



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Π. Μ. Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

## **Διπλωματική Εργασία**

### ***ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ***

Μάνθα Ιωάννη Κάσσου

Πειραιάς, 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*Αφιερώνεται*

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

## Πίνακας Περιεχομένων

---

<i>Ευχαριστίες</i> .....	i
<b>Κατάσταση πινάκων</b> .....	ii
<b>Κατάσταση διαγραμμάτων &amp; εικόνων</b> .....	iv
<b>Κεφάλαιο 1. Συμπεράσματα &amp; Σύνοψη</b> .....	1
1.1. Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου.....	1
1.2. Οι υψηλοί στόχοι & περιγραφή της επιχείρησης.....	1
1.3. Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς .....	2
1.4. Σχέδιο marketing .....	4
1.5. Σχέδιο λειτουργίας .....	5
1.5.1. Προμήθειες εμπορευμάτων & λοιπών εφοδίων .....	5
1.5.2. Οργάνωση & γενικά έξοδα.....	6
1.5.3. Διαδικασίες λειτουργίας.....	6
1.5.4. Τοποθεσία και εγκαταστάσεις .....	7
1.5.5. Ανθρώπινοι πόροι.....	8
1.6. Προγραμματισμός & προϋπολογισμός υλοποίησης του έργου.....	8
1.7. Χρηματοοικονομική ανάλυση – Αξιολόγηση.....	9
<b>Κεφάλαιο 2. Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου</b> .....	10
<b>Κεφάλαιο 3. Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης</b> .....	11
3.1. Παρούσα κατάσταση.....	11
3.1.1. Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης.....	11

3.1.2. Διοίκηση επιχείρησης .....	11
3.1.3. Προϊόντα και υπηρεσίες.....	12
3.1.4. Περιγραφή του περιβάλλοντος της αγοράς.....	12
3.1.5. Τιμολογιακή πολιτική και κερδοφορία.....	13
3.1.6. Πελάτες.....	13
3.1.7. Διανομή.....	14
3.1.8. Χρηματοοικονομική κατάσταση επιχείρησης .....	15
3.2. Όραμα και αποστολή της επιχείρησης.....	18
3.2.1. Το όραμα .....	18
3.2.2. Η αποστολή - Οι στόχοι .....	19
3.2.3. Μελλοντικά σχέδια .....	19
3.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	20
<b>Κεφάλαιο 4. Περιγραφή της Επιχείρησης.....</b>	<b>21</b>
4.1. Νομική μορφή της επιχείρησης .....	21
4.2. Μέγεθος της επιχείρησης .....	21
4.3. Τοποθεσία της επιχείρησης .....	22
4.4. Οργανόγραμμα.....	22
<b>Κεφάλαιο 5. Ανάλυση του Κλάδου &amp; της Αγοράς .....</b>	<b>24</b>
5.1. Ορισμός του Κλάδου & Ανάλυση της Δομής της Αγοράς .....	25
5.1.1. Ορισμός του κλάδου .....	25
5.1.2. Δομή της αγοράς .....	26
5.2. Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter Analysis) .....	31
5.3. Ανάλυση του ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος.....	34
5.3.1. Οικονομικό ( <i>Economical</i> ) .....	35
5.3.2. Τεχνολογικό ( <i>Technological</i> ).....	37
5.3.3. Πολιτικό ( <i>Political- legal</i> ).....	38
5.3.4. Νομικό ( <i>Legal</i> ) .....	39
5.3.5. Κοινωνικό ( <i>Sociocultural</i> ).....	40
5.4. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης.....	42

5.4.1. Οικοδομική Δραστηριότητα στην Ελλάδα .....	42
<b>Κεφάλαιο 6. Σχέδιο Marketing .....</b>	<b>64</b>
6.1. Στρατηγική διάσταση του σχεδίου marketing .....	65
6.2. Λειτουργική διάσταση του σχεδίου marketing .....	67
6.2.1. Προϊόν – υπηρεσίες και πολιτική προϊόντος (Product) .....	67
6.2.2. Προώθηση και προωθητικές ενέργειες (Promotion) .....	69
6.2.3. Τιμή και τιμολογιακή πολιτική (Price) .....	71
6.2.4. Δίαυλοι διανομής – Τόπος (Place) .....	72
6.2.5. Προσδιορισμός του κόστους του marketing .....	72
<b>Κεφάλαιο 7. Σχέδιο Λειτουργίας Επένδυσης .....</b>	<b>74</b>
7.1. Προμήθειες εμπορευμάτων & λοιπών εφοδίων .....	74
7.1.1. Κατηγορίες προμηθειών .....	74
7.1.2. Στρατηγική προμήθειας των απαιτούμενων αγορών .....	75
7.1.3. Απαιτούμενες εισροές .....	78
7.2. Οργάνωση της μονάδας και γενικά έξοδα .....	78
7.2.1. Οργανωσιακή δομή .....	79
7.2.2. Γενικά έξοδα .....	82
7.3. Διαδικασίες λειτουργίας .....	83
7.3.1. Ωράριο Λειτουργίας .....	83
7.3.2. Μηχανολογικός εξοπλισμός- εξοπλισμός πληροφορικής .....	84
7.3.3. Λοιπός εξοπλισμός .....	87
7.4. Τοποθεσία και εγκαταστάσεις επένδυσης .....	89
7.4.1. Βασικές απαιτήσεις για την επιλογή της τοποθεσίας .....	89
7.4.2. Προσδιορισμός τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης .....	92
7.4.3. Εκτίμηση κόστους επένδυσης που αφορά στο χώρο εγκατάστασης .....	95
7.5. Ανθρώπινοι πόροι .....	98
7.5.1. Καθορισμός των Ανθρώπινων Πόρων .....	98
7.5.2. Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον .....	100
7.5.3. Προλειτουργική Φάση .....	101

7.5.4. Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και στρατολόγηση .....	101
7.5.5. Το πρόγραμμα κατάρτισης – εκπαίδευσης .....	103
7.5.6. Εκτιμήσεις του κόστους της εργασίας .....	104
<b>Κεφάλαιο 8. Προγραμματισμός &amp; Κόστος Επένδυσης .....</b>	<b>108</b>
8.1. Ομάδα εκτέλεσης του έργου .....	109
8.2. Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου .....	109
8.3. Χρονοδιάγραμμα κόστους της επένδυσης.....	111
<b>Κεφάλαιο 9. Χρηματοοικονομική Ανάλυση – Αξιολόγηση .....</b>	<b>114</b>
9.1. Γενικές υποθέσεις .....	114
9.2. Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης .....	115
9.2.1. Πάγιο Ενεργητικό .....	116
9.2.2. Εκτίμηση αναγκών σε καθαρό κεφαλαίο κίνησης.....	117
9.2.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	121
9.3. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου .....	123
9.3.1. Απαιτούμενα κεφάλαια για την έναρξη .....	123
9.3.2. Περιγραφή Δανείου .....	124
9.4. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων .....	128
9.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως .....	128
9.4.2. Πίνακας Χρηματικών Ροών .....	131
9.4.3. Ισολογισμός .....	133
9.5. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....	135
9.5.1. Υπολογισμός ταμειακών ροών .....	135
9.5.2. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	137
9.5.3. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου .....	137
9.5.4. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας .....	139
9.5.5. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης .....	142
9.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας .....	142
9.6.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου .....	143
9.6.2. Ανάλυση Ευαισθησίας .....	145

**Βιβλιογραφία ..... 147**

**Ηλεκτρονικές Πηγές ..... 148**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



*Ευχαριστίες*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κατάσταση πινάκων

---

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.8/1 Αποτελέσματα χρήσεων 2004-2008 (σε ευρώ).....	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.8/2 Διαχρονική διάταξη ισολογισμών της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ για τα έτη 2004-2008 (σε ευρώ).....	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Πληθυσμός δήμου Αγίου Δημητρίου .....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.1: Κατηγοριοποίηση προϊόντων .....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (PEST analysis).....	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1 Βασικά μακροοικονομικά μεγέθη ΕΕ27, Ευρωζώνη (ετήσιες % μεταβολές) σταθερές τιμές του έτους 1995.....	36
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1: Δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στις κατασκευές.....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/1: Συνολική ζήτηση & Μεριδίο αγοράς.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/2: Επιφάνεια οικοδομής ανά έτος 2004-2008 .....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/3: Πρόβλεψη οικοδομικής δραστηριότητας.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/4: Δείκτης τιμών υλικών κατασκευής 2000-2008 .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/5 Εκτίμηση συνολικής ζήτησης, για τα έτη 2009-2016.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/6 Εκτίμηση μεριδίου αγοράς, ανά γεωγραφικό τμήμα ενδιαφέροντος, για τα έτη 2009-2016 .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2.5: Έξοδα πωλήσεων και διανομής (σε ευρώ).....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.3 :Εκτίμηση συνολικών προμηθειών για τα έτη 2010-2016 (σε ευρώ).....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2.2: Γενικά έξοδα λειτουργίας (σε ευρώ) .....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.2 Εκτίμηση του Κόστους Επένδυσης- Μηχανολογικός Εξοπλισμός & Εξοπλισμός Πληροφορικής (σε ευρώ).....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.3: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Λοιπός εξοπλισμός (σε ευρώ).....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.3.1: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Μεταφορικά μέσα (σε ευρώ).....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.2: Αριθμός οικοδομικών αδειών στα Μεσόγεια Αττικής 2004 - 2008.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4/2: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Προετοιμασία χώρου εγκατάστασης.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.4: Εκτίμηση του Κόστους Επένδυσης- Έργα πολιτικού μηχανικού (σε ευρώ).....	96

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.1 Γενική κατάσταση ειδικοτήτων απασχολούμενων του επενδυτικού σχεδίου .....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.5: Προλειτουργικές δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού (σε ευρώ).....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.6/1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού κατά το 1ο έτος λειτουργίας (σε ευρώ) .....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.6/2: Εκτίμηση κόστους ανθρωπίνου δυναμικού (σε ευρώ) .....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3/1: Εκτίμηση του κόστους επένδυσης - Προλειτουργικές δαπάνες.....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3/2: Χρονοδιάγραμμα κόστους επενδυτικού σχεδίου.....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.1.1: Εκτίμηση ετήσιων αποσβέσεων (σε ευρώ).....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.2/1 : Υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης (σε ευρώ) .....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.2/2: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαια κίνησης για τα έτη 2012 - 2016 (σε ευρώ).....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.3: Συνολικό αρχικό κόστος της επένδυσης.....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.1: Πηγές Χρηματοδότησης.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2/1: Τα επιχειρηματικά δάνεια των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2/1: Περιγραφή δάνειου .....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.1: Κατάσταση καθαρού εισοδήματος (σε ευρώ) .....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.2: Πρόγραμμα ταμειακής ροής για χρηματοδοτικό σχεδιασμό.....	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.3: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί τέλους, έτη 2010 - 2016.....	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.1: Υπολογισμός καθαρών ταμειακών ροών (σε ευρώ) .....	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.3 : Απλός συντελεστής απόδοσης κεφαλαίου (σε ευρώ) .....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.4: Υπολογισμός καθαρής παρούσας αξίας (σε ευρώ) .....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6.1: Υπολογισμός Νεκρού σημείου Κύκλου εργασιών (σε ευρώ).....	144
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6.2: Ανάλυση ευαισθησίας .....	146

## Κατάσταση διαγραμμάτων & εικόνων

---

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.6: Σύνθεση πελατολογίου της εταιρείας ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ.....	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: Οργανόγραμμα ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ .....	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1: Ετήσια συνολική επιφάνεια οικοδομής & Κύκλος εργασιών της επιχείρησης 2004-2008.....	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.1: Υπόδειγμα των «Πέντε Δυνάμεων» του Porter.....	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/2: Δείκτης παραγωγής στις κατασκευές .....	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/3: Νέες οικοδομές 1975 - 2008 & Εναλλακτικά σενάρια 2009-2015.....	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/4: Νέες οικοδομές & ετήσια μεταβολή ΑΕΠ, Μέσοι οροί τριετίας x-1, x+1 .....	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/5: Εκτίμηση μισθών και εισοδημάτων από την οικοδομή έναντι προηγούμενου έτους.....	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/6: Εκτίμηση μεταβολής κύκλου εργασιών οικοδομικών επιχειρήσεων έναντι προηγούμενου έτους .....	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/7: Εκτίμηση μεταβολής κύκλου εργασιών επιχειρήσεων οικοδομικών υλικών .....	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/1: Νέες οικοδομικές άδειες Αττικής ανά νομαρχία 2004-2008.....	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/2: Επιφάνεια Οικοδομής .....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/3 : Μέσος ετήσιος δείκτης κόστους 2000-2006.....	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/4: Εκτίμηση των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης για τα έτη 2010-2016 .....	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.1: Οργανόγραμμα νέου καταστήματος.....	80
ΕΙΚΟΝΑ 7.4.2 : Προσδιορισμός θέσης οικοπέδου- Δορυφορική φωτογραφία της περιοχής (μεγάλης κλίμακας) .....	93
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: Χρονοδιάγραμμα Gantt.....	111
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.2.2: Χρονοδιάγραμμα του κεφαλαίου κίνησης.....	118
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.6.1: Νεκρό σημείο σε αξία πωλήσεων.....	145

---

## Κεφάλαιο 1. Συμπεράσματα & Σύνοψη

---

### 1.1. Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη, αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας για την ίδρυση ενός παραρτήματος της επιχείρησης, εμπορίας οικοδομικών ειδών ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, στα Μεσόγεια Αττικής. Φορέας του επενδυτικού σχεδίου είναι η εταιρεία ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, και το σχέδιο στοχεύει στην αύξηση της δραστηριότητας της επιχείρησης, και κατά συνέπεια η αύξηση του μεριδίου αγοράς της στην Αττική.

### 1.2. Οι υψηλοί στόχοι & περιγραφή της επιχείρησης

Η επιχείρηση «ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ» ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 1980 και μετράει σήμερα 30 χρόνια παρουσίας στον χώρο εμπορίας οικοδομικών ειδών προσφέροντας μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Αποτελεί μικρομεσαία επιχείρηση λιανικής πώλησης και δραστηριοποιείται στον Άγιο Δημήτριο Αττικής. Πραγματοποίησε ετήσιες πωλήσεις περίπου 2.163.000 ευρώ, για το 2008 και απασχολεί 10 άτομα.

Η διοίκηση γίνεται αποκλειστικά από τους ιδιοκτήτες, οι οποίοι διαθέτουν μακρόχρονη εμπειρία στον κλάδο. Το κατάστημα καλύπτει υλικά και εργαλεία που αφορούν στην σύγχρονη δόμηση. Το πελατολόγιο της εταιρείας αποτελείται, κατά συντριπτική πλειοψηφία, από ιδιώτες και εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών, στο λεκανοπέδιο της Αττικής.

Γενικά η πιστότητα πελατών της είναι κάτι που χαρακτηρίζει την ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, και στηρίζεται, όχι μόνο στις προσωπικές σχέσεις με τους επιχειρηματίες, και στην εμπιστοσύνη των πελατών απέναντι στην εταιρεία, αλλά και στην φιλοξενία, την ποιότητα των προϊόντων, την ενημέρωση και την ανταλλαγή επαγγελματικών

πληροφοριών μεταξύ πελατών, καθώς η επιχείρηση αποτελεί τόπο συνάντησης για τους περισσότερους επαγγελματίες της περιοχής

Κεντρική φιλοσοφία της εταιρείας αποτελεί η προσφορά προϊόντων ανώτατης ποιότητας αλλά και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με στόχο πάντα την ολική ικανοποίηση των πελατών της.

Αποτελεί μια υγιή επιχείρηση, χωρίς δανειακές επιβαρύνσεις και η χρηματοοικονομική της κατάσταση χαρακτηρίζεται ικανοποιητική.

### **1.3. Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς**

Κάθε επιχείρηση, θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο μέρος του κοινωνικοοικονομικού και οικολογικού συστήματος. Υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτού του συστήματος και της επιχείρησης.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, είναι ο υποκλάδος του εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου, εκείνος της εμπορίας οικοδομικών ειδών. Το προϊόν του κλάδου μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις οικογένειες προϊόντων, τα αναλώσιμα προϊόντα δόμησης, τα μονωτικά υλικά και τέλος τα οικοδομικά μηχανήματα και τα εργαλεία. Το 90% των πωλήσεων του κλάδου εξαρτάται από την οικοδομική δραστηριότητα.

Όσον αφορά στην ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, σημειώνεται ότι η ύπαρξη φραγμών εισόδου δε θεωρείται ιδιαίτερα ανησυχητική, καθώς το κόστος εκκίνησης είναι σχετικά χαμηλό και ο χαρακτήρας της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν αφήνει πολλά περιθώρια στις υφιστάμενες μονάδες να δράσουν επιθετικά. Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν στη διάθεσή τους οι προμηθευτές μπορεί να αποβεί ανασταλτικός παράγοντας, καθώς δύναται να ασκήσει έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου. Όσον αφορά στη διαπραγματευτική δύναμη που οι αγοραστές έχουν στην διάθεσή τους, αυτή είναι συνάρτηση του μεγέθους τους και του βαθμού συγκέντρωσης τους αναφορικά με τον εξεταζόμενο κλάδο. Σχετικά με τα υποκατάστατα προϊόντα των δομικών ειδών σημειώνεται ότι δεν δύναται να υποκαταστήσουν πλήρως ή έστω επαρκώς την χρησιμότητά τους.

Τέλος σχετικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου σημειώνεται ότι στην περίπτωση της εμπορίας οικοδομικών ειδών, υπάρχουν μόνο κάποιες επιχειρήσεις που φαίνεται να κυριαρχούν σε τοπική, κυρίως, κλίμακα και συνεπώς θεωρούνται υπολογίσιμοι ανταγωνιστές. Ωστόσο, το μέγεθός τους δεν επιτρέπει την άσκηση ισχυρών πιέσεων, ικανών να επηρεάσουν τη συνολική έκταση της αγοράς.

Το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται η κάθε επιχείρηση επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην πορεία της και οριοθετεί το μέλλον της. Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει προσβάλει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και έχει ήδη επιφέρει σοβαρές απώλειες.

Υποχώρησε η οικοδομική δραστηριότητα το 2008 ενώ η πτωτική πορεία εξακολουθεί το 2009, Υπολογίζεται ότι το διάστημα Ιανουαρίου – Μαΐου του 2009 έχουν εκδοθεί λιγότερες άδειες σε σύγκριση με την περασμένη χρονιά κατά 16%, για την ανέγερση ιδιωτικών οικοδομών σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, ενώ η μείωση στον συνολικό όγκο οικοδόμησης για το ίδιο διάστημα αγγίζει το 30%, σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ). Το ποσοστό των ανέργων στο χώρο των κατασκευών ανέρχεται στο 37.4%.

Παράλληλα πλήθος άλλων παραγόντων επηρεάζουν την πορεία του κλάδου και χρήζουν ανάλυσης, ενδεικτικά αναφέρονται η ανάπτυξη τεχνολογιών, το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, κίνητρα για επενδύσεις, η εξωτερική θερμομόνωση, η φορολογία, εμπορικοί Κανόνες, συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, συστήματα διασφάλισης ποιότητας, ο σύγχρονος τρόπος ζωής, νέα πρότυπα και τάσεις, η τάση για αποδιαμεσολάβηση, η αυξανόμενη συνείδηση για το περιβάλλον, η φροντίδα για την υγεία και την ποιότητα, η ενδυνάμωση του πελάτη, η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του ανταγωνισμού

Σχετικά με την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας αναφέρεται ότι η έκδοση αδειών νέων οικοδομών κορυφώθηκε στην Ελλάδα το 2005, πλησιάζοντας σε όγκο τα 90 εκατ. κ.μ. . Η μεγάλη έξαρση παρατηρήθηκε το 2005, υπό την επίδραση της προσδοκίας για εισαγωγή του ΦΠΑ στα νέα ακίνητα. Το νέο αυξημένο απόθεμα δομημένου χώρου που κατασκευάστηκε υπό αυτές τις μη κανονικές συνθήκες είναι φυσικό να δημιουργεί υπερπροσφορά, που ήταν αναγκαίο να απορροφηθεί. Ήδη από το 2005 αναμενόταν μία διορθωτική συρρίκνωση τα επόμενα χρόνια, που επιβεβαιώθηκε. Από τότε μέχρι σήμερα έχει πραγματοποιηθεί κάθετη πτώση που φτάνει σωρευτικά το 40%.

Προκειμένου για τον υπολογισμό της μελλοντικής ζήτησης θα χρησιμοποιούνται τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση σχετικά με την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα

Αναφέρεται ότι η συνολική ζήτηση, μεταφραζόμενη σε πωλήσεις, για την επιχείρηση τον πρώτο χρόνο μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης αναμένεται να ανέλθει αθροιστικά, σε 3.421.950 ευρώ. Σημειώνεται ότι η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ στοχεύει με την πραγματοποίηση της επένδυσης σε διπλασιασμό του μεριδίου αγοράς της,

#### **1.4. Σχέδιο marketing**

Η στρατηγική του marketing που πρόκειται να ακολουθήσει το παράρτημα δρώντας ως αυτοτελής μονάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να του προσδώσει ουσιαστικά εφόδια, ώστε να την κατατάξει στον κατάλογο των σύγχρονων και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων εμπορίας οικοδομικών ειδών. Κάθε σκέψη marketing αρχίζει και τελειώνει με την επιδίωξη της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

##### **Ø Προϊόν**

Στην περίπτωση της επιχείρησης που εξετάζεται δεν είναι εύκολη η διαφοροποίηση των προϊόντων που εμπορεύεται. Το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου προμηθεύονται το εμπόρευμα τους από συγκεκριμένους προμηθευτές. Μικρές μόνο διαφοροποιήσεις καταγράφονται ανάμεσα στους ανταγωνιστές αναφορικά με τα προϊόντα που εμπορεύονται. Το κλειδί της ανταγωνιστικής επιτυχίας επομένως βρίσκεται στην προσθήκη πολύτιμων υπηρεσιών και στη βελτίωση της ποιότητας τους.

##### **Ø Προώθηση**

Προκειμένου να καταφέρει το παράρτημα να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην επιλεγμένη αγορά – στόχο, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς του στόχους, απαιτείται οργανωμένη και εντατική προσπάθεια προώθησης της επωνυμίας της εταιρείας. Η επώνυμη ζήτηση είναι απαραίτητη για τη διαφοροποίηση της επιχείρησης και αυτή, με τη σειρά της, επιτρέπει τη δημιουργία ενός σταθερού καταναλωτικού κοινού.



### Ø Τιμή

Σε γενικές γραμμές η επιχείρηση στρέφεται στην καθημερινή χαμηλή τιμολόγηση «every day low pricing- EDLP). Ταυτόχρονα ένα εργαλείο τιμολογιακής πολιτικής, που στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών όσο και στην επαναλαμβανόμενη πώληση, και πηγάζει από την φύση της οικοδομικής εργασίας είναι η χορήγηση πιστώσεων στους πελάτες.

### Ø Διανομή

Κυρίαρχος παράγοντας επιτυχίας αποτελεί η τοποθεσία. Η επιχείρηση έχει επιλέξει την εγκατάσταση του νέου παραρτήματος σε κεντρικό εμπορικό δρόμο. Πλήθος παραγόντων εκτιμήθηκαν για την αξιολόγηση του τόπου εγκατάστασης. Σημαντικότερος αποτελεί η εγγύτητα σε περιοχές που εμφανίζουν υψηλή οικοδομική δραστηριότητα.

Τέλος εκτιμάται ότι οι δαπάνες marketing της επιχείρησης θα ανέλθουν κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης σε 18.241 ευρώ.

## 1.5. Σχέδιο λειτουργίας

### 1.5.1. Προμήθειες εμπορευμάτων & λοιπών εφοδίων

Ο αντικειμενικός σκοπός της αγοράς είναι η απόκτηση εμπορευμάτων και υλικών αγαθών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Προκειμένου για την προμήθεια των εμπορευμάτων οι επιχειρηματίες θα βασιστούν σε μεγάλο βαθμό στην μακρόχρονη εμπειρία τους στον χώρο.

Η προμηθεά των εμπορευμάτων θα γίνεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της παραγωγής δομικών ειδών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, απευθείας ή μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων τους στην περιοχή. Το κατάστημα αναμένεται επίσης να πραγματοποιεί απευθείας εισαγωγές για ορισμένα είδη του από το εξωτερικό στοχεύοντας στην μείωση του κόστους από την παράκαμψη των μεσαζόντων, και της εκμετάλλευσης τυχόν μικρότερης τιμής από την αγορά απευθείας από το εργοστάσιο του εξωτερικού.

Η προμήθεια λοιπών εφοδίων αφορά σε προϊόντα που στοχεύουν στην πραγματοποίηση και την διευκόλυνση των πωλήσεων και σε προϊόντα που αφορούν στο χώρο (πχ υλικά καθαριότητας) και θα γίνεται από καταστήματα τοπικής εμβέλειας.

Η πολιτική του καταστήματος σχετικά με την προμήθεια των εμπορευμάτων βρίσκεται σε συνέπεια με την στρατηγική marketing της επιχείρησης για μια ευρεία γκάμα εμπορευμάτων, διαβαθμισμένων τιμών που όμως να καλύπτει πάντα ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας, που απαιτεί η αγορά στόχος.

Η διαδικασία προμηθειών και η επιλογή των προμηθευτών δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία για τις επιχειρήσεις του είδους αν και οι επιχειρηματίες επιδιώκουν την ανάπτυξη σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές.

### **1.5.2. Οργάνωση & γενικά έξοδα**

Όπως στις περισσότερες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 10 υπαλλήλους, η οργανωσιακή δομή είναι γραμμική. Το βάρος της συνολικής ευθύνης της επιχείρησης ανήκει στους διευθυντές ιδιοκτήτες, οι οποίοι θα είναι αρμόδιοι για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού, Επιπλέον είναι εκείνοι που αναμένεται να επιλύουν τυχόν ανακύπτοντα προβλήματα και να κατευθύνουν όλες τις ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι επιχειρηματίες αναμένεται να παραχωρούν στους υπαλλήλους σταδιακά ολοένα και περισσότερα δικαιώματα ώστε να ενεργούν και να παίρνουν αποφάσεις.

Το κόστος σε μία εμπορική επιχείρηση, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στο άμεσο (κόστος πωληθέντων) και στο έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Τα γενικά έξοδα εκτιμάται ότι θα ακολουθούν αυξητική πορεία παράλληλη με την πορεία εργασιών της επιχείρησης. Εκτιμάται ότι κατά το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας θα ανέρχονται σε 50.000 ευρώ

### **1.5.3. Διαδικασίες λειτουργίας**

Το κατάστημα θα λειτουργεί, σε συμφωνία με τις ανάγκες της αγοράς στόχου από τις 6:00 το πρωί έως τις 8:00 το βράδυ από Δευτέρα έως Παρασκευή και από τις 6:00 το πρωί έως τις 3:00 το μεσημέρι για το Σάββατο, ενώ θα παραμένει κλειστό τις Κυριακές.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός πληροφορικής αναφέρονται στις υπηρεσίες εκείνες που θα στηρίξουν την πώληση, και θα συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, των υπαλλήλων, των προμηθευτών και γενικά όλων των συναλλασσόμενων με την επιχείρηση. Κρίσιμος παράγοντας για την επιλογή του εξοπλισμού είναι η επιλογή εκείνης της τεχνολογίας που θα συνδιάζεται κατάλληλα με την φιλοσοφία της εταιρείας, προκειμένου να είναι εφικτή η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, να αυξάνουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και γενικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός και ο εξοπλισμός πληροφορικής αναμένεται ότι θα αποτελέσει δαπάνη ύψους 38.300 ευρώ, η οποία περιλαμβάνεται στο αρχικό κόστος της επένδυσης.

Ταυτόχρονα, ως επιχείρηση λιανικής πώλησης το κατάστημα θα πρέπει να διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για την διευκόλυνση των πωλήσεων. Η δαπάνη για τον εν λόγω εξοπλισμό εκτιμάται ότι θα ανέλθει σε 58.000 ευρώ.

Όσο αφορά στα μεταφορικά μέσα που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης η επιχείρηση αναμένεται να μισθώσει αυτοκίνητο για την διανομή των παραγγελιών με την μέθοδο leasing. Παράλληλα προκειμένου την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης θα χρειαστεί ένα περονοφόρο ανυψωτικό μηχάνημα το κόστος του οποίου είναι 25.000 ευρώ.

#### **1.5.4. Τοποθεσία και εγκαταστάσεις**

Για να γίνει η σωστή επιλογή της τοποθεσίας και του χώρου εγκατάστασης θα πρέπει να γίνει σωστός και ακριβής προσδιορισμός των αναγκών που πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία. Βάσει διερεύνησης και αξιολόγησης εναλλακτικών περιοχών, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση του νέου καταστήματος επιλέγεται ο Δήμος Μαρκόπουλου Αττικής.

Το οικόπεδο που αποδείχτηκε ότι συγκέντρωνε όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τις ανάγκες λειτουργίας και εξυπηρέτησης των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης είναι συνολικής εκτάσεως 500 τμ και προβλέπεται να κοστίσει 800.000 ευρώ. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, το αντίστοιχο κόστος επένδυσης που σχετίζεται με την αγορά γηπέδου και τα συναφή με την εκμετάλλευσή του έξοδα υπολογίζεται να ανέλθει στα 137.000 ευρώ

### **1.5.5. Ανθρώπινοι πόροι**

Οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή και την λειτουργία του επενδυτικού σχεδίου, θα καθορίζονται ανά κατηγορίες. Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα ξεπερνάει τα τέσσερα άτομα, κατά τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας, τα οποία θα καλύπτουν τις ειδικότητες του πωλητή του υπαλλήλου γραφείου και του οδηγού. Αργότερα εκτιμάται ότι θα προσληφθούν 2 ακόμα άτομα ένας υπάλληλος γραφείου και ένας πωλήτης.

Οι υπάλληλοι, κυρίως οι πωλητες, που θα έρχονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες, θα πρέπει να είναι γνώστες του αντικειμένου και επικοινωνιακοί. Η επιλογή των υποψηφίων διαφέρει ανάλογα με την θέση που καλείται να καλύψει ο υποψήφιος. Η πρόσληψη του προσωπικού που θα στελεχώσει το παράρτημα θα πραγματοποιηθεί ένα μήνα πριν την έναρξη της λειτουργίας του, προκειμένου να εκπαιδευθεί θεωρητικά αλλά και να εργαστεί πιλοτικά στο κεντρικό κατάστημα.

### **1.6. Προγραμματισμός & προϋπολογισμός υλοποίησης του έργου**

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης έργου καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για κάθε επιμέρους στάδιο. Η υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται σημαντικά από την οργάνωση και την κατάλληλη προετοιμασία, για το λόγο αυτό υπεύθυνοι για την εκτέλεση του προγράμματος θα είναι οι επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα έχουν και την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

Η διεκπεραίωση όλων των εργασιών που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας, προβλέπεται να διαρκέσει 24 συνολικά μήνες.

## 1.7. Χρηματοοικονομική ανάλυση – Αξιολόγηση

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 1.793.588 ευρώ εκ των οποίων το 77% αφορά σε πάγια επένδυση, συνολικά 1.382.300 ευρώ, ενώ το 22% αφορά σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, το οποίο υπολογίζεται να ανέλθει, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του νέου παραρτήματος σε 402.788 ευρώ. Στο συνολικό κόστος της επένδυσης περιλαμβάνεται και ποσό ύψους 8.510 ευρώ που αφορά σε προλειτουργικές δαπάνες κυρίως marketing και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί, κατά το μεγαλύτερο μέρος, από μέσο-μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 1.390.810 ευρώ, με σταθερό επιτόκιο 5,4%, δύο χρόνια περίοδο χάριτος και διάρκεια δεκαπέντε ετών. Ταυτόχρονα, θα πραγματοποιηθεί αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου, ύψους 402.778 ευρώ, από εισφορές των εταίρων.

Το νέο κατάστημα εκτιμάται ότι θα λειτουργεί τα δύο πρώτα έτη με δυναμικότητα 50% και 85%, ενώ μετά το τρίτο έτος λειτουργίας της η δυναμικότητα της θα ανέλθει στο 100% έχοντας πλέον εδραιωθεί στην αγορά. Τα κέρδη προβλέπονται αυξητικά για την πρώτη πενταετία λειτουργίας, και εκτιμάται ότι κατά το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας της θα ανέρχονται σε 227.247 ευρώ. Το συνολικό κόστος λειτουργίας για το ίδιο έτος υπολογίζεται σε 2.096.004 ευρώ, ιδιαίτερα αυξημένο κυρίως λόγω της φύσης των εμπορευμάτων, με αποτέλεσμα οι ταμιακές ροές να βαίνουν μειούμενες.

Η μέθοδος της επανεισπραξης υποδεικνύει το 100% του κόστους της επένδυσης θα επανεισπραχθεί κατά τη διάρκεια του πέμπτου έτος λειτουργίας, τρίτο έτος πλήρους λειτουργίας, ενώ ο συντελεστής απόδοσης κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός.

Η Καθαρή Παρούσα Αξία της επένδυσης είναι θετική, υπολογιζόμενη για δέκα χρόνια λειτουργίας, συγκεκριμένα ανέρχεται σε 505.331 ευρώ. Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) εκτιμάται 15%, συνεπώς μεγαλύτερος από το επιτόκιο αγοράς, το οποίο υπολογίζεται στο 10%. Το νεκρό σημείο της επιχείρησης, σε αξία πωλήσεων είναι 1.072.669 ευρώ. Ενώ συμφωνά με την ανάλυση ευαισθησίας που πραγματοποιήθηκε η ικανότητα της επιχείρησης για μια ενδεχόμενη μείωση των τιμών πώλησης κρίνεται ικανοποιητική

Συμπερασματικά, η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των προαναφερθέντων οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων του επενδυτικού σχεδίου χαρακτηρίζουν την παρούσα επένδυση ενδιαφέρουσα και ελκυστική για την υλοποίησή της.

## Κεφάλαιο 2. Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου

---

Η παρούσα μελέτη, αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας για την ίδρυση ενός παραρτήματος της επιχείρησης, εμπορίας οικοδομικών ειδών ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, στα Μεσόγεια Αττικής. Η κυριότερη παράμετρος που οδήγησε στην επιδίωξη του συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου είναι η ανάγκη για αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Συνυπολογίστηκε η έντονη ανοικοδόμηση που παρατηρείται στην περιοχή τα τελευταία χρόνια, σε αντίθεση με την πτωτική πορεία που σημειώνει η οικοδομική δραστηριότητα.

Προκειμένου λοιπόν να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση της μελέτης, ώστε να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό η ιδέα του επενδυτικού σχεδίου έχει προοπτικές επιβίωσης και είναι σε θέση να υποστηρίξει την κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης.

Φορέας του επενδυτικού σχεδίου είναι η εταιρεία ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ. Το επενδυτικό σχέδιο στοχεύει στην επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, και κατά συνέπεια την αύξηση του μεριδίου αγοράς της στην Αττική. Τόσο η ίδρυση όσο και η λειτουργία του νέου καταστήματος θα είναι σε απόλυτη συμφωνία με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, που περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους.

Το παράρτημα θα είναι παρόμοιο του κεντρικού, όμως μεγαλύτερης δυναμικότητας, στοχεύοντας σε ευρύτερη αγορά. Η λειτουργία του θα είναι τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια υποστηριζόμενη από το κεντρικό ενώ η δυναμικότητα του επιτρέπει στους εταίρους να στοχεύουν σε διπλασιασμό του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης μετά τον τρίτο χρόνο λειτουργία του.

