2013):

- Κατηγορία A – Μίνι
- Κατηγορία B – Μικρό
- Κατηγορία C – Κατώτερο-μεσαίο
- Κατηγορία D – Ανώτερο-μέσο

- Κατηγορία E – Εκτελεστικό
- Κατηγορία F – Πολυτελής
- Κατηγορία G – Σπορ
- Κατηγορία H – Διπλού σκοπού όχημα
- Κατηγορία I – Όχημα πολλαπλών χρήσεων

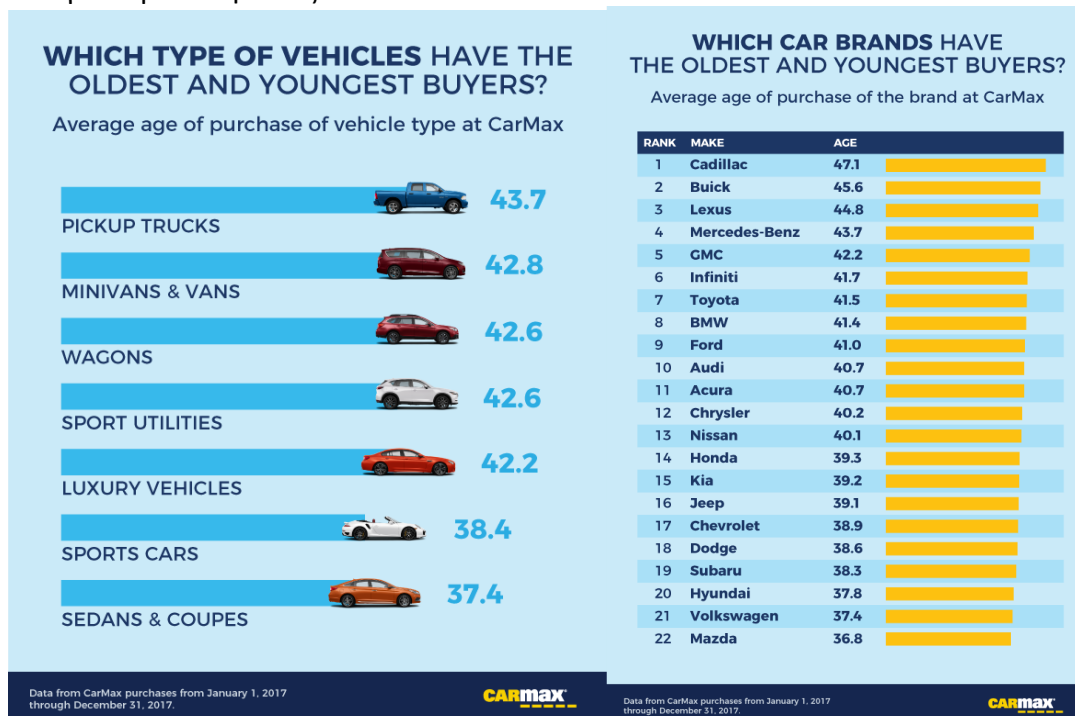
Μια μελέτη που αναπτύχθηκε στη Γαλλία διαπίστωσε στην αγορά αυτοκινήτων μια πιο προσαρμοσμένη στον πελάτη κατάτμηση. Η προτεινόμενη κατάτμηση εξαρτάται από τις ψυχολογικές στάσεις του καταναλωτή. Έτσι, προσδιορίζει τρεις τύπους πελατών αυτοκινήτων (Niminet, 2013):

1. Οι λειτουργικοί αγοραστές αυτοκινήτων. Αυτό το τμήμα θεωρεί την αυτοκινητοβιομηχανία ένα όργανο που ικανοποιεί την ανάγκη ελεύθερης κυκλοφορίας.
2. Οι αθλητικοί αγοραστές αυτοκινήτων είναι αυτοί που χρειάζονται όχι μόνο ένα αυτοκίνητο αλλά και ένα γρήγορο, αποδοτικό αυτοκίνητο για να τροφοδοτήσουν την αδρεναλίνη τους.
3. Κοινωνικοί αγοραστές αυτοκινήτων. Για αυτό το τμήμα η κοινωνική διάσταση της αγοράς αυτοκινήτου είναι η πιο σημαντική.

Τέλος, τμηματοποίηση του τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας μπορεί να γίνει βάσει των παρακάτω παραγόντων:

- **Δημογραφικοί Παράγοντες – Ηλικία**

Η επιλογή αγοράς ενός αυτοκινήτου εξαρτάται από την ηλικία του δυνητικού αγοραστή. Για παράδειγμα στην επόμενη εικόνα δίνεται η πληροφορία για το ποιος τύπος επιλέγεται περισσότερο από κάποια μέση ηλικία και ποια μάρκα αυτοκινήτου επιλέγεται βάσει ηλικίας.



Εικόνα 16: Παράδειγμα τμηματοποίησης αγοράς βάσει ηλικία δυνητικού αγοραστή (Ritholtz, 2018)

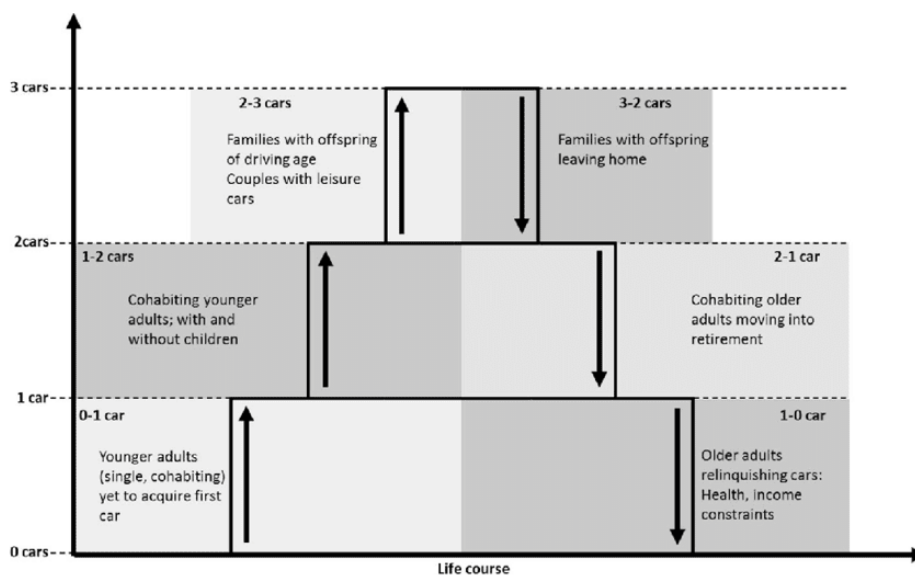
- **Δημογραφικοί Παράγοντες – Εισόδημα**

Το εισόδημα καθορίζει την επιλογή του αυτοκινήτου που θα επιλέξει ο δυνητικός αγοραστής.

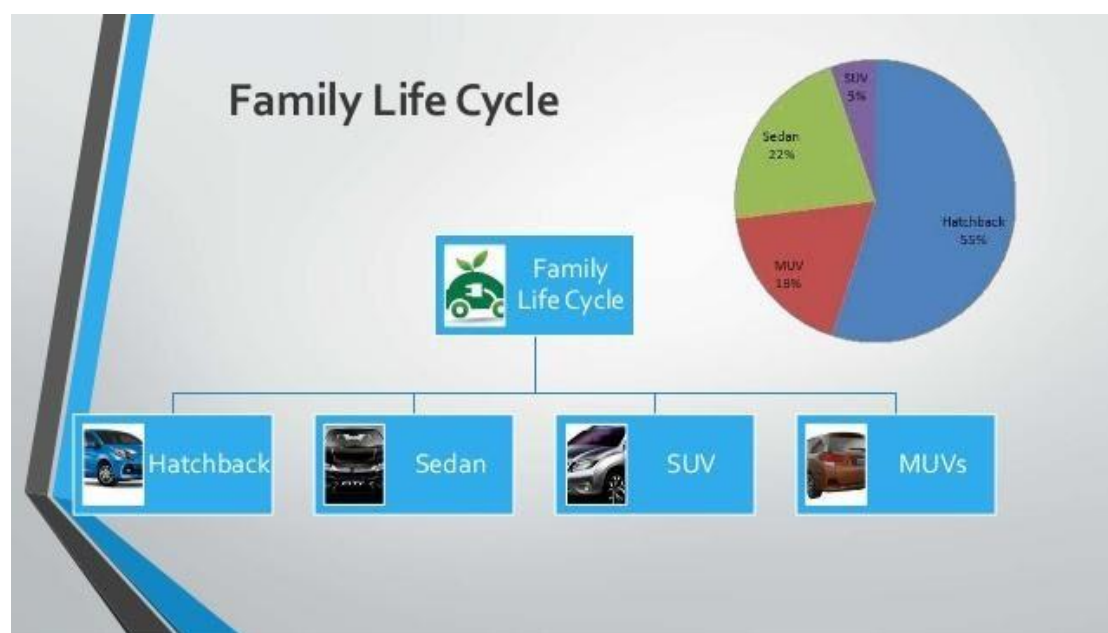
Μεγαλύτερο εισόδημα συνήθως οδηγεί στην επιλογή ακριβότερου αυτοκινήτου.