Αναφέρεται ότι προκειμένου την υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου δεν έχουν πραγματοποιηθεί προγενέστερες μελέτες για τις οποίες να απαιτήθηκε δαπάνη του φορέα της επένδυσης.

## Κεφάλαιο 3. Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης

### 3.1. Παρούσα κατάσταση

#### 3.1.1. Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης

Η επιχείρηση «ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ» ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 1980 και μετράει σήμερα 30 χρόνια παρουσίας στον χώρο εμπορίας οικοδομικών ειδών προσφέροντας μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της.

Αποτελεί επιχείρηση λιανικής πώλησης και δραστηριοποιείται στον Άγιο Δημήτριο Αττικής, έχοντας στην διάθεση της μία έκθεση, δύο ημιυπαίθριους χώρους αποθήκευσης εμπορευμάτων και ένα συνεργείο επισκευής μηχανημάτων και εργαλείων. Οντάς μια μικρομεσαία επιχείρηση, αποτελεί ένα από τα ελάχιστα καταστήματα που εξειδικεύονται στην συγκεκριμένη πώληση, στο λεκανοπέδιο Αττικής, έχει ετήσιες πωλήσεις περίπου 2.163.000,00 ευρώ, για το 2008 και απασχολεί 10 άτομα.

#### 3.1.2. Διοίκηση επιχείρησης

Η διοίκηση γίνεται αποκλειστικά από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης τους κκ Χατζηπέτρου Ιωάννη και Παπαμανώλη Θωμά, οι οποίοι αγόρασαν την επιχείρηση το 1989 από τον κ. Γιαννακόπουλο Βασίλειο, με ποσοστά συμμετοχής 50% έκαστος.

Οι ιδιοκτήτες διαθέτουν μακρόχρονη εμπειρία στον κατασκευαστικό κλάδο, εξαιτίας της πολυετούς τους δράσης σε αυτόν, πριν αναλάβουν την διοίκηση της επιχείρησης. Αναφορικά με την συνάφεια του γνωστικού τους αντικειμένου με την δραστηριότητα τους ως επιχειρηματίες στον συγκεκριμένο κλάδο σημειώνεται εκπαίδευση τους σημειώνεται ότι ο κ. Χατζηπέτρου Ιωάννης είναι μηχανολόγος μηχανικός, απόφοιτος

του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, ενώ ο κ. Παπαμανώλης Θωμάς είναι απόφοιτος του τμήματος οικονομικής επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

### 3.1.3. Προϊόντα και υπηρεσίες

Το κατάστημα καλύπτει υλικά και εργαλεία που αφορούν στην σύγχρονη δόμηση. Συγκεκριμένα εμπορεύεται το σύνολο των υλικών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται κυρίως, κατά τις εργασίες σκυρόδεσης και μόνωσης ακινήτων. Ενδεικτικά αναφέρονται ηλεκτρικά, βενζινοκίνητα και χειροκίνητα εργαλεία, μονωτικά στεγανωτικά ηχομονωτικά, επισκευαστικά, συγκολλητικά υλικά κα. Διαθέτει πάνω από 5.000 διαφορετικά είδη εμπορευμάτων και συγκεντρώνει τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα διεθνώς, συνεργαζόμενη με εταιρείες όπως ISOMAT, MAKITA, KRESS, BOSH, DOW, ARTU, αλλά και στην ελληνική αγορά, μέσα από συνεργασία με περίπου 100 προμηθευτικές ελληνικές εταιρείες.



Ταυτόχρονα παρέχονται υπηρεσίες After Sales που αφορούν σε τεχνική υποστήριξη σε εργασίες επισκευής και συντήρησης των εργαλείων και των μηχανημάτων. Η επιχείρηση προσφέρει και υπηρεσίες και ενοικίασης συγκεκριμένων μηχανημάτων όπως κομπρεσέρ, δονητές μπετού, και γεννήτριες. Σημειώνεται ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν περίπου το 5% του ετήσιου κύκλου εργασιών, γεγονός που δηλώνει ότι δεν στοχεύουν στην άμεση αύξηση των κερδών αλλά στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

### 3.1.4. Περιγραφή του περιβάλλοντος της αγοράς

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ δραστηριοποιείται στον κλάδο της εμπορίας οικοδομικών ειδών, ο οποίος χαρακτηρίζεται από τον μεγάλο αριθμό, μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τοπικής εμβέλειας, που δρουν σ' αυτόν. Σημειώνεται ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται

Η αγορά της εμπορίας οικοδομικών ειδών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πορεία του κλάδου της οικοδομής, καθώς έχει άμεση αλληλεπίδραση με αυτόν. Η πώση της οικοδομικής δραστηριότητας επομένως που σημειώνεται μετά το 2005, δυσχεραίνει τις



πωλήσεις του κλάδου εμπορίας οικοδομικών ειδών και καθιστά αβέβαιο το μέλλον για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου. Το περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται εκτενώς σε επόμενο τμήμα της μελέτης.

### **3.1.5. Τιμολογιακή πολιτική και κερδοφορία**

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ διαθέτει πλήθος διαφορετικών ειδών διαβαθμισμένης τιμής. Διαθέτει προϊόντα «κράχτες» που φροντίζει να διατηρεί σε χαμηλές τιμές στοχεύοντας στην προσέλκυση νέων πελατών. Ενώ χορηγεί σημαντικές εκπτώσεις, ανάλογες του ύψους των πωλήσεων στοχεύοντας στην επαναλαμβανόμενη πώληση. Παρόλα τα παραπάνω αυτό που χαρακτηρίζει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης είναι η χορήγηση υψηλών πιστώσεων στους πελάτες της. Αναφέρεται στο σημείο αυτό ότι το περιθώριο καθαρού κέρδους, της επιχείρησης κυμαίνεται μεταξύ 8%-12%.

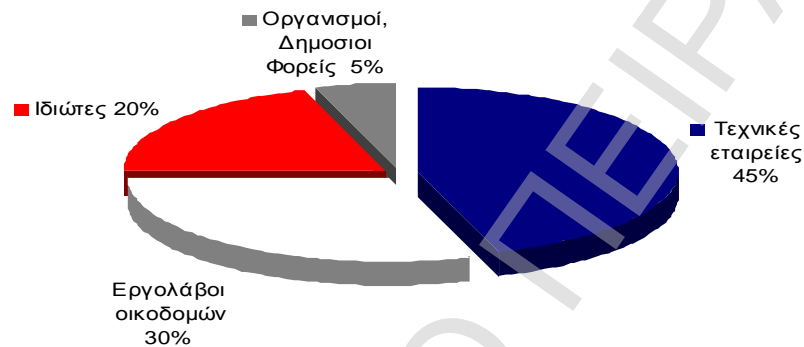
### **3.1.6. Πελάτες**

Το πελατολόγιο της εταιρείας αποτελείται, κατά συντριπτική πλειοψηφία, ιδιώτες και εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών, στο λεκανοπέδιο της Αττικής. Συγκεκριμένα το 95% των πωλήσεων ικανοποιούν απαιτήσεις εργοταξίων της Αττικής ενώ μόλις το υπόλοιπο 5%, αφορά σε πωλήσεις στην υπόλοιπη Ελλάδα. Σημειώνεται ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό των πωλήσεων εξάγεται κυρίως σε Βαλκανικές χώρες, (Αλβανία, Βουλγαρία κλπ).

Στο πελατολόγιο της επιχείρησης καταγράφονται πάνω από 500 πελάτες, εκ των οποίων περίπου 200 σημειώνουν τουλάχιστον μία πώληση την εβδομάδα. Σε μεγαλύτερη ανάλυση η σύνθεση του πελατολογίου της επιχείρησης φαίνεται στο διάγραμμα 3.1.6, που ακολουθεί. Από το διάγραμμα γίνεται σαφές ότι πάνω από το 80% των πωλήσεων πραγματοποιείται από επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό κλάδο. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται τάση αναδιαμόρφωσης των ποσοστών του πελατολογίου και συγκεκριμένα παρατηρείται τάση αύξησης των πωλήσεων που σημειώνονται από ιδιώτες γεγονός που θα συμβάλει μελλοντικά στην αναδιαμόρφωση της εικόνας των επιχειρήσεων του κλάδου, ώστε να είναι πιο προσιτές σε ιδιώτες.

Σχετικά με τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, αναφέρεται πως οι πελάτες της εταιρείας ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την προσωπική επαφή και την

διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης με την επιχείρηση που τους προμηθεύει υλικά και εργαλεία για την εργασία τους καθώς και για την σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων που αγοράζει. Η επαναλαμβανόμενη πώληση αποτελεί απόρροια των σχέσεων αυτών που διαμορφώνονται καθώς και των πληροφοριών σχετικά με την εφαρμογή και την χρήση υλικών, εργαλείων και μηχανημάτων που αγοράζουν.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.6: Σύνθεση πελατολογίου της εταιρείας ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ**

Γενικά η πιστότητα πελατών της είναι κάτι που χαρακτηρίζει την ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, και στηρίζεται, όχι μόνο στις προσωπικές σχέσεις με τους επιχειρηματίες, και στην εμπιστοσύνη των πελατών απέναντι στην εταιρεία, αλλά και στην φιλοξενία, την ποιότητα των προϊόντων, την ενημέρωση και την ανταλλαγή επαγγελματικών πληροφοριών μεταξύ πελατών, καθώς η επιχείρηση αποτελεί τόπο συνάντησης για τους περισσότερους επαγγελματίες της περιοχής

### 3.1.7. Διανομή

Η έδρα της εταιρείας στην Αγίου Δημητρίου 275, στον Άγιο Δημήτριο αποτελεί, το μοναδικό σημείο πώλησης, προς το παρόν. Η επιχείρηση αναλαμβάνει διανομή παραγγελιών των πελατών της στα εργοτάξια, που βρίσκονται στο λεκανοπέδιο της Αττικής όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Υπολογίζεται ότι περίπου το 10% των καθημερινών πωλήσεων πραγματοποιούνται με παράδοση των εμπορευμάτων στα εργοτάξια, με μέσα της ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ ενώ το 90% των πωλήσεων αφορά σε παραλαβή των προϊόντων από την έδρα της επιχείρησης, από τους πελάτες.

### 3.1.8. Χρηματοοικονομική κατάσταση επιχείρησης

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ αποτελεί μια υγιείς εταιρεία χωρίς δανειακές επιβαρύνσεις και κερδοφόρα λειτουργία. Η κεφαλαιακή δομή της, αφορά σε εταιρικό κεφάλαιο ύψους ..... ευρώ, που αποτελεί συνεισφορά των εταίρων της. Η πορεία της περιγράφεται μέσω των λογιστικών καταστάσεων της (ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσης) που παρουσιάζονται στους πίνακες 3.1.8/1 και 3.1.8/2 και αφορούν στα πέντε τελευταία χρόνια λειτουργίας της (2005 έως 2008).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.8/1 Αποτελέσματα χρήσεων 2004-2008 (σε ευρώ)**

ΕΤΗ	2004	2005	2006	2007	2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2.287.182,00	2.910.656,53	2.915.629,17	2.469.366,50	2.162.902,38
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	<u>1.834.160,79</u>	<u>2.461.777,25</u>	<u>2.478.103,38</u>	<u>2.058.551,31</u>	<u>1.794.588,93</u>
<b>ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>453.021,21</b>	<b>448.879,28</b>	<b>437.525,79</b>	<b>410.815,19</b>	<b>368.313,45</b>
ΠΛΕΟΝ: ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΜΕΤ/ΣΗΣ				<u>720,00</u>	<u>720,00</u>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>453.021,21</b>	<b>448.879,28</b>	<b>437.525,79</b>	<b>411.535,19</b>	<b>369.033,45</b>
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤ.	70.141,23	147.245,08	98.661,70	128.388,26	135.398,75
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤ. ΔΙΑΘΕΣΗΣ	<u>159.580,93</u>	<u>124.488,42</u>	<u>140.518,17</u>	<u>176.703,82</u>	<u>197.417,76</u>
<b>ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛ. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	<b>223.299,05</b>	<b>177.145,78</b>	<b>198.345,92</b>	<b>105.723,11</b>	<b>35.496,94</b>
ΜΕΙΟΝ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ	<u>74,92</u>	-	<u>69,46</u>	<u>181,48</u>	<u>269,33</u>
<b>ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛ.(ΚΕΡΔΗ)ΕΚΜΕΤΑΛΛ.</b>	<b>223.224,13</b>	<b>177.145,78</b>	<b>198.276,46</b>	<b>105.541,63</b>	<b>35.227,61</b>
ΠΛΕΟΝ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ					
ΜΕΙΟΝ:					
1.ΕΚΤΑΚΤΑ & ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	<u>1141,09</u>	<u>214,27</u>	<u>12062,09</u>	2.211,12	<u>351,93</u>
3.ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ				2.801,94	
4.ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΤΑΚΤ. ΚΙΝΔ.				<u>9.619,74</u>	-
<b>ΟΡΓΑΝΙΚΑ &amp; ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΓΛΑ</b>	<b>222.083,04</b>	<b>176.931,51</b>	<b>186.214,37</b>	<b>90.908,83</b>	<b>34.875,68</b>
ΜΕΙΟΝ ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ. ΠΑΓΙΩΝ	14.819,56	11.000,00	11.702,66	13.539,16	9.289,18
ΜΕΙΟΝ ΕΝΣ/ΝΕΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤ. ΚΟΣΤΟΣ	<u>14.819,56</u>	<u>11.000,00</u>	<u>11.702,66</u>	<u>13.539,16</u>	<u>9.289,18</u>
<b>ΚΑΘΑΡ. ΑΠΟΤΕΛΕΣ. (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣ.ΠΡΟ ΦΟΡ</b>	<b>222.083,04</b>	<b>165.931,51</b>	<b>186.214,37</b>	<b>90.908,83</b>	<b>34.875,68</b>

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.8/2 Διαχρονική διάταξη ισολογισμών της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ για τα έτη  
2004-2008 (σε ευρώ)

ΕΤΗ	2004	2005	2006	2007	2008
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>					
4. ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ					4.851 <u>1.742</u> <b>3.109</b>
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>II. ΕΝΣ/ΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ</b>					
3. ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤ. ΚΤΙΡ. ΤΕΧΝ. ΕΡ.	9.016	9.016	9.016	9.016	31.320
4. ΜΗΧ/ΤΑ-ΤΕΧΝ. ΕΓΚ. ΛΟΙΠ. ΕΞ.	1.115	1.115	1.115	1.115	24.479
5. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	45.333	45.333	45.333	45.333	45.333
6. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛ.	<u>37.149</u>	<u>46.937</u>	<u>50.446</u>	<u>54.163</u>	<u>73.955</u>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ</b>	<b>92.613</b>	<b>102.401</b>	<b>105.910</b>	<b>109.627</b>	<b>175.087</b>
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	<b>56.818</b>	<b>74.383</b>	86.086	<b>97.964</b>	<b>107.172</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>35.796</b>	<b>28.018</b>	<b>19.824</b>	<b>11.663</b>	<b>67.915</b>
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</b>					
1. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	137.694	184.698	291.194	365.308	380.905
2. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΤΟΙΜΑ & ΗΜΙΤ.	4.411	4.290	1.708	2.548	2.954
4. ΠΡΩΤΕΣ & ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	0	1.065	498	1.072	390
5. ΠΡΟΚΑΤΑΒ. ΓΙΑ ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	<u>0</u>	<u>45.383</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<b>142.105</b>	<b>235.435</b>	<b>293.399</b>	<b>368.928</b>	<b>384.249</b>
<b>II. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>					
1. ΠΕΛΑΤΕΣ	51.628	797.456	867.211	982.667	1.012.955
2. ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.641	2.641	0	0	15.911
3Α. ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΕΣ	0	0	46.787	99.628	103.003
3Β. ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΣΕ ΚΑΟΥΣΤΕΡΗΣΗ	0	0	5.924	12.797	12.797
10. ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΣ-ΕΠΙΔΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	0	0	0	0	0
ΜΕΙΟΝ: ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	0	-36.206
11. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	<u>68.041</u>	<u>124.971</u>	<u>11.296</u>	<u>8.014</u>	<u>3.981</u>
	<b>122.310</b>	<b>925.068</b>	<b>931.217</b>	<b>1.103.107</b>	<b>1.112.442</b>
<b>IV. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ</b>					
1. ΤΑΜΕΙΟ	7.261	23.837	23.390	8.139	5.653
3. ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΨΕΩΣ	<u>2.827</u>	<u>247</u>	<u>14.726</u>	<u>9.053</u>	<u>11.884</u>
	<b>10.087</b>	<b>24.084</b>	<b>38.116</b>	<b>17.192</b>	<b>17.537</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>274.502</b>	<b>1.184.587</b>	<b>1.262.733</b>	<b>1.489.226</b>	<b>1.514.228</b>
<b>Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>					
ΕΞΟΔΑ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	1.325	0	0	736	0
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>311.623</b>	<b>1.212.605</b>	<b>1.282.557</b>	<b>1.501.625</b>	<b>1.585.251</b>

<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>					
<b>I. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>					
1.ΚΑΤΑΒΛΗΜΕΝΟ	2.935	2.935	2.935	2.935	62.935
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	<b>2.935</b>	<b>2.935</b>	<b>2.935</b>	<b>2.935</b>	<b>62.935</b>
<b>B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ. ΓΙΑ ΚΙΝΔ.&amp; ΕΞΟΔΑ</b>					
2.ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	14.738	14.738	26.586	36.206	0
<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
<b>II. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	43.363	205.718	162.270	187.577	127.856
5.ΥΠΟΧΡΕΩΣ.ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ-ΤΕΛΗ	29.892	32.458	24.626	10.806	16.794
6.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	11.597	10.662	9.149	8.848	9.915
11.ΠΙΣΤΩΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	209.098	946.095	1.056.991	1.255.253	1.367.751
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>293.950</b>	<b>1.194.933</b>	<b>1.253.036</b>	<b>1.462.485</b>	<b>1.522.317</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>311.623</b>	<b>1.212.605</b>	<b>1.282.557</b>	<b>1.501.625</b>	<b>1.585.251</b>

Παρακάτω εξετάζονται ορισμένοι αριθμοδείκτες, για το έτος 2008, προσκειμένου την πληρέστερη απεικόνιση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας

#### ∅ Γενική Ρευστότητα

**(Κυκλοφορούν Ενεργητικό + Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

Η επιχείρηση φαίνεται να διατηρεί ικανοποιητική γενική ρευστότητα με τιμή για τον αριθμοδείκτη 101% και συνεπώς δεν πρέπει να αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα στην ομαλή κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της

#### ∅ Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων:

**(Καθαρά κέρδη) / (Παθητικό) X 100**

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ αξιοποιεί τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια και παράγει κέρδος σε ποσοστό 2 %. Αφού η απόδοση των ξένων κεφαλαίων είναι 2 % και μικρότερη από αυτή των ιδίων κεφαλαίων (57 %), σε περίπτωση που η επιχείρηση χρειασθεί κεφάλαια (πχ για Επένδυση) καλύτερα να χρησιμοποιήσει ίδια κεφάλαια

(π.χ αύξηση εταιρικού κεφαλαίου), αρκεί η απόδοση τους να είναι μεγαλύτερη από το Κόστος ευκαιρίας - έστω 7%.

#### ∅ Περιθώριο Μικτού, Καθαρού κέρδους:

**(Μικτά ή Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις ) Χ 100**

Η επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα της με ένα ακαθάριστο ποσοστό κέρδους ίσο με 17% (οριακό). Ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους φαίνεται να είναι μόλις 2%. Τα Πάγια αποτελούν το 4 % (< 20%) του Συνόλου του Ενεργητικού άρα δεν υπάρχουν υψηλές αποσβέσεις που θα οδηγούσαν σίγουρα σε ζημιές

#### ∅ Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

**365 Ημέρες / ((Πωλήσεις) / (Σύνολο Ενεργητικού) )**

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ανακυκλώνει- αξιοποιεί το σύνολο του Ενεργητικού μετατρέποντας το σε πωλήσεις (κατά μέσο όρο) σε 268 ημέρες. Ενισχυτικά λειτουργεί σε θετικά σχόλια το γεγονός ότι τα πάγια αποτελούν το 4 % (< 40%) του συνόλου του ενεργητικού.

## 3.2. Όραμα και αποστολή της επιχείρησης

### 3.2.1. Το όραμα

Κεντρική φιλοσοφία της εταιρείας αποτελεί η προσφορά προϊόντων ανώτατης ποιότητας αλλά και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με στόχο πάντα την ολική ικανοποίηση των πελατών της.

Αντικείμενο της δεν αποτελεί απλά η διάθεση προϊόντων, αλλά και η προσφορά τεχνογνωσίας και η παροχή ολοκληρωμένων λύσεων για τα προβλήματα των σύγχρονων κατασκευών, προσφέροντας υπεύθυνη τεχνική υποστήριξη σε κάθε ενδιαφερόμενο, επαγγελματία ή ιδιώτη.

Για το λόγο αυτό πραγματοποιεί κάθε χρόνο έναν οργανωμένο κύκλο τεχνικών σεμιναρίων για οποιοδήποτε ενδιαφέρεται να ενημερωθεί σχετικά με τις ιδιότητες και

τη σωστή εφαρμογή των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία καθώς και για τις τεχνικές λύσεις που αυτά προσφέρουν, σε συνεργασία με τις προμηθεύτριες εταιρείες.

Βασική αρχή και καθολική δέσμευση της διοίκησης αλλά και φιλοσοφία κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι η ικανοποίηση όλων των προδιαγραμμένων απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Κεντρικός άξονας προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η συνεργασία με τους πελάτες. Στόχος είναι να η προσφορά πραγματικά ολοκληρωμένων υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς και πρωτοποριακών προτάσεων, για την ικανοποίηση των αναγκών τους, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στον πελάτη μέσα από την τεχνογνωσία που διαθέτει η εταιρεία, την εξυπηρέτηση που προσφέρει, την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την σχέση τιμής/απόδοσης με την ποιότητα, και τέλος την πρόβλεψη και κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεών τους

### **3.2.2. Η αποστολή - Οι στόχοι**

Αποστολή της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός πολυκαταστήματος δομικών ειδών, που θα αποτελεί σημείο αναφοράς στον κατασκευαστικό χώρο. Εστιάζει στην διάθεση μεγάλης ποικιλίας ποιοτικών ειδών, προκειμένου την κάλυψη ολοένα και περισσότερων αναγκών, όσων απασχολούνται στο χώρο της σύγχρονης δόμησης. Ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για την παροχή αποτελεσματικών λύσεων και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, προκειμένου να ανταποκριθεί, στις συνεχώς εξελισσόμενες, ανάγκες του αγοραστικού κοινού.

Οι στόχοι της εταιρείας επικεντρώνονται στους εξής άξονες :

- ∅ Ικανοποίηση απαιτήσεων πελατών
- ∅ Κερδοφόρος ανάπτυξη πωλήσεων
- ∅ Προσφορά ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της
- ∅ Διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση των πελατών της
- ∅ Συνεχής βελτίωση

### **3.2.3. Μελλοντικά σχέδια**

- Ø Βασική προσδοκία της ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ ΟΕ είναι η καθιέρωσή της ως κυρίαρχη εταιρία και ανεξάρτητη δύναμη στην ελληνική αγορά της πώλησης εργαλείων, προϊόντων και αναλωσίμων δόμησης και μόνωσης.
- Ø Να αναβαθμίσει το δίκτυο διανομής της και την γεωγραφική της εξάπλωση με την ίδρυση ενός νέου παραρτήματος, το οποίο εκτιμάται ότι θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε περίπου 8% τα επόμενα πέντε χρόνια.
- Ø Να αλλάξει τη νομική μορφή της εταιρίας από Ομόρρυθμη εταιρία (Ο.Ε) σε Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε), προκειμένου να έχει ευνοϊκότερη μεταχείριση σε ζητήματα που αφορούν φορολογία και χρηματοδότηση<sup>1</sup>.
- Ø Να προσθέσει στο καλάθι προϊόντων της υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.
- Ø Να προβεί σε μια ολοκληρωμένη καμπανιά προβολής και προώθησης των εξελίξεων αυτών με έμφαση στην δημιουργία μίας αναγνωρίσιμη και ισχυρής επωνυμίας.

### 3.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι επιχειρήσεις, δεν πρέπει μόνο να είναι σε θέση να δημιουργούν υψηλή απόλυτη αξία, αλλά και υψηλή αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, και μάλιστα με αρκετά χαμηλό κόστος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να λειτουργεί με έναν ή περισσότερους τρόπους τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να μιμηθούν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ΟΙΚΟΔΟΜΗ είναι η διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων των επιχειρηματιών με τους πελάτες της. Όπως κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται από τους πελάτες ως πλεονέκτημα πελάτη, έτσι οι εταιρεία εστιάζει στην δημιουργία πλεονεκτημάτων για τον πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, προσφέρει υψηλή αξία και ικανοποίηση στους πελάτες της, πράγμα που θα οδηγήσει σε μεγάλες επαναλαμβανόμενες αγορές και , τελικά σε υψηλή κερδοφορία για την εταιρεία.

---

<sup>1</sup> Murphy, M. (1996), Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος



---

## Κεφάλαιο 4. Περιγραφή της Επιχείρησης

---

### 4.1. Νομική μορφή της επιχείρησης

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ δραστηριοποιείται ως ομόρρυθμη εταιρεία (ΟΕ). Συγκεκριμένα ΟΕ είναι η εταιρεία εκείνη που συστήνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία έχουν κοινό οικονομικό σκοπό και ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα για όλες τις υποχρεώσεις αυτής. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο απεριόριστα εννοείται ότι η ευθύνη κάθε εταίρου απέναντι στους τρίτους δεν εξαντλείται στο ποσό της εισφοράς του, αλλά επεκτείνεται στην προσωπική του περιουσία. Σε περίπτωση, δηλαδή, που οι πιστωτές της εταιρείας δεν ικανοποιηθούν από τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας έχουν το δικαίωμα να στραφούν κατά της προσωπικής περιουσίας των εταίρων. Ως προς το αλληλέγγυο της υποχρέωσης, αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εταίρος ευθύνεται και για τις υποχρεώσεις των άλλων. Σύμφωνα με αυτό, οι πιστωτές της εταιρείας έχουν το δικαίωμα να στραφούν εναντίον οποιουδήποτε εταίρου βρίσκεται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση προκειμένου να ικανοποιηθούν.

Παρόλο που η ομόρρυθμη μορφή εταιρείας εγκυμονεί κάποιους κινδύνους για τους ιδιοκτήτες, δεν παύει να αποτελεί μια από τις πλέον απλοποιημένες και ευέλικτες μορφές προσωπικής εταιρείας και προσφέρεται για περιπτώσεις μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως συμβαίνει και με την παρούσα.

### 4.2. Μέγεθος της επιχείρησης

Η ΟΙΚΟΔΟΜΗ χαρακτηρίζεται ως μικρομεσαία, σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΚ) 70/2001 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα αποτελεί μια πολύ μικρή επιχείρηση, σύμφωνα με τον παραπάνω κανονισμό, αφού απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και εμφανίζει ετήσιο κύκλο εργασιών χαμηλότερο των 10.000.000 ευρώ.

### 4.3. Τοποθεσία της επιχείρησης

Η επιχείρηση εδρεύει στον Άγιο Δημήτριο, νότιο προάστιο της Αθήνας, επίσης γνωστός ως "Μπραχάμι". Ο δήμος ανήκει διοικητικά στη νομαρχία Αθηνών. Συνορεύει βορειοδυτικά και δυτικά με την Νέα Σμύρνη, βόρεια με την Δάφνη, βορειοανατολικά με τον Υμητό, νότια με τον Άλιμο και το Παλαιό Φάληρο και ανατολικά με την Ηλιούπολη. Αποτελεί περιοχή με σημαντική ανοικοδόμηση τα τελευταία χρόνια.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Πληθυσμός δήμου Αγίου Δημητρίου**

ΕΤΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΠΥΚΝΟΤΗΤΑ
1981	51.421	-	περίπου 10.284 /km <sup>2</sup>
1991	57.574	6.153 / 11,97%	περίπου 10.915 /km <sup>2</sup>
2001	65.173	7.599 / 13,20%	-

Το κτίριο που στεγάζει την ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ είναι μισθωμένο, επιφάνειας 350τμ ιδιοκτησίας του κ. Παναγιωτόπουλου Δημήτρη, που βρίσκεται επί της Αγίου Δημητρίου στον αριθμό 275, σημαντικό εμπορικός δρόμος της περιοχής αλλά και εύκολα προσβάσιμο από τις γύρω περιοχές. Διαθέτει 250τμ υπόγειο χώρο που χρησιμοποιείται για επισκευές εργαλείων και μηχανημάτων ενώ ο εκθεσιακός χώρος διαθέτει πατάρι στο οποίο έχει διαμορφωθεί χώρος γραφείου 20τμ και τα υπόλοιπα 100τμ χρησιμοποιούνται ως αποθήκη. Στο κτιριακό δυναμικό της επιχείρησης περιλαμβάνεται και ένας επιπλέον αποθηκευτικός χώρος, μισθωμένος, συνολικής επιφάνειας 250τμ.

### 4.4. Οργανόγραμμα

Η διεύθυνση της επιχείρησης, ο συντονισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος αποτελεί ευθύνη των ιδιοκτητών της. Η επιχείρηση στελεχώνεται από 10 ακόμη άτομα ενώ

υποστηρίζεται λογιστικά από το λογιστικό γραφείο ΙΟΡΔΑΝΙΔΗΣ Φ. & ΣΙΑ ΑΕ, και όσο αφορά την μηχανογράφηση από την εταιρεία LOGIC DATA ΑΕ.

Στο σημείο αυτό παρατίθεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: Οργανόγραμμα ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ

## Κεφάλαιο 5. Ανάλυση του Κλάδου & της Αγοράς

---

Σε μία εποχή θεαματικών οικονομικών, τεχνολογικών, οικολογικών και πολιτικών αλλαγών, όπου η επιβίωση και η επιτυχία στον επιχειρηματικό κόσμο εξαρτάται περισσότερο από ποτέ από την λήψη σωστών αποφάσεων, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να δράσουν ανεξάρτητα και αυτόνομα στην αγορά. Κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο μέρος του κοινωνικοοικονομικού και οικολογικού συστήματος. Υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτού του συστήματος και της επιχείρησης. Η αλληλεξάρτηση αυτή έχει ως συνέπεια τόσο η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος όσο και να προσπαθεί να ελέγξει τέτοιες αλλαγές, στον βαθμό που το μέγεθος της το επιτρέπει.

Τόσο για τον σχεδιασμό της στρατηγικής, όσο και για την εκπόνηση του σχεδίου marketing, που θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο, είναι απαραίτητη η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το περιβάλλον διαχωρίζεται στο εσωτερικό, το οποίο εξετάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, και στο εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή στον κλάδο, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, μέρος του οποίου αποτελεί ο κλάδος, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αντικείμενο του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την παρακολούθηση την αξιολόγηση και την αξιοποίηση των πληροφοριών που έρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Απώτερη συμβολή του κεφαλαίου αυτού στο επιχειρηματικό σχέδιο, είναι να εκτιμηθεί ο όγκος της μελλοντικής αγοράς και συνεπώς το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς για το νέο παράρτημα. Το μερίδιο της αγοράς παρέχει την βάση για την πρόβλεψη των ποσοτήτων που θα πωληθούν και συνεπώς για την προκύπτουσα απαίτηση για εργασία, κεφάλαια επένδυσης και άλλα εφόδια.

## 5.1. Ορισμός του Κλάδου & Ανάλυση της Δομής της Αγοράς

### 5.1.1. Ορισμός του κλάδου

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο του εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου, με βάση το Σύστημα Ταξινόμησης Οικονομικών Δραστηριοτήτων NACE Αναθ. 1.1, της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου δεν προσφέρεται για εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς παρουσιάζει σημαντική ποικιλομορφία ως προς το είδος και τον μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Χαρακτηριστικό του, αποτελεί ο μεγάλος αριθμός ασύνδετων ως προς το αντικείμενο εμπορίας τους μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες συνθέτουν έναν κλάδο που χρήζει περεταίρω τμηματοποίησης, ομαδοποιώντας τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν, ανάλογα με το αντικείμενο της εμπορικής τους εξειδίκευσής. Συνολικά ο κλάδος περιλαμβάνει τις παρακάτω οικονομικές δραστηριότητες

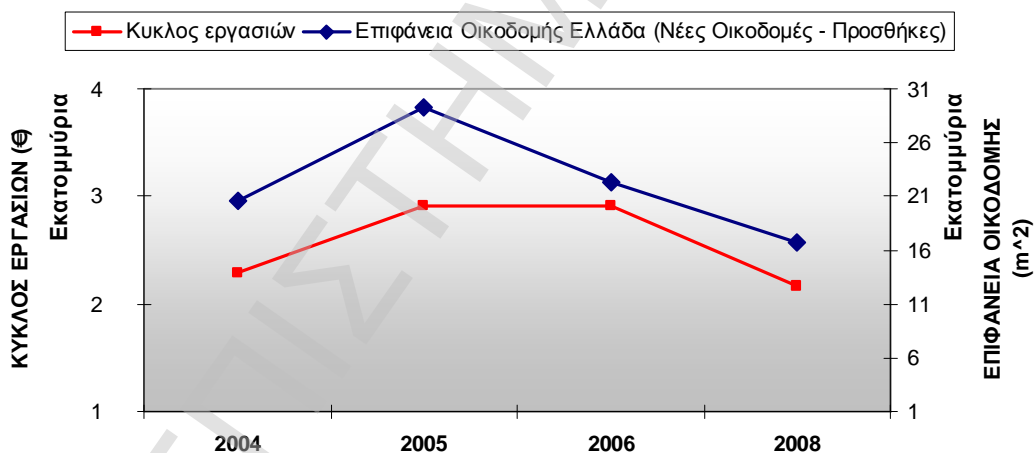
- ∅ Λιανικό εμπόριο υφαντουργικών προϊόντων,
- ∅ Λιανικό εμπόριο ενδυμάτων
- ∅ Λιανικό εμπόριο υποδημάτων και δερμάτινων ειδών
- ∅ Λιανικό εμπόριο επίπλων, φωτιστικών και ειδών νοικοκυριού π.δ.κ.α.
- ∅ Λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών συσκευών
- ∅ Λιανικό εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών
- ∅ Λιανικό εμπόριο βιβλίων, εφημερίδων και χαρτικών
- ∅ Άλλο λιανικό εμπόριο σε ειδικευμένα καταστήματα

Συνολικά, σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, στον κλάδο εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου δραστηριοποιούνται πάνω από 98.321 επιχειρήσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων, πάνω από 40%, εδρεύουν στην Αττική.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκειμένου την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων από την ανάλυση του κλάδου και της αγοράς, θα θεωρηθεί ως κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ο υποκλάδος του εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου,

εκείνος της εμπορίας οικοδομικών ειδών (σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών), στον οποίο βασίζεται η ανάλυση του κεφαλαίου αυτού. Ο μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο κάθε μία εκ των οποίων απολαμβάνει μικρό μερίδιο της συνολικής αγοράς της εμπορίας οικοδομικών ειδών τον χαρακτηρίζει ως κατακερματισμένο κλάδο.

Δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία αναφορικά με τα κυριότερα μεγέθη που αφορούν τον υποκλάδο που εξετάζεται. Έχει προαναφερθεί, και προκύπτει με λογική συνέπεια, ότι ο κύκλος ζωής, η κερδοφορία, και γενικότερά αυτό που αναφέρουμε ως «πορεία» του κλάδου εμπορίας οικοδομικών ειδών, είναι άμεσα και αναλογικά συνδεδεμένη με την πορεία του κλάδου που αφορά σε κατασκευές και υλικά κατασκευών. Η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας αποτελεί τον κύριο παράγοντα της ζήτησης οικοδομικών ειδών. Στο διάγραμμα που παρατίθεται στο σημείο αυτό παρουσιάζεται η οικοδομική δραστηριότητα στην Ελλάδα, την περίοδο που 2004-2008, ανά τετραγωνικό μέτρο οικοδομής. Ταυτόχρονα, διαγράφεται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης για το ίδιο διάστημα.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1: Ετήσια συνολική επιφάνεια οικοδομής & Κύκλος εργασιών της επιχείρησης 2004-2008**

### 5.1.2. Δομή της αγοράς

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί η δομή της αγοράς στην οποία πρόκειται να απευθυνθεί η υπό εξέταση μονάδα. Ως αγορά, θεωρούμε, ένα άθροισμα καταναλωτών και αγοραστών, υπάρχον ή δυνητικό και επιδράσεις, όπως κρατικές πολιτικές που εφαρμόζονται σχετικά με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. (αρ οικοδομικών αδειών).

Η δομή της αγοράς καθορίζεται από τα ακόλουθα πέντε βασικά στοιχεία, τα οποία αλληλοσυσχετίζονται, τα προϊόντα, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους διαύλους διανομής.

#### 5.1.2.1. Προϊόντα - Υπηρεσίες

Προϊόν, εδώ για ευκολία της ανάλυσης θεωρείται, το σύνολο των εμπορευμάτων των επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.1.2.1 που ακολουθεί το προϊόν του κλάδου μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις οικογένειες προϊόντων, τα αναλώσιμα προϊόντα δόμησης, τα μονωτικά υλικά και τέλος τα οικοδομικά μηχανήματα και τα εργαλεία. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες προϊόντων υποδιαιρείται σε επιμέρους κατηγορίες οι κυριότερες εκ των οποίων φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.1: Κατηγοριοποίηση προϊόντων**

<b>ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ</b>	<b>ΜΟΝΩΤΙΚΑ</b>	<b>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ- ΕΡΓΑΛΕΙΑ</b>
Στόκοι	Διογκούμενη πολυστερίνη	Σκαλωσιές
Κόλλες	Εξιλασμένη πολυστερίνη	Εργαλεία χειρός
Πρόκες	Αποστραγγιστικές Μembrάνες	Αντλίες
Λάδια	Ασφαλτικά - Μαστίχες	Καρότσια
Φαλτσογωνίες	Επαλείφομενα μονωτικά	Γερανάκια
Σκωτίες		Μπετονιέρες
Κολώνες		Αναβατόρια
Πλαστικά		Ηλεκτρικά εργαλεία οικοδομής
Πλέγματα		Βενζινοκίνητα εργαλεία οικοδομής

Σημειώνεται ότι στην κατηγορία μηχανημάτων και εργαλείων συμπεριλαμβάνονται και οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής αυτών, που αποτελούν και τις μοναδικές υπηρεσίες του κλάδου.

Αναλυτικότερα, τα προϊόντα του κλάδου της εμπορίας οικοδομικών ειδών είναι:

Ø **Αναλώσιμα δομικά προϊόντα**



Εκτιμάται ότι αφορούν στο 40% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου. Τα προϊόντα χρησιμοποιούνται στην κατασκευή και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της μετά το πέρας των εργασιών. Οι κυριότερες υποδιαίρεσης των προϊόντων της κατηγορίας αυτής πρόκες, λάδια, χαρτοκολώνες, έτοιμα προϊόντα σοβατίσματος, ναύλο, λινάτσες, στόκοι και κόλλες πλακιδίων, ορισμένα σπρέι και χρώματα βαφής κλπ.

Ø **Μονωτικά υλικά:**



Αντιπροσωπεύουν το 30% του συνολικού τζίρου του κλάδου. Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται για θερμομόνωση, ηχομόνωση, μόνωση από υγρασία, και γενικότερα κάθε υλικό που καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες μόνωσης.

Ø **Μηχανήματα & Εργαλεία**



Ευθύνονται για το 30% των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου και περιλαμβάνουν δομικά εργαλεία και μηχανήματα που απευθύνονται σε όλες τις



ειδικότητες των εργαζομένων στον κλάδο των κατασκευών. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την τεράστια γκάμα που εκτείνεται από προϊόντα προστασίας εργαζομένων (φόρμες, υποδήματα, κράνη, μπότες, γάντια εργασίας) έως και τα βαριά δομικά μηχανήματα όπως γεννήτριες, κομπρεσέρ, μπετονιέρες, δονητές μπετού, σκαλωσιές οικοδομής, αντλίες κλπ. Εργαλεία χειρός (σκεπάρνια, φτυαριά, πένσες, μυστριά, αλφάδια, κοφτές κα) καθώς και ηλεκτρικά εργαλεία και μηχανήματα (τροχοί λείανσης και κοπής, ηλεκτρικά τρυπάνια, κοφτές σιδήρου κα) περιλαμβάνονται επίσης στην κατηγορία αυτή.

### 5.1.2.2. Πελάτες

Ο προσδιορισμός της ομάδας των πελατών, στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις που συνθέτουν τον κλάδο είναι αποφασιστικής σημασίας για την οριοθέτηση της αγοράς. Συμφωνά με πρωτογενή στοιχεία, έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις του κλάδου οι κατασκευαστές, οι εργολάβοι και υπεργολάβοι δομικών έργων, πραγματοποιούν το 50% των αγορών των προϊόντων του κλάδου, ακολουθούν οι τεχνικές εταιρείες με ποσοστό 40% και τέλος οι ιδιώτες, διάφοροι οργανισμοί και δημόσιοι φορείς (δήμοι, σχολεία, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) με ποσοστό αγορών 10%.

Το 90% των πωλήσεων του κλάδου εξαρτάται επομένως από την οικοδομική δραστηριότητα. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου αντιπροσωπεύουν μόλις το 7.8% του συνόλου του κύκλου εργασιών των κατασκευών στην Ελλάδα. Από τις 98.926 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εγχώριο κατασκευαστικό κλάδο το 77,96% είναι προσωπικές εταιρείες, ενώ μόλις το 2,77% έχουν νομική μορφή Ανώνυμης Εταιρείας ή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης. Το 97,69% των επιχειρήσεων του κλάδου απασχολεί κάτω από 5 εργαζόμενους και το 92,31% έχει κύκλο εργασιών λιγότερο από 150.000 ευρώ. Αντίθετα η αγορά δημοσίων έργων 4<sup>ης</sup> – 7<sup>ης</sup> Τάξης χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες τεχνικές εταιρείες συγκεντρώνουν το 32,9% του συνολικού κύκλου εργασιών των 220 τεχνικών εταιριών που έχουν εργοληπτικό πτυχίο 4<sup>ης</sup> – 7<sup>ης</sup> Τάξης.

Η ελληνική αγορά κατασκευών χαρακτηρίζεται από τον οξύ και σε ορισμένες περιπτώσεις αθέμιτο ανταγωνισμό, ενώ στις δημοπρασίες δημοσίων έργων σημειώνονται μεγάλες εκπτώσεις.

### 5.1.2.3. Προμηθευτές

Αναμφισβήτητα οι προμηθευτές του κλάδου τις λιανικής πώλησης συμβάλουν σε σημαντικό βαθμό στην διαμόρφωση του κόστους των λιανοπωλητών και στον καθορισμό του περιθωρίου κέρδους τους.

Ο χώρος των προμηθευτών κυριαρχείται από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά και συχνά σε αγορές του εξωτερικού. Έχουν αναπτύξει ισχυρά brand names για τα προϊόντα τους τα οποία συχνά είναι ευρέως γνωστά στους κατασκευαστές. Όπως συχνά παρατηρείται σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης καλούνται να αντιμετωπίσουν την ζήτηση των πελατών τους για επώνυμα προϊόντα γεγονός που δεσμεύει τους εμπόρους στη προμήθεια συγκεκριμένων προϊόντων.

Βεβαία στο χώρο δραστηριοποιούνται και προμηθευτές μικρότερης δυναμικότητας και συνήθως τοπικής ή εγχώριας εμβέλειας. Αποτελούν μικρές βιομηχανικές μονάδες, ή εισαγωγικές εταιρείες με σαφώς μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη.

Ταυτόχρονα παρατηρείται το φαινόμενο μεγάλες προμηθεύτριες εταιρείες να πωλούν προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες, συχνά σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη που προσφέρεται από τις εμπορικές επιχειρήσεις. Οι προμηθευτές στην πλειοψηφία τους, βεβαία, δεν υιοθετούν την συγκεκριμένη πολιτική, στα πλαίσια της ανάπτυξης καλών σχέσεων με τους λιανοπωλητές.

Σε αντίθετη κατεύθυνση προμηθεύτριες εταιρείες, κυρίως του εξωτερικού, χρησιμοποιούν την πολιτική αποκλειστικών αντιπροσώπων σε συγκεκριμένες περιοχές, γεγονός που αποτρέπει άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη εμβέλεια να εμπορεύονται συγκεκριμένα προϊόντα τους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση στους λιανοπωλητές για απευθείας πραγματοποίηση εισαγωγών από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις του εξωτερικού στοχεύοντας στην μείωση του κόστους και συνεπώς σε αύξηση του περιθωρίου κέρδους τους.

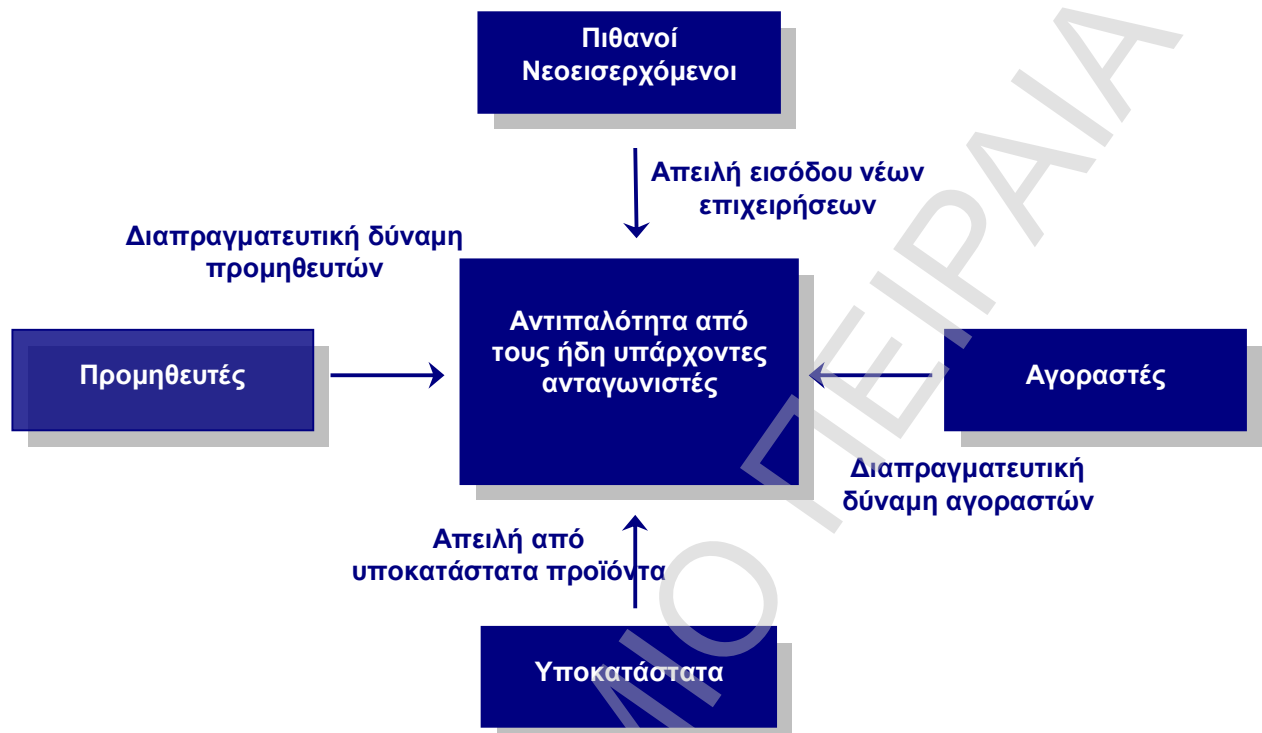
#### 5.1.2.4. Ανταγωνιστές

Ο ακριβής αριθμός και το μέγεθος των λιανοπωλητών του κλάδου δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί εξαιτίας του μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων τοπικής εμβέλειας που τον κατακλύζουν.

Σε γενικές γραμμές, μετά από επικοινωνία με παράγοντες τις αγοράς, αναφέρεται ότι στην Αττική δραστηριοποιούνται εκατοντάδες επιχειρήσεων εμπορευόμενες μέρος των προϊόντων που αφορούν στον κλάδο που εξετάζεται, κάθε μία εκ των οποίων απολαμβάνει πολύ μικρό μερίδιο αγοράς. Σε λιγότερες από πενήντα αριθμούν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την πλήρη γκάμα προϊόντων του κλάδου, δρώντας ως πολυκαταστήματα εμπορικών ειδών, με ελκυστικότερο μερίδιο αγοράς.

#### 5.2. Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter Analysis)

Προκειμένου το νέο παράρτημα εταιρεία να είναι σε θέση να διεκδικήσει μια ανταγωνιστική θέση μεταξύ των ήδη υπαρχόντων μονάδων, θα πρέπει πρωτίστως να προβεί στην ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Ένας από τους πιο ενδεδειγμένους τρόπους για να το πετύχει αυτό είναι μέσω της δομικής ανάλυσης των «Πέντε Δυνάμεων» του Porter. Σύμφωνα λοιπόν με το Υπόδειγμα του M.Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις, η συλλογική δράση των οποίων είναι σε θέση να καθορίσει την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Βάσει αυτού του υποδείγματος, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο ή υποκλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση που ασκείται στο περιθώριο κέρδους, γεγονός που επιδρά αρνητικά στην ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Πιο αναλυτικά, η αλληλεπίδραση των πέντε βασικών δυνάμεων αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.2. που ακολουθεί:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.1: Υπόδειγμα των «Πέντε Δυνάμεων» του Porter

#### Ø Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όπως είναι κατανοητό, η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες μονάδες, καθώς η εισαγωγή νέας δυναμικότητας θα ασκήσει πίεση στις επιχειρήσεις αυτές, οι οποίες προσπαθούν να διαφυλάξουν τα μερίδια αγοράς τους. Ωστόσο, η απειλή αυτή εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών, παράγοντες οι οποίοι επιδρούν ανασταλτικά στην απόπειρα εισόδου νέων μονάδων.

Όσον αφορά λοιπόν στην περίπτωση των νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων εμπορίας δομικών ειδών τόσο σε εθνικό, όσο και σε τοπικό επίπεδο (Νομαρχία Αθηνών), η ύπαρξη φραγμών εισόδου δεν υφίσταται, καθώς το κόστος εκκίνησης είναι σχετικά χαμηλό και ο χαρακτήρας της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν αφήνει πολλά περιθώρια στις υφιστάμενες μονάδες να δράσουν επιθετικά.

#### Ø Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές των εμπορευμάτων αποτελούν και τους βασικούς συνεργάτες μιας επιχείρησης, καθώς είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία της επιχείρησης μέσω της προσφερόμενης τιμής και ποιότητας των προϊόντων τους. Ως εκ τούτου η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν στη διάθεσή τους οι προμηθευτές μπορεί να αποβεί ανασταλτικός παράγοντας, καθώς δύναται να ασκήσει έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα ο κλάδος έχει να αντιμετωπίσει προμηθευτές δύο συχνότητων. Μεγάλες προμηθευτρικές εταιρείες, που αδιαθετούν στην αγορά επώνυμο προϊόν, γεγονός που τους εξασφαλίζει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αλλά και μικρότερες εταιρείες συνήθως εγχώριας εμβέλειας, το προϊόν των οποίων μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από εκείνο άλλων εταιρειών. Σε γενικές γραμμές, η συντριπτική πλειοψηφία των προμηθευτών ανήκει στην πρώτη κατηγορία, συνεπώς με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

#### **Ø Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Βασική επιδίωξη όλων των αγοραστών αποτελεί η επιβολή της κατώτατης δυνατής τιμής που αντιστοιχεί στο μικρότερο περιθώριο κέρδους από πλευράς ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όσον αφορά στη διαπραγματευτική δύναμη που οι αγοραστές έχουν στην διάθεσή τους, αυτή είναι συνάρτηση του μεγέθους τους και του βαθμού συγκέντρωσης τους και αθροιστικά στον εξεταζόμενο κλάδο δεν αποτελεί σημαντική δύναμη.

#### **Ø Πίεση από υποκατάστατα προϊόντα**

Όλες επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με αυτές του εξεταζόμενου κλάδου. Όσο χαμηλότερη είναι, μάλιστα, η τιμή τους και ιδίως όταν η ποιότητα και η επίδοση τους δεν υστερεί από την αντίστοιχη των προϊόντων του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη πίεση δύναται να ασκήσουν.

Όσον αφορά λοιπόν στην περίπτωση των υποκατάστατων προϊόντων των δομικών ειδών η ύπαρξη τους δεν δύναται να υποκαταστήσει πλήρως ή έστω επαρκώς την χρησιμότητά των δομικών ειδών. Πιο συγκεκριμένα αυτοσχέδιες μέθοδοι μόνωσης ή αυτοσχέδια παρασκευή δομικών υλικών η κατασκευή αυτοσχέδιων εργαλείων από τους εργαζομένους στις κατασκευές, που μπορούν θεωρητικά να εξυπηρετήσουν

αντίστοιχες ανάγκες, καταφέρνουν μόνο μερικώς να υποκαταστήσουν το εν λόγω προϊόν και σε καμία περίπτωση δε δύνανται να αντισταθμίσουν την ευκολία αγορών και την ποικιλία των εμπορευμάτων που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

### **Ø Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων μονάδων**

Η μάχη που διεξάγεται μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που δύναται να επηρεάσει την κερδοφορία του κλάδου, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού, τόσο μικρότερα είναι τα προσδοκώμενα περιθώρια κέρδους. Συνεπώς, ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, επιδρά ανασταλτικά στην δυνατότητα επίτευξης κέρδους.

Όσον αφορά λοιπόν στην περίπτωση της εμπορίας οικοδομικών ειδών, υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που φαίνεται να κυριαρχούν σε τοπική, κυρίως, κλίμακα και συνεπώς θεωρούνται υπολογίσιμοι ανταγωνιστές. Ωστόσο, το μέγεθός τους δεν επιτρέπει την άσκηση ισχυρών πιέσεων, ικανών να επηρεάσουν τη συνολική έκταση της αγοράς.

Συμπερασματικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων κυμαίνεται ανάλογα με την επιμέρους τοπική αγορά στην οποία αυτές δραστηριοποιούνται, ενώ σε εθνική κλίμακα δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή. Σε γενικές ωστόσο γραμμές, η αγορά της εξειδικευμένης πώλησης οικοδομικών ειδών, διανύει, όπως φαίνεται, ακόμη το στάδιο της ανάπτυξης, γεγονός που μετριάζει την ένταση του ανταγωνισμού.

### **5.3. Ανάλυση του ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος**

Το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται η κάθε επιχείρηση επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην πορεία της και οριοθετεί το μέλλον της, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Σκόπιμη κρίνεται επομένως, η ανάλυση του, πέραν της ανάλυσης της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που προηγήθηκαν. Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζεται, και αναλύεται σύντομα το γενικευμένο (ελληνική

πραγματικότητα) περιβάλλον εξετάζοντας τους οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς, νομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που το διαμορφώνουν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (PEST analysis)**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ & ΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Οικονομική Ανάπτυξη</li> <li>Ø Οικονομικό Κλίμα</li> <li>Ø ΑΕΠ</li> <li>Ø Δημοσιονομική Πολιτική</li> <li>Ø Ανεργία</li> <li>Ø Επίπεδο Τιμών Πληθωρισμός</li> <li>Ø Οικοδομική Δραστηριότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Κρατικές Δαπάνες για E&amp;A</li> <li>Ø Δαπάνες R&amp;D</li> <li>Ø Άλλες Τεχνολογίες</li> <li>Ø Διαδίκτυο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Κίνητρα ενισχύσεις για</li> <li>Ø Εξωτερική Θερμομόνωση</li> <li>Ø Συστήματα διασφάλισης ποιότητας</li> <li>Ø Φορολογία Νομοθεσία</li> <li>Ø Εμπορικοί Κανόνες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Σύγχρονός τρόπος ζωής</li> <li>Ø Ενδυνάμωση του πελάτη</li> <li>Ø Πρότυπα &amp; Τάσεις</li> <li>Ø Αποδιαμεσολάβηση</li> <li>Ø Συνειδηση για το περιβάλλον</li> <li>Ø Παγκοσμιοποίηση</li> <li>Ø Φροντίδα για την Υγεία - Ποιότητα</li> <li>Ø Αύξηση του ανταγωνισμού</li> </ul>

### 5.3.1. Οικονομικό (Economic)

Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει προσβάλει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και έχει ήδη επιφέρει σοβαρές απώλειες ιδιαίτερα στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Ο πληθωρισμός εξακολουθεί να κινείται ανοδικά τόσο στις αναπτυγμένες αλλά κυρίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες επηρεαζόμενος καθοριστικά από την αύξηση των τιμών των καυσίμων, των εμπορευμάτων και των τροφίμων. Παράλληλα οι προβλέψεις για τους ρυθμούς ανάπτυξης αναθεωρούνται συνεχώς προς τα κάτω. Το κύριο χαρακτηριστικό της κατάστασης στην διεθνή οικονομία σήμερα είναι η ασυνήθης αβεβαιότητα, που καθιστά προβληματική κάθε πρόβλεψη για το άμεσο μέλλον. Οι οικονομίες της ΕΕ-27 και της Ευρωζώνης υφίστανται τις επιδράσεις των συνεχιζόμενων διεθνών οικονομικών διαταραχών και οι συνέπειες είναι και εδώ εμφανείς, λιγότερες και με αυστηρότερα κριτήρια χορηγήσεις από τα τραπεζικά ιδρύματα της Ευρωζώνης, κατακόρυφη πτώση των κατασκευαστικών αδειών, σημαντική επιβράδυνση ή ακόμα και υποχώρηση των τιμών των κατοικιών και πληθωρισμό που έχει σταθεροποιηθεί σε ιστορικά υψηλά επίπεδα

μετά την εφαρμογή του ευρώ. Οι εξελίξεις αυτές ωθούν τους διεθνείς οργανισμούς σε συνεχείς αναθεωρήσεις προς τα κάτω των προβλέψεων τους για την ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα η αβεβαιότητα επηρεάζει άμεσα τις προσδοκίες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών, στον πίνακα που παρατίθεται, παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη της ΕΕ-27, της ευρωζώνης και της ελληνικής οικονομίας σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ευρωπαϊκής επιτροπής

### Ø Οικοδομική δραστηριότητα

Υποχώρησε η οικοδομική δραστηριότητα το 2008 ενώ η πτωτική πορεία εξακολουθεί το 2009, Υπολογίζεται ότι το διάστημα Ιανουαρίου – Μαΐου του 2009 έχουν εκδοθεί λιγότερες άδειες σε σύγκριση με την περασμένη χρονιά κατά 16%, για την ανέγερση ιδιωτικών οικοδομών σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, ενώ η μείωση στον συνολικό όγκο οικοδόμησης για το ίδιο διάστημα αγγίζει το 30%, σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ).

### Ø Ανεργία

Στην ελληνική αγορά εργασίας, η ανεργία κυμάνθηκε στο 7,2% το δεύτερο τρίμηνο του 2008, έναντι αντίστοιχης τιμής 8,1% το 2007. Μείωση που συνοδεύτηκε από μικρή υποχώρηση του ποσοστού αύξησης της απασχόλησης, στο 1,3% από 1,5%. Ο δείκτης ανεργίας για το πρώτο τρίμηνο του 2009 σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία ανήλθε στο 9,3% ενώ το ποσοστό των ανέργων που στο χώρο των κατασκευών ανέρχεται στο 37,4% από 16,3% που ήταν το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008 και 14,4% το 2007.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1 Βασικά μακροοικονομικά μεγέθη ΕΕ27, Ευρωζώνη  
(ετήσιες % μεταβολές) σταθερές τιμές του έτους 1995**

	ΕΕ-27			ΕΥΡΩΖΩΝΗ			ΕΛΛΑΔΑ		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>ΑΕΠ</b>	2.8	2.0	1.8	2.6	1.7	1.5	4.0	3.4	3.3
<b>Ιδιωτική Κατανάλωση</b>	2.1	1.6	1.6	1.5	1.4	1.5	3.4	3.1	3.0
<b>Δημόσια Κατανάλωση</b>	2.0	1.9	1.7	2.3	1.9	1.7	7.4	3.6	3.3
<b>Τελική Ζήτηση</b>	3.5	2.8	2.6	3.4	2.6	2.2	4.8	4.1	4.0
<b>Επενδύσεις</b>	5.4	2.8	2.0	4.3	2.0	1.2	5.9	5.8	5.5



<b>Απασχόληση</b>	1.7	0.8	0.5	1.6	0.9	0.5	1.2	1.1	1.1
<b>Ανεργία</b>	7.1	6.8	6.8	7.4	7.2	7.3	8.3	8.3	8.0
<b>Πληθωρισμός</b>	2.4	3.6	2.4	2.1	3.2	2.2	3.1	3.5	3.6
<b>Εξαγωγές αγαθών- υπηρ.</b>	5.1	4.9	4.7	6.1	4.4	4.0	5.9	5.5	5.4
<b>Εισαγωγές αγαθών- υπηρ.</b>	4.9	4.8	4.5	5.2	4.3	3.9	7.0	6.1	5.7
<b>Ισοζ. Γεν. Κυβ. (%ΑΕΠ)</b>	-0.9	-1.2	-1.3	-0.6	-1.0	-1.1	-2.8	-2,0	-2.0
<b>Χρέος Γεν. Κυβέρ (%ΑΕΠ)</b>	58.7	58.9	58.4	66.4	65.2	64.3	94.5	92.4	90.2
<b>Ισοζύγιο Τρεχ. Συναλλ.</b>	-0.9	-0.9	-0.9	0.0	-0.1	-0.1	-16.2	-16.2	-16.2
Πηγή: European Commission, Economic Forecast, Spring 2008									

### 5.3.2. Τεχνολογικό (Technological)

#### Ø Κρατικές ενισχύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη

Στην Ελλάδα χάραξη και η υλοποίηση της ερευνητικής και τεχνολογικής πολιτικής της χώρας είναι αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΕΤΕΤ) του Υπουργείου Ανάπτυξης. Η Ακαθάριστη Εγχώρια Δαπάνη για Ε & Τ (ΑΕΔΕΤΕ) το 2001 ανήλθε στο 0,65% του ΑΕΠ (Ε.Ε. περίπου 2%). Ενώ οι σχετικές δαπάνες των επιχειρήσεων από 0,13% το 1993 σε 0,21 το 2001. Στόχος είναι το 2010 η ΑΕΔΕΤΕ να αυξηθεί στο 1,5% του ΑΕΠ ενώ η συμβολή των επιχειρήσεων στο ποσοστό αυτό θα πρέπει να ανέλθει στο 40% της ΑΕΔΕΤΕ. Σε ό,τι αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι η Ακαθάριστη Δαπάνη για Ε&Τ να φθάσει το 3% μέχρι το 2010, με συμμετοχή των επιχειρήσεων κατά το 1/3.

#### Ø Ανάπτυξη τεχνολογιών

Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, τη συμβολή που έχει στον κλάδο των κατασκευών ή διάδοση επαναστατικών τεχνολογιών που αφορούν στα δομικά υλικά. Τεχνολογίες που ώθησαν σε ριζικές μεταβολές στα προϊόντα και συνεπώς αλλάζουν τον τρόπο κατασκευής.

#### Ø Διαδίκτυο , Ηλεκτρονικό επιχειρείν

Ταυτόχρονα, το διαδίκτυο δημιουργεί νέες εμπορικές δυνατότητες (e-commerce) που μεταβάλλουν τις παραδοσιακές μορφές εμπορίου σε μεγάλο βαθμό, τάση που σταδιακά υιοθετείται ολοένα και περισσότερο από τους αγοραστές και τις επιχειρήσεις.

Η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ένα σημείο στο οποίο υστερεί η ελληνική οικονομία και ιδιαίτερα και ο κλάδος των κατασκευών.

### 5.3.3. Πολιτικό (*Political- legal*)

#### Ø Κίνητρα για επενδύσεις

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο 1997-2006 τα κίνητρα για επενδύσεις (π.χ. αναπτυξιακοί νόμοι, ευρωπαϊκά προγράμματα κ.λπ.) κέρδισαν μέρος της σημαντικότητάς τους στον προσδιορισμό της επενδυτικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και του κλάδου των κατασκευών ειδικότερα. Ενώ τα προγράμματα που έχουν προκηρυχτεί στα πλαίσια του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013 (Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) αναμένεται να ενισχύσουν αυτή την τάση. Από το 2000 έως και το 2008 το συνολικό ύψος των χρηματοδοτικών πόρων, που προέρχονται αθροιστικά από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, το Ταμείο Συνοχής και τις Κοινοτικές Πρωτοβουλίες, και που διαχειρίζεται ο κατασκευαστικός κλάδος προσεγγίζουν τα 28,42 δις ευρώ κεφάλαια. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), οι προοπτικές για τον κλάδο των κατασκευών, εμφανίζονται θετικές στο βαθμό που ενταθούν οι ρυθμοί απορρόφησης των κοινοτικών πόρων, καθώς η ροή αυτών των πόρων αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης για τον κλάδο.

Συγκεκριμένα, το σύνολο των χρηματοδοτικών πόρων που θα διατεθούν στην Ελλάδα, στα πλαίσια του ΕΣΠΑ 2007-2013 ανέρχονται σε 20,101 δις ευρώ, ένα σημαντικό μέρος των οποίων θα αφορά σε έργα υποδομής.

#### Ø Εξωτερική θερμομόνωση

Ιδιαίτερης σημασίας για τον χώρο της δόμησης, αποτελεί το επενδυτικό πρόγραμμα «Εξοικονόμηση κατ'οίκον» του Υπουργείου Ανάπτυξης που αφορά σε ενίσχυση παρεμβάσεων για να βελτιωθεί η ενεργειακή αποδοτικότητα των κατοικιών να αναβαθμιστούν ενεργειακά. Η συγκεκριμένη δράση έχοντας στην διάθεση της προϋπολογισμό ύψους 400.000.000,00 ευρώ, χρηματοδοτεί δαπάνες κυρίως εξωτερικής θερμομόνωσης, εγκαταστάσεων φυσικού αερίου και τοποθέτησης θερμομονωτικών πλαισίων. Υπολογίζεται ότι θα χρηματοδοτηθούν 100.000 νοικοκυριά. Στόχος του προγράμματος είναι μεταξύ άλλων και η τόνωση της αγοράς, αναμένεται ότι

με την ιδιωτική συμμετοχή θα κινητοποιηθούν πόροι ύψους 1δισ ευρώ στον τομέα των κατασκευών.

### Ø Φορολογία

Το νέο φορολογικό καθεστώς (επιβολή ΦΠΑ στις νέες οικοδομές) σε συνδυασμό με την αναπροσαρμογή των αντικειμενικών αξιών των ακινήτων, αναμένεται να περιορίσουν σ'ένα βαθμό την δυναμική της ζήτησης για κατοικίες, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα μέχρι να σταθεροποιηθεί η αγορά. Αξιοσημείωτο ότι κατά μέσο όρο, σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα το IOBE, το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επιβολή του ΦΠΑ στις νέες οικοδομές θα οδηγήσει σε μικρή μείωση στη ζήτηση και στην προσφορά κατοικιών, ενώ για τις τιμές των κατοικιών εκτιμά ότι θα μείνουν σταθερές.

### Ø Εμπορικοί Κανόνες

Σημαντική εξέλιξη, είναι οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν το 2005 στο θεσμικό πλαίσιο για το εμπόριο. Με στόχο να καταστούν περισσότερο διαφανείς οι κανόνες λειτουργίας στην αγορά, ιδίως σε ό,τι αφορά στον τομέα του λιανικού εμπορίου, η Κυβερνητική Επιτροπή εισηγήθηκε νέες ρυθμίσεις που μεταξύ των άλλων δίνουν τη δυνατότητα πωλήσεων κάτω του κόστους ενώ επίσης καθιερώνεται ενιαίο εθνικό πλαίσιο για το ωράριο λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων. Στελέχη της αγοράς εκτιμούν ότι το νέο θεσμικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει στην τόνωση της αγοραστικής ζήτησης.

#### 5.3.4. Νομικό (Legal)

### Ø Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Νέες προοπτικές για τον κατασκευαστικό κλάδο έχει δημιουργήσει η ψήφιση του νόμου για τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα. Ο νέος θεσμός δίνει ώθηση στην κατασκευαστική δραστηριότητα αλλά και την επιχειρηματικότητα, λειτουργώντας υποστηρικτικά και παρέχοντας μια συμπληρωματική μέθοδο εκτέλεσης έργων και παροχής υπηρεσιών. Αξιοσημείωτο ότι με αναφορά στα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας του IOBE, η πλειονότητα των ερωτηθέντων κατασκευαστών δηλώνει ότι, προτίθεται να συμμετάσχει σε έργα ΣΔΙΤ, αλλά οι απόψεις δίστανται στο κατά πόσο ο θεσμός θα λειτουργήσει με επιτυχία.

### Ø Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας

Οι βιομηχανικές εταιρείες κατασκευής δομικών μηχανημάτων και υλικών υποχρεούνται να διαθέτουν και να εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ανάλογων προτύπων, όσο αφορά στο σχεδιασμό, στην παραγωγή και στην διάθεση των προϊόντων τους.

### 5.3.5. Κοινωνικό (Sociocultural)

#### Ø Σύγχρονος τρόπος Ζωής

Η ανάγκη για άμεσες, οικονομικές και αξιόπιστες λύσεις στο χώρο της κατασκευής είναι το κύριο χαρακτηριστικό της περιόδου που διανύουμε.

#### Ø Πρότυπα – Τάσεις

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις του χώρου σήμερα καλούνται να ανταποκριθούν στις σταδιακές αλλαγές των κατασκευαστικών προτύπων και στην εμφάνιση νέων τάσεων. Νέα προϊόντα εμφανίζονται συνεχώς στην αγορά και οι επιχειρήσεις μάχονται τόσο για την ικανοποίηση των νέων αναγκών του κατασκευαστή, και για την έγκαιρη εισαγωγή των νέων προϊόντων (βιομηχανική κατασκοπεία), όσο και για την ενημέρωση των καταναλωτών για τα νέα προϊόντα και τον τρόπο χρήσης τους.

#### Ø Αποδιαμεσολάβηση

Η εκπληκτική επιτυχία των πρώτων εταιρειών του διαδικτύου, που προχώρησαν στην αποδιαμεσολάβηση – κατάργηση των μεσαζόντων- στην παράδοση των προϊόντων προκάλεσε φόβο σε πολλούς καθιερωμένους παραγωγούς και λιανοπωλητές. Έτσι πολλές εταιρείες άρχισαν ηλεκτρονική παράλληλα με την παραδοσιακή δραστηριότητα τους, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους αξιοποιώντας ένα μεγαλύτερο σύνολο πόρων και την ήδη καθιερωμένη επωνυμία τους.