- **Δημογραφικοί Παράγοντες – Οικογενειακός Κύκλος**

Στην παρακάτω εικόνα 17 δίνεται ο αριθμός αυτοκινήτων που επιλέγει να έχει κάποιος ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση στην οποία βρίσκεται ενώ στην εικόνα 18 δίνονται οι κατηγορίες που επιλέγονται στις διαφορετικές φάσεις της οικογενειακής κατάστασης.



Εικόνα 17: Αριθμός αυτοκινήτων ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου.



Εικόνα 18: Είδη αυτοκινήτων που επιλέγονται ανάλογα την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου.

Οι ψυχολογικοί παράγοντες αναλύθηκαν παραπάνω. Όσον αφορά, τώρα τους γεωγραφικούς παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τις προτιμήσεις ενός υποψήφιου αγοραστή αν για παράδειγμα υπάρχει κλίση προς τα αυτοκίνητα μίας συγκεκριμένης χώρας.

2. Στοχοποίηση – Targeting

Το ευρύ φάσμα μοντέλων επιτρέπει στην εταιρεία να τοποθετείται παράλληλα σε πολλά τμήματα της αγοράς (μάρκετινγκ τμημάτων). Έτσι, με το σωστό μοντέλο, μπορεί να αντιμετωπίσει όλα τα τμήματα της αγοράς που αναφέρονται παραπάνω. Ωστόσο, η σωστή στόχευση του κοινού εξακολουθεί να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς το μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την «κατασκευή» κάθε μοντέλου (επιλογή διαθέσιμων εκδόσεων, εξοπλισμού, συνδυασμών χρωμάτων κ.λπ.) για την κάλυψη των απαιτήσεων του τμήματος στο οποίο απευθύνεται.

3. Τοποθέτηση – Positioning

Από τις 3 πιο δημοφιλείς μεθόδους τοποθέτησης, το Functional, the Symbolic and the Experiential, το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας θα επιλέξει το Functional, το οποίο είναι πιο άμεσο και με τα πιο απτά οφέλη για τον πελάτη. Η εταιρεία βασίζεται σε ένα ευρύ φάσμα μοντέλων που συνδυάζουν κορυφαία αξιοπιστία, τελευταία τεχνολογία, πλούσιο εξοπλισμό και φιλικότητα προς το περιβάλλον για να πείσουν τον δυνητικό πελάτη ότι μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

4.6 Μείγμα Marketing Πωλήσεων (4P)

Για το μείγμα marketing των πωλήσεων θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο “4P”.

A) Product

Η εταιρεία έχει ως βασικό σκοπό την πώληση νέων οχημάτων για την ικανοποίηση των αντιπροσωπειών/συνεργατών, παρότι ασχολείται και με της πωλήσεις των μεταχειρισμένων οχημάτων, κάτι το οποίο θα της αποφέρει αρκετά έσοδα. Δεδομένου ότι θα αχοληθεί με την πώληση τεσσάρων μαρκών οχημάτων, δεν είναι εφικτό να αναλυθούν όλα τα μοντέλα των οχημάτων, έτσι παρακάτω φαίνονται γενικά οι κατηγορίες οχημάτων που θα ασχοληθεί.

Πίνακας 4.1: Ταξινόμηση αυτοκινήτων ανά Γενική κατηγορία

Επιβατικά Volkswagen
Επιβατικά Nissan
Επιβατικά Suzuki
Επιβατικά Opel

Φορτηγά/ημιφορτιγά Volkswagen
Φορτηγά/ημιφορτιγά Nissan
Φορτηγά/ημιφορτιγά Suzuki
Φορτηγά/ημιφορτιγά Opel

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

Κατηγορία	Συμμετοχή στο μίγμα πωλήσεων	Πρόβλεψη Πωλήσεων		
		2021	2022	2023
Επιβατικά Volkswagen	18%	15	40	45
Επιβατικά Nissan	25%	20	60	60
Επιβατικά Suzuki	21%	20	50	50
Επιβατικά Opel	12%	25	20	25
Φορτηγά/ημιφορτιγά Volkswagen	9%	0	25	25
Φορτηγά/ημιφορτιγά Nissan	9%	0	25	25
Φορτηγά/ημιφορτιγά Suzuki	0%	0	0	0
Φορτηγά/ημιφορτιγά Opel	7%	0	20	20
Σύνολο	100%	80	240	250

B) Price

Παρακάτω θα χρησιμοποιηθεί η Μέση τιμή ενός οχήματος από την αντιπροσωπεία ανά κατηγορία και η προμήθεια 10% που θα έχει κέρδος η εταιρεία καθώς δεν είναι εφικτό να γίνει ανάλυση όλων των μοντέλων και μαρκών των οχημάτων.

Πίνακας 4.3: Μέση τιμή οχημάτων και Προμήθεια ανά όχημα

	Μέση Τιμή	Προμήθεια ανά όχημα
Επιβατικά Volkswagen	14000	1400
Επιβατικά Nissan	19000	1900

Επιβατικά Suzuki	17000	1700
Επιβατικά Opel	14000	1400
Φορτηγά/ημιφορτιγά Volkswagen	17000	1700
Φορτηγά/ημιφορτιγά Nissan	19000	1900
Φορτηγά/ημιφορτιγά Suzuki	18000	1800
Φορτηγά/ημιφορτιγά Opel	15000	1500

Γ) Place

Η πώληση των οχημάτων θα γίνεται μέσα στην εταιρεία. Ο πελάτης θα μπορεί να επιλέξει κατευθείαν μέσω των site το όχημα που τον ενδιαφέρει ή να ζητήσει να γίνει συμβουλευτικό πλάνο οχημάτων για να δει σε ποια κατηγορία και μάρκα οχήματος θα καταλήξει βάσει των αναγκών του

Δ) Promotion

Πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένες στρατηγικές για την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

- Χώρος Έκθεσης των μεταχειρισμένων οχημάτων που θα προκύπτουν από τις ανταλλαγές και Χώρο εκθεσης των νέων οχημάτων που θα έρχονται από τους αντιπροσώπους για παραλαβή από τον πελάτη.
- Αυτοκίνητα Δοκιμής (Test Drives) τα οποία θα παρέχονται στους πελάτες έπειτα από αίτημά τους και αποστολής τους στην εταιρεία από τους αντιπροσώπους.
- Έντυπο Υλικό: το οποίο θα δίνεται στους πελάτες εφόσον το θελήσουν για να δουν τα χαρακτηριστικά του μοντέλου ή των μοντέλων που τους ενδιαφέρουν.
- Ραδιόφωνο – Τηλεόραση: για τα τρία πρώτα χρόνια της επιχείρησης πρέπει να προωθηθεί η εταιρεία από την τηλεόραση ή το ραδιόφωνο καθώς αυτό θα την κάνει να γίνει γνωστή και οικεία στους πελάτες.

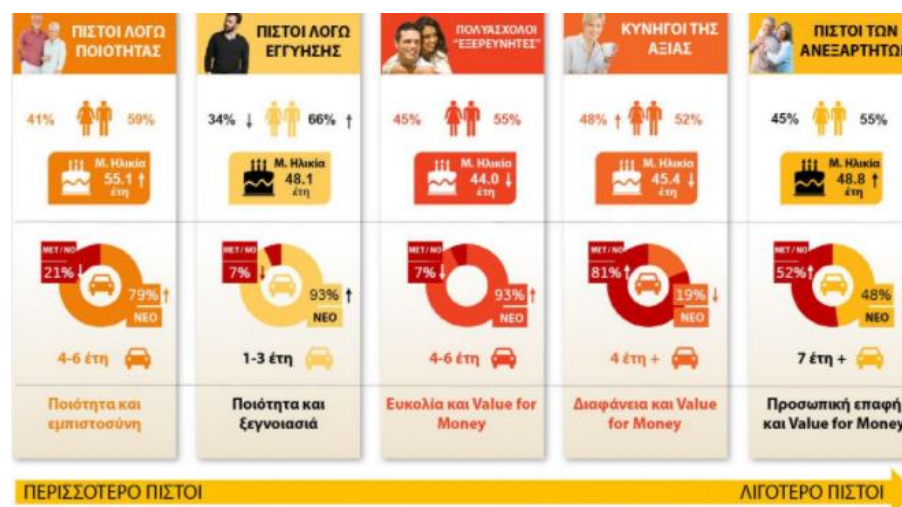
- Internet: Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια σελίδα δική της για να δείξει την αποστολή, το όραμά της και τα μοντέλα που παρέχει από τις επίσημες σελίδες των αντιπροσώπων.