### Ø Συνείδηση για το περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακά μια εκστρατεία με στόχο την φιλικότερη διαχείριση του περιβάλλοντος, και την ενίσχυση της οικολογικής συνείδησης επιχειρήσεων και καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Περιβάλλοντος (ΕΟΠ) πάνω από το 70% των ευρωπαίων επιθυμούν σε ισότιμη διαχείριση των οικονομικών κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών ζητημάτων από τους κυβερνώντες. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα στην ΕΕ για την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν στο περιβάλλον, ωστόσο σημαντικά προβλήματα δεν έχουν ακόμα αντιμετωπιστεί, αποτελώντας εφιαλήριο για πληθώρα οικολογικών οργανώσεων στην ΕΕ και στην Ελλάδα.

### Ø Φροντίδα για την Υγεία – Ποιότητα

Το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού για προϊόντα οικολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον χώρο της δόμησης. Ιδιοκτήτες ακινήτων αλλά και κατασκευαστές ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για την σύσταση των υλικών που χρησιμοποιούν κατά την ανέγερση οικοδομών

### Ø Ενδυνάμωση του πελάτη

Ολοένα και περισσότερο οι πελάτες προσδοκούν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και κάποια προσαρμογή στις ανάγκες τους. Διαθέτουν όλο και λιγότερο χρόνο και θέλουν όλο και μεγαλύτερες ευκολίες. Αντιλαμβάνονται λιγότερες πραγματικές διαφορές μεταξύ των προϊόντων και δείχνουν μικρότερη πιστότητα στις μάρκες. Μπορούν να βρίσκουν εκτεταμένες πληροφορίες στο διαδίκτυο και από άλλες πηγές πράγμα που τους επιτρέπει να ψωνίζουν πιο έξυπνα. Γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι ως προς τις τιμές στην αναζήτηση τους για αξία.

### Ø Παγκοσμιοποίηση

Οι τεχνολογικές πρόοδοι στις μεταφορές τις αποστολές και τις επικοινωνίες διευκόλυναν τις εταιρείες να εμπορεύονται σε άλλες χώρες και τους καταναλωτές να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες από εμπορικές επιχειρήσεις άλλων χωρών.

### Ø Αύξηση του ανταγωνισμού

Οι επώνυμοι κατασκευαστές αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από άλλα προϊόντα του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των δαπανών προώθησης και την συμπίεση των περιθωρίων κέρδους. Οι ίδιοι πιέζονται επιπλέον από ισχυρούς λιανοπωλητές που τους διαθέτουν περιορισμένο χώρο στα ράφια και ανταγωνίζονται τα επώνυμα προϊόντα με τις δικές τους ιδιωτικές μάρκες.

#### **5.4. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης**

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της έως τώρα ανάλυσης, κρίνεται σκόπιμο να επιχειρηθεί μια όσο το δυνατόν ασφαλέστερη εκτίμηση της ζήτησης του εν λόγω προϊόντος, όπως αυτή προβλέπεται να διαμορφωθεί στο μέλλον. Ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον προσδιορισμό της έκτασης του επενδυτικού σχεδίου. Ωστόσο, μια πλήρης και ουσιαστική πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης απαιτεί, πρωτίστως, την προσεκτική εκτίμηση μιας σειράς παραμέτρων, οι οποίες είναι σε θέση να επηρεάσουν την τρέχουσα και μελλοντική της εξέλιξη.

Το πρώτο βήμα για την ανάλυση της ζήτησης είναι να εκτιμηθεί ο πραγματικός όγκος της αγοράς, και η δυνατότητα της αγοράς, ή η μέγιστη δυνατή ζήτηση. Το δεύτερο βήμα είναι να προβλεφθεί η ανάπτυξη του μελλοντικού όγκου της αγοράς, το οποίο θα αποτελέσει την βάση για να βρεθεί το προβλεπόμενο μερίδιο της αγοράς για την επιχείρηση.

##### **5.4.1. Οικοδομική Δραστηριότητα στην Ελλάδα**

Στο σημείο αυτό θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη αναφορά στην εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα διότι αποτελεί παράγοντα ο οποίος καθορίζει σημαντικές εξελίξεις στην συμπεριφορά του κλάδου, λόγω της εξάρτησης της ζήτησης για το προϊόν του κλάδου της εμπορίας οικοδομικών ειδών από την πορεία του κλάδου των κατασκευών οικοδομική δραστηριότητα.

##### **Ø Επιχειρηματικές προσδοκίες**

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του IOBE<sup>2</sup> ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Κατασκευές υποχωρεί σημαντικά τον Μάιο του 2009 κυρίως λόγω των Δημοσίων Έργων, συνεχίζοντας την πτωτική πορεία των τελευταίων μηνών, αν και με διακυμάνσεις. Ο σχετικός δείκτης διαμορφώνεται στις 52,8 μονάδες, από τις 63 του περασμένου μήνα, καθώς το πρόγραμμα εργασιών αξιολογείται ως χαμηλό για την εποχή, εξέλιξη που επηρεάζει δυσμενώς και την απασχόληση στον τομέα, με πολύ αρνητικές προβλέψεις. Από την άλλη πλευρά οι εκτιμήσεις για την τρέχουσα πορεία των εργασιών των επιχειρήσεων βελτιώνονται, με το σχετικό ισοζύγιο να παραμένει όμως αρνητικό, στις -7 μονάδες (από -26). Η εξασφαλισμένη δραστηριότητα των κατασκευαστικών επιχειρήσεων κινείται στα επίπεδα του Απριλίου, στους 15,5 μήνες (από 15,8), ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που κρίνει ότι δεν αντιμετωπίζει προσκόμματα στη λειτουργία του εξακολουθεί να είναι μικρό, στο 11% (από 9%). Δύο στις πέντε επιχειρήσεις αναφέρουν ως βασικό εμπόδιο την ανεπαρκή χρηματοδότηση και ένα 26% αναφέρει τη χαμηλή ζήτηση, ενώ η οικονομική κρίση επισημαίνεται ως πρόσκομμα από αρκετές επιχειρήσεις του τομέα. Οι προβλέψεις για τις τιμές δεν μεταβάλλονται σημαντικά τον Μάιο, με την τάση να υποδηλώνει συνέχιση στη μείωση τιμών.

Στους επιμέρους κλάδους, οι προσδοκίες βελτιώνονται ελαφρά στις Ιδιωτικές Κατασκευές και υποχωρούν αισθητά στα Δημόσια Έργα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1: Δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στις κατασκευές**

2001-2008						Μ.Ο έτους					
		Min	Max	M.O		2004	2005	2006	2007	2008	
<b>Κατασκευές (1996-2006=100)</b>		51,4	123,8	95,8		81,5	63,0	91,1	92,5	95,3	
		ΔΕΚ_04	ΣΕΠΤ_03								
<b>2008</b>											
<b>I</b>	<b>Φ</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>Σ</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>Δ</b>
84,2	98,1	99,7	110,5	105,4	97,0	105,2	110,5	90,0	90,9	78,7	73,0
<b>2009</b>											
<b>I</b>	<b>Φ</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>Σ</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>Δ</b>
65,0	68,3	59,1	63,0	52,8	-	-	-	-	-	-	-
<b>Σημείωση:</b>											
Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών υπολογίζεται με βάση τις εκτιμήσεις για το πρόγραμμα των εργασιών και τις προβλέψεις για την απασχόληση.											
<b>Πηγή: IOBE</b>											

<sup>2</sup> Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2009, Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας

Στις **ιδιωτικές κατασκευές**, ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών σημειώνει ήπια ανάκαμψη για τρίτο συνεχή μήνα και διαμορφώνεται στις 45,5 μονάδες από τις 42 μονάδες τον Μάρτιο, αν και συνεχίζει να βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Το τρέχον πρόγραμμα εργασιών αποτιμάται ως υποτονικό, αφού το 45% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι αυτό είναι χαμηλό για την εποχή (από 32% τον προηγούμενο μήνα), όπως συμβαίνει και με τις προβλέψεις για την πορεία των εργασιών του την επόμενη περίοδο, οι οποίες είναι επίσης δυσμενέστερες του Απριλίου. Οι μήνες εξασφαλισμένης δραστηριότητας περιορίζονται περαιτέρω, στη χαμηλότερη επίδοση των τελευταίων 13 ετών, στους 6,6 μήνες (από 8,2). Αντισταθμιστικά στο δείκτη λειτουργούν οι λιγότερο απαισιόδοξες προβλέψεις για την εξέλιξη της απασχόλησης του κλάδου, αφού το σχετικό ισοζύγιο βελτιώνεται κατά 11 μονάδες και διαμορφώνεται στις -55 μονάδες, επίδοση εξαιρετικά δυσμενής όμως για τον κλάδο. Μόνο το 18% των επιχειρήσεων δηλώνει απρόσκοπτη διεξαγωγή της παραγωγικής του δραστηριότητας, ενώ αντίθετα, δύο στις πέντε επιχειρήσεις εκτιμούν ως βασικότερο πρόβλημα τη χαμηλή ζήτηση και ένα 33% επισημαίνει προβλήματα χρηματοδότησης. Η πτωτική πορεία των τιμών, τέλος, φαίνεται να εντείνεται, καθώς το 46% (από 36% τον προηγούμενο μήνα) δηλώνει ότι αναμένει περαιτέρω υποχώρησή τους στο επόμενο τρίμηνο.

Στις **κατασκευές δημοσίων έργων**, οι επιχειρηματικές προσδοκίες καταγράφουν τη χαμηλότερη τιμή του έτους, φθάνοντας τις 57,9 μονάδες, 20 μονάδες σχεδόν χαμηλότερα από τον Απρίλιο. Αντιφατικές είναι όμως οι απόψεις των επιχειρήσεων του χώρου αυτού. Από τη μία πλευρά οι εκτιμήσεις για το τρέχον επίπεδο εργασιών σημειώνουν σημαντική ανάκαμψη τον Μάιο και γίνονται μάλιστα θετικές (στις +14 μονάδες από -24 τον Απρίλιο), γεγονός που υποδηλώνει ότι η τρέχουσα δραστηριότητα είναι μάλλον ικανοποιητική για τους περισσότερους. Από την άλλη πλευρά όμως οι προβλέψεις τόσο για το επίπεδο προγράμματος εργασιών, όσο και την απασχόληση του κλάδου είναι δυσμενέστερες. Πλέον, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις (48% από 26%) κρίνουν ότι η απασχόληση θα υποχωρήσει περαιτέρω το επόμενο διάστημα, ενώ μόλις το 8% αναμένει άνοδο. Την ίδια στιγμή και παρά τη δυσαρέσκεια που αποτυπώνεται στα επιμέρους στοιχεία, οι μήνες εξασφαλισμένης δραστηριότητας διευρύνονται στους 23 (από 20 τον προηγούμενο μήνα). Μία πιθανή ερμηνεία για αυτή την αντιφατικότητα σχετίζεται με τα εμπόδια λειτουργίας που επισημαίνονται από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, μόλις το 5% των επιχειρήσεων δηλώνει απρόσκοπτη λειτουργία, ενώ το 44% αναφέρει τα προβλήματα χρηματοδότησης ως το βασικότερο εμπόδιο και το 31% τις παρατεταμένες εκπτώσεις στα δημοπρατούμενα Δημόσια έργα

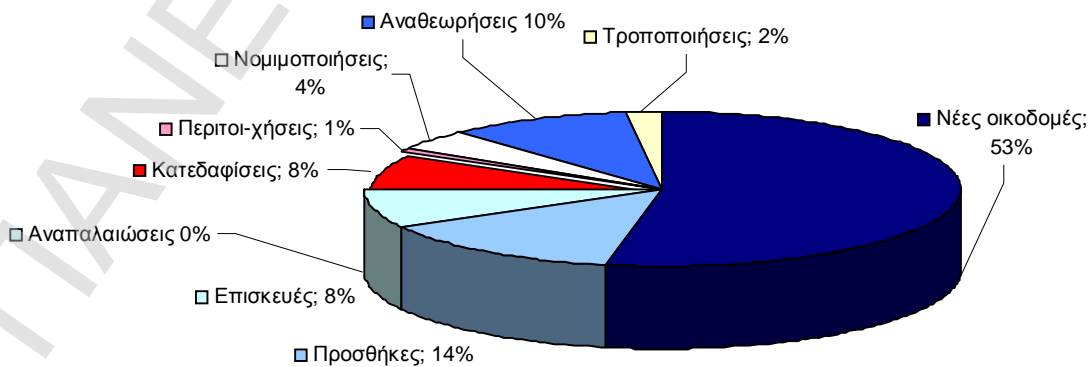


και τη σχετική γραφειοκρατία. Επομένως, είναι η χρηματοδότηση της συνέχισης των έργων που φαίνεται να δημιουργεί δυσμενείς προσδοκίες στην αγορά και λιγότερο τα προβλήματα ζήτησης. Τέλος, στις προβλέψεις για τις τιμές κυριαρχούν οι προβλέψεις για σταθερότητα το επόμενο τρίμηνο, από το 61% των επιχειρήσεων (από 49% τον προηγούμενο μήνα).

### Ø Εξέλιξη οικοδομικής δραστηριότητας

Η Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος ανακοινώνει προσωρινά Στοιχεία σχετικά με την οικοδομική δραστηριότητα, με βάση τις άδειες που εκδόθηκαν από τις Πολεοδομίες της Χώρας. Στα οικοδομικά έργα περιλαμβάνονται μονοκατοικίες, διπλοκατοικίες, πολυκατοικίες, ξενοδοχεία, κτίρια γραφείων, βιομηχανικά και εμπορικά κτίρια, κτίρια δημοσίων θεαμάτων, εκπαιδευτήρια, νοσοκομεία και λοιπά οικιστικά κτίρια.

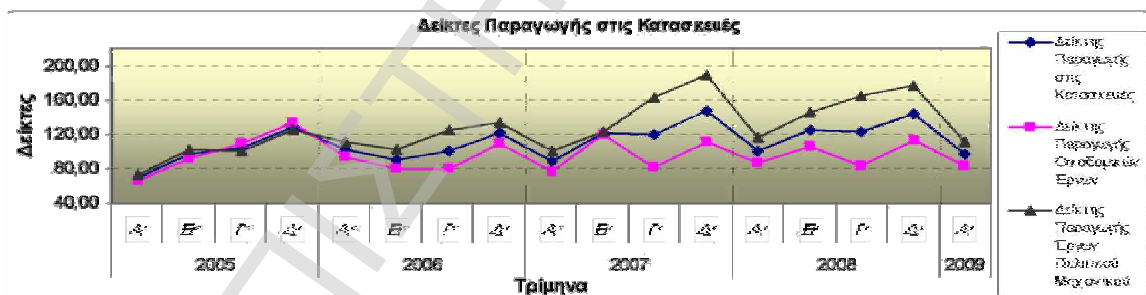
Στις οικοδομικές άδειες περιλαμβάνονται άδειες για νέες οικοδομές, προσθήκες, αναπαλαιώσεις, επισκευές, κατεδαφίσεις, περιτοιχίσεις, νομιμοποιήσεις, αναθεωρήσεις και τέλος τροποποιήσεις. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ για τα έτη 2004-2008 το μέσο ποσοστό για κάθε διαφορετικό είδος οικοδομικής αδειας, για την ελληνική επικράτεια φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Υποθέτουμε ότι το 100% της ζήτησης για οικοδομικά είδη προέρχεται από εργασίες που περιλαμβάνονται στις οικοδομικές άδειες που εκδίδονται, και αφορούν περίπου σε ποσοστό 70% σε νέες οικοδομές και προσθήκες.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/1: Αναλογίες κατηγοριών οικοδομικών αδειών**

Η έκδοση αδειών νέων οικοδομών κορυφώθηκε στην Ελλάδα το 2005, πλησιάζοντας σε όγκο τα 90 εκατ. τ.μ. Η μεγάλη έξαρση παρατηρήθηκε το 2005, υπό την επίδραση της προσδοκίας για εισαγωγή του ΦΠΑ στα νέα ακίνητα. Το νέο αυξημένο απόθεμα δομημένου χώρου που κατασκευάστηκε υπό αυτές τις μη κανονικές συνθήκες είναι φυσικό να δημιουργεί υπερπροσφορά, που ήταν αναγκαίο να απορροφηθεί. Ήδη από το 2005 αναμενόταν μία διορθωτική συρρίκνωση τα επόμενα χρόνια, που επιβεβαιώθηκε. Από τότε μέχρι σήμερα έχει πραγματοποιηθεί κάθετη πτώση που φτάνει σωρευτικά το 40%.

Η συρρίκνωση στην έκδοση αδειών εκφράστηκε και ως περιορισμός στην κατασκευαστική δραστηριότητα ήδη από το 2007 και εντονότερα το 2008. Σημειώνεται ότι στην κατασκευαστική δραστηριότητα συμπεριλαμβάνονται εκτός από την οικοδομική δραστηριότητα, τα έργα πολιτικού μηχανικού, στα οποία περιλαμβάνονται αυτοκινητόδρομοι, οδοί, αεροδρόμια, αθλητικές εγκαταστάσεις, γέφυρες, σήραγγες, υπόγειες διαβάσεις, αγωγοί μεταφοράς πετρελαίου και φυσικού αερίου, δίκτυα παραγωγής και διανομής ρεύματος, δίκτυα τηλεπικοινωνιών, υδραυλικών και λιμενικών έργων, κ.ά. Η πορεία των κατασκευών για τα έτη 2005 έως 2008 εμφανίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/2: Δείκτης παραγωγής στις κατασκευές**

Σε αυτή την συμπεριφορά της αγοράς προστίθεται σήμερα η οικονομική κρίση. Αναζητείται ποια είναι η προοπτική για το άμεσο μέλλον. Τρεις βασικές παρατηρήσεις βοηθούν στη διαμόρφωση σεναρίων<sup>3</sup>:

- Ø **Πρώτον**, κύκλοι στην οικοδομική δραστηριότητα, διάρκειας 10-15 ετών, είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Η ελληνική αγορά έχει χαρακτηριστικά σχεδόν πλήρως

<sup>3</sup> Σύμφωνα με οικονομική μελέτη του οικονομολόγου και Τορτοπίδη Αντώνη, της εταιρείας συμβούλων ΟΜΙΚΡΟΝ ΕΠΕ, 2009

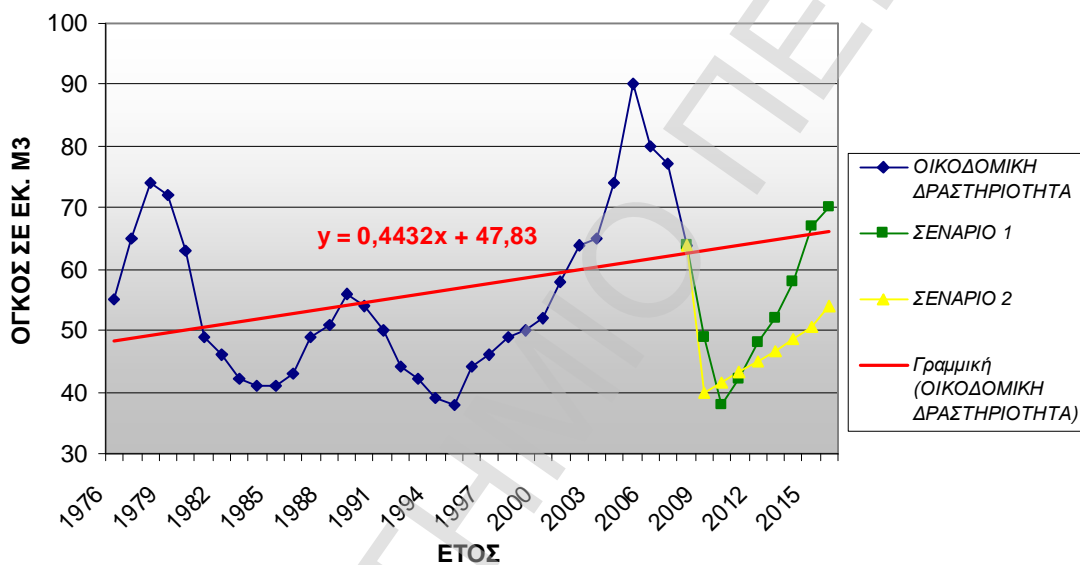
ανταγωνιστικής, με πολλούς ανεξάρτητους κατασκευαστές - πωλητές και πολλούς ανεξάρτητους αγοραστές. Η αυξημένη ζήτηση μιας περιόδου οδηγεί σε διογκούμενη προσφορά, που αυτορυθμίζεται με αποχή από νέες κατασκευές μέχρι να απορροφηθεί το πλεονάζον απόθεμα.

- Ø **Δεύτερον**, περίοδοι ύφεσης, διάρκειας πέντε ετών κάθε φορά, παρατηρήθηκαν στην Ελλάδα το 1979-84 και 1990-95 και διανύουμε ήδη μία νέα που ξεκίνησε το 2006. Η ύφεση του 1979-84 ήταν έντονη, αφενός λόγω της προηγηθείσας μεγάλης έξαρσης της οικοδομής το 1975-78 και, αφετέρου, λόγω της δεύτερης πετρελαϊκής κρίσης του 1979, που συνέπεσε με την έναρξη της ύφεσης και είχε ως συνέπεια μηδενικούς ή αρνητικούς ρυθμούς μεταβολής του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) την περίοδο 1980-83. Το 1990-95, η ύφεση ήταν ηπιότερη, με λιγότερο βάθος, για τους αντίστροφους λόγους, καθώς ούτε μεγάλη έξαρση είχε προηγηθεί, ούτε νέα μεγάλη κρίση συνέπεσε με αυτήν.
- Ø **Τρίτον**, η τελευταία ύφεση ξεκίνησε στην πραγματικότητα το 2004, όταν είχε τις προϋποθέσεις να εξελιχθεί ως ήπια ύφεση, ανάλογη με του 1990-95. Όμως παρεμβλήθηκε η στρεβλωτική έξαρση του 2005 και έτσι, μετά το 2005, δημιουργήθηκαν συνθήκες παρόμοιες με της ύφεσης του 1979-84. Η πτώση δηλαδή ξεκίνησε μετά από ασυνήθη έξαρση, είχε ήδη στην περίοδο 2006-08 μεγάλο βάθος και συνδυάζεται με γενικότερη οικονομική κρίση από το 2008.

Διατυπώνονται σύμφωνα με τα στοιχεία των προηγούμενων παραγράφων δύο εύλογα σενάρια για την εξέλιξη της κρίσης:

- Ø **Σενάριο Α:** Η σημερινή ύφεση της οικοδομικής δραστηριότητας θα ακολουθήσει ανάλογη πορεία με την ύφεση του 1979-84, καθώς έχει πολλά κοινά στοιχεία με αυτήν. Τότε όπως και σήμερα η πτώση ξεκίνησε μετά από ασυνήθιστη έξαρση είχε μεγάλο βάθος και συνδυάζεται με γενικότερη οικονομική κρίση. Αυτό σημαίνει ότι τα επόμενα δύο χρόνια η οικοδομική δραστηριότητα θα υποχωρήσει περαιτέρω κατά 20%, κάτω από τα χαμηλά ήδη επίπεδα του 2008, φτάνοντας τα 38 εκ. κ.μ. το 2010, έναντι 88 εκ. κ.μ. το έτος ρεκόρ 2005. Στα επόμενα πέντε χρόνια μετά το 2010, θα ανακτήσει το μισό περίπου των απωλειών, φτάνοντας το 2015 σε άδειες νέων οικοδομών με όγκο περί τα 65 εκ. κ.μ., που αντιπροσωπεύει το 70%-75% του αντίστοιχου μεγέθους-ρεκόρ που επιτεύχθηκε το 2005.

Ø **Σενάριο Β:** Η ύφεση θα εξελιχθεί έτσι, ώστε στη συνολική περίοδο 2004-2015 να κατασκευαστεί τόσος χώρος νέων οικοδομών, όσος θα αντιστοιχούσε σε μία ύφεση που θα ξεκινούσε το 2004, με χαρακτηριστικά της ύφεσης 1990-95 και της ανάκαμψης 1996-2001. Αυτό σημαίνει ότι οι άδειες νέων οικοδομών θα περιοριστούν περαιτέρω στα 40 εκ. κ.μ. το 2009 και θα αρχίσουν από το 2010 να ανακάμπτουν με ήπιο ρυθμό, της τάξεως του 4% κατά μέσο ετήσιο όρο για να φτάσουν τα 50-52 εκ. κ.μ. το 2015.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/3: Νέες οικοδομές 1975 - 2008 & Εναλλακτικά σενάρια 2009-2015**

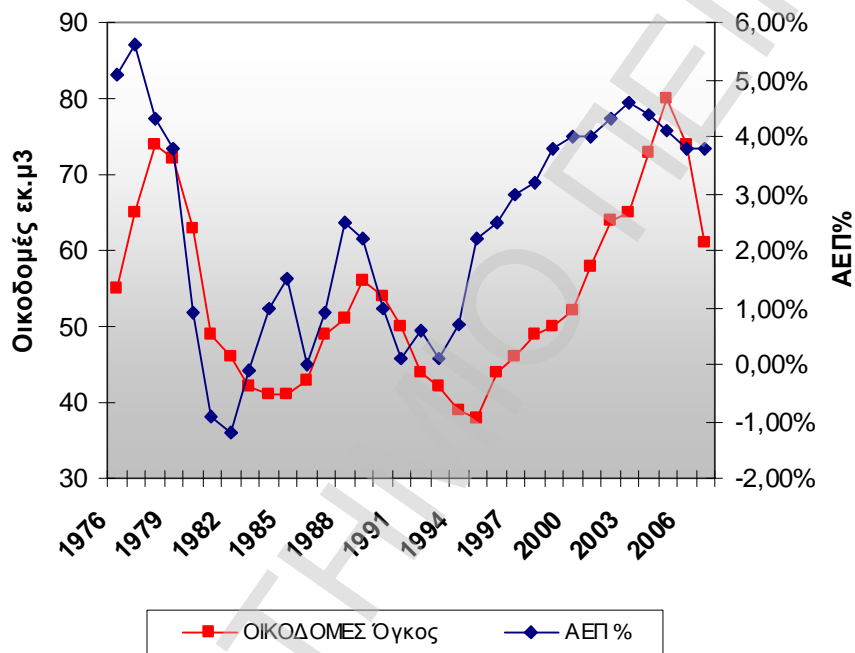
Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα η γραμμή τάσης της οικοδομικής δραστηριότητας εμφανίζεται να ακολουθεί τα παραπάνω σενάρια της μελέτης παρουσιάζοντας την μελλοντική πορεία ενδιάμεσα των δύο σεναρίων. Αυτή θα είναι και η πορεία που θα χρησιμοποιηθεί για της ανάγκες της πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης για την παρούσα εργασία.

Συμφωνά με τα σενάρια αναμένεται να διαμορφωθούν τα παρακάτω μεγέθη που αφορούν τον κλάδο της οικοδομής όπως περιγράφονται στο τμήμα αυτό.

#### Ø Η σχέση οικοδομικής δραστηριότητας και ΑΕΠ

Αυξημένη οικοδομική δραστηριότητα συμβάλλει σε αύξηση του ΑΕΠ. Αλλά και η αύξηση των εισοδημάτων ενισχύει την οικοδομική δραστηριότητα. Υπάρχει αλληλεπίδραση και συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών. Επιβεβαιώνεται και στατιστικά

συγκρίνοντας τους μέσους όρους τριετίας των δύο μεγεθών<sup>4</sup>. Η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας είναι παρόμοια με την εξέλιξη των ρυθμών μεταβολής του ΑΕΠ, με εξαίρεση τις χρονιές 1981-83 όταν υπήρξε παρατεταμένη οικονομική ύφεση με αρνητικούς ρυθμούς μεταβολής του ΑΕΠ. Η συσχέτιση αυτή αναγνωρίζεται ευρέως και δικάως, γιατί η οικοδομική δραστηριότητα ενσωματώνει και τάσεις σε άλλους τομείς, που διαμορφώνουν την εξέλιξη του ΑΕΠ. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα δημιουργεί αύξηση του ΑΕΠ, αλλά και της οικοδομικής δραστηριότητας για νέα τουριστικά καταλύματα ή βελτίωση υφιστάμενων.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/4: Νέες οικοδομές & ετησία μεταβολή ΑΕΠ, Μέσοι οροί τριετίας x-1, x+1**

### Ø Σενάρια μεταβολής του ΑΕΠ 2009-2014

Σε ένα απλό μοντέλο, όπου η οικοδομική δραστηριότητα αντιπροσωπεύει κύριο παράγοντα προσδιορισμού των μεταβολών του ΑΕΠ, προκύπτει εκτίμηση του ρυθμού μεταβολής του ΑΕΠ που ακολουθεί αρκετά αξιόπιστα τους πραγματικούς ρυθμούς. Στο 83% των περιπτώσεων, προβλέπει σωστά τη βελτίωση ή επιδείνωση του ρυθμού μεταβολής του ΑΕΠ χωρίς καθόλου ή με χρονική υστέρηση/προήγηση ενός έτους. Όμως το απόλυτο μέγεθος του εκτιμώμενου ρυθμού μεταβολής του ΑΕΠ είναι συχνά λίγο υπερεκτιμημένο στις κακές και λίγο υποεκτιμημένο στις καλές χρονιές.

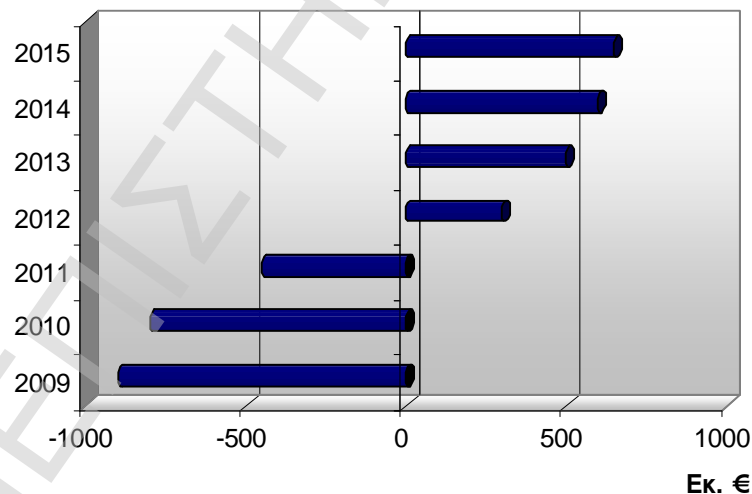
<sup>4</sup> Για κάθε μέγεθος, η τιμή του χρόνου x υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των τιμών των ετών x-1, x και x+1.

Χρησιμοποιώντας αυτό το απλό μοντέλο, τα δύο σενάρια εξέλιξης της οικοδομικής δραστηριότητας οδηγούν στα εξής συμπεράσματα:

1. Θα υπάρξει καθήλωση του ΑΕΠ σε χαμηλούς, μηδενικούς ή και ελαφρά αρνητικούς ρυθμούς στην περίοδο έως το 2011.
2. Αξιόλογη ανάκαμψη αναμένεται από το 2012 στο ρεαλιστικό σενάριο.
3. Στο απαισιόδοξο σενάριο, η οικονομία μένει παγιδευμένη σε ρυθμούς <2% μέχρι περίπου το 2015.

#### ∅ Επιπτώσεις στην απασχόληση και στα εισοδήματα

Το 2009-2010 υπολογίζεται ότι θα χαθούν από 40.000 θέσεις απασχόλησης στην οικοδομή κάθε χρόνο. Οι συνολικές απώλειες θέσεων απασχόλησης έως το 2011 θα ξεπεράσουν τις 100.000. Ένα μέρος αυτών των απωλειών θα «καλυφθεί» από τη σχεδόν βέβαιη μετατροπή της πλήρους, ή σχεδόν πλήρους, σε μερική απασχόληση, για ένα μεγάλο μέρος των απασχολουμένων στην οικοδομή.

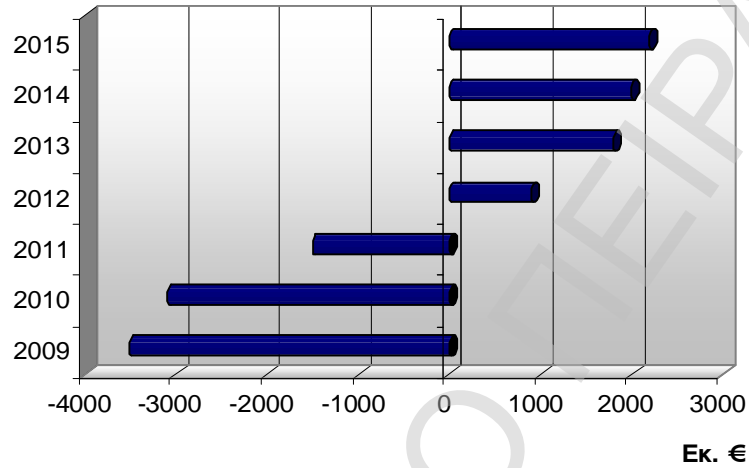


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/5: Εκτίμηση μισθών και εισοδημάτων από την οικοδομή έναντι προηγούμενου έτους**

Οι μισθοί και τα εισοδήματα από την οικοδομή θα μειώνονται με ρυθμό της τάξεως του 1 δις. € κάθε χρόνο στην περίοδο 2009-2010.

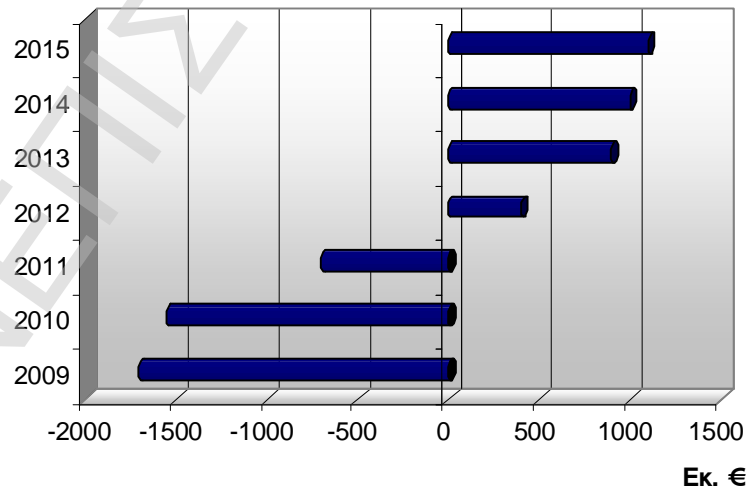
Ø **Επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών**

Ο κύκλος εργασιών των οικοδομικών επιχειρήσεων θα μειωθεί περισσότερο από 3 δις. ευρώ κάθε χρόνο την περίοδο 2009-2010.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/6: Εκτίμηση μεταβολής κύκλου εργασιών οικοδομικών επιχειρήσεων έναντι προηγούμενου έτους**

Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων οικοδομικών υλικών θα μειωθεί κατά περίπου 1,5 δις. € ετησίως στην περίοδο 2009-2010.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1/7: Εκτίμηση μεταβολής κύκλου εργασιών επιχειρήσεων οικοδομικών υλικών**

Ø **Οι επιπτώσεις στα δημόσια οικονομικά**

Το ταμείο του ευρύτερου δημόσιου τομέα, και εν πολλοίς το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης, θα επιβαρυνθεί από:

1. μείωση των εσόδων ΦΠΑ στην οικοδομή,
2. μείωση φόρου εισοδήματος, λόγω περιορισμού των μισθών και εισοδημάτων στην οικοδομή,
3. μείωση των ασφαλιστικών εισφορών στο ΙΚΑ, λόγω περιορισμού της απασχόλησης στην οικοδομή, ο αύξηση των επιδομάτων ανεργίας για τους ανέργους στον τομέα της οικοδομής.

Η συνολική άμεση επίπτωση στα δημόσια οικονομικά από αυτές τις επιβαρύνσεις υπολογίζεται ότι θα πλησιάσει το 1,5 δις. € τόσο το 2009 όσο και το 2010. Σωρευτικά έως το 2011 η επιβάρυνση θα είναι της τάξεως των 3 δις. €

#### 5.4.2. Πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης

Η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της ζήτησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και ταυτόχρονα, ένα από τα πιο πολύπλοκα τμήματα της παρούσας μελέτης. Για λόγους πρακτικής δυσκολίας που δεν επιτρέπουν τον άμεσο προσδιορισμό της εγχώριας ζήτησης για την εξεταζόμενη περίοδο, υποθέτουμε ότι αυτή ταυτίζεται με τα επίπεδα της εγχώριας κατανάλωσης.

Βασική υπόθεση που διέπει την ανάλυση, εκτίμησης του όγκου της αγοράς, πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης και προσδιορισμού του μεριδίου αγοράς, είναι ότι η ζήτηση αφορά εξολοκλήρου σε εμπορεύματα που απορροφούνται αποκλειστικά σε εργασίες που απαιτούν άδεια οικοδομής. Στην πραγματικότητα η ζήτηση για οικοδομικά είδη προέρχεται, σε ένα μικρό ποσοστό, από λοιπές οικοδομικές εργασίες, «μερεμέτια», συνήθως μικρής κλίμακας, που πραγματοποιούνται κυρίως από ιδιώτες και για τις οποίες δεν απαιτείται άδεια οικοδομής. Για τις εργασίες αυτές δεν υπάρχουν διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση παράλληλα το ποσοστό συμβολής τους στην συνολική ζήτηση είναι τόσο μικρό, που η παράληψή του, δεν κρίνεται ότι θα αλλοιώσει τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Στην εργασία αυτή ως δείκτης της οικοδομικής δραστηριότητας χρησιμοποιείται ο όγκος και η επιφάνεια οικοδομής που βασίζεται στον συνολικό αριθμό αδειών



οικοδομής που εκδίδονται από τις πολεοδομίες της χώρας. Κρίνεται απαραίτητο στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε ότι οι οικοδομικές άδειες αφορούν σε προγραμματισθείσα οικοδομική δραστηριότητα και όχι σε εργασίες που έχουν περατωθεί.

Η ΕΣΥΕ δημοσιεύει επίσης, και τον Δείκτη παραγωγής στις οικοδομές. Πρόκειται για τριμηνιαίο δείκτη με έτος βάσης 2000=100. Είναι ένας νέος δείκτης που καταρτίζεται στο πλαίσιο εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΚ) του Συμβουλίου αριθ.1165/98, «περί βραχυπρόθεσμων στατιστικών» και των απαιτήσεων του τροποποιητικού Κανονισμού (ΕΚ) του Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου αριθ.1158/2005, του αρχικού Κανονισμού 1165/98 λόγω της ανάγκης που προέκυψε μετά την υπογραφή της συνθήκης για την ΟΝΕ για ταχεία διάθεση αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων που να επιτρέπουν την ανάλυση της οικονομικής εξέλιξης κάθε κράτους μέλους, στο πλαίσιο άσκησης της οικονομικής πολιτικής της ΕΕ.

Στόχος του συγκεκριμένου δείκτη είναι η μέτρηση των αλλαγών στον όγκο της παραγωγής οικοδομικών έργων σε σύντομα και τακτικά διαστήματα. Παρέχει ένα μέσο μέτρησης της τάσης όγκου της προστιθέμενης αξίας σε τιμές κόστους συντελεστών σε μια δεδομένη περίοδο αναφοράς. Τα στοιχεία του δείκτη προκύπτουν από απευθείας έρευνα στις κατασκευαστικές εταιρείες και αναφέρονται σε πραγματοποιηθέντα οικοδομικά έργα. Επομένως, θεωρείται ότι προσεγγίζει καλύτερα την πραγματοποιηθείσα οικοδομική δραστηριότητα.

Παρόλα αυτά τιμές του δείκτη είναι διαθέσιμες από το 2005 και μετά, παρέχοντας ένα πολύ μικρό δείγμα παρατηρήσεων, το οποίο δεν ενδείκνυται για την υποστήριξη πρόβλεψης της μελλοντικής αγοράς για τη δεκαετία που ακολουθεί. Ταυτόχρονα το 2005 αποτέλεσε εξαιρετική χρονιά για τον κλάδο των κατασκευών καθώς η οικοδομική δραστηριότητα εκτοξεύτηκε σε πρωτόγνωρα επίπεδα για τον κλάδο. Η χρήση του επομένως θα μπορούσε να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα για τον όγκο της αγοράς και συνεπώς σε εσφαλμένες προβλέψεις.

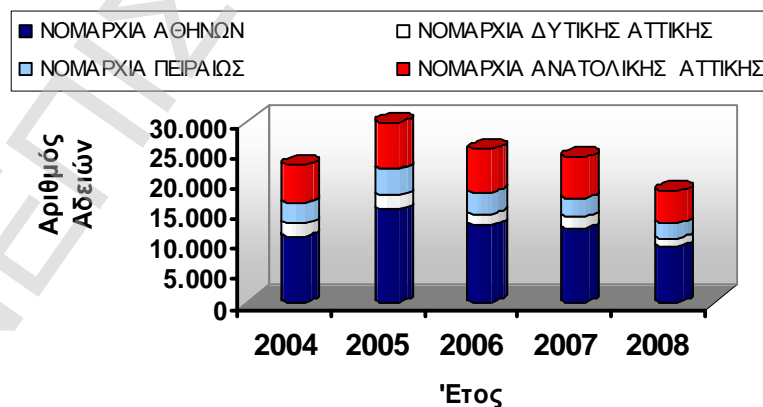
Η ανάλυση που ακολουθεί καταλήγει στην πρόβλεψη του μελλοντικού όγκου της αγοράς και του μελλοντικού μεριδίου της επιχείρησης αφού πρώτα εκτιμηθεί η παρούσα ζήτηση και το μερίδιο που απολαμβάνει η επιχείρηση πριν την πραγματοποίηση της επένδυσης που εξετάζεται.

## Ø ΒΗΜΑ 1: Εκτίμηση του όγκου της αγοράς

Παρουσιάζονται στο σημείο αυτό τα πρωτογενή στοιχεία που προέκυψαν μετά από επαφές με παράγοντες της αγοράς, σχετικά με την ζήτηση δομικών ειδών ανά τετραγωνικό μέτρο οικοδομής. Συγκεκριμένα το μέσο συνολικό κόστος οικοδόμησης<sup>5</sup> ανά τετραγωνικό μέτρο ανέρχεται στα 1.200 €/τ.μ. εκ των οποίων το 40% αφορά σε κόστος υλικών οικοδομής και το 60% σε κόστος εργασίας. Υπολογίζεται ότι το κόστος δομικών ειδών, που αφορά στα προϊόντα του κλάδου που παρουσιάστηκαν αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα, αποτελεί περίπου το 3% του κόστους των υλικών, το οποίο ανέρχεται σε 15€/τ.μ. Εκτιμάται επίσης ότι το κόστος των δομικών ειδών αφορά κατά 40% σε αναλώσιμα προϊόντα, κατά 30% σε μονωτικά υλικά και επίσης κατά 30% σε εργαλεία και μηχανήματα.

Σημειώνεται ότι η εκτίμηση του κόστους ανά τετραγωνικό μέτρο οικοδομής σε εργαλεία και μηχανήματα προέκυψε εκτιμώντας διαχρονικά το μέσο όρο της ετήσιας δαπάνης κατασκευαστικών εταιρειών για αγορές, ενοικιάσεις και επισκευές δομικών εργαλείων και μηχανημάτων και προβάλλοντας το κόστος αυτό στα τετραγωνικά μέτρα οικοδομής που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος λειτουργίας στο οποίο πραγματοποιήθηκε η δαπάνη.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας όπως αυτή προκύπτει από τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, για τις νέες οικοδομικές άδειες, για το έτος 2008 η συνολική επιφάνεια νέων οικοδομών στην Ελλάδα είναι περίπου 17.000τ.μ. εκ των οποίων 4.000τ.μ. πραγματοποιήθηκαν στην Αττική



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/1: Νέες οικοδομικές άδειες Αττικής ανά νομαρχία 2004-2008**

Από τα στοιχεία του κεφαλαίου 2 σχετικά με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης προκύπτει ότι για το 2008 ο συνολικός τζίρος ήταν περίπου 2εκ.€. Το 90 % του οποίου

<sup>5</sup> Περιλαμβάνει το μέσο όρο του κόστους οικοδομής των διαφορετικών τύπων κτιρίων.

προέρχεται από πωλήσεις που αφορούν σε επιφάνεια οικοδομής στην Αττική. Ανάγοντας το ποσό αυτό στην συνολική εγχώρια ζήτηση για οικοδομικά είδη, και εστιάζοντας στην αγορά της Αττικής, στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, προκύπτει ότι το μερίδιο αγοράς της για τις επιμέρους αγορές είναι 0,86% και 3,15% αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που προηγήθηκε συνοψίζονται στον πίνακα 5.4.2/1 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/1: Συνολική ζήτηση & Μερίδιο αγοράς**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ	
	2008	
Επιφάνεια Οικοδομής Ελλάδα (Νέες Οικοδομές - Προσθήκες)*	16.681.420	τ.μ.
Επιφάνεια Οικοδομής Αττική (Νέες Οικοδομές - Προσθήκες)*	4.120.862	τ.μ.
Κόστος ανά τετραγωνικό μέτρο οικοδομής	15	€/τμ
Συνολική εγχώρια ζήτηση	250.221.300	€
Συνολική ζήτηση Αττικής	61.812.930	€
Συνολικές Πωλήσεις	2.162.902	€
Πωλήσεις στην Αττική	1.946.612	€
Μερίδιο Αγοράς Ελλάδα	0,9	%
Μερίδιο Αγοράς Αττική	3,0	%

\*Πηγή: ΕΣΥΕ

### Ø ΒΗΜΑ 2: Πρόβλεψη του μελλοντικού όγκου της αγοράς

Προκειμένου για τον υπολογισμό της μελλοντικής ζήτησης θα χρησιμοποιήσουμε τα συμπεράσματα που απορρέουν από την ανάλυση της προηγούμενης ενότητας σχετικά με την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Διευκρινίζεται στο σημείο αυτό ότι καμία πρόβλεψη δεν είναι τέλεια, καθώς περιλαμβάνει το στοιχείο της αβεβαιότητας, η πρόβλεψη όπως και κάθε πρόβλεψη θα περιέχει κάποιο σφάλμα (δηλ, τη διαφορά μεταξύ της πρόβλεψης και της πραγματικότητας). Με βάση αυτό, στόχος της διαδικασίας πρόβλεψης της παρούσας ενότητας είναι η ελαχιστοποίηση του σφάλματος για την όσο το δυνατόν ακριβέστερη προσέγγιση της πραγματικότητας

Δυσχέρεια προς αυτήν την κατεύθυνση αποτελεί ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας της πρόβλεψης που απαιτείται για τις ανάγκες του σχεδίου. Μια από τις βασικές αρχές της πρόβλεψης είναι ότι όσο κοντινότερος είναι ο χρονικός ορίζοντας της πρόγνωσης τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός αβεβαιότητας και άρα τόσο μικρότερο το σφάλμα που θα περιέχει. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός ωστόσο απαιτεί πρόβλεψη πενταετίας για την

λειτουργία της επιχείρησης, η οποία θα ξεκινήσει μετά από δύο έτη. Συνεπώς δεδομένου ότι τα στοιχεία για το 2009 της οικοδομικής δραστηριότητας δεν είναι ακόμα προσβάσιμα ο ορίζοντας της πρόβλεψης ορίζεται στα οκτώ έτη και συγκριμένα για τα έτη 2009 έως 2016.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, που βασίζονται στις άδειες οικοδομής που εκδίδονται, η συνολική ετήσια επιφάνεια οικοδομής κατά τα έτη 2004 – 2008 παρουσιάζεται στον πίνακα 5.4.2/2 που ακολουθεί. Στον ίδιο πίνακα εμφανίζονται τα ετήσια ποσοστά των επιφανειών οικοδομής στην Αττική, ως προς την συνολική οικοδομήσιμη επιφάνεια της χώρας. Από τα στοιχεία του πίνακα υπολογίζεται ο μέσος όρος του ποσοστού της επιφάνειας που οικοδομείται στην Αττική, την πενταετία που εξετάζεται. Το μέσο αυτό πόστο θα αποτελέσει τον συντελεστή για τον υπολογισμό της επιφάνειας της Αττικής που θα οικοδομηθεί μελλοντικά αφού προβλεφθεί η συνολική επιφάνεια κατ'έτος στην Ελλάδα κατά τα έτη 2009 έως 2016.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/2: Επιφάνεια οικοδομής  
ανά έτος 2004-2008**

ΕΤΟΣ	ΕΛΛΑΔΑ	ΑΤΤΙΚΗ	
	Επιφάνεια	Επιφάνεια	Ποσοστό <sup>1</sup>
	εκ. τ.μ.	εκ. τ.μ.	%
2004	21	5	24%
2005	29	9	31%
2006	22	6	27%
2007	20	6	30%
2008	16	4	25%
<b>Μ.Ο.</b>			<b>27%</b>

**Σημειώσεις:**  
1. Αφορά σε ποσοστό της επιφάνειας οικοδομής στο σύνολο της Χώρας

**Πηγή: ΕΣΥΕ**

Η πρόβλεψη της μελλοντικής εγχώριας ζήτησης αποτελεί μια ποσοτική πρόβλεψη που συγκεκριμένα βασίζεται στην ανάλυση χρονοσειράς. Η απαραίτητη πληροφορία για την πρόβλεψη περιέχεται στην χρονοσειρά των στοιχείων της οικοδομικής δραστηριότητας που προκύπτουν από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ σχετικά με την έκδοση αδειών οικοδομής για τα έτη 1975-2008, τα οποία παρουσιάστηκαν στο διάγραμμα 5.4.1/3

Στην χρονοσειρά των στοιχείων υπάρχει γραμμική ανοδική τάση, όπως φαίνεται στο ίδιο διάγραμμα. Προκειμένου να ποσοτικοποιηθεί η τάση αυτή και να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη θα γίνει χρήση της γραμμικής παλινδρόμησης η οποία μπορεί να

παραστεί από την σχέση  $y = a + bx$ . Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) θεωρείται ο χρόνος και ως εξαρτημένη ( $y$ ) ο όγκος της οικοδομικής δραστηριότητας σε εκατομμύρια κυβικά μέτρα. Οι σταθερές  $a$  και  $b$  της εξίσωσης υπολογίζονται σε 0,44 και 47,83 αντίστοιχα, ενώ το δείγμα αφορά σε 33 παρατηρήσεις. Οι προβλεπόμενες τιμές για τον όγκο της οικοδομής για τα έτη 2009-2016 φαίνονται στον πίνακα 5.4.2/3. Ομοίως για την πρόβλεψη της μελλοντικής οικοδομικής επιφάνειας (σε εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα) χρησιμοποιείται επίσης η γραμμική παλινδρόμηση με σταθερές  $a=0,20$  και  $b=8,97$ , τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον ίδιο πίνακα

Προκειμένου για τον υπολογισμό της εμπορικής αξίας των οικοδομών, και συνεπώς της κοστολόγησης τους έχει καθιερωθεί η μέτρηση τους σε τετραγωνικά μέτρα. Συνεπώς για την περεταίρω ανάλυση του όγκου της οικοδομής είναι χρήσιμη η έκφραση της οικοδομικής δραστηριότητας σε τετραγωνικά μέτρα. Λόγω της απουσίας στοιχείων της οικοδομικής δραστηριότητας εκφρασμένων σε τετραγωνικά μέτρα για τα έτη 1975 έως 2003. Προκύπτει η ανάγκη εκτίμησης τους. Αυτονόητη είναι η γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον ετήσιο όγκο και την επιφάνεια οικοδομής, αφού αποτελούν απλά διαφορετική μέτρηση του ίδιου μεγέθους.

Η εύρεση της μαθηματικής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών εναπόκειται πάλι στην μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης, όπου ως ανεξάρτητη μεταβλητή για τα έτη για τα έτη 2004 έως 2008 ορίζεται ο όγκος οικοδομής σε εκ. κυβικά μέτρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή η οικοδομική επιφάνεια εκφρασμένη σε εκ. τετραγωνικά μέτρα. Οι σταθερές της παλινδρόμησης υπολογίζονται  $a=0,45$  και  $b=-12,39$ . Η παραπάνω σχέση χρησιμοποιείται για την εκτίμηση, της οικοδομικής επιφάνειας, για τα έτη 1975-2004. Σημειώνεται ότι οι εκτιμώμενες με τις πραγματικές τιμές των ετών 2004-2008, παρουσιάζουν απειροελάχιστη απόκλιση.

Για ομοιογένεια των παρατηρήσεων, στην περεταίρω ανάλυση της αγοράς χρησιμοποιούνται οι εκτιμώμενες τιμές και για τα έτη 2004-2008 όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/3: Πρόβλεψη οικοδομικής δραστηριότητας

ΕΤΟΣ	ΟΓΚΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ <sup>1</sup>	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ <sup>3</sup>	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
	<i>Εκατομμύρια κ. μ.</i>	<i>Εκατομμύρια τ.μ.</i>	<i>Εκατομμύρια τ.μ.</i>
	Στοιχεία Παλινδρόμησης <sup>2</sup>	Στοιχεία Παλινδρόμησης <sup>2</sup>	27% της συνολικής επιφανείας <sup>4</sup>
	a=0,44 b= 47,83	a=0,20 b=8,97	
1976	55	12	3
1977	65	17	4
1978	74	21	6
1979	72	20	5
1980	63	16	4
1981	49	9	3
1982	46	8	2
1983	42	6	2
1984	41	6	2
1985	41	6	2
1986	43	7	2
1987	49	9	3
1988	51	10	3
1989	56	13	3
1990	54	12	3
1991	50	10	3
1992	44	7	2
1993	42	6	2
1994	39	5	1
1995	38	5	1
1996	44	7	2
1997	46	8	2
1998	49	9	3
1999	50	10	3
2000	52	11	3
2001	58	14	4
2002	64	16	4
2003	65	17	4
2004	74	21	6
2005	90	28	8
2006	80	23	6
2007	77	22	6
2008	64	16	4
2009	63	16	4
2010	63	16	4
2011	64	16	4
2012	64	16	4
2013	65	16	4
2014	65	17	5

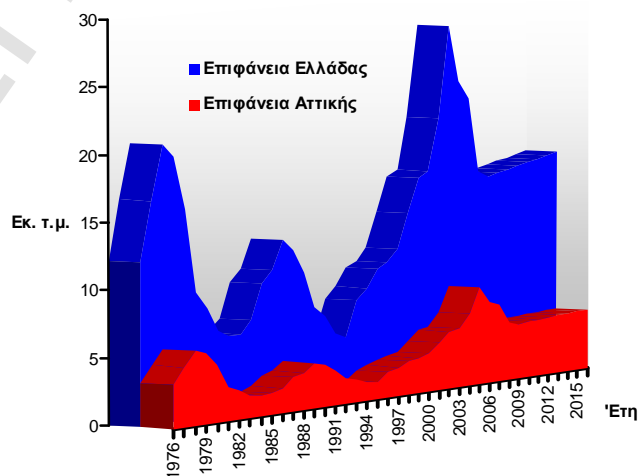
2015	66	17	5
2016	66	17	5

**Σημειώσεις**

Για την ανάλυση των δεδομένων με την μέθοδο της παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο "Regression" του Microsoft Excel με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%.

1. Αφορά σε επεξεργασμένα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας έως το έτος 2008
2. Τα στοιχεία από το 2009 και μετά προκύπτουν από την χρήση γραμμικής παλινδρόμησης  $Y_t = aX_t + b$  στην ανάλυση χρονοσειράς
3. Τα στοιχεία που αφορούν την επιφάνεια οικοδομής προκύπτουν από την χρήση γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την επιφάνεια οικοδομής κατά τα έτη 2000 - 2004 και ανεξάρτητη μεταβλητή τον όγκο οικοδομής. Από την ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψε  $a=0,45$  και  $b=-12,39$
4. Στοιχείο από τον πίνακα 5.4.2/2

Προκειμένου την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης των προϊόντων του κλάδου, για την ερχόμενη οκταετία υοθέτουμε ότι το ποσοστό του συνολικού κόστους κατασκευής που αφορά σε οικοδομικά είδη θα παραμείνει σταθερό. Δεν προβλέπονται ριζικές αλλαγές στις μεθόδους οικοδόμησης, οι οποίες να συμπαρασύρουν τις αναλογίες των διαφορετικών κέντρων κόστους των υλικών κατά τον υπολογισμό του συνολικού κόστους υλικών οικοδομής. Με λίγα λόγια, για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης, υποθέτουμε ότι η ζήτηση για οικοδομικά είδη εξαρτάται αποκλειστικά από την πορεία του κλάδου των κατασκευών και από κανένα άλλο παράγοντα ζήτησης. Στην πραγματικότητα παράγοντες όπως η ανάπτυξη νέων υλικών δόμησης, η διάδοση νέων πρωτοποριακών κατασκευαστικών μεθόδων προς αντικατάσταση ήδη υπαρχόντων, καθώς και πλήθος άλλων παραγόντων, δύνανται να επηρεάσουν την ζήτηση του κλάδου θετικά ή αρνητικά. Κρίνεται ότι η εξέταση όλων των επιμέρους παραγόντων μόνο δυσχεραίνει την ανάλυση, χωρίς να προσθέτει αξία στα αποτελέσματα της, καθώς η συμβολή των παραγόντων αυτών στην συνολική ζήτηση κρίνεται αμελητέα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/2: Επιφάνεια Οικοδομής

Οι πωλήσεις του κλάδου, σύμφωνα με παράγοντες τις αγοράς για το 2008, ανέρχονται σε 15 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο οικοδομής, όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα, αποτελώντας το 3% του κόστους των υλικών. Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία ανακοινώνει κάθε μήνα τον Δείκτη τιμών ή κόστους υλικών κατασκευής, στον οποίο θα βασιστεί η ανάλυση μας προκειμένου για τον υπολογισμό της μελλοντικής αξίας των ετήσιων πωλήσεων του κλάδου.

Ο Δείκτης Τιμών Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων Κατοικιών<sup>6</sup> (μεταβλητή 321 του Κανονισμού 1165/98) είναι μηνιαίος δείκτης, με έτος βάσης το 2005 και αποτελεί ειδικότερο δείκτη του δείκτη κόστους κατασκευών (μεταβλητή 320 του ίδιου Κανονισμού). Είναι δείκτης εισροών (input index) και αναφέρεται στις τιμές για αγορά υλικών που καταβάλλονται από τους κατασκευαστές νέων κτιρίων κατοικιών. Οι τιμές των υλικών είναι αυτές που πραγματικά καταβάλλονται από τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις για υλικά που παραδίδονται στο εργοτάξιο και δεν περιλαμβάνουν το ΦΠΑ ή άλλους ειδικούς φόρους. Ως πηγές τιμοληψίας χρησιμοποιούνται 270 εμπορικές ή βιομηχανικές επιχειρήσεις που διαθέτουν υλικά στους κατασκευαστές ή στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις, ενώ για την ηλεκτρική ενέργεια (εργοτάξιο ρεύμα) τα στοιχεία τιμών παρέχονται από τη ΔΕΗ. Έχει γεωγραφική κάλυψη το σύνολο της Χώρας, ενώ για τον υπολογισμό του χρησιμοποιείται παραλλαγή του τύπου του Laspeyres. Παρακολουθεί τις μεταβολές τιμών 89 κατηγοριών υλικών που ομαδοποιούνται σε 15 ομάδες, με την καταγραφή στοιχείων τιμών για 1.477 ποικιλίες των υλικών αυτών. Συγκεκριμένα οι ομάδες αυτές είναι κόνιες και έτοιμο σκυρόδεμα, φυσικά πετρώδη υλικά, μάρμαρα, γρανίτες, τεχνητά πετρώδη υλικά, Ξυλεία και προϊόντα ξύλου, μεταλλικά υλικά βασικής επεξεργασίας, Υλικά ύδρευσης, θέρμανσης, αποχέτευσης, εξαρτήματα λειτουργίας και στερέωσης θυρών, παραθύρων, ηλεκτρολογικά υλικά, προϊόντα ύαλου, υλικά χρωματισμών, πλακίδια, είδη υγιεινής, υλικά μόνωσης, ανελκυστήρες, καύσιμα μηχανημάτων (diesel), ηλεκτρική ενέργεια και νερό. Επειδή τμήμα, σχεδόν όλων των προαναφερθεισών ομάδων, αφορά σε προϊόντα του κλάδου οικοδομικών ειδών, κρίνεται ασφαλέστερο να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης κόστους ο γενικός δείκτης (μέσος όρος όλων των ομάδων) και όχι επιμέρους δείκτες κόστους.

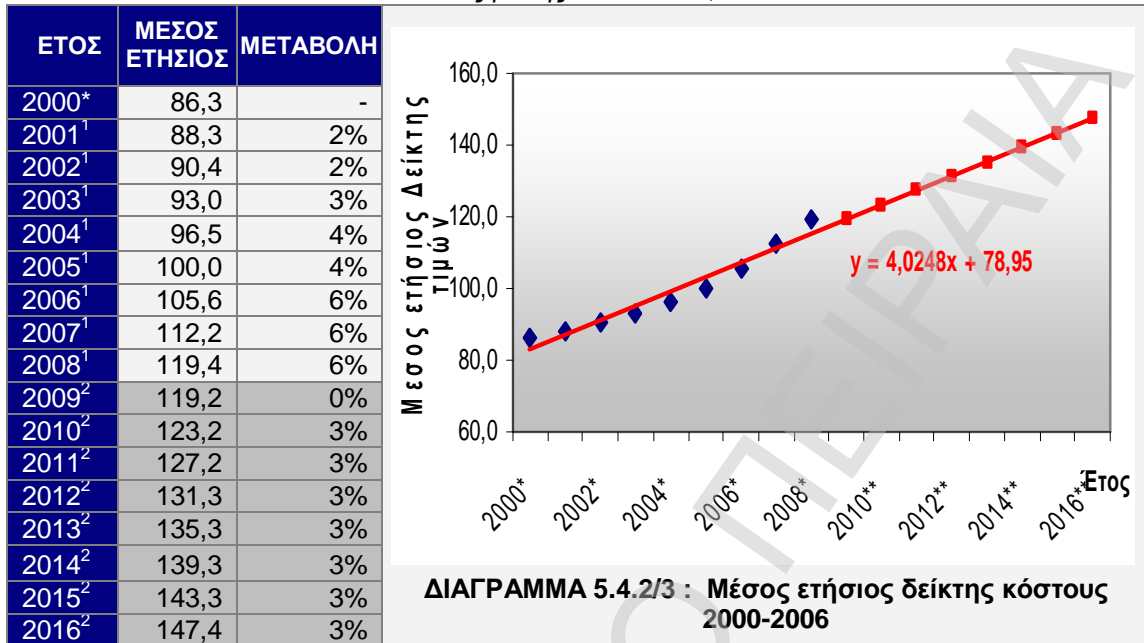
Συμφωνά με στοιχεία της ΕΣΥΕ για την πορεία του δείκτη διαμορφώνεται ο πίνακας 5.4.2/4 και το διάγραμμα 5.4.2/3.

<sup>6</sup> Από στοιχεία της ιστοσελίδας της ΕΣΥΕ, [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr).



**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/4: Δείκτης τιμών υλικών κατασκευής 2000-2008**

Έτος βάσης : 2005=100,0



**Σημειώσεις:**

1. Τα στοιχεία των ετών 2009-2016 είναι εκτιμήσεις που προκύπτουν από την χρήση γραμμικής παλινδρόμησης  $y=4,02x+78,95$  της χρονοσειράς των μέσων ετήσιων τιμών του δείκτη κόστους.

2. Πηγή: ΕΣΥΕ

Συνεπώς προκειμένου για τον εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης, θα υπολογιστεί ετησία αύξηση τιμών της τάξης του 3%.

Η ανάλυση που προηγήθηκε συνοψίζεται στον πίνακα 5.4.2/5 όπου παρουσιάζεται η εκτίμηση της μελλοντικής αγοράς, ανα περιοχή ενδιαφέροντος. (Συνολικής εγχώριας, και Αττικής ) για τον κλάδο εμπορίας οικοδομικών ειδών, για τα έτη 2009-2016.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/5 Εκτίμηση συνολικής ζήτησης, για τα έτη 2009-2016**

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΟΙΚΔΟΜΗΣ <sup>2</sup> σε τ.μ.		ΠΩΛΗΣΕΙΣ <sup>1</sup>	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ σε €	
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ	ΑΤΤΙΚΗ	σε €/τ.μ.	ΣΥΝΟΛΙΚΗ	ΑΤΤΙΚΗ
2009	15.702.000	4.239.000	15,00	235.530.000	63.585.000
2010	15.899.000	4.293.000	15,45	238.485.000	64.395.000
2011	16.097.000	4.346.000	15,91	241.455.000	65.190.000
2012	16.295.000	4.400.000	16,39	244.425.000	66.000.000
2013	16.493.000	4.453.000	16,88	247.395.000	66.795.000
2014	16.691.000	4.507.000	17,39	250.365.000	67.605.000
2015	16.889.000	4.560.000	17,91	253.335.000	68.400.000
2016	17.087.000	4.614.000	18,45	256.305.000	69.210.000

**Σημειώσεις:**

1. Στοιχεία του πίνακα 5.4.2/3

2. Ετήσιος ρυθμός αύξησης 3%, από πίνακα 5.4.2/4

### Ø ΒΗΜΑ 3: Πρόβλεψη των πωλήσεων

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά σχετικά με την στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου. Η επιχείρηση, στοχεύει, με την ίδρυση του υποκαταστήματος, τουλάχιστον στον διπλασιασμό του μεριδίου αγοράς, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφαλαίο. Στόχος που πηγάζει με λογική συνέπεια από το γεγονός ότι το υποκατάστημα αναμένεται να είναι ίδιας δυναμικότητας με το κεντρικό. Συνοψίζοντας τα όσα έχουν αναφερθεί στην ανάλυση που προηγήθηκε η καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρηση είναι η στρατηγική εστίασης στην αγορά εμπορικών ειδών της Αττικής, όπου θα ανταγωνίζεται με διαφοροποίηση, με την έννοια της παραμονής των πελατών στην επιχείρηση μειώνοντας την ευαισθησία τους ως προς την τιμή.

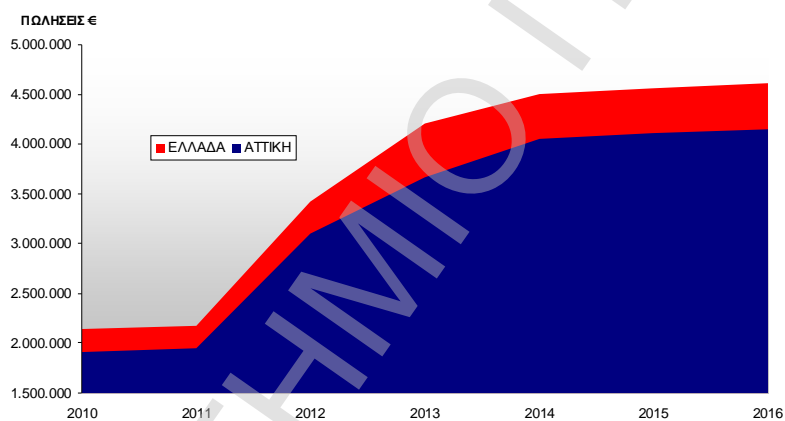
Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα αυτή επομένως οι μελλοντικές πωλήσεις της επιχείρησης περιγράφονται στον πίνακα 5.4.2/6.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.2/6 Εκτίμηση μεριδίου αγοράς, ανά γεωγραφικό τμήμα ενδιαφέροντος, για τα έτη 2009-2016**

ΦΑΣΗ		ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ		ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
ΕΛΛΑΔΑ	ΖΗΤΗΣΗ		238.485.000	241.455.000	244.425.000	247.395.000	250.365.000	253.335.000	256.305.000	
	Μερίδιο Αγοράς	Κεντρικό	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	
		Υποκ/μα	-	-	0,5%	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%	
		Σύνολο	0,9%	0,9%	1,4%	1,7%	1,8%	1,8%	1,8%	
	Πωλήσεις	Κεντρικό	2.146.365	2.173.095	2.199.825	2.226.555	2.253.285	2.280.015	2.306.745	
		Υποκ/μα	-	-	1.222.125	1.979.160	2.253.285	2.280.015	2.306.745	
		Σύνολο	2.146.365	2.173.095	3.421.950	4.205.715	4.506.570	4.560.030	4.613.490	
	ΑΤΤΙΚΗ	ΖΗΤΗΣΗ		63.585.000	65.190.000	66.000.000	66.795.000	67.605.000	68.400.000	69.210.000
		Μερίδιο Αγοράς	Κεντρικό	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Υποκ/μα			-	-	1,7%	2,5%	3,0%	3,0%	3,0%	

	<b>Σύνολο</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,0%</b>
<b>Πωλήσεις</b>	<b>Κεντρικό</b>	1.907.550	1.955.700	1.980.000	2.003.850	2.028.150	2.052.000	2.076.300
	<b>Υποκ/μα</b>	-	-	1.122.000	1.669.875	2.028.150	2.052.000	2.076.300
	<b>Σύνολο</b>	<b>1.907.550</b>	<b>1.955.700</b>	<b>3.102.000</b>	<b>3.673.725</b>	<b>4.056.300</b>	<b>4.104.000</b>	<b>4.152.600</b>

Διαγραμματικά οι εκτιμήσεις των πωλήσεων για τα έτη 2010 έως 2016, απεικονίζονται στο **διάγραμμα 5.4.2/4**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.2/4: Εκτίμηση των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης για τα έτη 2010-2016**

## Κεφάλαιο 6. Σχέδιο Marketing

Ο όρος «marketing» όσο αφορά στις επιχειρηματικές αποφάσεις, μπορεί να ερμηνευτεί ως προσανατολισμός της διοίκησης προς την αγορά, Το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν στο marketing, και θα εξεταστούν εδώ αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για την εκτίμηση των εξόδων διανομής και προώθησης.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τις ειδικές στρατηγικές του marketing, καθώς και τα μέτρα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επένδυσης. Ως εκ τούτου, το σχέδιο marketing αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου και περιλαμβάνει τις ακόλουθες δύο βασικές διαστάσεις:

- Ø **Μια στρατηγική διάσταση**, που καλύπτει τη μακροπρόθεσμη διαχείριση του marketing και
- Ø **Μια λειτουργική διάσταση**, η οποία ελέγχει τη βραχυπρόθεσμη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων, των μέτρων και του προϋπολογισμού του marketing

Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα σχετικά με το ποια στρατηγική του marketing είναι η πλέον κατάλληλη να εφαρμοσθεί. Ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο προσδιορισμός των ομάδων στόχων και των προϊόντων που πιθανώς θα αποσπάσουν την αποτίμηση αυτών των ομάδων, αλλά και ο καθορισμός πολιτικών ανταγωνισμού, δηλαδή αν θα ακολουθηθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή στρατηγική διαφοροποίησης προκειμένου να αντιμετωπισθεί επιτυχώς ο ανταγωνισμός κλπ.