4.7 Στρατηγική Marketing After Sales (STP)

Η εταιρεία, πρέπει να αποκτήσει μια στρατηγική after sales καθώς είναι πολύ σημαντικό για τον πελάτη. Η στρατηγική αυτή θα διαμορφωθεί μέσω της διαδικασίας STP (Segmentation –Targeting - Positioning).

1. Segmentation: Το after sales ασχολείται με τους ανθρώπους που έχουν αγοράσει νέο όχημα πρόσφατα ή παλαιότερα. Παρακάτω φαίνονται τα Segments του after sales.

Σχήμα 4.2 Segmentation after sales



Πιο αναλυτικά:

- Πιστοί Λόγω Ποιότητας είναι τα άτομα που εμπιστεύονται την ποιότητα των Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων και Επισκευαστών. Αυτοί οι άνθρωποι συνήθως είναι τακτικοί στην συντήρηση των οχημάτων τους. (Μ.Ο 55,1 έτη, 59% άνδρες)
- Πιστοί Λόγω Εγγύησης είναι τα άτομα που ενώ έχουν αγοράσει νέο όχημα, δεν θέλουν να πάνε σε κάποιον άλλο για την επισκευή του, καθώς φοβούνται μην χάσουν την εγγύησή του (Μ.Ο 48 έτη, 66% άνδρες)

- Πολυάσχολοι «Εξερευνητές» είναι τα άτομα που τους ενδιαφέρει το value for money και μπορούν να αλλάξουν συνεργείο καθώς τους ενδιαφέρει η ευκολία εξυπηρέτησης και η φθηνότερη λύση (μέχρι 44 ετών)
- Κυνηγοί της Αξίας είναι τα άτομα που τους ενδιαφέρει να μάθουν λεπτομερώς τις επισκευές που έχουν γίνει στο όχημα (η κατηγορία αναφέρεται περισσότερο για αγοραστές μεταχειρισμένων οχημάτων) καθώς και το value for money (Μ.Ο 45 ετών)
- Πιστοί των Ανεξάρτητων είναι τα άτομα που έχουν στην κατοχή τους παλαιότερα οχήματα, 7 ετών και άνω και εμπιστεύονται πιο πολύ ανεξάρτητα συνεργεία, καθώς επιθυμούν διαπροσωπική σχέση με τον μηχανικό και χαμηλότερη δυνατή τιμή επισκευής.

2. Targeting: Η εταιρεία, στο after sales, θα ακολουθήσει την στρατηγική του «segment marketing» και θα εστιάσει στα segments Πιστοί λόγω ποιότητας και λόγω εγγύησης καθώς θα συνεργάζεται μόνο με εξουσιοδοτημένα συνεργεία που έχουν προτείνει οι αντιπροσωπείες σε ανταγωνιστικές τιμές.

3. Positioning: Η μέθοδος τοποθέτησης που επιλέγει η επιχείρηση για το after sales κομμάτι της είναι η Λειτουργική καθώς θέλει να προβάλει την άμεση και άριστη εξυπηρέτηση και την ποιότητα υπηρεσιών

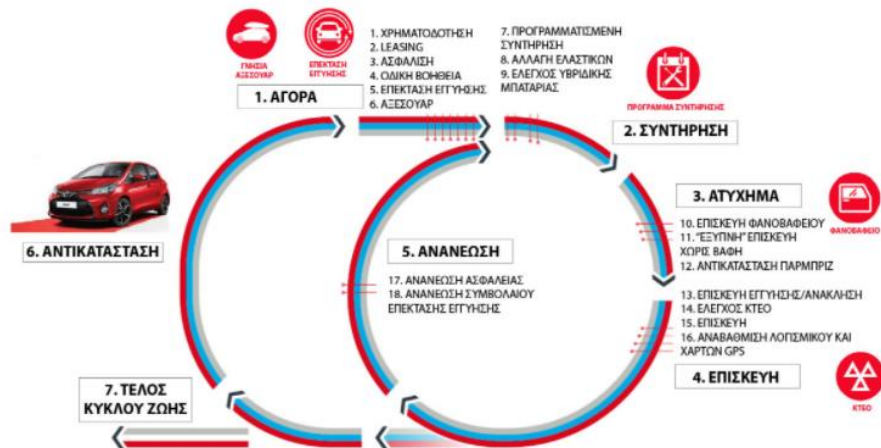
4.8 Μείγμα Marketing After Sales (4P)

Για το μείγμα marketing του τμήματος after sales θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο “4P”.

A) Product

Για να καθορίσουμε τι σημαίνει το προϊόν after sales, θα πρέπει να δούμε τον «Κύκλο Ιδιοκτησίας Αυτοκινήτου»(Σχ 4.3)

Σχήμα 4.3: Κύκλος ιδιοκτησίας αυτοκινήτου



Έτσι, φαίνεται ότι το προϊόν του after sales περιλαμβάνει:

- συντήρηση του αυτοκινήτου
- επισκευή μετά από ατύχημα,
- επισκευή μηχανικών μερών
- ανανέωση της ασφάλειας/συμβολαίου του αυτοκινήτου

B) Price

Η εταιρεία δεν θα χρεώνει τους πελάτες της για την ενημέρωση του εξουσιοδοτημένου συναργάτη και του ραντεβού που θα του κλείνει, καθώς θέλει να παρέχει αυτή την υπηρεσία για την αφοσίωση του πελάτη. Θα υπάρχουν ειδικές τιμές που θα γίνονται από τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία στους πελάτες, αν έχουν έρθει στην εταιρεία για να κλείσουν το ραντεβού τους.

Κάθε μεταχειρισμένο όχημα που θα μπαίνει στο συνεργείο για να επισκευαστεί και μεταπωληθεί, θα χρεώνεται κατά μέσο όρο 400 ευρώ.

Γ) Place

Οι after sales Υπηρεσίες του οχήματος θα γίνονται στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία. Μόνο η επικοινωνία με τον πελάτη για την προώθηση του ραντεβού θα γίνεται από την εταιρεία ή τηλεφωνικά.

Δ) Promotion

Η στρατηγική που έχει επιλέξει η εταιρεία για ο after sales θα γίνεται μέσω του site της και πολλών pop up, για να τονιστεί στον πελάτη ότι η υπηρεσία αυτή, δεν είναι χρεώσιμη αλλά άκρως βοηθητική για την καλύτερή του εξυπηρέτηση.

4.9 F&I

Συμπληρωματικά στο τμήμα πωλήσεων και στο after sales θα υπάρχει η μεσιτεία για τη σύμβαση δανείων χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτου. Αυτό θα γίνεται μέσω των αντιπροσωπειών για να μπορέσει να εξυπηρετηθεί ο πελάτης άμεσα και με άκρως ανταγωνιστικά προγράμματα. Η προμήθεια από αυτή την ενέργεια φαίνεται παρακάτω. Κόστος για το κομμάτι του προϊόντος after sales δεν θα υπάρχει.

Πίνακας 4.5: προμήθεια προϊόντων F&I

Περιγραφή	Προμήθεια
Μεσιτεία Χρηματοδοτήσεων	90

4.10 Συνολικό Κόστος Marketing

Βάσει όλων όσων προαναφέραμε στον Πίνακα φαίνεται το συνολικό κόστος marketing

Πίνακας 4.6: Εφάπαξ και ετήσια έξοδα marketing της επιχείρησης

Περιγραφή	Εφάπαξ	Ετήσια
Δημιουργία ιστοσελίδας, διαχείριση ιστοσελίδας	3500	
Έντυπο Υλικό		2500
Διαφήμιση σε ραδιόφωνο, τηλεόραση		2000
Σύνολο	3500	4500

Κεφάλαιο 5: Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

5.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση δεν έχει μεταποιητικό χαρακτήρα. Πρώτες ύλες για την εταιρεία είναι τα αυτοκίνητα που εμπορεύεται καθώς και τα καθημερινά ανλώσιμα υλικά που χρησιμοποιεί. Η αγορά των νέων αυτοκινήτων γίνεται από τους συνεργάτες/αντιπροσωπίες και οι επισκευές για τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα γίνονται απευθείας από τα συνεργεία (πριν την αγορά των μεταχειρισμένων από την εταιρεία). Έτσι οι τελωνειακούς δασμούς, μεταφορά και ασφάλιση αναλαμβάνουν οι αντιπροσωπίες και η τιμολόγηση από τις επισκευές γίνεται απευθείας στην εταιρεία για τα μεταχειρισμένα οχήματα.

Το κόστος πρώτων υλών εμφανίζεται στις παρακάτω συνιστώσες:

- Ουσιαστικά δεν θα υπάρχει κόστος για την αγορά νέων οχημάτων από τις αντιπροσωπίες, καθώς θα αποφέρουν μόνο κέρδος αφού οι αντιπροσωπίες για να πουλήσουν τα οχήματα θα δίνουν 10% κέρδος στην εταιρεία από την πώληση του οχήματος.
- 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 για τα αναταλλακτικά που θα χρειαστούν για τις επισκευές των οχημάτων που θα αγοράζει η εταιρεία με την μέθοδο της ανταλλαγής.
- Κόστος υλικών για την καθημερινή λειτουργία της ειχείρησης (καφές, αναψυκτικά κ.α)

5.2 Προδιαγραφές Πρώτων Υλών

Τα νέα αυτοκίνητα έχουν προδιαγραφές από το εργοστάσιο αυστηρά, οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να γίνει από εκείνο και μόνο.