Παράλληλα θα διαμορφωθεί και το λειτουργικό (η τακτική) του marketing που απαιτείται για να εφαρμοσθεί η στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου και να φθάσει η επιχείρηση στους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν τεθεί. Θα ορισθεί το μείγμα marketing (product, price, place, promotion) και τέλος θα σχεδιαστούν οι δραστηριότητες του, το χρονοπρόγραμμα αλλά και ο προϋπολογισμός marketing.

Σημειώνεται ότι τόσο η επιλογή της επενδυτικής στρατηγικής, και των εναλλακτικών λύσεων αυτής, όσο και η ανάπτυξη του σχεδίου marketing θα βασίζονται στα στοιχεία

της αγοράς που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, σε εμπειρική γνώση που αποκτήθηκε από την πολυετή δραστηριότητα των εταιρών του φορέα της επένδυσης, καθώς και σε επαφές με παράγοντες της αγοράς.

### 6.1. Στρατηγική διάσταση του σχεδίου marketing

Όπως έχει αναφερθεί εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο ως αγορά – στόχος στην οποία απευθύνεται η εταιρεία είναι εκείνη που αφορά όσους αναπτύσσουν κάθε είδους οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα, σε επίπεδο Αττικής αλλά και σε ευρύτερο εθνικό επίπεδο. Με την πραγματοποίηση της προτεινόμενης επένδυσης, η επιχείρηση στοχεύει σε διπλασιασμό του μεριδίου αγοράς της τόσο στην Αττική όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα, καθώς και στην ενδυνάμωση της εικόνας της επιχείρησης και την αύξηση της αναγνωσιμότητας της.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι κατακερματισμένος, χαρακτηριζόμενος από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, με μικρό μερίδιο αγοράς. Το επενδυτικό σχέδιο θα διπλασιάσει την δυναμικότητα της επιχείρησης θα αποτελεί όμως μια σημαντική πηγή κόστους, σε μια περίοδο δυσμενή για τον κατασκευαστικό κλάδο και κατ' επέκταση για τον κλάδο εμπορίας δομικών ειδών.

Οι καταναλωτές από την πλευρά τους είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί αναζητώντας την μέγιστη ποιότητα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ταυτόχρονα λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει ιδιαίτερα την οικοδομική δραστηριότητα και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που καταγράφονται στον κλάδο, παρουσιάζονται δυσκολίες στην αποπληρωμή των χρεών από τους πελάτες που κατά συνέπεια δημιουργούν προβλήματα ρευστότητας στην επιχείρηση. Οι δρώντες στον κατασκευαστικό κλάδο, περισσότερο από ποτέ, ενδιαφέρονται για ευκολίες πληρωμής, αξιόπιστες λύσεις και ευκολία αγορών. Ενδιαφέρονται για αγορές από συγκεντρωμένα σημεία πώλησης και όχι από πλήθος απομακρυσμένων, εξειδικευμένων καταστημάτων, με κόστος και χρόνου αλλά οικονομικό αφού αυξάνοντας την αξία των αγορών τους καταφέρνουν να πετύχουν μεγαλύτερες εκπτώσεις. Τέλος, πολύ σημαντικό για τους κατασκευαστές είναι οι σχέσεις συνέπειας και εμπιστοσύνης που χτίζουν με τα καταστήματα του κλάδου.

Η επιλεγμένη θέση προϊόντος- αγοράς καθορίζει τις στρατηγικές διαστάσεις του σχεδίου marketing. Σύμφωνα με τους διαφορετικούς τύπους στρατηγικής του marketing

όπως τους αναφέρει ο H. Ansoff. Η επιχείρηση, μέσω του επενδυτικού σχεδίου που περιγράφεται, ακολουθεί στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, χρησιμοποιώντας ένα «παλιό» προϊόν για δραστηριοποίηση σε μια «παλιά» αγορά. Συνοπτικά η επιχείρηση λειτουργώντας σε μία ειδική αγορά, εκείνη της εμπορίας δομικών ειδών, σκοπεύει στην εντατικοποίηση των εμπορικών της προσπάθειών.

Το μείγμα marketing θα χρησιμοποιηθεί για την εντατικοποίηση της ζήτησης (περισσότερη κατανάλωση από τις υπάρχουσες ομάδες καταναλωτών). Τα κυριότερα εργαλεία του marketing που θα χρησιμοποιηθούν είναι η διαφήμιση και οι πωλήσεις. Η εστίαση γίνεται στα υπάρχοντα προϊόντα, η γκάμα των οποίων συνεχώς θα αναθεωρείται στοχεύοντας στον άριστο συνδυασμό προϊόντων, προκειμένου την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Συνεπώς, η στρατηγική του marketing που ακολουθεί η επιχείρηση και πρόκειται να ακολουθήσει το παράρτημα δρώντας ως αυτοτελής μονάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να του προσδώσει ουσιαστικά εφόδια, ώστε να την κατατάξει στον κατάλογο των σύγχρονων και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων εμπορίας οικοδομικών ειδών.

Η επιχείρηση έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία και υιοθετεί την άποψη «νιώσε και ανταποκρίσου». Στόχος δεν είναι να βρεθούν οι κατάλληλοι πελάτες για τα προϊόντα αλλά τα κατάλληλα προϊόντα για τους πελάτες. Έτσι κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη αποσκοπώντας στην επαναλαμβανομένη πώληση ολοένα και περισσότερων προϊόντων από τους πελάτες της. Η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη θα επιτευχθεί μόνο όταν οι επιχειρηματίες και οι υπάλληλοι ασπαστούν ολοκληρωτικά την αντίληψη του marketing. Με δυο λόγια η ικανοποίηση των πελατών είναι ευθύνη όλων των ατόμων που αποτελούν την εταιρεία.

Συνοψίζοντας η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρείας όσο αφορά στο marketing εμφανίζεται μέσω της προσπάθειας για πλήρη ικανοποίηση των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι κάθε σκέψη marketing αρχίζει και τελειώνει με την επιδίωξη της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

## 6.2. Λειτουργική διάσταση του σχεδίου marketing

Εφόσον έχουν ήδη καθοριστεί οι ειδικές στρατηγικές του marketing, έπεται ο σχεδιασμός ενός προγράμματος δράσης που να αντιστοιχεί στη βραχυπρόθεσμη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων του marketing. Ο σωστός συνδυασμός των εργαλείων, που αποτελούν το μείγμα του marketing (marketing mix) είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων κάθε επενδυτικού σχεδίου. Σύμφωνα με τον Philip Kotler, οι βασικές στρατηγικές και οι αντίστοιχες δράσεις που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να τοποθετηθεί αποτελεσματικά σε μια δεδομένη αγορά-στόχο, μπορούν να αναλυθούν με ακρίβεια μέσω του πλαισίου των «τεσσάρων P», Product, Price, Promotion, Place.

### 6.2.1. Προϊόν – υπηρεσίες και πολιτική προϊόντος (Product)

Η γκάμα των προϊόντων που εμπορεύεται η επιχείρηση, και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 3, αποτελείται από περίπου 3.000 διαφορετικά είδη, και συνεχώς εμπλουτίζεται, παρέχοντας στους πελάτες της πολλαπλές επιλογές για την κάλυψη των αναγκών τους. Το παραρτημα θα συγκεντρώνει στον ίδιο χώρο προϊόντα που καλύπτουν ποικίλλες ανάγκες, διαφορετικών αγοραστών, πάντα με δραστηριότητα στον χώρο της δόμησης. Όπως έχει προαναφερθεί σκοπός είναι η παροχή αξιόπιστης λύσης στον πελάτη, για τον σκοπό αυτό στο εμπόρευμα της επιχείρησης περιλαμβάνονται προϊόντα των μεγαλύτερων εμπορικών σημάτων στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Παράλληλα συνεχώς πειραματίζεται με εισαγωγές νέων εξελιγμένων προϊόντων διατηρώντας πάντα το επίπεδο στην ποιότητα των εμπορευμάτων της.

Στην περίπτωση που εξετάζεται δεν είναι εύκολη η διαφοροποίηση των εμπορευμάτων. Το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου προμηθεύονται το εμπόρευμα τους από συγκεκριμένους προμηθευτές. Μικρές μόνο διαφοροποιήσεις καταγράφονται ανάμεσα στους ανταγωνιστές αναφορικά με τα προϊόντα που εμπορεύονται. Το κλειδί της ανταγωνιστικής επιτυχίας επομένως βρίσκεται στην προσθήκη πολύτιμων υπηρεσιών και στη βελτίωση της ποιότητας τους.

Τα κυριότερα στοιχεία που συμβάλλουν στην διαφοροποίηση των υπηρεσιών είναι η παροχή συμβουλών στον πελάτη, η εκπαίδευση των πελατών, η παράδοση, η συντήρηση και η επισκευή.

### Ø Παροχή Συμβουλών στον πελάτη

Αναφέρεται στα δεδομένα και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους αγοραστές από τους πωλητές. Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες αλλά και οι πωλητές είναι γνώστες της οικοδομής και της μηχανολογίας. Είναι άριστα ενημερωμένοι για τα υλικά και μηχανήματα της σύγχρονης δόμησης και συνεπώς είναι σε θέση να συμβουλεύουν τους πελάτες τους σε ό,τι αφορά τα υλικά την εφαρμογή τους τα μηχανήματα και τις δυνατότητες τους.

Η ίδια η φύση της υπηρεσίας παροχής συμβουλών, σε συνδυασμό με την μακρόχρονη δραστηριότητα του καταστήματος, τον αριθμό και το μέγεθος των πελατών έχει δημιουργήσει μια «δεξαμενή γνώσεων» σε πωλητές και επιχειρηματίες, βασισμένο σε εμπειρική γνώση. Η ίδια η υπηρεσία αυτοτροφοδοτείται, με αποτέλεσμα να παρέχεται στους πελάτες συνεχώς και πιο βελτιωμένη.

Συχνά καταλήγουν να τους παρέχουν αξιόπιστες λύσεις σε ό,τι αφορά στην οικοδομική δραστηριότητα, σε έμμεση συνεργασία με τους προμηθευτές των εκάστοτε προϊόντων, φέρνοντας σε επαφή πελάτη και προμηθευτή. Στόχος είναι ο κάθε πελάτης να φεύγει από το κατάστημα έχοντας στα χέρια του την λύση στο πρόβλημα του στην οποία θα έχει απόλυτη εμπιστοσύνη.

### Ø Εκπαίδευση του πελάτη

Η εκπαίδευση του πελάτη αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού του πελάτη στη σωστή και αποτελεσματική χρήση του εξοπλισμού του προμηθευτή. Καθόλη την διάρκεια λειτουργίας του παραρτήματος αναμένεται να πραγματοποιούνται προβολές στο εσωτερικό του, μέσω τηλεοράσεων, σχετικά με την σωστή εφαρμογή των δομικών υλικών. Ταυτόχρονα ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα οργανώνονται μέσω της επιχείρησης εκπαιδευτικά σεμινάρια όπου οι μεγαλύτερες προμηθευτικές εταιρείες θα παρουσιάζουν στους πελάτες της, τα νέα τους υλικά και θα τους ενημερώνουν σχετικά με την εφαρμογή τους.



### Ø Η παράδοση

Ο όρος παράδοση αναφέρεται στο πόσο καλά παραδίδεται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στον πελάτη. Η έννοια περιλαμβάνει την ταχύτητα, την ακρίβεια και τη φροντίδα για την ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας της παράδοσης. Σήμερα οι καταναλωτές έχουν συνηθίσει στην γρήγορη παράδοση και ο σύγχρονος τρόπος ζωής δεν αφήνει περιθώρια στις επιχειρήσεις για καθυστερήσεις στους χρόνους παράδοσης.

Η παράδοση εμπορευμάτων στο χώρο της οικοδομής είναι κρίσιμης σημασίας καθώς μια καθυστέρηση στην παραγγελία είναι πιθανό να καθυστερήσει ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία και να αποτελέσει σημαντική πηγή κόστους για τον πελάτη. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση επιλέγει να αναλαμβάνει μόνη της τις παραγγελίες έχοντας στο δυναμικό της επαγγελματικό αυτοκίνητο, επανδρωμένο με έμπειρο οδηγό, για την άμεση παράδοση των παραγγελιών των πελατών στα εργοτάξια.

### Ø Η συντήρηση και η επισκευή

Η έννοια της συντήρησης και επισκευής, περιγράφει το πρόγραμμα τεχνικής εξυπηρέτησης που βοηθάει τους πελάτες να διατηρούν τα προϊόντα που αγοράζουν σε καλή κατάσταση λειτουργίας. Σε περίπτωση κάποιου προβλήματος ή για την συντήρηση των μηχανημάτων τους οι πελάτες γνωρίζουν πως μπορούν να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία που παρέχεται. Η υπηρεσία συντήρησης και επισκευής των μηχανημάτων και εργαλείων των πελατών του παραρτήματος θα εξυπηρετηθεί από το κεντρικό κατάστημα, τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του νέου καταστήματος

### 6.2.2. Προώθηση και προωθητικές ενέργειες (Promotion)

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια σειρά εργαλείων επικοινωνίας για να δημιουργήσει κίνηση και αύξηση των πωλήσεων. Δημοσιεύει διαφημίσεις σε τοπικές αγορές. Πραγματοποιεί χορηγίες σε τοπικές εκδηλώσεις, εφαρμόζει προγράμματα εκπτώσεων για τους μεγαλύτερους πελάτες της, τυπώνει διαφημιστικές κάρτες, έντυπα, μπλούζες

καπέλα μπρελόκ, ειδικά μπλοκ μισθοδοσίας, κ.α. που φέρουν το λογότυπο της εταιρείας και τα διανέμει στους πελάτες.

Η προβολή στο διαδίκτυο αποτελεί το σημαντικότερο μέσο προβολής της εταιρείας με πανελλαδική εμβέλεια. Η τοποθέτηση διαφημίσεων και προώθησης στο διαδίκτυο συμβάλει σημαντικά στην αναγνωσιμότητα της επιχείρησης και στην αύξηση των παραγγελιών της εκτός της περιφέρειας Αττικής.

Προκειμένου να καταφέρει το παράρτημα να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην επιλεγμένη αγορά – στόχο, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς του στόχους, απαιτείται οργανωμένη και εντατική προσπάθεια προώθησης της επωνυμίας της εταιρείας. Η επώνυμη ζήτηση είναι απαραίτητη για τη διαφοροποίηση της επιχείρησης και αυτή, με τη σειρά της, επιτρέπει τη δημιουργία ενός σταθερού καταναλωτικού κοινού.

Όπως πολλοί λιανοπωλητές στην προσπάθεια της να υποστηρίξει και να ενισχύσει την εικόνα της δημοσιεύει, πολυτελή έκδοση πλήρους καταλόγου προϊόντων τον οποίο διοχετεύει στους μεγαλύτερους πελάτες της αλλά και σε δυνητικούς σημαντικούς πελάτες της αγοράς, αυτή η έκδοση δεν περιέχει τιμές ή αριθμούς χωρίς χρέωση, αλλά έχει σκοπό να κάνει τους αναγνώστες να υιοθετήσουν τον νέες μεθόδους εργασίας, να τους ενημερώσει για τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση και να προβάλλει την ίδια την εταιρεία.

Στόχος της ΟΙΚΟΔΟΜΗ Ο.Ε. είναι η κατάκτηση ενός μεγάλου τμήματος της τοπικής αγοράς. Η προσωπική πώληση πρόκειται να αποτελέσει ένα αρκετά σημαντικό μέσο για την υλοποίηση αυτού του στόχου. Ο πωλητής που θα απασχολείται στην επιχείρηση θα έρχεται σε επαφή με τους εκάστοτε πελάτες, προβάλλοντας την εταιρεία και των προϊόντα της, στοχεύοντας στην συνεργασία και στην ανάπτυξη σταθερών σχέσεων με τους πελάτες. Η εμπειρία και η εκπαίδευση του πωλητή θα τον καταστήσει ικανό να χαιρετά τους πελάτες, να ερμηνεύει τις ανάγκες τους και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονά τους.

Ταυτόχρονα ένα εργαλείο προώθησης των πωλήσεων που στοχεύει στην δημιουργία μόνιμων καταναλωτών, αποτελεί η δωρεάν διανομή προϊόντων ως δείγματα εργασίας. Αυτό το μέτρο δεν έχει μεγάλη εμβέλεια και επαφίεται στην διαχρονική ευχέρεια του πωλητή

### 6.2.3. Τιμή και τιμολογιακή πολιτική (Price)

Το γενικό επίπεδο των τιμών πώλησης αποτελεί έναν βασικό παράγοντα τοποθέτησης της κάθε επιχείρησης στην αγορά και αποφασίζεται σε σχέση με την αγορά στόχο, το μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών και τον ανταγωνισμό, αν και γενικά στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης δεν υπάρχουν ιδιαίτερα περιθώρια ευελιξίας. Όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου θα ήθελαν να πετυχαίνουν υψηλό όγκο πωλήσεων και μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά αυτά συνήθως δεν συμβαδίζουν. Όπως και οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου, η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ ανήκει στην κατηγορία χαμηλού περιθωρίου περίπου 20%-30%, και μεγάλου όγκου πωλήσεων.

Σχεδόν όλες οι κατηγορίες προϊόντων της επιχείρησης εμφανίζουν διαβαθμίσεις ως προς την τιμή απευθυνόμενες στις διαφορές κατηγορίες αγοραστών. Για παράδειγμα εργαλεία και μηχανήματα διαφέρουν ως προς την τιμή και την ποιότητα, διατηρώντας πάντα ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας, στοχεύοντας στην πώληση σε διαφορετικούς αγοραστές (ερασιτέχνες, διαφορετικών ειδικοτήτων τεχνίτες, επαγγελματίες του χώρου). Αυτονόητο είναι, για παράδειγμα, ότι ο όγκος τη εργασίας ενός πλάκα δεν απαιτεί τον ίδιο κόφτη πλακιδίων με έναν υδραυλικό που ίσως τον χρησιμοποιεί περιστασιακά.

Ταυτόχρονα, ένα εργαλείο τιμολογιακής πολιτικής, που στοχεύει τόσο στην ικανοποίηση των πελατών, όσο και στην επαναλαμβανόμενη πώληση, και πηγάζει από την φύση της οικοδομικής εργασίας, είναι η χορήγηση πιστώσεων στους πελάτες. Αποτελεί τόσο διευκόλυνση της εργασίας των συνεργείων, αφού δίνει την δυνατότητα αγοράς εμπορευμάτων από οποιοδήποτε μέλος του συνεργείου και πληρωμής σε μελλοντικό χρόνο από τον εργοδηγό ή τον κατασκευαστή όσο και των ίδιων των κατασκευαστών καθώς συνήθως αμείβεται με την ολοκλήρωση των εργασιών και τότε είναι σε θέση να πληρώσει και τα υλικά της εργασίας του.

Σχετικά με τις τακτικές τιμολόγησης, σε γενικές γραμμές όμως η επιχείρηση έχει στραφεί στην καθημερινή χαμηλή τιμολόγηση «every day low pricing- EDLP) μέθοδος που οδηγεί σε χαμηλότερες διαφημιστικές δαπάνες, μεγαλύτερη σταθερότητα τιμών, πιο πειστική εικόνα δικαιοσύνης και αξιοπιστίας και σε μεγαλύτερα κέρδη από λιανικές πωλήσεις σε σχέση με την κυμαινόμενη τιμολόγηση (Hi-Lo sales pricing)

Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση διατηρεί ορισμένα είδη όπως η πρόκα σε χαμηλά επίπεδα τιμών, με μικρό περιθώριο κέρδους προκειμένου να παίζουν

τον ρόλο του «κράχτη». Ταυτόχρονα κατά διαστήματα γίνονται ειδικές εκπτώσεις και προσφορές σε ορισμένα από τα είδη του καταστήματος, συνήθως μετακυλίοντας εκπτώσεις των προμηθευτών. Ενώ επίσης σχεδιάζεται μείωση τιμών σε εμπορεύματα με χαμηλή κίνηση που έχουν παραμείνει για αρκετό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση.

#### **6.2.4. Δίαυλοι διανομής – Τόπος (Place)**

Οι δίαυλοι (τα κανάλια) πωλήσεων ή διανομής είναι το μέρος της αλυσίδας που συνδέει την προμήθεια με τους τελικούς χρήστες. Είναι επίσης γραμμές πληροφοριών μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών. Η άμεση πώληση είναι ο συνήθης δίαυλος στην περίπτωση των επιχειρήσεων του είδους που εξετάζουμε. Αφού η ίδια η επιχείρηση αποτελεί μεσολαβητή μεταξύ της παραγωγής και των τελικών χρηστών.

Αναφορικά με τον τόπο, σύμφωνα με τον Philip Kotler και τον Kenin Lane Keller οι λιανοπωλητές είναι συνηθισμένοι να λένε ότι τα τρία κλειδιά της επιτυχίας, για τους λιανοπωλητές, είναι «ο τόπος, ο τόπος και ο τόπος». Η επιχείρηση έχει επιλέξει την εγκατάσταση της σε συνοικιακό εμπορικό δρόμο και η προτεινόμενη επένδυση αναμένεται να ακολουθήσει αυτή την επιλογή. Πλήθος παραγόντων χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση του τόπου εγκατάστασης και αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο. Σημαντικότερος αποτελεί η εγγύτητα σε περιοχές που εμφανίζουν υψηλή οικοδομική δραστηριότητα.

#### **6.2.5. Προσδιορισμός του κόστους του marketing**

Η πρόβλεψη του κόστους του marketing για το παράρτημα, περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία κόστους που οφείλονται στις δραστηριότητες του marketing που περιγράφηκαν σε αυτό το κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω κόστος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η επιχείρηση για την προώθηση και διανομή των προϊόντων της στους πελάτες.

Συνδυάζοντας λοιπόν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, υπολογίζεται ότι το κόστος marketing (δαπάνες προώθησης, δημοσίων σχέσεων, διανομής) πρόκειται να ανέλθει κατά μέσο όρο στο 1,5% των πωλήσεων της επιχείρησης για κάθε έτος. Πιο αναλυτικά τα η ανωτέρω εκτίμηση του κόστους που απαιτείται για την εκτέλεση όλων των ενεργειών του marketing της επιχείρησης, παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 6.2.5, που ακολουθεί:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2.5: Έξοδα πωλήσεων και διανομής (σε ευρώ)

ΦΑΣΗ: ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
	50%	80%	100%	100%	100%
	1	2	3	4	5
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ	2012	2013	2014	2015	2016
1. Είδη ένδυσης προσωπικού	1.885	3.301	4.000	4.120	4.244
2. Μισθώματα μεταφορικών μέσων <sup>1</sup>	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
3. Έξοδα μεταφορών	5.000	8.205	10.000	10.300	10.609
4. Διαφημίσεις στον τύπο	1.500	2.461	3.000	3.090	3.183
5. Έξοδα εκδηλώσεων	2.828	4.923	6.000	6.180	6.365
6. Έξοδα προβολής λοιπών μεθόδων	1.178	2.051	2.500	2.575	2.652
7. Διαφ/κά έντυπα- κάρτες- γραφική ύλη	707	1.231	1.500	1.545	1.591
8. Υλικά συσκευασίας & αμ. ανάλωσης	943	1.641	2.000	2.060	2.122
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>18.241</b>	<b>28.013</b>	<b>33.200</b>	<b>34.070</b>	<b>34.966</b>

**Σημειώσεις:**

1. Αφορά στο μίσθωμα του φορτηγού αυτοκινήτου (που θα αποκτηθεί με την μέθοδο leasing) βλ κεφάλαιο 7 ενότητα 7.8.8.1
2. Εκτιμάται ο ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού 3,6%

Σημειώνεται ότι οι επισφαλείς πελάτες αν και προέρχονται εξαιτίας της πολιτικής για χορήγηση πιστώσεων δεν λογίζονται ως έξοδα και δεν αποτελούν στοιχείο του κόστους marketing αλλά εμφανίζονται στον ισολογισμό. Παράλληλα οι αμοιβές, τα δώρα, οι εργοδοτικές εισφορές, οι αποδοχές και τα επιδόματα αδειας του προσωπικού πωλήσεων και διανομής αν και αποτελούν έξοδα διάθεσης για την επιχείρηση δεν περιλαμβάνονται στον πίνακα 6.2.5 και λογίζονται στην ενότητα 7.5 που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Όσον αφορά στον υπολογισμό του κόστους των προωθητικών αυτών ενεργειών για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας την περίοδο αυτή, ο οποίος αναμένεται ότι θα μεταβάλλεται κατά 3,6% ανά έτος σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ.

Εκτιμάται ότι κατά την κατασκευαστική περίοδο (2010-2011) θα πραγματοποιηθούν δαπάνες προβολής και προώθησης της επιχείρησης, που αφορούν σε κατασκευή ταμπελών, έκδοση διαφημιστικών εντύπων και αφισών και καταχώρηση διαφημίσεων σε τοπικά έντυπα. Η δαπάνη αυτή βαρύνει το κόστος της επένδυσης και υπολογίζεται ότι θα ανέλθει στο ποσό των 3.000,00 ευρώ όπως αναφέρεται και στον πίνακα 8.3.1 του κεφαλαίου 8 που αφορά στις προληπτικές δαπάνες.

## Κεφάλαιο 7. Σχέδιο Λειτουργίας Επένδυσης

### 7.1. Προμήθειες εμπορευμάτων & λοιπών εφοδίων

Προκειμένου την ομαλή λειτουργία του καταστήματος απαιτείται η αγορά εμπορευμάτων και άλλων σημαντικών εφοδίων. Ο αντικειμενικός σκοπός της αγοράς είναι η απόκτηση εμπορευμάτων και υλικών αγαθών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Μέσω της αποτελεσματικής προμήθειας, το κατάστημα θα εξασφαλίσει όλους τους κατάλληλους παράγοντες λειτουργίας, εκτός από την εργασία, στην απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα, στην καλύτερη τιμή και την στιγμή που είναι αναγκαίοι.

#### 7.1.1. Κατηγορίες προμηθειών

Όπως έχει αναφερθεί για τις επιχειρήσεις του κλάδου η ποικιλία των εμπορευμάτων που διαθέτουν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Το κατάστημα έχει αποφασιστεί να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην αγορά από την πρώτη κιόλας μέρα λειτουργία του, διαθέτοντας μια ευρεία γκάμα προϊόντων που φυσικά θα υπόκεινται σε συνεχή αναθεώρηση ως προς τον είδος των προϊόντων και τις ποσότητες τους. Τα περίπου 3.000 διαφορετικά είδη που αναμένεται να γεμίσουν τα ράφια και τους αποθηκευτικούς χώρους του καταστήματος χωρίζονται όπως έχει προαναφερθεί στις παρακάτω τρεις κατηγορίες.

- Ø Τα αναλώσιμα δομικά προϊόντα
- Ø Τα μονωτικά υλικά
- Ø Τα δομικά εργαλεία και μηχανήματα

Προκειμένου για την προμήθεια των εμπορευμάτων οι επιχειρηματίες θα βασιστούν σε μεγάλο βαθμό στην μακρόχρονη εμπειρία τους στον χώρο. Η πείρα που διαθέτουν

τους επιτρέπει να γνωρίζουν απόλυτα τα υλικά ή τα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένης της σημασίας των χαρακτηριστικών τους, των λεπτομερειών για την χρήση τους την ποιότητα, την ζητούμενη ποσότητα, και την φροντίδα που απαιτείται για την εφαρμογή και διατήρηση τους.

Η προμήθεια των εμπορευμάτων θα γίνεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της παραγωγής δομικών ειδών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, απευθείας ή μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων τους στην περιοχή. Το κατάστημα αναμένεται επίσης να πραγματοποιεί απευθείας εισαγωγές για ορισμένα είδη του από το εξωτερικό στοχεύοντας στην μείωση του κόστους από την παράκαμψη των μεσαζόντων, και της εκμετάλλευσης τυχόν μικρότερης τιμής από την αγορά απευθείας από το εργοστάσιο του εξωτερικού.

Όσο αφορά στα υπόλοιπα εφόδια που αγοράζονται από την εταιρεία, αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Ø **Σχετικά με το προϊόν.** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται συσκευασίες (σακουλές, ταινίες, ναύλο συσκευασίας), γραφική ύλη, έντυπα, παραστατικά πώλησης κλπ
- Ø **Σχετικά με το χώρο.** Όπου περιλαμβάνονται, υλικά καθαριότητας, λοιπά αναλώσιμα υλικά, αναλώσιμα διακοσμητικά κλπ

Σημειώνεται ότι οι δαπάνες για την προμήθεια των παραπάνω εφοδίων βαρύνουν στην παρούσα μελέτη τα γενικά έξοδα, όπως αυτά εμφανίζονται στην ενότητα που ακολουθεί. Αντίθετα οι αγορές των εμπορευμάτων αποτελούν το κόστος πωληθέντων, και δεν λογίζονται ως έξοδα για το κατάστημα.

Αναφέρεται ότι η προμήθεια των διαφόρων υλικών εκτός των εμπορευμάτων, θα πραγματοποιείται από εμπόρους της περιοχής του Μαρκόπουλου αποσκοπώντας έτσι στην ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας με τους ανθρώπους της περιοχής, στην εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στους προμηθευτές, με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των αντίστοιχων αποθεμάτων και τέλος την συμβολή στην τόνωση της τοπικής αγοράς.

### **7.1.2. Στρατηγική προμήθειας των απαιτούμενων αγορών**

Οι προμήθειες καθορίζουν την ποιότητα και το κόστος των εμπορευμάτων και συνεπώς παίζουν καθοριστικό ρολό στην εικόνα της εμπορικής επιχείρησης. Η πολιτική του

καταστήματος σχετικά με την προμήθεια των εμπορευμάτων βρίσκεται σε συνέπεια με την στρατηγική marketing της επιχείρησης για μια ευρεία γκάμα εμπορευμάτων, διαβαθμισμένων τιμών που όμως να καλύπτει πάντα ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας, που απαιτεί η αγορά στόχος.

Οι διαδικασία και η επιλογή των προμηθειών δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία για τις επιχειρήσεις του είδους. Η ανάπτυξη και η κερδοφορία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την συνεχιζόμενη αναθεώρηση των προμηθευτικών εταιρειών, των ποσοτήτων και των διαφορετικών ειδών που προμηθεύεται η εταιρεία. Συγκεκριμένα η απόφαση προμηθειών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους παρακάτω δυναμικούς παράγοντες.

#### **∅ Αντικατάσταση των εμπορευμάτων και των εφοδίων**

Καινούρια είδη υλικών και εργαλείων αναπτύσσονται συνεχώς, ορισμένα από αυτά είναι φθηνότερα και καλύτερα σε σχέση με τα παλαιότερα προϊόντα. Παρόλα αυτά όταν οι επιχειρηματίες παίρνουν την απόφαση αγοράς δεν θα βασίζονται μόνο τις ιδιότητες του προϊόντος και το κόστος αλλά και την επίδραση που θα επιφέρει η αλλαγή στις πωλήσεις. Η αλλαγή των προϊόντων στην κατασκευαστική δραστηριότητα είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Η αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων μπορεί να απαιτεί αναθεώρηση όλης της διαδικασίας κατασκευής. Συνεπώς η πώληση ενός φθηνότερου και καλύτερου προϊόντος δεν αποτελεί πάντα την μοναδική πιθανότητα, και επομένως η απόφαση αλλαγής των εμπορευμάτων θα γίνεται με κριτική σκέψη από τους προμηθευτές.

#### **∅ Εκπτώσεις & προσφορές προμηθειών**

Κατά διαστήματα οι προμηθευτές πραγματοποιούν εκπτώσεις ή προσφορές προκειμένου για την προώθηση των προϊόντων τους. Οι οροί έκπτωσης συνήθως διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με τις πωλήσεις που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις δομικών ειδών, και τον τρόπο πληρωμής. Πολιτική του καταστήματος είναι ύπαρξη μικρού αριθμού διαφορετικών προμηθευτών για το κάθε είδος, αν είναι δυνατόν η ύπαρξη μοναδικού προμηθευτή ανά είδος, καθένας από τους οποίους θα κατέχει μεγάλο μερίδιο προμηθειών, και η πληρωμή με μετρητά. Ως αποτέλεσμα εκτιμάται ότι το κατάστημα θα απολαμβάνει τις μέγιστες δυνατές εκπτώσεις.



### Ø Διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας

Όπως αναφέρθηκε, το κατάστημα θα επιλέξει να έχει μικρό αριθμό προμηθευτών για κάθε εμπορευόμενο είδος. Με αυτή την πολιτική στοχεύει όχι μόνο σε μεγαλύτερες εκπτώσεις και προσφορές όπως αναφέρθηκε παραπάνω αλλά και σε μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι πηγάζουν κυρίως από την δημιουργία καλών σχέσεων με τους προμηθευτές. Οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι η άμεση ανταπόκριση των βιαστικών παραγγελιών, οι συμβουλές διοίκησης, οι πληροφορίες για την αγορά από τους προμηθευτές καθώς και κάποια οικονομική επιείκεια σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Ταυτόχρονα οι παραγγελίες για ορισμένα είδη είναι μικρές και είναι πρακτικά αδύνατο να διαχωριστούν. Τέλος το κατάστημα αναμένεται να κάνει απευθείας εισαγωγές και να επιδιώξει να αποτελέσει αποκλειστικό αντιπρόσωπο για ορισμένες εταιρείες γεγονός που θα το συνδέσει αποκλειστικά με ορισμένους προμηθευτές

### Ø Πρόσθετες απαιτήσεις

Συχνά η επιχείρηση μπορεί να αναγκαστεί στην πραγματοποίηση μεγάλων ποσοτήτων προμηθειών προκειμένου να προστατευθεί από καθυστερήσεις που μπορεί να προκαλούν αναμενόμενες απεργίες, ενδεχόμενη έλλειψη εμπορευμάτων η αύξηση των τιμών. Για παράδειγμα το κόστος μεγάλου αριθμού εμπορευμάτων του καταστήματος είναι άμεσα συνδεδεμένο με την τιμή του σιδήρου, η οποία παρουσιάζει σημαντικές αυξομειώσεις. Συνεπώς αναμένεται σε συγκεκριμένες περιόδους το κατάστημα να προμηθεύεται μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που απαιτούνται για κανονική πώληση προκειμένου να αποφύγει την αυξημένη τιμή της αγοράς που θα βαρύνεται από μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του σιδήρου.

### Ø Εκτιμήσεις πωλήσεων

Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την προμήθεια είναι ο εκτιμώμενος όγκος των πωλήσεων. Η ανάλυση της αγοράς που προηγήθηκε και η μακρόχρονη εμπειρία των ιδιοκτητών στον χώρο θα συμβάλουν σημαντικά στην λήψη απόφασης σχετικά με την ποσότητα των αποθεμάτων που θα πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πωλήσεων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η σημασία που θα δοθεί στην ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ του καταστήματος και των προμηθευτών του. Η εδραίωση καλών σχέσεων αποτελεί μία μακρόχρονη διαδικασία και είναι ιδιαίτερα σημαντικές για

τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η αγοραστική δύναμη της κάθε επιχείρησης και το μέγεθος των παραγγελιών μπορεί να είναι εξαιρετικά μικρή για ορισμένους προμηθευτές, με αποτέλεσμα να είναι σημαντικότερη η διατήρηση καλών σχέσεων από την πλευρά της επιχείρησης παρά από την πλευρά του προμηθευτή, έστω και αν η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί πελάτη για τον προμηθευτή. Το γεγονός αυτό το έχουν συνειδητοποιήσει οι επιχειρηματίες και στοχεύουν στην λήψη των απαραίτητων μέτρων για την εδραίωση καλών σχέσεων.

### 7.1.3. Απαιτούμενες εισροές

Στο σημείο αυτό παρατίθεται ο πίνακας 7.1.3 στον οποίο περιγράφονται οι απαιτούμενες αγορές για τις ανάγκες του παραρτήματος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.3 :Εκτίμηση συνολικών προμηθειών για τα έτη 2010-2016 (σε ευρώ)**

ΦΑΣΗ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
	50%	85%	100%	100%	100%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ:	3	4	5	6	7
ΕΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ:					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ΑΓΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>	<b>841.121</b>	<b>1.476.834</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.864.800</b>	<b>1.931.933</b>
1. Αναλώσιμα δομικά είδη	336.449	590.734	720.000	745.920	772.773
2. Μονωτικά υλικά	252.336	443.050	540.000	559.440	579.580
3. Δομικά εργαλεία και μηχ/τα	252.336	443.050	540.000	559.440	579.580
<b>ΆΛΛΕΣ ΑΓΟΡΕΣ<sup>1</sup></b>	<b>4.673</b>	<b>6.250</b>	<b>10.000</b>	<b>10.360</b>	<b>10.733</b>
4. Αναλώσιμα υλικά	3.738	5.000	8.000	8.288	8.586
5. Υλικά καθαριότητας	935	1.250	2.000	2.072	2.147
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>845.794</b>	<b>1.483.084</b>	<b>1.810.000</b>	<b>1.875.160</b>	<b>1.942.666</b>
<b>Σημειώσεις:</b>					
1. Τιμές από τον πίνακα.... Γενικά έξοδα του κεφαλαίου .. Ενότητα...					

### 7.2. Οργάνωση της μονάδας και γενικά έξοδα

Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγράψουμε αναλυτικά την διαδικασία του οργανωσιακού προγραμματισμού και την δομή των γενικών εξόδων του νέου καταστήματος της

ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, στοιχεία κόστους αρκετά κρίσιμα για την εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου.

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

### 7.2.1. Οργανωσιακή δομή

Γενικά στις μικρές επιχειρήσεις η οργανωσιακή δομή τείνει να εξελιχθεί με ελάχιστο συνειδητό σχεδιασμό. Ορισμένοι υπάλληλοι αρχίζουν με ιδιαίτερες λειτουργίες όσο η επιχείρηση είναι νέα και διατηρούν τις ίδιες λειτουργίες καθώς η επιχείρηση ωριμάζει. Άλλες λειτουργίες παραμένουν σε διαφορά πόστα, παρά το γεγονός ότι απέκτησαν σημαντικό ρόλο λόγω της ανάπτυξης της εταιρείας. Στις δομές που εξελίσσονται αυτόν τον τρόπο ενυπάρχει ένα βασικό συστατικό πρακτικότητας. Η δομή χαράσσεται μέσα από την διαδικασία της δουλειάς και της ανάπτυξης. Ωστόσο οι δομές χωρίς σχεδιασμό είναι σπάνια τέλειες και συνήθως η ανάπτυξη δημιουργεί ανάγκη για οργανωτικές αλλαγές. Περιοδικά λοιπόν, οι επιχειρηματίες καλούνται να εξετάζουν τις δομικές σχέσεις και να κάνουν τις προσαρμογές που απαιτούνται για αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Όπως στις περισσότερες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από δέκα υπαλλήλους, η οργανωσιακή δομή είναι γραμμική, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.2.1. Σε κάθε άτομο αντιστοιχεί ένας επόπτης στον οποίο κάθε υπάλληλος κάνει την αναφορά του και απευθύνεται για οδηγίες, ο επόπτης αυτός στην περίπτωση της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Έτσι υπάρχει μια απλή και συγκεκριμένη αλυσίδα διοίκησης. Όλοι οι υπάλληλοι εμπλέκονται άμεσα στην διεξαγωγή της δουλειάς (αγορά, πώληση, διευθέτηση των οικονομικών πόρων).

Ο όρος αλυσίδα διοίκησης υπονοεί μια σχέση ανώτερου – υπαλλήλου με ροή εντολών από τον πρώτο στον δεύτερο. Στην ουσία όμως περιλαμβάνει πολύ περισσότερα. Η αλυσίδα διοίκησης αποτελεί οδό αμφίδρομης επικοινωνίας αν και αυτό δεν σημαίνει ότι απαγορεύεται η επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους του ίδιου επιπέδου. Η ανεπίσημη συζήτηση μεταξύ των υπαλλήλων είναι αναπόφευκτη. Ωστόσο η αλυσίδα

αποτελεί την επίσημη κάθετη οδό επικοινωνίας. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το κλίμα της ανεπισημότητας και της ευελιξίας καθιστούν εύκολη την «συντόμευση» της επίσημης αλυσίδας, καθώς η αυστηρή τήρηση της είναι γραφειοκρατική και μη αποδοτική.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.1: Οργανόγραμμα νέου καταστήματος**

Κλειδί για την έρρυθμη λειτουργία, αλλά και την πορεία ανάπτυξης του καταστήματος αποτελεί η βαρύτητα που θα δοθεί στην μεταβίβαση εξουσίας. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο επιχειρηματίας, αυτός που οργανώνει την επιχείρηση και που την ξέρει καλύτερα από οποιοδήποτε άλλον εργαζόμενο να κρατάει γερά τα ηνία της ηγεσίας. Στην περίπτωση της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ όμως οι επιχειρηματίες αναμένεται να παραχωρούν στους υπαλλήλους σταδιακά ολοένα και περισσότερα δικαιώματα ώστε να ενεργούν και να παίρνουν αποφάσεις.

Στόχος είναι οι επιχειρηματίες να μπορούν να ασχοληθούν με σημαντικότερα θέματα, παραχωρώντας στους υπαλλήλους τις λιγότερο σημαντικές ασχολίες. Είναι γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος του χρόνου των ιδιοκτητών διευθυντών καταναλώνεται στην «πρώτη γραμμή του πυρός»- συναντάει τους πελάτες, λύνει προβλήματα, ακούει τα παράπονα των υπαλλήλων, συζητά με τους προμηθευτές κλπ, μετατρέποντας τον ελεύθερο χρόνο του στο πιο δυσεύρετο αγαθό. Μακροπρόθεσμα η αντιπροσωπευτική εξουσιοδότηση αποσκοπεί στην αποδέσμευση της παρουσίας των επιχειρηματιών προκειμένου την καθημερινή λειτουργία του νέου καταστήματος.

Βάσει του ανωτέρω οργανογράμματος, προκύπτει ότι η υπό εξέταση μονάδα θα είναι δομημένη σε τέσσερα ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, τα οποία θα εκτελούν τις

επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης Η επίβλεψη και ο συντονισμός των τμημάτων αυτών θα διενεργείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, στον οποίο θα ανήκει ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος της μονάδας.

#### **Ø Διεύθυνση Μονάδας**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το βάρος της συνολικής ευθύνης της επιχείρησης ανήκει στους διευθυντές ιδιοκτήτες, οι οποίοι θα είναι αρμόδιοι για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού, Επιπλέον είναι εκείνοι που αναμένεται να επιλύουν τυχόν ανακύπτοντα προβλήματα και να κατευθύνουν όλες τις ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

#### **Ø Προμήθειες**

Η λειτουργία αφορά στην έγκυρη παραγγελία και προμήθεια. Την επιλογή του αρίστου επιπέδου αποθεμάτων και την παρακολούθηση της αποθήκης. Ταυτόχρονα η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την επιλογή των ειδών που πωλούνται την πρόσθεση νέων ειδών και την αφαίρεση άλλων ανάλογα με την ζήτηση και συνεπώς την κυκλοφοριακή ταχύτητα του κάθε είδους. Συνήθως η προμήθειες αποτελούν αρμοδιότητα του πωλητή υπό την εποπτεία πάντα των ιδιοκτητών.

#### **Ø Πωλήσεις & Μάρκετινγκ**

Η λειτουργία περιλαμβάνει ότι αφορά στην πώληση και στη διανομή των προϊόντων. Οι ιδιοκτήτες ως επικεφαλής και αυτού του τμήματος θα πρέπει να είναι συνεχώς ενήμεροι για το τι συμβαίνει στην αγορά, να ελέγχουν τα επίπεδα ανταγωνισμού, να αφουγκράζονται τις ανάγκες του καταναλωτή και τέλος, να εντοπίζουν τις ευκαιρίες εκείνες που εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να διευκολύνεται το έργο των διευθυντών, σημαντικές αρμοδιότητες που αφορούν στην προώθηση και στις πωλήσεις αναθέτονται στους πωλητές. Αρμοδιότητες που σχετίζονται με το συντονισμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών, προκειμένου να επιτυγχάνεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο η προώθηση των προϊόντων της εταιρείας. Στα πλαίσια των εν λόγω αρμοδιοτήτων εντάσσεται και η ευθύνη της έγκαιρης παράδοσης των παραγγελιών στους πελάτες και ο έλεγχος της αποθήκης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι τρέχουσες ανάγκες των πωλήσεων είναι σε θέση να καλυφθούν.

### Ø Οικονομική Διαχείριση

Αφορά στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης, καθώς και η εξασφάλιση της έγκαιρης και αξιόπιστης απεικόνισης όλων των οικονομικών της συναλλαγών. Περιέχονται όλες οι ενέργειες που αφορούν στον έλεγχο των τιμολογίων, την είσπραξη της αξίας τους, την έγκαιρη καταβολή των πληρωμών και την τήρηση των βιβλίων. Επιπλέον, στις αρμοδιότητες αυτής της κατηγορίας προστίθεται και η κοστολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης. Η λειτουργία θα επιτελείται σε συνεργασία με το κεντρικό κατάστημα κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του παραρτήματος.

### Ø Ταμείο

Η λειτουργία της τιμολόγησης των πελατών και της είσπραξης των πωλήσεων περιλαμβάνεται ανατίθεται στους υπαλλήλους γραφείου. Η λειτουργία αφορά την έκδοση τιμολογίων αποδείξεων δελτίων αποστολής και λοιπών παραστατικών πώλησης, την παρακολούθηση των πιστώσεων και των εκπτώσεων και την ενημέρωση των πελατών σε ότι αφορά τις οικονομικές τους συναλλαγές με την εταιρεία.

### Ø Λογιστήριο, Τεχνική υποστήριξη & Μηχανογράφηση

Αποτελούν λειτουργίες που προς το παρόν, λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

#### 7.2.2. Γενικά έξοδα

Το κόστος σε μία εμπορική επιχείρηση, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στο άμεσο (κόστος πωληθέντων) και στο έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Θεωρούμε στην παρούσα μελέτη ως γενικά έξοδα όλα εκείνα τα έξοδα που δεν περιλαμβάνονται στο κόστος πωληθέντων (δηλαδή τις αγορές των εμπορευμάτων), έκτος από τα έξοδα διάθεσης που εκτιμήθηκαν στο κεφαλαίο 6 και το κόστος του ανθρωπίνου δυναμικού που αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο στην ενότητα 7.5 που ακολουθεί.

Στον πίνακα 7.2.2 Παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις για την διαχρονική πορεία των γενικών εξόδων. Στις προβλέψεις έχει υπολογιστεί ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού 3,6% καθώς και η αυξητική πορεία των εργασιών της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2.2: Γενικά έξοδα λειτουργίας (σε ευρώ)

ΦΑΣΗ: ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
	50%	85%	100%	100%	100%
	1	2	3	4	5
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>	<b>4.703</b>	<b>7.794</b>	<b>9.500</b>	<b>9.785</b>	<b>10.079</b>
1. Αμοιβές και έξοδα Δικηγόρων	703	1.231	1.500	1.545	1.591
2. Αμοιβές και έξοδα Λογιστών	4.000	6.564	8.000	8.240	8.487
<b>B. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>	<b>17.129</b>	<b>21.409</b>	<b>25.000</b>	<b>26.636</b>	<b>27.328</b>
3. Τηλεπικοινωνίες	4.659	8.205	10.000	10.300	10.609
4. ΔΕΗ	1.863	3.282	4.000	4.120	4.244
5. Ενοίκια	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
6. Ασφάλιστρα	5.607	4.923	6.000	6.216	6.440
7. Επισκευές-Συντηρήσεις	-	-	-	1.000	1.036
<b>Γ. ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>
8. Δημοτικοί φόροι- τέλη	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Δ. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>6.542</b>	<b>8.750</b>	<b>14.000</b>	<b>14.504</b>	<b>15.026</b>
9. Αναλώσιμα υλικά	3.738	5.000	8.000	8.288	8.586
10. Υλικά καθαριότητας	935	1.250	2.000	2.072	2.147
11. Λοιπά έξοδα	1.869	2.500	4.000	4.144	4.293
<b>ΣΥΝΟΛΟ (A+B+Γ+Δ)</b>	<b>29.874</b>	<b>39.454</b>	<b>50.000</b>	<b>52.425</b>	<b>53.933</b>

### 7.3. Διαδικασίες λειτουργίας

#### 7.3.1. Ωράριο λειτουργίας

Το ωράριο λειτουργίας του νέου καταστήματος θα είναι το ίδιο με εκείνο του κεντρικού. Συγκεκριμένα το κατάστημα θα λειτουργεί από τις 6:00 το πρωί έως τις 8:00 το βράδυ από Δευτέρα έως Παρασκευή και από τις 6:00 το πρωί έως τις 3:00 το μεσημέρι για το Σάββατο, ενώ θα παραμένει κλειστό τις Κυριακές.

Οι ώρες λειτουργίας του καταστήματος είναι εναρμονισμένες με το ωράριο εργασίας της αγοράς στόχου. Σκοπός είναι οι κατασκευαστές και οι λοιποί δρώντες στο χώρο της δόμησης να έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιούν τις αγορές τους πριν την μετάβαση τους στα εργοτάξια αλλά και καθόλη την διάρκεια της εργασίας τους.

Η μακρόχρονη εμπειρία των επιχειρηματιών έχει αποδείξει ότι η μέγιστη ημερησία κίνηση πελατών σημειώνεται κατά το χρονικό διάστημα 6:00 με 8:00 το πρωί και αφορά κυρίως σε πωλήσεις αναλωσίμων. Παρατηρείται επίσης ότι μετά τις 5 το απόγευμα πραγματοποιούνται οι περισσότερες πωλήσεις εργαλείων και μηχανημάτων και καταγράφονται οι περισσότερες παραγγελίες που θα εξυπηρετηθούν την επόμενη ημέρα.

### **7.3.2. Μηχανολογικός εξοπλισμός- εξοπλισμός πληροφορικής**

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός πληροφορικής αναφέρονται στις υπηρεσίες εκείνες που θα στηρίξουν την πώληση, και θα συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, των υπαλλήλων, των προμηθευτών και γενικά όλων των συναλλασσόμενων με την επιχείρηση. Κρίσιμος παράγοντας για την επιλογή του εξοπλισμού είναι η επιλογή εκείνης της τεχνολογίας που θα συνδιάζεται κατάλληλα με την φιλοσοφία της εταιρείας, προκειμένου να είναι εφικτή η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, να αυξάνουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και γενικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Το νέο κατάστημα θα κάνει χρήση της νέας τεχνολογίας προκειμένου να αξιοποιήσει της δυνατότητες που προσφέρονται για την κατασκευή ιστοσελίδας, και την δυνατότητα ηλεκτρονικού εμπορίου, για την εμπορική διαχείριση, την διαχείριση αποθεμάτων, την οργάνωση της αποθήκης, και την τιμολόγηση με σύστημα με bar code, την εκτύπωση ηλεκτρονικών παραστατικών τιμολόγησης, πληρωμής κλπ, την ασφάλεια του καταστήματος με κάμερες ασφαλείας και συναγερμό, και τέλος την οργάνωση τηλεφωνικού κέντρου. Στον μηχανολογικό εξοπλισμό ανήκει επίσης και ο ηλεκτρικός εξοπλισμός της κουζίνας που θα διαμορφωθεί στον ισόγειο χώρο για την ικανοποίηση σχετικών αναγκών κυρίως των υπαλλήλων αλλά και των πελατών.

Παρουσιάζεται εδώ ο πίνακας 7.3.2 που αφορά στο κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού. Αναφέρεται ότι η επιλογή της τεχνολογίας για ψύξη και θέρμανση, αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις και συνεκτιμάται στο κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού



**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.2 Εκτίμηση του Κόστους Επένδυσης- Μηχανολογικός  
Εξοπλισμός & Εξοπλισμός Πληροφορικής (σε ευρώ)**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΠΟΣΟ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΕΤΟΣ ΕΠ/ΣΗΣ
1	Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές και παρελκόμενα	1	Αποκοπή	15.000	1.5000	2011
2	Τηλεφωνικό Κέντρο	1	Αποκοπή	2.000	2.000	2011
3	Κύκλωμα επιτήρησης με συναγερμό	1	Αποκοπή	7.000	7.000	2011
4	Σύστημα πωλησεων με bar code	2	θέσεις	1.500	3.000	2011
5	Σύστημα εμπορικής διαχείρισης	3	θέσεις	1.000	3.000	2011
6	Ιστοσελίδα-Σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου	1	Αποκοπή	2.000	2000	2011
7	Γεννήτρια υποστήριξης ρεύματος	1	Αποκοπή	300	300	2011
8	Ηλεκτρικός εξοπλισμός κουζίνας	1	Αποκοπή	1.000	1.000	2011
9	Ηλεκτρικός εξοπλισμός (τηλεοράσεις-dvd-ηχοσύστημα	1	Αποκοπή	5.000	5.000	2011
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>					<b>38.300</b>	

Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη τεχνολογία, θα πρέπει να τεθούν κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή και τα οποία θα πληρεί το κατάστημα. Τα κριτήρια αυτά είναι:

1. Να είναι συμβατή με τις ανάγκες του επενδυτικού σχεδίου και των καταναλωτών,
2. Να είναι σύγχρονη και ταυτόχρονα δοκιμασμένη (νέες τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές)
3. Να παρέχει την δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση, αναβάθμιση ή και επέκταση
4. Να είναι φιλική προς το περιβάλλον και να μην έχει δυσμενή επίδραση σ'αυτό
5. Να είναι εύκολη στην χρήση ώστε να παρέχει τη δυνατότητα ευχερούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα θα πραγματοποιηθούν οι παρακάτω δαπάνες που αφορούν σε μηχανολογικό εξοπλισμό και εξοπλισμό πληροφορικής.

**Ø Κατασκευή ιστοσελίδας**

Όπου θα παρέχονται δυνατότητες όπως, γνωριμία με την επιχείρηση και την φιλοσοφία της, πληροφόρηση για τα νέα της επιχείρησης και τυχόν σεμινάρια που διοργανώνει, πρόσβαση στη βάση των προϊόντων της για ανεύρεση προϊόντων τιμών, μεθόδων εφαρμογής κα, αποστολή ερωτήσεων και διευκρινήσεων μέσω του κεντρικού e-mail του καταστήματος, αποστολή παραγγελιών μέσω της έτοιμης ηλεκτρονικής φόρμας παραγγελίας. Για την επίτευξη του εγχειρήματος απαιτείται σύγχρονος εξοπλισμός πληροφορικής, και επιτήρηση από εξειδικευμένους προγραμματιστές. Για την λειτουργία της ιστοσελίδας προτείνεται μια πρωτοποριακή λύση που χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα και ονομάζεται web hosting service, και παρέχεται από τους πλέον εμπίστετους internet providers. Κάνοντας χρήση αυτής της υπηρεσίας δίνεται η δυνατότητα η επιχείρηση να νοικιάσει χώρο μέσα στο server του internet provider και να φιλοξενήσει εκεί το web site της με ελάχιστο κόστος ανά μήνα και μέγιστη ασφάλεια και ευστάθεια.

#### Ø Hardware- Software

Σήμερα, πολύ συχνά, ο Η/Υ παίζει ζωτικό ρόλο σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Το κατάστημα, προκειμένου για την κάλυψη των αναγκών του. Θα προβεί στην αγορά 6 υπολογιστών, με τα παρελκόμενα τους (οθόνες, εκτυπωτές, πολύ-μηχανήματα, ups, back up drivers κλπ). Οι υπολογιστές θα συνθέσουν ένα εσωτερικό δίκτυο, ένας εκ των οποίων θα αποτελεί τον κεντρικό server.

Οι λειτουργίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν περιορίζονται μόνο στις συνηθισμένες δραστηριότητες αρχειοθέτησης αλλά περιλαμβάνουν και αρκετές ποικίλες εφαρμογές. Διαδικασίες όπως η εργασία γραφείου, η ηλεκτρονική επικοινωνία με πωλητές και πελάτες και οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες δεν είναι παρά λίγες από τις εφαρμογές που βοηθούν τις επιχειρήσεις να περιορίζουν τις δαπάνες και να βελτιώνουν τις υπηρεσίες. Τέσσερις από τους υπολογιστές θα είναι εξοπλισμένοι με τα λογισμικά συστήματα εμπορικής διαχείρισης, WINERA της Data Communications, καθώς και σύστημα διαχείρισης πωλήσεων και αποθήκης με bar code, που είναι η μοναδική λύση για την διαχείριση του μεγάλου όγκου των διαφορετικών ειδών των επιχειρήσεων.

Σχετικά με τον έλεγχο των παραγγελιών, απαιτείται ένα λογισμικό, το οποίο καθημερινώς θα ειδοποιεί ποια προϊόντα πρέπει να παραγγελθούν και να αγοραστούν. Το σύστημα αυτό θα μειώσει τις πιθανότητες των ελλείψεων, και άρα τη μη έγκυρη

παράδοση των παραγγελιών, αλλά και θα συμβάλλει στη μη συσσώρευση πολλών ποσοτήτων στα ράφια, γεγονός που, θα επιβάρυνε τα κέρδη της επιχείρησης.

#### Ø Σύστημα ασφαλείας

Το κατάστημα θα είναι εξοπλισμένο με τελευταίας τεχνολογίας σύστημα καμερών ασφαλείας με συναγερμό. Το σύστημα, που καλύπτει το σύνολο του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, αποτελείται από σεντ 20 καμερών ασφαλείας, monitor και εικοσιπεντάρωρο σύστημα καταγραφής. Στο σύστημα ασφαλείας περιλαμβάνεται επίσης και σύστημα συναγερμού που ενημερώνει τηλεφωνικά τους επιχειρηματίες, και το πλησιέστερο αστυνομικό τμήμα για τυχόν διάρρηξη.

#### Ø Τηλεφωνικό κέντρο

Τέλος, ουσιαστικό για την λειτουργία της επιχείρησης είναι η διαχείριση των τηλεφωνημάτων. Το τηλεφωνικό κέντρο θα αποτελείται από 4 σταθερές γραμμές ISDN και μια ανεξάρτητη γραμμή fax. Το κέντρο θα περιλαμβάνει 4 σταθερές συσκευές, 3 συσκευές ασύρματης τηλεφωνίας και μία συσκευή fax. Ταυτόχρονα το κατάστημα θα διαθέτει 6 συσκευές κινητής τηλεφωνίας με σύνδεση εταιρικού προγράμματος της CO SMOTE.

### 7.3.3. Λοιπός εξοπλισμός

Όπως κάθε μικρομεσαία επιχείρηση λιανικής πώλησης το κατάστημα θα πρέπει να διαθέτει πάγκους για να εκθέτονται τα προϊόντα, ενθέμια αποθήκευσης, έπιπλα, ράφια, καλαθάκια για να τοποθετούν οι πελάτες τα προϊόντα τους, ταμεία και διάφορα αντικείμενα απαραίτητα για την διευκόλυνση των πωλήσεων.

Ταυτόχρονα θα διαμορφωθεί χώρος γραφείου όπου θα μπορούν οι επιχειρηματίες να διαπραγματεύονται σημαντικές εμπορικές συμφωνίες με πελάτες και προμηθευτές, να συσκέπτονται και να οργανώνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Το κατάστημα θα πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του στην απλότητα, την λειτουργικότητα και την άνεση όσο αφορά στη διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου, στοχεύοντας στην διευκόλυνση των πωλήσεων, δημιουργώντας παράλληλα ένα φιλικό και οικείο περιβάλλον για τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Συγκεκριμένα το κόστος του εξοπλισμού της εμπορικής επιχείρησης φαίνεται στον πίνακα 7.3.3

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.3: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Λοιπός εξοπλισμός (σε ευρώ)**

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΠΟΣ/ΤΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΕΤΟΣ ΕΠ/ΣΗΣ
1	Εξοπλισμός έκθεσης εμπορευμάτων	1	Αποκοπή	50.000	50.000	2011
2	Έπιπλα- Εξοπλισμός Γραφείου	1	Αποκοπή	5.000	5.000	2011
3	Πάγκοι (reception – ταμείου)	1	Αποκοπή	2.000	2.000	2011
4	Διακοσμητικά - Φωτιστικά	1	Αποκοπή	1.000	1.000	2011
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ*</b>					<b>58.000</b>	

#### 7.3.3.1. Μεταφορικά Μέσα

Όσο αφορά στα μεταφορικά μέσα που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης αυτά αποτελούνται από ένα φορτηγό αυτοκίνητο απαραίτητο για την διακίνηση των παραγγελιών και ένα περνοφόρο ανυψωτικό μηχάνημα απαραίτητο για την φορτοεκφόρτωση των φορτηγών των πελατών και των προμηθευτών και την μεταφορά και τακτοποίηση ογκωδών εμπορευμάτων στους αποθηκευτικούς χώρους.

##### Ø Φορτηγό αυτοκίνητο

Για την διακίνηση των παραγγελιών, σε καθημερινή βάση, θα χρειαστεί ένα επαγγελματικό αυτοκίνητο. Είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να μην το αγοράσει, αλλά να προβεί σε operating leasing, δηλαδή θα καταβάλλει μηνιαίως ένα μίσθωμα 350€ (4.200€ ετησίως), χωρίς άλλες υποχρεώσεις. Δηλαδή δεν θα επιβαρύνεται με συντήρηση, ασφάλιστρα, και έξοδα λόγω ενδεχόμενων φθορών. Με αυτή την επιλογή η επιχείρηση δύναται με την λήξη του συμβολαίου να αγοράσει το όχημα. Όμως μία τέτοια κίνηση δεν συνηθίζεται διότι προτιμάται η μίσθωση νέου οχήματος με τα ίδια προαναφερθέντα οφέλη.

Με αυτόν τον τρόπο η απόκτηση του αυτοκινήτου δεν βαρύνει το αρχικό κόστος της επένδυσης. Αλλά αποτελεί έξοδο για την επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα βαρύνει τα έξοδα marketing, όπως αναλυθήκαν στο κεφάλαιο 6.

##### Ø Περνοφόρο ανυψωτικό μηχάνημα

Όπως προαναφέρθηκε για τις ανάγκες του καταστήματος θα επιστρατευθεί ένα νέο τελευταίας τεχνολογίας περονοφόρο ανυψωτικό μηχάνημα που θα χρησιμοποιείται τόσο από τους πωλητές, όσο και από τον οδηγό. Η αγορά του κρίνεται απολύτως απαραίτητη για την λειτουργία του καταστήματος, λόγω της φύσης των εμπορευμάτων. Η αγορά του βαρύνει το αρχικό κόστος της επένδυσης.

Συνοπτικά το κόστος των μεταφορικών μέσων αναγράφεται στον πίνακα 7.3.3.1 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.3.1: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Μεταφορικά μέσα (σε ευρώ)**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΠΟΣ/ΤΑ	ΜΟΝ. ΜΕΤ/ΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΕΤΟΣ ΕΠ/ΣΗΣ
1	Περονοφόρο ανυψωτικό μηχάνημα	1	ΤΜΧ	25.000	25.000	2011
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>					<b>25.000</b>	

## 7.4. Τοποθεσία και εγκαταστάσεις επένδυσης

### 7.4.1. Βασικές απαιτήσεις για την επιλογή της τοποθεσίας

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την εγκατάσταση της νέας μονάδας θα πρέπει να εστιάζεται σε ορισμένες βασικές απαιτήσεις (κριτήρια), ο καθορισμός των οποίων θα συμβάλλει στον εντοπισμό των πιθανών τοποθεσιών και θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των αποδεκτών περιοχών για την επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι αρμόδιοι συντελεστές της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας έχουν θέσει τις ακόλουθες βασικές απαιτήσεις που θα συμβάλουν στην εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας, αλλά και της κερδοφορίας του παραρτήματος (χωρίς ιεράρχηση της σπουδαιότητας)

- Ø Την οικοδομική δραστηριότητα της περιοχής και των γειτονικών περιοχών

Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση της νέας μονάδας, θα πρέπει να εξεταστεί εάν η προτεινόμενη τοποθεσία ανταποκρίνεται επαρκώς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατά πόσο εξυπηρετεί τις ανάγκες διανομής, όπως αυτές έχουν προγραμματιστεί. Για το λόγο αυτό, η νέα μονάδα είναι προτιμότερο να είναι εγκαταστημένη κοντά στην αγορά-στόχο, ώστε να ικανοποιούνται ταχύτερα οι ανάγκες του μάρκετινγκ και να μειώνεται ο κίνδυνος μη έγκαιρης διάθεσης του προϊόντος.

#### **Ø Την κατάλληλη απόσταση από το κεντρικό κατάστημα**

Καθώς η διοίκηση και η λειτουργία του παραρτήματος αναμένεται να είναι κυρίως κατά τα πρώτα χρόνια υποστηριζόμενη από το κεντρικό, το παράρτημα πρέπει να βρίσκεται σε απόσταση που δεν θα δυσχεραίνει αυτή την δράση. Παράλληλα όμως η επιλογή της τοποθεσίας έγινε ώστε να αποτρέπεται η μεταβίβαση μεριδίου αγοράς από το κεντρικό στο υποκατάστημα. Στόχος της ίδρυσης του παραρτήματος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης η πιθανότητα λειτουργίας του κυρίως αποσπώντας μερίδιο, του κεντρικού καταστήματος, θα απειλούσε αναμφίβολα την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

#### **Ø Την δυνατότητα προσέγγισης πελατών και προμηθευτών**

Η ύπαρξη ευνοϊκής υποδομής για την διανομή των προϊόντων στοχεύει όχι μόνο στην εξασφάλιση πελατείας αλλά και στην ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφορών

#### **Ø Διαθεσιμότητα χώρων**

Την δυνατότητα διαθεσίμων χώρων στάθμευσής, φόρτωσης και εκφόρτωσης φορητών αυτοκινήτων πελατών και προμηθευτών. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των πελατών αλλά και των προμηθευτών χρησιμοποιούν φορητά αυτοκίνητα, διαφόρων κατηγοριών, κατά τη συναλλαγή τους με το κατάστημα

#### **Ø Αποθηκευτικοί χώροι**

Δυνατότητα γεινίασης, ώστε να εξασφαλίζεται άμεση πρόσβαση, με ανοιχτούς αλλά και στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους, όπου θα διατηρούνται, εκτός του καταστήματος, ετοιμοπαράδοτα αποθέματα κυρίως των ογκωδών εμπορευμάτων π.χ

μονωτικά υλικά, μπετονιέρες, σκαλωσιές, σκάλες, στοχεύοντας στην άμεση ικανοποίηση κυρίως των πελατών του παραρτήματος αλλά και του κεντρικού.

#### **Ø Τιμή οικοπέδου**

Δεδομένου ότι η εγκατάσταση και λειτουργία της νέας μονάδας απαιτεί την αγορά γηπέδου σε εμπορική περιοχή, ικανής να καλύψει τόσο τις άμεσες, όσο και τις μελλοντικές της ανάγκες σε χώρους, το ύψος της τιμής των οικοπέδων θα επηρεάσει σημαντικά την επιλογή της εν λόγω τοποθεσίας. Η απαίτηση αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς το κόστος απόκτησης του γηπέδου αποτελεί σημαντικότερο τμήμα του συνολικού κόστους της επένδυσης και πρόκειται να επηρεάσει αποφασιστικά την τελική απόφαση για την τοποθεσία. Η διαθεσιμότητα όλων των ανωτέρω απαιτήσεων του σχεδίου σε υποδομή, αν και ζωτικής σημασίας για την λειτουργία του, δεν θα εξασφαλίσουν βιωσιμότητα στην μικρομεσαία

#### **Ø Την δυνατότητα εξασφάλισης εργατικού δυναμικού.**

Το ωράριο λειτουργίας του παραρτήματος αναμένεται να ξεκινάει στις 5:30 πμ, ακολουθώντας τόσο το ωράριο του κεντρικού καταστήματος όσο και το ωράριο που έχει κυριαρχήσει στα καταστήματα του είδους, εξαιτίας της άμεσης συσχέτισης του με το ωράριο εργασίας των οικοδόμων και κατασκευαστών. Έχει διαπιστωθεί ότι η απρόσκοπτη λειτουργία του καταστήματος, διασφαλίζεται μόνο εφόσον το εργατικό δυναμικό που θα το πλαισιώνει, έχει άμεση πρόσβαση στο κατάστημα. Έτσι μόνο αποφεύγονται πρωινές καθυστερήσεις που δυσχεραίνουν την λειτουργία του και μειώνουν την αξιοπιστία του απέναντί στους πελάτες του.

#### **Ø Επάρκεια κοινωνικής και διοικητικής υποδομής**

Οι μονάδες, στις οποίες δεν επιβάλλεται από τον νόμο η εγκατάσταση σε Βιομηχανική Περιοχή, όπου η απαιτούμενη υποδομή είναι εξασφαλισμένη, έρχονται, συχνά αντιμέτωπες με την έλλειψη κάποιων βασικών διευκολύνσεων. Επειδή ακριβώς, η απουσία τέτοιου είδους τεχνικών υποδομών θα απαιτούσε από την επιχείρηση να αναλάβει η ίδια την κατασκευή των απαραίτητων έργων, γεγονός που θα επηρέαζε σημαντικά το κόστος υλοποίησης και κατά συνέπεια την εφικτότητα του προγράμματος, η ύπαρξη επαρκούς υποδομής στην περιοχή εγκατάστασης κρίνεται αναγκαία.

### Ø Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας

Η δυνατότητα άμεσης σύνδεσης της μονάδας με το τοπικό δίκτυο παροχής ηλεκτρικής ενέργειας (ΔΕΗ) θεωρείται μια από τις πλέον σημαντικές απαιτήσεις της επιχείρησης, καθώς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της. Σε αντίθετη περίπτωση, θα έπρεπε να προβεί η ίδια στην εγκατάσταση υποσταθμού, το κόστος του οποίου θα ήταν απαγορευτικό. Πέρα όμως από την εξασφάλιση της παροχής, θα πρέπει να δίνονται και κάποιες εγγυήσεις όσον αφορά στη διαθέσιμη ποσότητα, στην τάση και στη σταθερότητα της παροχής της ηλεκτρικής ενέργειας για το επίπεδο κατανάλωσης που προβλέπεται να απαιτηθεί.

### Ø Διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων

Η διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων, συμπεριλαμβανομένων τηλεφώνων, fax και υπηρεσιών internet, αποτελεί οπωσδήποτε μια από τις απαιτήσεις της επιχείρησης, όσον αφορά στην τοποθεσία εγκατάστασης. Προκειμένου λοιπόν να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες της νέας μονάδας, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια προτεινόμενη τοποθεσία εξασφαλίζει διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είτε μέσω του δικτύου του ΟΤΕ είτε μέσω εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παροχών, εφόσον είναι διαθέσιμοι στην περιοχή.

#### 7.4.2. Προσδιορισμός τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω βασικές απαιτήσεις, τις οποίες πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία, προκύπτει ότι δεν υφίστανται και πολλές εναλλακτικές περιοχές που ικανοποιούν εξίσου τα κριτήρια επιλογής της τοποθεσίας εγκατάστασης. Μεταξύ αυτών ως καταλληλότερη τοποθεσία επιλέχθηκε το Μαρκόπουλο Μεσόγειας.