Η εταιρεία θα συνεργάζεται με συγκεκριμένα εξουσιοδοτημένα συνεργεία και όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι συγκεκριμένες οι προδιαγραφές προμήθειας των ανταλλακτικών των μεταχειρισμένων οχημάτων

Τέλος, για την προμήθεια των πρώτων υλών που θα χρειαστεί η επιχείρηση για την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της, θα γίνει διαγωνισμός, ο οποίος θα καθορίσει τον προμηθευτή.

5.3 Διαθεσιμότητα και Πρόγραμμα Προμηθειών Πρώτων Υλών

Για την διαθεσιμότητα και το πρόγραμμα προμηθειών ισχύουν τα παρακάτω:

- Για τα νέα αυτοκίνητα, αν είναι ετοιμοπαράδοτα, η παράδοσή τους από την ημέρα της παραγγελίας είναι 15-20 εργάσιμες ημέρες. Για οχήματα τα οποία πρέπει να παραγγελθούν από το εργοστάσιο, εκτιμώμενος χρόνος παράδοσης είναι 3,5-4,5 μήνες (χρονοδιάγραμμα που ισχύει σε όλες τις αντιπροσωπείες). Οι παραγγελίες θα γίνονται ad hoc, ανάλογα με την ζήτηση.
- Για τα ανταλλακτικά που απαιτούνται για την επισκευή των μεταχειρισμένων οχημάτων, η συμφωνία που θα γίνει με τα συνεργαζόμενα, εξουσιοδοτημένα συνεργεία θα είναι 1-10 ημέρες και σε σπάνιες περιπτώσεις 20 μέρες.
- Οι πρώτες ύλες που θα χρειάζεται η εταιρεία καθημερινά, θα γίνει συμφωνία με τον προμηθευτή από την ημέρα της παραγγελίας, να παραδίδονται την επόμενη.

5.4 Κόστος Πρώτων Υλών

Όπως είπαμε και προηγουμένως, μόνο κέρδος θα υπάρχει από την πώληση των νέων οχημάτων, άρα δεν θα υπολογιστεί το κόστος σε αυτά.

Πίνακας 5.1: Κόστος Πωληθέντων Αυτοκινήτων για το 2021,2022 και 2023

A) Για το 2021

	Πρόβλεψη Μονάδων	Μέση τιμή αγοράς	Κόστος Πωληθέντων
Μεταχειρισμένα	5	6500	32500

B) Για το 2022

	Πρόβλεψη Μονάδων	Μέση τιμή αγοράς	Κόστος Πωληθέντων
Μεταχειρισμένα	60	6500	390000

Γ) Για το 2023

	Πρόβλεψη Μονάδων	Μέση τιμή αγοράς	Κόστος Πωληθέντων
Μεταχειρισμένα	65	6500	422500

Πίνακας 5.2 : Στοιχεία υπολογισμού κόστους πρώτων υλών After Sales

Τα μεταχειρισμένα οχήματα, πριν αγοραστούν θα μπαίνουν στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία για να επισκευαστούν και να μπου τα απαραίτητα ανταλλακτικά.

Τα κόστη υπολογίζονται παρακάτω, βάσει των μεταχειρισμένων οχημάτων που έχουν υπολογιστεί ανά έτος. Το κόστος επισκευής και αγοράς ανταλλακτικών υπολογίζεται στα 400 ευρώ ανά όχημα.

	2021	2022	2023
Μεταχειρισμένα	5	60	65
Μ.Ο επισκευών/ανταλλακτικών σε ευρώ	400	400	400
Σύνολο σε ευρώ	2000	24000	26000

Το κόστος για τις πρώτες ύλες, από ομοειδείς επιχειρήσεις, για την εταιρεία το χρόνο υπολογίζεται στα 5500 το χρόνο (αναψυκτικά, καφές, γραφική ύλη)

5.5 Συνολικό κόστος πρώτων υλών

Το συνολικό κόστος των πρώτων υλών υπολογίζεται παρακάτω:

Πίνακας 5.3: Συνολικό κόστος πρώτων υλών επιχείρησης.

	2021	2022	2023
Τμήμα Πωλήσεων Μεταχειρισμένων	2000	24000	26000
Λοιπές πρώτες ύλες	5500	5500	5500
Σύνολο σε ευρώ	7500	29500	31500

Κεφάλαιο 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική στην επιχείρηση καθώς εκείνη είναι σε μεγάλο κομμάτι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Όσο πιο καλή και γρήγορη τεχνολογία υπάρχει τόσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι, οι πελάτες αλλά και η ίδια η εταιρεία.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, η τεχνολογία που πρέπει να υπάρχει σε άριστο επίπεδο είναι στην υποδομή IT.

6.1 Υποδομή IT

Στις υποδομές IT εντάσσεται όλος ο υλικός ο εξοπλισμός (υπολογιστές, Router κ), όλες οι απαραίτητες εφαρμογές, τα δικαιώματα που χρειάζονται για να χρησιμοποιηθούν αυτές οι εφαρμογές καθώς και η υποστήριξη που χρειάζεται για το λογισμικό. Η εταιρεία για να λειτουργήσει αποδοτικά, θα χρειαστεί εκτός από τον υλικό εξοπλισμό και τα παρακάτω προγράμματα*:

- NOLS (σύστημα για να περνάει παραγγελίες, πελατολόγιο, ραντεβού με συνεργεία)
- EBS (σύστημα για να περνάει τιμολόγια και λογιστικά)
- Ms office

Παρακάτω φαίνονται τα λύση που πρέπει να ξοδέψει η εταιρεία για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της.

Πίνακας 6.4: Επιμέρους κόστη υποδομής IT

Υλικό	εφάπαξ Κόστος σε ευρώ	Ετήσιο Κόστος σε ευρώ
Pc (6)	4800	
printer (1)	650	
προγράμματα*	2500	
Ετήσια Υποστήριξη		2700
ΣΥΝΟΛΟ	7950	2700

Κεφάλαιο 7 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

7.1 Εισαγωγή

Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να καθοριστεί μια σωστά οργανωτική δομή, καθώς η εύρυθμη λειτουργία της εξαρτάται άμεσα από αυτό. Έτσι, πρέπει να υπάρχει σαφής καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών για να μπορούν οι υπάλληλοι να συνεργάζονται με αρμονία και όρεξη χωρίς να προκαλείται δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν «ασφαλείς» στο εργασιακό περιβάλλον και ευχαριστημένοι για να αποδίδουν στο μέγιστο. Αυτό το προσφέρει ο σωστός και σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων.

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στους πελάτες καθώς εξυπηρετούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις .

7.2 Οργάνωση Επιχείρησης και Ενδοεταιρικά Τμήματα

Παρακάτω φαίνονται οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης σε τμήματα.

- Sales(Τμήμα Πωλήσεων) : το τμήμα πωλήσεων θα απαρτίζεται από εξειδικευμένο προσωπικό που θα ασχολείται κυρίως με τις πωλήσεις των νέων ή των μεταχειρισμένων οχημάτων, με τη μεσιτεία για τη σύμβαση δανείων χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτου και με το «consultancy» (παροχή συμβουλών για σωστή επιλογή οχήματος βάσει των πραγματικών αναγκών του πελάτη». Το τμήμα Πωλήσεων θα απευθύνεται απευθείας στο Γενικό διευθυντή.
- After Sales : το τμήμα αυτό έχει σαν κύρια ασχολία για ό,τι έχει να κάνει μετά την αγορά του αυτοκινήτου σε βάθος χρόνου. Πιο συγκεκριμένα θα προτείνει και θα κλείνει ραντεβού στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία που θα συνεργάζεται η εταιρεία, για την επισκευή του οχήματος του πελάτη, σε ανταγωνιστικές τιμές. Το After Sales θα απευθύνεται απευθείας στο Γενικό διευθυντή.
- Τμήμα Υποστηρικτικών Υπηρεσιών: στο τμήμα αυτό θα εντάσσεται το προσωπικό του λογιστηρίου. Το Τμήμα Υποστηρικτικών Υπηρεσιών θα απευθύνεται απευθείας στο Γενικό διευθυντή.

- Διοίκηση : η εν λόγω επιχείρηση έχει μικρό μέγεθος και στην διοίκηση δεν είναι εύλογο να υπάρχουν πάνω από ένα άτομα. Δεδομένου λοιπόν του μεγέθους της επιχείρησης, θα υπάρχει ένας Γενικός διευθυντής- CEO (ο κος Κωνσταντόπουλος) που θα λειτουργεί και ως «manager» των τμημάτων.

Παρακάτω φαίνεται η δομή των τμημάτων της επιχείρησης η οποία είναι σχεδιασμένη με απότερο σκοπό να είναι σαφείς οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου για την βέλτιστη παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου και την λειτουργία της εταιρείας.

Σχήμα 7.2: Τμήματα και οργανωτική δομή της επιχείρησης



7.3 Γενικά έξοδα Επιχείρησης

Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης έχουν υπολογιστεί ετήσια και αναφέρονται παρακάτω:

- Ηλεκτρικό Ρεύμα : ο κύριος καταναλωτής του ηλεκτρικού ρεύματος είναι τα κλιματιστικά και ο φωτισμός της έκθεσης. Από ομοειδής επιχειρήσεις , η μέση ετήσια κατανάλωση της εταιρείας υπολογίζεται σε 9000KWh. Πιο συγκεκριμένα η δαπάνη είναι $9000 \times 0,2 = 1800$ ευρώ/χρόνο

- *Το επαγγελματικό τιμολόγιο Γ21 της ΔΕΗ ορίζει 0,20 ευρώ την KWh
- Νερό: με δεδομένο ομοειδείς επιχειρήσεις στην κατανάλωση του νερού, το maximum της κατανάλωσης θα είναι 1000 κυβικά.
Πιο συγκεκριμένα η δαπάνη για νερό δεν θα ξεπεράσει τα $1000 \times 0,83^{**} = 830$ ευρώ το χρόνο
* * Το επαγγελματικό τιμολόγιο ΕΥΔΑΠ ορίζει 0,83 ευρώ το κυβικό
 - Internet-Τηλεπικοινωνίες: για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης απαιτείται απεριόριστο Internet VDSL (50Mbps), απεριόριστα αστικά υπεραστικά σταθερής τηλεφωνίας και ένα κινητό με απεριόριστα data και ομιλίας για τον Γενικό διευθυντή.
Το κόστος για τα σταθερά τηλέφωνα και το internet υπολογίζεται στα 52,56 ευρώ*** το μήνα/ 630,72 ευρώ το χρόνο και το κόστος για το κινητό 35 ευρώ*** το μήνα/420 ευρώ το χρόνο (σύνολο $630,72 + 420 = 1050,72$ ευρώ το χρόνο)
***από τον τιμοκατάλογο της Vodafone
 - Καθαρισμός και Φύλαξη: ο καθαρισμός θα δοθεί σε εταιρεία καθαρισμού η οποία θα αναλάβει τον καθημερινό καθαρισμό της επιχείρησης. Επίσης, η φύλαξη θα δοθεί σε εταιρεία security.
Πιο συγκεκριμένα: ετήσια δαπάνη καθαρισμού εγκαταστάσεων 1800 ευρώ το χρόνο
Ετήσια δαπάνη φύλαξης εγκατάστασης 2000 ευρώ το χρόνο
 - Θέρμανση: ετησίως, υπολογίζεται ότι η επιχείρηση για την θέρμανση των εγκαταστάσεων θα χρειαστεί 1500 lt πετρέλαιο θέρμανσης.
Πιο συγκεκριμένα $1500 \times \text{€}1,1/\text{lt}^{****} = 1650$ ευρώ/έτος
****€1,1/lt τη μέση τιμή πετρελαίου θέρμανσης
 - Τέλη κυκλοφορίας: ετησίως υπολογίζονται 2500 ευρώ για τέλη κυκλοφορίας των μεταχειρισμένων οχημάτων που θα μεταπουλάει η εταιρεία
- Παρακάτω εμφανίζεται ο πίνακας με τα γενικά έξοδα της επιχείρησης.

Σχήμα 7.3: Ετήσια Γενικά Έξοδα

Γενικά Έξοδα	Ποσό σε ευρώ
Ηλεκτρικό Ρεύμα	1800
Νερό	830
Internet-Τηλεπικοινωνίες	1050,72

Καθαρισμός	1800
Φύλαξη	2000
Θέρμανση	1650
Τέλη κυκλοφορίας	2500
Σύνολο	11630,72

Κεφάλαιο 8 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

8.1 Εισαγωγή

Το προσωπικό είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για να λειτουργήσει εύρυθμα μια επιχείρηση. Για να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα θα πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη του αριθμού των ατόμων που θα πλαισιώνουν την επιχείρηση καθώς και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει ανα πάσα στιγμή να ναι επαρκείς για να είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες αλλά και να μην εξαντλείται και το ανθρώπινο προσωπικό από υπερβολικές απαιτήσεις όγκου εργασίας. Παρακάτω αναλύεται το προσωπικό που χρειάζεται η εταιρεία για να λειτουργεί στο μέγιστο.

Στο συγκεκριμένο σημείο θα ήθελα να τονίσω ότι την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των ατόμων που θα πλαισιώσουν την εταιρεία, θα την κάνει ο κος Κωνσταντόπουλος λόγω της πολυετούς πείρας του και της βοήθειας των συνεργατών.

8.2 Προσωπικό

Δεδομένου του μεγέθους της εταιρείας, θα χρειαστούν οι παρακάτω ανθρώπινοι πόροι για να λειτουργήσει σωστά.

- 1 Γενικό Διευθυντή-CEO
- 2 συμβούλους πωλήσεων
- 1 άτομο στο λογιστήριο-Τιμολόγηση
- 1 άτομο στο τμήμα after sales

Σχήμα 8.2: Απαιτήσεις της επιχείρησης σε υπαλλήλους

Τίτλος-Θέση	Αριθμός ατόμων
Γενικός Διευθυντής-CEO	1
Σύμβουλος Πωλήσεων	2
Λογιστήριο-Τιμολόγηση	1
Σύμβουλος After Sales	1
Σύνολο	5

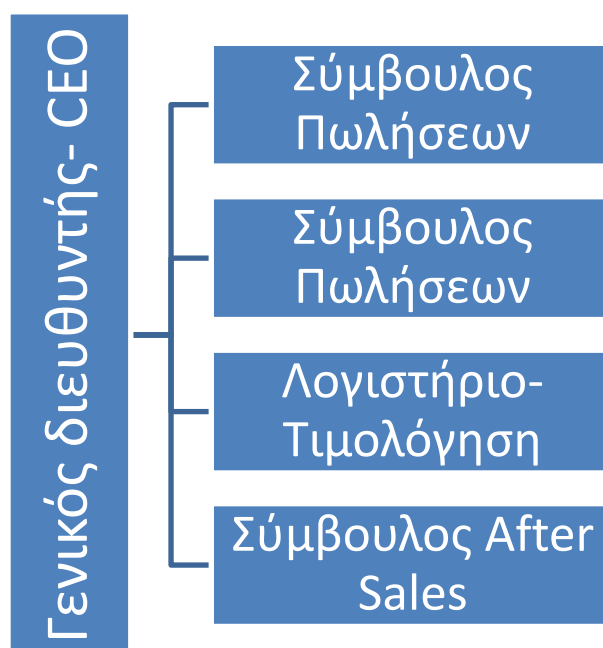
8.3 Περιγραφές Θέσεων εργασίας

- CEO/ Γενικός Διευθυντής: είναι υπεύθυνος για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης, για την λήψη αποφάσεων στρατηγικού και διορθωτικού χαρακτήρα, εγκρίνει ή απορρίπτει αιτήματα εργαζομένων και είναι υπεύθυνος για ό,τι σχετίζεται με το προσωπικό.
- Σύμβουλοι πωλήσεων : είναι υπεύθυνοι με ό,τι σχετίζεται με την πώληση των νέων και μεταχειρισμένων οχημάτων καθώς και με τις ανάγκες του πελάτη. Οι Σύμβουλοι Πωλήσεων είναι τα άτομα που πρέπει να κατανοούν την ανάγκη του πελάτη και να αφήνουν θετική εικόνα της εταιρείας σε εκείνον είτε προχωρήσουν σε αγορά είτε όχι.
- Λογιστήριο – Τιμολόγηση: το άτομο αυτό πρέπει να είναι υπεύθυνο για να παρακολουθεί τις ταμειακές ροές, για τις πιστώσεις/χρεώσεις, για τη σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση, για τον Ισολογισμό, την κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και για την τιμολόγηση.
- Σύμβουλος After Sales: το άτομο είναι υπεύθυνο για ό,τι σχετίζεται αφού έχουν πωληθεί τα οχήματα. Είναι υπεύθυνο να προτείνει τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία για service, φανοποιεία και να κλείνει ραντεβού για τα οχήματα.

8.4 Οργανόγραμμα Επιχείρησης

Παρακάτω παρουσιάζεται το Οργανόγραμμα της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι 5 υπάλληλοι δίνουν ναφορά στο Γενικό διευθυντή.

Σχήμα 8.3: Οργανόγραμμα Επιχείρησης



8.5 Κόστος αμοιβής προσωπικού

Όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία θα είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ και θα έχουν ίση αμοιβή για τα πρώτα χρόνια (1200 μικτά), εκτός του Γενικού Διευθυντή (έχει υπολογιστεί μισθός 2000 ευρώ μικτά). Για τους μισθούς αυτούς δεδομένου ότι είναι πάνω από 1000 ευρώ, υπολογίζεται το ποσοστό της έκτακτης εισφοράς.

Παρακάτω φαίνονται οι ετήσιοι υπολογισμοί για την αμοιβή του προσωπικού (14 μισθοί το χρόνο)

Πίνακας 8.5: Κόστος αμοιβών προσωπικού επιχείρησης.

Τίτλος-Θέση	Αριθμός ατόμων	Μικτός Μισθός	Σύνολο Έτους σε ευρώ
Γενικός Διευθυντής-CEO	1	2000	28000
Σύμβουλος Πωλήσεων	2	1200	33600
Λογιστήριο-Τιμολόγηση	1	1200	16800
Σύμβουλος After Sales	1	1200	16800
Σύνολο	5	-	95200

Κεφάλαιο 9 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η τοποθεσία της και οι εγκαταστάσεις της. Δεδομένου ότι στην συγκεκριμένη μελέτη το οικόπεδο και το κτίριο υπάρχουν ήδη από τον Επενδυτή/Γενικό Διευθυντή κ.Κωνσταντόπουλο, θα εστιάσουμε περισσότερο στην διαμόρφωση του χώρου που θα πρέπει να λειτουργεί ως εκθεσιακός χώρος για τα μεταχειρισμένα οχήματα αλλά και για τα οχήματα που θα δίνονται ως test drive από τους συνεργάτες-αντιπροσώπους καθώς και στον χώρο των πωλήσεων που θα υποδέχεται τον πελάτη. Ο χώρος των πωλήσεων θα πρέπει να έχει μια αίσθηση μοναδικότητας.

9.1 Επιλογή Κτιρίου Εγκαταστάσεων

Παρακάτω εμφανίζονται οι κύριες παράμετροι που πρέπει να εξεταστούν για την καταλληλότητα του κτιρίου που έχει επιλεγθεί.

- Έξοδα που απαιτούνται για την προσαρμογή του κτιρίου
- Εγγύτητα του κτιρίου με τους μεγάλους οδικούς άξονες. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει άμεση και εύκολη πρόσβαση του πελάτη στην επιχείρηση.
- Εγγύτητα του κτιρίου με την πόλη. Το σημείο που έχει επιλεγθεί πρέπει να είναι κοντά στην πόλη και στους συνεργάτες-αντιπροσωπείες.

- Εμβαδό χώρου έκθεσης μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Να είναι τουλάχιστον 250 τετραγωνικά μέτρα
- 2 χώροι πωλήσεων
- Χώρο παράδοσης νέων αυτοκινήτων (1 θέση)
- 2 θέσεις οχημάτων test drive
- Parking για τους πελάτες (4 θέσεων)
- Χώρος αναμονής πελατών 30 τετραγωνικά μέτρα

Όλα τα παραπάνω πληρούν τις προϋποθέσεις για την εγκατάσταση της επιχείρησης στο οικόπεδο και κτίριο που ήδη διαθέτει ο κ.Κωνσταντόπουλος, καθώς το οικόπεδο στην Νέα Πέραμο είναι 4 στρέμματα, το κτίριο είναι 500 τετραγωνικά μέτρα και βρίσκεται μόλις 5 χιλιόμετρα από την έξοδο από την Εθνική οδό.

9.2 Έξοδα διαμόρφωσης Κτιρίου

Όπως προαναφέρθηκε στο οικόπεδο που έχει επιλεχθεί, υπάρχει ήδη ένα κτίριο 500 τετραγωνικών στο οποίο πρέπει να γίνουν κάποιες διορθώσεις για να μπορέσει να γίνει σαν τις βλέψεις του Επενδυτή. Τα απαιτούμενα έξοδα είναι 1)Οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες, 2)επίπλωση, 3)Σήμανση

- 1) Οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες. Τα έξοδα φαίνονται στον πίνακα 9.1

Πίνακας 9.1: Έξοδα για οικοδομικές και ηλεκτρολογικές εργασίες

Είδος	Περιγραφή	Κόστος σε ευρώ
Βαφές	Βαφές για όλους τους τοίχους του κτιρίου	5000
Λαμπτήρες	εξωτερικοί προβολείς και εσωτερικοί λαμπτήρες σε όλο το μήκος του κτιρίου	13000
Κλιματιστικά	2 κλιματιστικά	2100
Εξωτερικός χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων	Κατασκευή από σταμπωτό βιομηχανικό δάπεδο	2000
Εξωτερικός χώρος μεταχειρισμένων οχημάτων	Κατασκευή από σταμπωτό βιομηχανικό δάπεδο	4000
Τοίχοι γυψοσανίδας που χωρίζουν τα τμήματα	λεια γυψοσανίδα	3000
Ψευδοροφή σε όλο το κτίριο	ψευδοροφή λείας γυψοσανίδας με κρυφό φωτισμό	9000
Ηλεκτρολογικά	Νέα ηλεκτρολογικά για όλο το κτίριο καθώς και καλωδιώσεις και συνδέσεις	4500
Σύνολο		42600

2) Έξοδα για επίπλωση. Τα έξοδα φαίνονται στον πίνακα 9.2

Πίνακας 9.2: Έξοδα για επίπλωση

Είδος	Κόστος σε ευρώ
γραφεία (6)	3000
καρέκλες (6)	1200
καναπέδες υποδοχής	1500
καρέκλες για τους πελάτες (5)	200
Σύστημα Ήχου και Εικόνας	1000
TV	800
Επιγραφή «Καλώς Ορίσατε»	700
Χρωματολόγιο αυτοκινήτων	300
τραπεζάκι για την υποδοχή	350
Poster εγγύησης Ποιότητας	600
Έπιπλο και μηχανή καφέ	1200
10% για απρόβλεπτα και εργασίες	1085
Σύνολο	11935

3) Έξοδα για σήμανση. Τα έξοδα φαίνονται στον πίνακα 9.3

Είδος	Τιμή Μονάδος σε ευρώ
Πύλη	7500
Πινακίδα – Όνομα Εμπόρου	3500
Πινακίδα After Sales	250
Κατευθυντήρια	500
Πινακίδα με τις μάρκες	1000
Σύνολο	12750

9.3 Έξοδα Περιβαλλοντικής Συμμόρφωσης

Η επιχείρηση δεδομένου ότι θα υπόκειται σε περιβαλλοντική αδειοδότηση όπως κάθε εταιρεία που παράγει απόβλητα, υποχρεούται να συνεργαστεί με άλλες εταιρείες για την περισυλλογή και ανακύκλωση των αποβλήτων. Τέλος η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη στην ηλεκτρονική πλατφόρμα ΗΜΑ (Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων) να υποβάλλει ηλεκτρονική έκθεση κάθε χρόνο με τις ποσότητες που παρήγαγε και ανακύκλωσε. Οι δαπάνες που απαιτούνται για την επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Δαπάνες συλλογής και ανακύκλωσης αποβλήτων. Είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστούν τα απόβλητα που θα παράγει η επιχείρηση. Γι αυτό το λόγο έχουν χρησιμοποιηθεί στοιχεία από ομοειδή επιχείρηση.

Πίνακας 9.3: Είδη και ποσότητες παραγόμενων αποβλήτων από την επιχείρηση

6-ψήφιος κωδικός ΕΚΑ αποβλήτου	Περιγραφή	Ετήσια Παραγόμενη Ποσότητα (t)
140603	διαλύτες και μείγματα διαλυτών από οργανικές ουσίες	0,15
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	0,045
160113	Υγρά φρένων	0,025
160601	Μπαταρίες μολύβδου	1,7

Η σύνταξη και η ηλεκτρονική υποβολή της έκθεσης παραγωγού αποβλήτων στο ΗΜΑ κοστίζει 50 €/έτος. Επίσης η σύμβαση με μια εταιρεία για να ελέγχει και να συλλέγει τις ποσότητες αποβλήτων από την εταιρεία επειδή δεν μπορεί να υπολογιστεί ακριβώς, θα χρησιμοποιήσουμε τα δεδομένα από μια ομοειδή επιχείρηση και κοστίζει 1200 ευρώ/έτος.

9.4 Συνολικά Έξοδα περιβάλλοντος και τοποθεσίας

Πίνακας 9.4: Είδη και ποσότητες παραγόμενων αποβλήτων από την επιχείρηση

Περιγραφή	Εφάπαξ Δαπάνη	Ετήσια Δαπάνη
Διαμόρφωση Κτιρίου	67285	
Περιβαλλοντική Συμμόρφωση		1250
Σύνολο	67285	1250

Κεφάλαιο 10 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Οι εργασίες που απαιτούνται για ολοκληρωθεί το παραπάνω έργο είναι αρκετές και για αυτό το λόγο, για να καταφέρουμε να μην υπάρξει κάποια καθυστέρηση και για να ολοκληρωθεί βάσει του χρονοδιαγράμματος που έχουμε επιλέξει, θα πρέπει να φτιάξουμε ένα γιάγραμμα Gantt. Στη συνέχεια βάσει της μεθόδου CPM (Critical Path Method), μπορούμε να δούμε τα κρίσιμα σημεία που δεν μπορούν να καθυστερήσουν οι διαδικασίες.

10.1 Στάδια υλοποίησης έργου – Διάγραμμα Gantt

Παρακάτω φαίνονται τα κύρια στάδια υλοποίησης της επιχείρησης.

- Οριστικοποίησή συνεργασίας με τις αντιπροσωπείες
- Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης, υποβολή δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.
- Δημιουργία υποδομών (διαμόρφωση κτιρίου και περιβάλλοντος χώρου).
- Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού (μηχανήματα, υποδομή IT κ.ο.κ).
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού.
- Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης

Σχήμα 10.1: Διάγραμμα Gantt σταδίων εκτέλεσης έργου

	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5
Στάδιο Εκτέλεσης Έργου					
Οριστικοποίησή συνεργασίας με τις αντιπροσωπείες					
Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης, υποβολή δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.					
Δημιουργία υποδομών					
Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού					
Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού					
Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης					
Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης					

10.2 Διάγραμμα CPM

Το διάγραμμα Gantt δεν μας δείχνει την ακρίβεια των διαδικασιών που μπορούν να καθυστερίσουν και των κρίσιμων διαδικασιών που δεν υπάρχει το περιθώριο για καθυστέρηση αυτών. Γι αυτό το λόγο, είναι απαραίτηστο να γίνει το διάγραμμα CPM. Στο CPM η «κρίσιμη διαδρομή» που δεν πρέπει να καθυστερήσει σημειώνεται με κόκκινο χρώμα.

Πίνακας 10.1: Κύριες εργασίες του έργου

Εργασία	Κωδικός	Αμέσως προηγούμενη εργασία	Διάρκεια (μήνες)
Στάδιο Εκτέλεσης Έργου			
Οριστικοποίησή συνεργασίας με τις αντιπροσωπείες	A	-	0,5
Σύσταση νομικής μορφής της επιχείρησης, υποβολή δικαιολογητικών γι' αδειοδότηση.	B	A	0,5
Δημιουργία υποδομών	Γ	B	2
Αγορά και εγκατάσταση απαραίτητου εξοπλισμού	Δ	B	0,5
Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού	E	B	0,5
Ενέργειες Marketing πριν τη λειτουργία της επιχείρησης	ΣΤ	B	1
Επίσημη έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης	Z	E,ΣΤ	0,5

10.3 Κόστος Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου

Δεδομένου ότι ο κ.Κωνσταντόπουλος θα αναλάβει την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού βάσει της πολυετούς του εμπειρίας και βάσει των δικών του κριτηρίων, τα έξοδα σε αυτό το κομμάτι θα είναι μηδενικά. Παρακάτω φαίνονται τα κόστη προγραμματισμού εκτέλεσης έργου.

Πίνακας 10.2: Κόστη προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Περιγραφή	Κόστος
Νομικά Έξοδα για υπογραφή σύμβασης συνεργασίας	2000
Έξοδα για υποβολή φακέλου γι' αδειοδότηση μαζί με τις σχετικές	3000
Έξοδα Marketing πριν τη λειτουργία	3000
Σύνολο	8000

Κεφάλαιο 11: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

11.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αξιολόγηση της μελέτης για τα επόμενα 3 χρόνια (2021,2022,2023) θεωρώντας ότι δεν υπάρχει κάποια αξιολογη μετατροπή του πληθωρισμού και των πολιτικών τιμολόγησης που ακολουθούν οι προμηθευτές.

Θα υπολογιστούν τα ετήσια κόστη και έξοδα της επένδυσης.

11.2 Εκτίμηση Πωλήσεων

A) Πωλήσεις

Παρακάτω θα υπολογιστούν τα έσοδα από τις πωλήσεις νέων αυτοκινήτων. Όπως έχουμε προαναφέρει από την πώληση του κάθε οχήματος, η εταιρεία, θα έχει 10% κέρδος από την τιμή πώλησης του κάθε αυτοκινήτου. Το κέρδος από την πώληση του κάθε οχήματος έχει υπολογιστεί από την μεση τιμή πώλησης κάθε μάρκας οχήματος, υπολογίζοντας το 10% που θα κρατάει η εταιρεία επί το σύνολο των

οχημάτων. (Η μέση τιμή της κάθε κατηγορίας μάρκας έχει βγει με δεδομένα των οχημάτων που υπάρχουν στα site).

Πίνακας 11.1: Έσοδα από πωλήσεις νέων αυτοκινήτων

	2021		2022		2023	
	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος
Επιβατικά Volkswagen	15	21000	40	56000	45	63000
Επιβατικά Nissan	20	38000	60	114000	60	114000
Επιβατικά Suzuki	20	34000	50	85000	50	85000
Επιβατικά Opel	25	35000	20	28000	25	35000
Φορτηγά/ημιφορτιγά Volkswagen	0	0	25	42500	25	42500
Φορτηγά/ημιφορτιγά Nissan	0	0	25	47500	25	47500
Φορτηγά/ημιφορτιγά Suzuki	0	0	0	0	0	0
Φορτηγά/ημιφορτιγά Opel	0	0	20	30000	20	30000
Σύνολο	80	128000	240	403000	250	417000

Από πωλήσεις των μεταχειρισμένων οχημάτων η επιχείρηση θα λαμβάνει κέρδη και από τις πωλήσεις των μεταχειρισμένων οχημάτων. Ο μέσος όρος της πώλησης ενός μεταχειρισμένου οχήματος υπολογίζεται στα 6500 ευρώ.

Πίνακας 11.2: Έσοδα από πωλήσεις μεταχειρισμένων

	2021		2022		2023	
	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος
Μεταχειρισμένα οχήματα	5	32500	60	390000	65	422500

0. Ένα επιπλέον έσοδο που θα λαμβάνει η επιχείρηση είναι το εξειδικευμένο πλάνο προτάσεων στον πελάτη βάση των αναγκών που θα έχει, έναντι του ποσού των 100 ευρώ. Θεωρούμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι πελάτες θα χρησιμοποιήσουν αυτή την υπηρεσία, με μια απόκλιση 10%, καθώς είναι και ένας επιπλέον λόγος που θα έρθουν πελάτες στην επιχείρηση.

Πίνακας 11.3: Έσοδα consultancy

	2021		2022		2023	
	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος	τεμάχια	τζίρος
Consultancy	72	7200	216	21600	225	22500

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

Έσοδα από την δραστηριότητα της επιχείρησης στο κομμάτι του after sales, δεν θα υπάρχουν καθώς η επιχείρηση θα κάνει τον μεσάζοντα στις συνεργαζόμενες αντιπροσωπείες, να προτείνει συνεργαζόμενα εξουσιοδοτημένα συνεργεία για τα οχήματα που χρειάζονται επισκευές ή servise.

Γ) Finance and Insurance

Θα υπάρχει μεσιτεία για τη σύμβαση δανείων χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτου με τραπεζικό δανεισμό, μέσω των αντιπροσωπειών (40% των πωλήσεων νέων αυτοκινήτων, μέση προμήθεια μεσιτείας 90 €).

Πίνακας 11.4: F&I

Περιγραφή	2021	2022	2023
Μεσιτεία Χρηματοδοτήσεων	1350	3960	4050

Με βάση όλα τα παραπάνω και όσα έχουν εξεταστεί στα προηγούμενα κεφάλαια (3,4 και 5), παρακάτω φαίνεται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης.

Πίνακας 11.5: Εκτίμηση Κύκλου Εργασιών Επιχείρησης

Περιγραφή	2021	2022	2023
Πωλήσεις			
Πωλήσεις καινούριων	128000	403000	417000
Πωλήσεις μεταχειρισμένων	32500	390000	422500
Consultancy	7200	21600	22500
After Sales			
	0	0	0
F&I			

Μεσιτεία Finance	1350	3960	4050
Γενικό Σύνολο	169050	818560	866550

11.3 Συνολικό Κόστος Πωληθέντων

Το ετήσιο κόστος πωληθέντων έχει υπολογιστεί στα προηγούμενα κεφάλαια ανά κατηγορία . Παρακάτω φαίνεται το συνολικό κόστος πωληθέντων.

Πίνακας 11.6: Συνολικό κόστος πωληθέντων

Περιγραφή	2021	2022	2023
Κόστος πρώτων υλών	7500	29500	31500
Κόστος marketing	3500	2500	2500
Κόστος τεχνολογίας	7950	2700	2700
Γενικά έξοδα	11630,72	11630,72	11630,72
Κόστος ανθρώπινων πόρων	95200	95200	95200
Κόστος τοποθεσίας και περιβάλλοντος	67285	1250	1250
Σύνολο	193065,7	142780,7	144780,7

11.4 Υπολογισμός αποσβέσεων

Η **απόσβεση** στη **λογιστική** είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία επιμερίζονται και κατανέμονται κόστη τα οποία προκύπτουν κατά την διάρκεια της χρήσης ενός παγίου περιουσιακού στοιχείου μέσα στον χρόνο. Τέτοια κόστη μπορεί να είναι η φυσική φθορά ενός μηχανήματος ή κτιρίου, απαξίωση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή ή η κάποιου λογισμικού κτλ. (wikipedia). Ο συντελεστής της απόσβεσης είναι 20%. Αποσβέσεις με κόστος κάτω των 1000 ευρώ δεν υπολογίζονται καθώς γίνεται πλήρης απόσβεση μέσα στο έτος.

A) Εξοπλισμός Τεχνολογίας

1. Εξοπλισμός IT

Πίνακας 11.7: Αποσβέσεις εξοπλισμού IT

Περιγραφή	Αριθμός	Κόστος Μονάδας	Συνολικό Κόστος	Απόσβεση (20%)
Server,printer ,προγράμματα	7900	1	7900	1580

B) Εξοπλισμός Εγκατάστασης, Επίπλωσης και Σήμανσης

Πίνακας 11.8: Αποσβέσεις εξοπλισμού εγκατάστασης, επίπλωσης και σήμανσης

Περιγραφή	Κόστος σε ευρώ	Απόσβεση 20%
Βαφές για όλους τους τοίχους του κτιρίου	5000	1000
εξωτερικοί προβολείς και εσωτερικοί λαμπτήρες σε όλο το μήκος του κτιρίου	13000	2600
2 κλιματιστικά	2100	420
Κατασκευή από σταμπωτό βιομηχανικό δάπεδο	2000	400
Κατασκευή από σταμπωτό βιομηχανικό δάπεδο	4000	800
λεια γυψοσανίδα	3000	600
ψευδοροφή λείας γυψοσανίδας με κρυφό φωτισμό	9000	1800
Νέα ηλεκτρολογικά για όλο το κτίριο καθώς και καλωδιώσεις και συνδέσεις	4500	900
γραφεία (6)	3000	600
καρέκλες (6)	1200	240
καναπέδες υποδοχής	1500	300
καρέκλες για τους πελάτες (5)	200	40
Σύστημα Ήχου και Εικόνας	1000	200
TV	800	160
Επιγραφή «Καλώς Ορίσατε»	700	140
Χρωματολόγιο αυτοκινήτων	300	60
τραπεζάκι για την υποδοχή	350	70
Poster εγγύησης Ποιότητας	600	120

Έπιπλο και μηχανή καφέ	1200	240
10% για απρόβλεπτα και εργασίες	1085	217
Πύλη	7500	1500
Πινακίδα – Όνομα Εμπόρου	3500	700
Πινακίδα After Sales	250	50
Κατευθυντήρια	500	100
Πινακίδα με τις μάρκες	1000	200
Σύνολο	67285	13457

Συνολικές ετήσιες αποσβέσεις:

Πίνακας 11.9: Συνολικές αποσβέσεις

Περιγραφή	Ετήσια Απόσβεση (20%)
Εξοπλισμός IT	1580
Εξοπλισμός Εγκατάστασης, Επίπλωση και Σήμανση	13457
Σύνολο	15037

11.5 Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης

Από την βιβλιογραφία [1] το Κεφάλαιο Κίνησης είναι η διαφορά του κυκλοφορούν ενεργητικού από των βραχυχρόνων υποχρεώσεων. Το αρχικό ποσό που θα χρειαστεί για το Κεφάλαιο κίνησης είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί και στο συνολικό κόστος της επένδυσης.

1. Πίστωση σε πελάτες

- Νέα αυτοκίνητα: Για τα νέ αυτοκίνητα δεν υπάρχει πίστωση στους πελάτες
- Μεταχειρισμένα αυτοκίνητα: Τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα πωλούνται σε διάστημα 60 ημερών άρα δημιουργούνται κεφαλαιακές απαιτήσεις.

2. Πίστωση από προμηθευτές

- Για τους προμηθευτές Γενικών εξόδων , έχει συμφωνηθεί περίοδος 30 ημερών για την εξόφλησή τους από την έκδοση του τιμολογίου

Το Κεφάλαιο Κίνησης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. (360 ημέρες ο χρόνος)

Πίνακας 11.10: Υπολογισμός απαιτήσεων Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης

	Ημέρες Ελάχιστης Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών	2021	2022	2023
Πίστωση σε πελάτες Μεταχειρισμένα οχήματα	60	6	5416	65000	70417
Πίστωση από προμηθευτές (Γενικά έξοδα)	30	12	-969	-969	-969
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης			4447	64031	69448
Μεταβολή Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης			-	59584	9864

11.6 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Στο συνολικό κόστος επένδυσης εντάσσονται οι εφάπαξ πληρωμές που πρέπει να γίνουν κατά την λειτουργία της επιχείρησης.

Εφάπαξ έξοδα για:

- Marketing (κεφάλαιο 4)
- Υποδομή IT (κεφάλαιο 6)
- Διαμόρφωση του κτιρίου (κεφάλαιο 9)
- Επίπλωση του κτιρίου (κεφάλαιο 9)
- Σήμανση (κεφάλαιο 9)
- Προγραμματισμού και προϋπολογισμού εκτέλεσης εργασιών (κεφάλαιο 10)
- Αρχικό απαιτούμενο Κεφάλαιο Κίνησης (κεφάλαιο 11)

Πίνακας 11.11: Συνολικό κόστος επένδυσης

Περιγραφή	Ποσό
Έξοδα marketing (κατασκευή ιστοσελίδας)	3500
Έξοδα υποδομής IT	7950
Έξοδα διαμόρφωσης κτιρίου	67285
Έξοδα επίπλωσης κτιρίου	11935
Έξοδα σήμανσης	12750
Έξοδα εκτέλεσης	8000
Αρχικό απαιτούμενο Κεφάλαιο Κίνησης	5000
Σύνολο	116420

Συμπερασματικά. Το συνολικό κόστος της επένδυσης είναι μικρότερο των 600.000 ευρώ άρα η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί από τα ίδια κεφάλαια. (Κεφάλαιο 2)

Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα

12.1 Συμπεράσματα

Από την παραπάνω οικονομοτεχνική μελέτη, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι στον κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτου θα ήταν ενδιαφέρουσα ευκαιρία το άνοιγμα μιας τέτοιας εταιρείας με την προϋπόθεση ο επιχειρηματίας που θα επενδύσει σε αυτή να είναι καλός γνώστης του αντικειμένου και θα κατέχει την διαπραγματευτική δύναμη του λόγου και την συνεργασία με τις αντιπροσωπείες για την ικανοποίηση των δικών του στόχων αλλά και των αντιπροσωπειών. Εκτός από πωλήσεις οι αντιπροσωπείες, αυτό που θα 'χουν ως όφελος είναι και μια επιπλέον διαφήμιση του προϊόντος τους και αυτό συμπεριλαμβάνεται στα υπέρ του ανοίγματος μιας τέτοιας επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψιν τα παρακάτω:

- 3 Η αγορά αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς
- 4 Το αγοραστικό κοινό αλλά και οι απαιτήσεις σε πρότυπα και κανονισμούς αυξάνονται ολοένα και περισσότερο
- 5 Η επιχείρηση σε βάθος χρόνου θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο σε after sales δραστηριότητες

Είναι απαραίτητο να γίνει μια Μελέτη Σκοπιμότητας του επενδυτικού σχεδίου για να ληφθεί η απόφαση εάν θα ξεκινήσει μια τέτοια επένδυση καθώς αναλύονται επιπλέον παράμετροι σε αυτή που μπορεί να επηρεάσουν το επενδυτικό σχέδιο είτε ευνοικότερα είτε όχι.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

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)Χυτήρης, Λ.Σ., 2013 «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός οίκος «Φαίδιμος», ISBN 978-618-80635-5-6

Μελέτες – Papers

- 3) ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ, 2017. «Κλαδικές Στοχεύσεις: Εισαγωγικές Επιχειρήσεις Αυτοκινήτων»

Internet

- 4) ΕΛΣΤΑΤ – Ελληνική Στατιστική Αρχή, www.statistics.gr
 - 5)Σύνδεσμος Nissan www.nissan.gr
 - 6) Σύνδεσμος scoda www.skoda.gr
 - 7) Σύνδεσμος αντιπροσωπείας Σφακιανάκη www.sfakianakis.gr
 - 8) Σύνδεσμος Leasing εταιρείας www.leaseplan.gr
 - 9) Wikipedia Νέα Πέραμος Αττικής [Νέα Πέραμος Αττικής - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](http://www.wikipedia.org)
- National Oceanic and Atmospheric Administration, www.noaa.gov

Εργασίες – Σημειώσεις

- 10) 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)
- 11) Γεωργακέλλος, Δ.Α. 2019. «ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς (Σημειώσεις διαλέξεων μαθήματος μεταπτυχιακού προγράμματος MBA TQM Πανεπιστημίου Πειραιώς)