**ΕΙΚΟΝΑ 7.4.2 : Προσδιορισμός θέσης οικοπέδου- Δορυφορική φωτογραφία της περιοχής (μεγάλης κλίμακας)**

Τα Μεσόγεια είναι συγκρότημα δήμων της Ανατολικής Αττικής που οικοδομούνται ανατολικά του Υμηττού, όρους που τα διαχωρίζει από το λεκανοπέδιο των Αθηνών. Έδρα του συγκροτήματος είναι τα Σπάτα και επίγειο ο αναπτυσσόμενος λιμένας της Ραφήνας. Περιλαμβάνει τους δήμους Γέρακα, Γλυκά Νερά, Ανθούσα, Παλλήνη, Παιανία, Πικέρι, Σπάτα, Αρτέμιδα, Ραφήνα, Μαρκόπουλο Μεσογαίας, Κερατέα, Κορωπί, Καλύβια Θορικού, Βάρη και Κουβαρά.

Αρχικά είχαν αγροτικό και παραθεριστικό χαρακτήρα, αλλά από το 2006 η δόμηση λαμβάνει φρενήρεις ρυθμούς, ιδιαίτερα μετά τα μεγάλα έργα που πραγματοποιούνται το 2004 (Αεροδρόμιο Σπάτων, Αττική Οδός, προαστιακός, μετρό). Πολλές εταιρίες μεταφέρουν τις έδρες τους εκεί και πολλά τμήματα μπαίνουν με γοργούς ρυθμούς εντός σχεδίου πόλεως ώστε να υπάρχει περισσότερο ελεγχόμενη δόμηση.

Στον πίνακα 7.4.2 που ακολουθεί εμφανίζεται ο αριθμός των οικοδομικών αδειών που εκδόθηκαν στην περιοχή κατά τα έτη 2004 έως 2008.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.2: Αριθμός οικοδομικών αδειών στα Μεσόγεια Αττικής 2004 - 2008

ΔΗΜΟΣ	2004	2005	2006	2007	2008
Παλλήνης	236	363	311	299	210
Αρτέμιδας	395	535	528	448	360
Βάρης	202	264	258	220	186
Γέρακα	390	634	500	476	291
Γλυκών Νερών	116	161	160	150	96
Καλυβίων Θορικού	272	290	317	291	254
Κερατέας	140	166	205	208	146
Κρωπίας	271	262	262	245	197
<b>Μαρκόπουλου Μεσογαίας</b>	<b>615</b>	<b>572</b>	<b>600</b>	<b>530</b>	<b>468</b>
Παιανίας	144	168	144	142	113
Ραφήνας	125	179	160	171	115
Σπάτων-Λούτσας	98	0	191	147	114
Ανθούσας	11	10	27	25	20
Κουβαρά	36	37	32	33	25
Πικερμίου	181	218	260	227	154
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.232</b>	<b>3.859</b>	<b>3.955</b>	<b>3.612</b>	<b>2.749</b>

Πηγή: ΕΣΥΕ

Ακολούθησε η αναζήτηση διαθέσιμου γηπέδου, εντός του προαναφερθέντα οικισμού, η οποία ολοκληρώθηκε με τον εντοπισμό ενός οικοπέδου που αποδείχτηκε ότι συγκέντρωνε όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, το εν λόγω οικόπεδο καταλαμβάνει έκταση 500τμ.

Απέχει είκοσι περίπου χλμ. από το κεντρικό κατάστημα. Έχει δύο προσόψεις σε δρόμο ενώ λόγω της μορφολογίας του εδάφους δίνεται η διαμόρφωση δύο κεντρικών εισόδων στο ισόγειο από την πρόσοψη της λεωφόρου Μαρκόπουλου και στο υπόγειο από την πρόσοψη της οδού Κωνσταντίνου. Αποτελεί «πέραςμα» καθώς βρίσκεται σε έξοδο της λεωφόρου Μαρκόπουλου, με αποτέλεσμα να μπορεί να εξυπηρετεί έκτος από τον τοπικό πληθυσμό και διερχόμενους κατασκευαστές και λοιπούς που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Το μέγεθος του επιτρέπει την κατασκευή άνετου χώρου στάθμευσης ενώ γειτονεύει με οικόπεδα που θα μπορούσαν να ενοικιαστούν και να χρησιμοποιηθούν ως αποθηκευτικοί χώροι. Παρέχει τη δυνατότητα άμεσης σύνδεσης με το σύστημα αποχετεύσεως, καθώς και με τα δίκτυα της ΔΕΗ και της ΕΥΔΑΠ. Επιπλέον, στην ευρύτερη περιοχή υπάρχει η επιλογή σύνδεσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών δικτύων.

### 7.4.3. Εκτίμηση κόστους επένδυσης που αφορά στο χώρο εγκατάστασης

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, το κόστος επένδυσης που αναφέρεται στην επιλογή και αγορά γηπέδου για την εγκατάσταση της μονάδας υπολογίζεται να ανέλθει στα 800.000,00 ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 45% του συνολικού κόστους της επένδυσης. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι το κόστος που αναφέρεται στις ενέργειες επιλογής του χώρου εγκατάστασης συνοδεύεται από νομικά έξοδα τα οποία αποτελούν τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης

Η ανωτέρω εκτίμηση του κόστους της επένδυσης ως προς το οικόπεδο και τα συναφή με την εκμετάλλευσή του έξοδα, παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4/2: Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης- Προετοιμασία χώρου εγκατάστασης</b>						
<b>Α/Α</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ</b>	<b>ΠΟΣ/ΤΑ</b>	<b>ΜΟΝΑΔΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΕΤΟΣ ΕΠ/ΣΗΣ</b>
1	Τιμή αγοράς οικοπέδου	500	τ.μ.	1.600	8.00.000	2010
3	Νομικά- Συμβολαιογραφικά έξοδα	1	Αποκοπή	1.000	1.000	2010
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΧΩΡΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>					<b>8.001.000</b>	

### 7.4.4. Περιγραφή κτιριακών εγκαταστάσεων – έργα πολιτικού μηχανικού

Το νέο κατάστημα για την λειτουργία του απαιτεί προκειμένου την άμεση εξυπηρέτηση των παραγγελιών, εκτός από τις κτιριακές εγκαταστάσεις περίπου 300τμ που περιγράφονται στην επόμενη ενότητα, και αποθηκευτικούς χώρους περίπου 800τμ για την αποθήκευση αποθεμάτων μονωτικών υλικών, αναλωσίμων και μηχανημάτων, το μέγεθος των οποίων, θα απαιτούσε τεράστια δαπάνη μηχανημάτων.

Σημειώνεται ότι το οικόπεδο που έχει αποφασιστεί ότι θα εδρεύει το νέο κατάστημα, διαθέτει γειτονική έκταση 800τμ την οποία οι ιδιοκτήτες έχει συμφωνηθεί πως θα ενοικιάσουν, τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργία του νέου καταστήματος, (καθώς αργότερα, και ανάλογα με την πορεία των εργασιών αναμένεται να την αγοράσουν), προκειμένου την κάλυψη των αναγκών τους σε αποθηκευτικούς χώρους. Το ενοίκιο έχει οριστεί σε 5.000,00 ευρώ και έχει συναφθεί μισθωτήριο 10 έτους διάρκειας.

Οι απαιτήσεις για κτιριακές εγκαταστάσεις του καταστήματος αφορούν σε 250τμ υπογείου χώρου, 250τμ ισόγειου καταστήματος και 200τμ ορόφου. Και τα τρία επίπεδα θα αφορούν εκθεσιακό χώρο. Στον όροφο θα εκτίθενται τα μηχανήματα και μέρος των δομικών εργαλείων που αφορά κυρίως σε βενζινοκίνητα και ηλεκτρικά εργαλεία. Στον όροφο θα διαμορφωθεί επίσης χώρος γραφείου, για τις ανάγκες του καταστήματος. Στο ισόγειο θα τοποθετηθούν τα αναλώσιμα εμπορεύματα και τμήμα των εργαλείων, κυρίως χειροκίνητα, που αποτελούν και τα πιο κινήσιμα προϊόντα, προκειμένου την διευκόλυνση των αγοραστών και την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Θα διαμορφωθεί επίσης χώρος κουζίνας και WC περίπου 8τμ. Τέλος το εμπόρευμα του υπογείου θα αφορά σε μονωτικά υλικά, ενώ ο μισός χώρος θα χρησιμοποιηθεί ως αποθήκη αποθέματος εμπορευμάτων. Όπως αναφέρθηκε το υπόγειο θα διαθέτει κύρια είσοδο στο κατάστημα, γεγονός που θα συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τόσο των αγορών (προμήθειες) όσο και των πωλήσεων.

Αναφέρεται στο σημείο αυτό ότι το κατάστημα θα εξυπηρετείται από το κεντρικό για τυχόν επισκευές, εργαλείων και μηχανημάτων. Δεν προβλέπεται επομένως χώρος για μηχανολογικές εργασίες. Το κατάστημα θα πρέπει να διαθέτει ανελκυστήρα διαστάσεων 2.00μ x 1,5μ για την μεταφορά πελατών και εμπορευμάτων, μεταξύ των ορόφων. Ενώ πολύ σημαντική είναι η διαμόρφωση άνετου χώρου στάθμευσης πελατών, υπαλλήλων και προμηθευτών στον εξωτερικό χώρο.

Ο συντονισμός των εργασιών κατασκευής του καταστήματος έχει αποφασιστεί ότι θα πραγματοποιηθεί από τους ιδιοκτήτες της εταιρείας. Τόσο η φύση των προϊόντων που εμπορεύεται η επιχείρηση, όσο και οι δραστηριότητες των πελατών της και οι άριστες σχέσεις της με τους προμηθευτές της, συντελούν σε σημαντικό πλεονέκτημα όσο αφορά στο κόστος ανέγερσης του νέου καταστήματος.

Το συνολικό κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων και των έργων πολιτικού μηχανικού έχει εκτιμηθεί, με την βοήθεια κατασκευαστών της περιοχής, και παρουσιάζεται στον πίνακα 7.4.4 που ακολουθεί

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4.4: Εκτίμηση του Κόστους Επένδυσης- Έργα πολιτικού μηχανικού (σε ευρώ)**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΠΟΣ/ΤΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΕΤΟΣ ΕΠ/ΣΗΣ
	<b>A ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ</b>				<b>7.200</b>	

1	Εκσκαφές	1	Αποκοπή	7.200	7.200	2010
<b>Β. ΚΤΙΡΙΑΚΑ</b>					<b>392.800</b>	
1	Εργασίες σκυροδέματος	1	Αποκοπή	125.240	125.240	2010
2	Εργασίες κτισίματος	1	Αποκοπή	21.600	21.600	2010
3	Σοβάδες- Ψευδοροφές	1	Αποκοπή	30.800	30.800	2010
4	Δάπεδα - Σκάλες	1	Αποκοπή	48.800	48.800	2010
5	Επενδύσεις τοίχων- δαπέδων (πλακάκια)	1	Αποκοπή	3.600	3.600	2011
6	Χρωματισμοί	1	Αποκοπή	15.200	15.200	2011
7	Είδη υγιεινής	1	Αποκοπή	3.200	3.200	2011
8	Πόρτες	1	Αποκοπή	12.400	12.400	2010
9	Υαλοπίνακες	1	Αποκοπή	12.600	12.600	2010
10	Εξωτερικά κουφώματα	1	Αποκοπή	30.800	30.800	2011
11	Σιδηροκατασκευές	1	Αποκοπή	6.000	6.000	2010
12	Μονώσεις	1	Αποκοπή	6.240	6.240	2010
13	Υδραυλικές εργασίες	1	Αποκοπή	11.200	11.200	2011
14	Ηλεκτρολογικές εργασίες	1	Αποκοπή	24.400	24.400	2011
15	Θέρμανση - Κλιματισμός	1	Αποκοπή	24.720	24.720	2011
16	Ανελκυστήρας	1	Αποκοπή	16.000	16.000	2010
<b>Γ. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>					<b>20.000</b>	
1	Διαμόρφωση χώρων στάθμευσης	1	Αποκοπή	10.000	10.000	2010
2	Διαμόρφωση αποθηκευτικών χώρων	1	Αποκοπή	10.000	10.000	2011
<b>Δ. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ &amp; ΕΞΟΔΑ ΜΕΛΕΤΩΝ * (χωρίς να περιλαμβάνεται εξοπλισμός)</b>					<b>40.000</b>	
1	Σχέδια μηχανικού- Άδεια Οικοδομής	1	Αποκοπή	40.000	40.000	2010
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ*</b>					<b>460.000</b>	

## 7.5. Ανθρώπινοι πόροι

### 7.5.1. Καθορισμός των Ανθρώπινων Πόρων

Ο καθορισμός των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται, όπως ισχύει και με την εκτίμηση των υπολοίπων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, η επιλογή του προσωπικού που πρόκειται να στελεχώσει το νέο παράρτημα χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς ενδέχεται να αποδειχτεί κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου.

Όσον αφορά στις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, αυτές προσδιορίζονται βάσει του μεγέθους της μονάδας και της γενικότερης οργάνωσης της επιχείρησης. Επιπλέον, οι προδιαγραφές των απαιτήσεων για τους ειδικευμένους και τους ανειδίκευτους εργατές, καθορίζονται σύμφωνα με το είδος της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της υπό εξέταση επένδυσης, λόγω του μικρού μεγέθους της, οι ανάγκες της σε προσωπικό δε θα είναι αυξημένες ενώ οι απαιτήσεις σε ειδικευμένη εργασία δεν είναι ιδιαίτερα εξεζητημένες και συνεπώς θα είναι εύκολο να ικανοποιηθούν.

Πέραν της πρόσληψης ειδικευμένου και ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού, η αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο καθοδήγησης αυτής. Αυτό προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία και τον επιτυχή συντονισμό όλων των ενεργειών του προσωπικού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ αποτελεί μια επιχείρηση οικογενειακού χαρακτήρα. Η διοίκηση της επιχείρησης επομένως, θα στηριχθεί τουλάχιστον στα πρώτα της βήματα στους ίδιους τους επιχειρηματίες, που έχουν μακρόχρονη εμπειρία στον χώρο, ενώ λόγω της ιδιότητας τους αυτής έχουν ισχυρότατο κίνητρο για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, εφόσον αποτελούν τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Αναμένεται ότι σταδιακά η διοίκηση του παραρτήματος θα έχει την δυνατότητα να στηριχθεί σε απόλυτα ικανά στελέχη, τα οποία θα έχουν αποδείξει την αξία τους, έχοντας δοκιμαστεί επί σειρά ετών, οι οποίοι θα διαθέτουν όχι μόνο τα προσόντα, αλλά κυρίως την πείρα και τις γνώσεις εκείνες που είναι σε θέση να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα, λοιπόν με τον υπολογισμό της πλήρωσης των θέσεων, το προσωπικό που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών της εν λόγω επιχείρησης καθορίζεται ως εξής:

- Ø **Διεύθυνση**, ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος των επιμέρους εργασιών θα γίνεται από τους ιδιοκτήτες
- Ø **Πωλήσεις – Προμήθειες**, σημαντική θα αποτελεί η συμβολή των επιχειρηματιών σε ότι αφορά την πώληση και την προμήθεια. Υπό την εποπτεία τους θα προσληφθούν δύο πωλητές, με ωράρια εργασίας 6.00 πμ με 2.00 μμ και 12.00 πμ με 8.00 μμ ο οποίοι θα αναλάβουν την εξυπηρέτηση των πελατών, την προώθηση των πωλήσεων και την πραγματοποίηση των προμηθειών της εταιρείας και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη εμπειρία σε ανάλογη θέση. Ταυτόχρονα με ωράριο 6.00πμ-2.00μμ θα απασχολείται ένας οδηγός υπεύθυνος για την παράδοση των παραγγελιών. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η κατοχή επαγγελματικού διπλώματος αυτοκινήτου.
- Ø **Ο οικονομικός προγραμματισμός**, θα γίνεται σε συνεργασία με το κεντρικό κατάστημα, τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, και το άτομο που θα απασχολείται θα ανήκει στο εργατικό δυναμικό του κεντρικού καταστήματος. Σχετικά με το λογιστήριο, σημειώνεται ότι θα αποτελεί outsourcing λειτουργία για την επιχείρηση.
- Ø **Γραμματειακή υποστήριξη**. Το τμήμα της Γραμματειακής Υποστήριξης πρόκειται να απασχολήσει έναν μόνο υπάλληλο, που θα πρέπει να είναι απόφοιτος ΙΕΚ ή ΤΕΙ, να έχει πιστοποιημένη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας, καθώς και πιστοποιητικό γνώσης Η/Υ. Κρίνεται απαραίτητο το εν λόγω πρόσωπο να διαθέτει πείρα στην τιμολόγηση, και στην διαχείριση εμπορικών προγραμμάτων ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του με ευχέρεια. Πολύ σημαντικό ρόλο για την πλήρωση της θέσης θα έχουν οι κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου καθώς η φύση της θέσης εργασίας απαιτεί συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες.
- Ø **Λοιπές λειτουργίες**, όπως τεχνικές υπηρεσίες δικτύου και μηχανογράφησης καθώς και υπηρεσίες θα αποτελούν outsourcing λειτουργίες για την επιχείρηση.

Έτσι τα 4 άτομα τα οποία υπολογίζεται ότι θα αποτελούν το δυναμικό του παραρτήματος θα κατανέμονται σε ειδικότητες, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.5.1

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.1 Γενική κατάσταση ειδικοτήτων  
απασχολούμενων του επενδυτικού σχεδίου**

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ
	(αριθμός)
ΠΩΛΗΤΗΣ	2
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1
ΟΔΗΓΟΣ	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4</b>

Το προσωπικό προβλέπεται ότι θα μείνει σταθερό κατά τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης ενώ αργότερα οπου αναμένεται ότι θα υπάρξει πλέον ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητα προβλέπεται πως θα εμπλουτιστεί, σταδιακά έως το 2016, με έναν ακόμα υπάλληλο γραφείου και έναν πωλητή.

#### **7.5.2. Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον**

Όπως είναι κατανοητό, οι απαιτήσεις σε ανθρώπινους πόρους δεν εξαρτώνται μόνο από τεχνοοικονομικούς, χρηματοοικονομικούς ή εμπορικούς παράγοντες, αλλά επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και από τις κοινωνικοπολιτικές και πολιτισμικές συνθήκες που ισχύουν στη χώρα εγκατάστασης της μονάδας. Συνεπώς, η εξέταση των παραμέτρων αυτών είναι εξίσου σημαντική και συνεπάγεται την άμεση εφαρμογή των επιμέρους ρυθμίσεων που κρίνονται απαραίτητες.

Πιο αναλυτικά, στη χώρα μας οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν της προστασίας όλων των σχετικών διατάξεων του ατομικού και συλλογικού Εργατικού Δικαίου. Σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διατάξεις, το ανώτατο όριο νόμιμης απασχόλησης των εργαζομένων είναι 48 ώρες την εβδομάδα και 8 ώρες την ημέρα για εξαήμερη απασχόληση και 9 ώρες την ημέρα για πενθήμερη απασχόληση. Η Κυριακή ορίζεται ως ημέρα ανάπαυσης και ως εκ τούτου, η υπερωριακή και έκτακτη εργασία τις Κυριακές αμείβεται με προσαύξηση 75%. Επιπλέον, όταν η απασχόληση των μισθωτών υπερβαίνει τα χρονικά όρια του νόμιμου ωραρίου εργασίας, για κάθε πρόσθετη ώρα υπερεργασίας καταβάλλεται το ωρομίσθιο αυξημένο κατά 25%.

Σύμφωνα με το Άρθρο 42 του Ν. 1892/1990, η λειτουργία των καταστημάτων δεν μπορεί να αρχίζει πριν τις 06.00 π.μ. ούτε να συνεχίζεται μετά τις 10.00 μμ κάθε εργάσιμης ημέρας, ενώ για τα Σάββατα μετά τις 3.00μμ. Μια φορά την εβδομάδα η



Λειτουργία του καταστήματος μπορεί να παρατείνεται μέχρι τις 22.00. Η λειτουργία του καταστήματος σ' όλες τις ανωτέρω ώρες δεν είναι υποχρεωτική. Σε κάθε κατάσταση πρέπει να υπάρχουν σε εμφανή μέρη πινακίδες που να αναγράφουν τις ώρες λειτουργίας του καταστήματος.

Ως προς τις παροχές και τα δικαιώματα των εργαζομένων, ο εργοδότης δεσμεύεται βάσει των αντίστοιχων υποχρεώσεων. Συγκεκριμένα, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση παροχής άδειας με αποδοχές στους εργαζόμενους, καθώς και την υποχρέωση παροχής άδειας για λόγους υγείας. Επιπλέον, υποχρεούται να καταβάλλει τα προβλεπόμενα από τους οικείους νόμους επιδόματα. Ο νόμος προβλέπει, επίσης και την προστασία των εργαζομένων από αυθαίρετες και αδικαιολόγητες απολύσεις.

Όσον αφορά στην υγεία και στην ασφάλεια των εργαζομένων, ο εργοδότης είναι υπεύθυνος να ρυθμίζει όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις συνθήκες που επικρατούν στους χώρους εργασίας, με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται η ζωή και η υγεία των εργαζομένων. Επίσης, είναι υποχρεωμένος να προσφέρει σε όλους τους εργαζόμενους περίθαλψη και ιατρική κάλυψη. Τέλος, σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος υπολογίζεται ανάλογα με τις ειδικότερες συνθήκες το βάρος της ευθύνης του εργοδότη και καθορίζεται πιθανή αποζημίωση.

### **7.5.3. Προλειτουργική Φάση**

Μετά τον υπολογισμό του δυναμικού που απαιτείται, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη μια σειρά από προπαρασκευαστικά μέτρα, προκειμένου η νέα εμπορική μονάδα να είναι σε θέση να τεθεί σε λειτουργία. Υπολογίζεται, λοιπόν ότι η πρόσληψη των εργαζομένων θα χρειαστεί να προηγηθεί ένα μήνα προ της έναρξης των εργασιών της μονάδας, διάστημα κατά το οποίο πρόκειται να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων. Κατά τη προλειτουργική φάση, είναι απαραίτητο να γίνει και η σχετική ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση είναι πλήρως προετοιμασμένη, ώστε να ξεκινήσει την λειτουργία της.

Τα έξοδα αυτά για την καταβολή των μισθών πριν την έναρξη της λειτουργικής φάσης θεωρούνται πρόσθετα, καθώς δεν περιλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εργασίας και κατ' επέκταση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### **7.5.4. Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και στρατολόγηση**

Η επόμενη φάση της στελέχωσης, μετά τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Τα διοικητικά στελέχη έχουν ήδη επιλεγεί, καθώς οι σχετικές θέσεις πρόκειται να καλυφθούν από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Συνεπώς στόχο της επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον εκτιμάται πως η προσφορά στις αντίστοιχες ειδικότητες υπερκαλύπτει τη ζήτηση.

Τα στάδια της διαδικασίας στρατολόγησης των υποψηφίων παρουσιάζονται, προκειμένου να παρέχεται μια πλήρης εικόνα του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η πλήρωση των εν λόγω θέσεων.

#### **Ø Προσέλκυση Υποψηφίων**

Η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων περιλαμβάνει τα στάδια εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων και αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απήχηση για την συγκέντρωση ενός επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία σκοπεύει να βάλει αγγελίες στον τύπο, και στον ΟΑΕΔ προκειμένου να στελεχώσει τις θέσεις, από εξειδικευμένα άτομα ανά ειδικότητα.

#### **Ø Επιλογή Υποψηφίων**

Η επιλογή του προσωπικού συνίσταται στη διαδικασία εκείνη που αφορά στη συγκέντρωση πληροφοριών και στην αξιολόγηση των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για κάθε προσφερόμενη θέση εργασίας. Κατά τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων, η υπό εξέταση μονάδα πρόκειται να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1. **Προκαταρκτική εξέταση:** Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα στοιχεία των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν κατατεθεί και συγκεντρώνονται οι αιτήσεις εκείνων των υποψηφίων οι οποίοι φαίνεται ότι πληρούν όλες τις προϋποθέσεις.

2. **Συνέντευξη επιλογής:** Οι υποψήφιοι που επιλέγονται στο πρώτο στάδιο, καλούνται στη συνέχεια να περάσουν από συνέντευξη. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να αναλύσει το περιεχόμενο των σπουδών του, καθώς και το βαθμό προϋπηρεσίας που διαθέτει, εφόσον αποτελούν προαπαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τίθενται στο υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, με στόχο να ανακτηθούν πληροφορίες που αφορούν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα του και εάν αυτό θεωρείται απαραίτητο, ο υποψήφιος υποβάλλεται και στις αντίστοιχες δοκιμασίες ώστε να διακριβωθεί το επίπεδο των γνώσεων του και να εκτιμηθεί η καταλληλότητά του για την εκτέλεση της εργασίας.

3. **Τελική απόφαση-προσφορά θέσης εργασίας:** Η τελική απόφαση επιλογής των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις, πρόκειται να στηριχθεί στη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων και στην ανάδειξη του πλέον κατάλληλου για κάθε δεδομένη θέση εργασίας. Η απόφαση αυτή θα συνοδεύεται από την προσφορά της εν λόγω θέσης στον αντίστοιχο υποψήφιο και θα επισφραγίζεται από τη σύνταξη της σχετικής σύμβασης.

#### 7.5.5. Το πρόγραμμα κατάρτισης – εκπαίδευσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά τη διάρκεια της προλειτουργικής φάσης πρόκειται να διεξαχθούν προγράμματα κατάρτισης– εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού που πρόκειται να απασχοληθεί στο παράρτημα. Παράλληλα, προβλέπεται να διεξαχθεί πειραματική απασχόληση των εργαζομένων στο κεντρικό κατάστημα, η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι θα επιτρέψει τον εντοπισμό ενδεχόμενων προβλημάτων ανωμαλιών και κατ' επέκταση, την πρόληψη αυτών. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος τις απαιτούμενες γνώσεις και να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις τεχνικές εκείνες που κρίνονται απαραίτητες, ώστε να είναι σε θέση να απασχολείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον οι πωλητές θα παρακολουθήσουν ειδικά επικοινωνιακά σεμινάρια προκειμένου να είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα στην εταιρεία.

Σχετικά με το κόστος της προλειτουργικής φάσης, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, αυτό περιλαμβάνει το κόστος του προγράμματος κατάρτισης – εκπαίδευσης,

και τους μισθούς των υπαλλήλων που θα απασχοληθούν σε πειραματικό στάδιο. Σημειώνεται ότι η διάρκεια της εκπαίδευσης- κατάρτισης των υπαλλήλων θα είναι ένας μήνας. Το συνολικό κόστος, της προλειτουργικής φάσης, παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα 7.5.5

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.5: Προλειτουργικές δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού (σε ευρώ)**

ΦΑΣΗ: ΕΤΟΣ:	ΚΑΤΣΚΕΥΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
	2011		
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΩΛΗΤΗΣ	ΥΠ. ΓΡΑΦΕΙΟΥ	
(2) Κόστος Υπαλλήλου <sup>1</sup>	15.750	14.875	-
(1) Αριθμος Υπαλλήλων (σε Ε.Μ.Ε.) <sup>2</sup>	0,16	0,08	0,24
(3) ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ (1)x(2)	2.520	1.190	3.710
(4) ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	500	300	800
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.020</b>	<b>1.490</b>	<b>4.510</b>

**Σημειώσεις:**

1. Από τον πίνακα κόστους ανθρώπινου δυναμικού κατά το πρώτο έτος λειτουργίας
2. Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (Ε.Μ.Ε), όπως ορίζεται στον Κανονισμό (Ε.Κ) αριθμ. 2204/2002 της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

### 7.5.6. Εκτιμήσεις του κόστους της εργασίας

Η έννοια της αμοιβής εργασίας περιλαμβάνει κάθε παροχή που δίδεται στον εργαζόμενο με τη μορφή μισθού, αποδοχών, οφέλους άμεσου ή έμμεσου, σε χρήματα ή είδος. Ειδικότερα, η αμοιβή αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στο χρηματικό ποσό το οποίο εισπράττει ο εργαζόμενος και σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας και την έμμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στις πρόσθετες υποχρεώσεις του εργοδότη, όπως είναι λόγου χάρη η κοινωνική και ιατρική ασφάλιση και οι λοιπές παροχές. Συγκεκριμένα οι αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή και στα ακόλουθα:

Ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας και άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργάσιμων ημερών.

Κοινωνική ασφάλιση, επιδόματα, πρόσθετες αμοιβές και συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

Θεωρήθηκε ότι η εταιρεία ακολουθεί τη γενική συλλογική σύμβαση εργασίας από όπου προκύπτουν οι μισθοί για την κάθε ειδικότητα. Ο υπολογισμός της μισθοδοσίας έχει υπολογιστεί βάσει ανακοίνωσης της Ομοσπονδίας Ιδιωτικών Υπαλλήλων Ελλάδος και του Δελτίου Εργατικής Νομοθεσίας 16/11/2006 με ισχύ από 01/09/2007<sup>7</sup>. Οι εκτιμήσεις του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού όπως εμφανίζονται στον πίνακα 7.5.6 περιλαμβάνονται εκτιμήσεις για τυχόν επιδόματα πτυχίων αλλά και προσαυξήσεις λόγω προϋπηρεσίας, οικογενειακής κατάστασης κλπ. Γενικά για τον πιο αντικειμενικό προσδιορισμό του συγκεκριμένου κόστους λήφθηκε υπόψη το μέσο δυνατό κόστος για κάθε ειδικότητα.

Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ότι το ετήσιο κόστος για την αμοιβή της εργασίας κάθε ανθρώπινου πόρου, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση επί τους δεκατέσσερις (14) συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος, περιλαμβάνονται 12 μηνιαίοι μισθοί, τα δώρα (Χριστουγέννων και Πάσχα), οι άδειες και τα επιδόματα αδείας. Στο κόστος αυτό τέλος προστίθενται οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες υπολογίζονται χωριστά και ανέρχονται κατά μέσο ορό για κάθε ειδικότητα στο 25% του μισθού που καταβάλλεται.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.6/1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού κατά το 1ο έτος λειτουργίας (σε ευρώ)**

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΑΡ. ΥΠΑΛ/ΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΕΡΓΟΔ/ΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	ΣΥΝ/ΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΑΛ/ΟΥ	ΣΥΝ/ΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΙΔ/ΤΑΣ
	(1)	(2)	(3)=(2)×(1)	(4)=(3)*0,25	(5)=(3)+(4)	(6)=(1)×(5)
<b>ΠΩΛΗΤΗΣ</b>	2	900	12.600	3.150	15.750	<b>31.500</b>
<b>ΥΠΑΛ/ΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ</b>	1	850	11.900	2.975	14.875	<b>14.875</b>
<b>ΟΔΗΓΟΣ</b>	1	800	11.200	2.800	14.000	<b>14.000</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4</b>	-	-	-	-	<b>60.375</b>

Πέρα από τις εκτιμήσεις που αφορούν στο πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας (2009), οι εκτιμήσεις για όλα τα υπό εξέταση έτη εμφανίζονται στον [πίνακα 7.5.6/2](#)

Η εκτίμηση του κόστους εργασίας για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 3,6%, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού.

<sup>7</sup> Αρ. τεύχους 1482,16/11/2006

Ταυτόχρονα η εταιρεία πιστεύει ότι θα χρειαστεί να προβεί στην πρόσληψη δύο ακόμα νέων υπαλλήλων, όταν πλέον η οικοδομική δραστηριότητα ανακάμψει. Βεβαία αυτό θα κριθεί από την επίτευξη των ως τότε στόχων. Παρόλα αυτά το παραπάνω κόστος έχει ληφθεί υπόψη στην μελέτη και συνεπώς στο 4<sup>ο</sup> και στο 5<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας το κόστος αυξάνεται κατά το κόστος δύο ακόμα υπαλλήλων. Υπολογίζεται πληθωρισμός 3,6%.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.6/2: Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού (σε ευρώ)

ΦΑΣΗ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ						ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ								
ΕΤΟΣ:	2012			2013			2014			2015			2016		
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	θέσεις (1)	Κόστος θέσης	Σύνολο (3)=(1)x(2)	θέσεις (1)	Κόστος θέσης	Σύνολο (3)=(1)x(2)	θέσεις (1)	Κόστος θέσης	Σύνολο (3)=(1)x(2)	θέσεις (1)	Κόστος θέσης	Σύνολο (3)=(1)x(2)	θέσεις (1)	Κόστος θέσης	Σύνολο (3)=(1)x(2)
ΠΩΛΗΤΗΣ	2	15.750	31.500	2	16.317	32.634	2	16.904	33.809	3	17.513	52.539	3	18.143	54.430
ΥΠΑΛΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1	14.875	14.875	1	15.411	15.411	1	15.965	15.965	2	16.540	33.080	2	17.135	34.271
ΟΔΗΓΟΣ	1	14.000	14.000	1	14.504	14.504	1	15.026	15.026	1	15.567	15.567	1	16.128	16.128
ΣΥΝΟΛΟ	4	-	60.375	4	-	62.549	4	-	64.800	6	-	101.186	6	-	104.829

## Κεφάλαιο 8. Προγραμματισμός & Κόστος Επένδυσης

---

Το κεφάλαιο αφορά στην χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του παραρτήματος. Ασχολείται με τα αντικείμενα του προγραμματισμού και του προϋπολογισμού του της εκτέλεσης του έργου. Περιγράφει τα χαρακτηριστικά και το κόστος των κυριότερων εργασιών για την της κατασκευαστικής φάσης της επένδυσης. Σκοπιμότητα του είναι να προσδιορισθούν οι οικονομικές επιπτώσεις κάθε φάσης εκτέλεσης της επένδυσης προκειμένου να γίνει προσπάθεια να εξασφαλισθεί αποτελεσματική χρηματοδότηση του προγράμματος μέχρι και πέρα από την έναρξη της λειτουργίας.

Για να εκτιμηθούν αυτές οι επιπτώσεις προετοιμάζεται το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος της κατασκευαστικής φάσης και οι παράγοντες που το διαμορφώνουν, με πλήρης καταστάσεις χρηματικών ροών, για όλες τις φάσεις της επένδυσης, για να γίνει έτσι δυνατός ο καθορισμός των αντίστοιχων εισροών κεφαλαίων που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση του έργου.

Συγκεκριμένα το παρόν κεφαλαίο πραγματεύεται τα εξής:

- Ø Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτελέσεως του έργου, στο οποίο να απεικονίζονται σωστά, από θέμα χρόνου, οι διάφορες εργασίες και να υφίστανται οι κατάλληλες χρονικές περίοδοι για τη συμπλήρωση κάθε συγκεκριμένης εργασίας,
- Ø Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η κάθε επιμέρους εργασία και αναφορά του αντίστοιχου κόστους,
- Ø Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτελέσεως του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσεως εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου,



- ∅ Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτελέσεως του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στην προηγούμενη φάση της παρούσας μελέτης.

### **8.1. Ομάδα εκτέλεσης του έργου**

Υπεύθυνοι για την εκτέλεση του προγράμματος θα είναι οι επενδυτές και επιχειρηματίες της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ, σε συνεργασία με κατασκευαστική εταιρεία της περιοχής. Είναι πολύ σημαντικό η ομάδα αυτή να είναι αποτελεσματική καθώς θα επωμιστεί το δύσκολο αυτό έργο της επίβλεψης και της εκτέλεσης του σχεδίου. Πολύ σπουδαίο παράγοντα αποτελεί η καλή γνώση των τοπικών συνθηκών.

Η ομάδα αυτή θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει προβλήματα όπως:

- ∅ Η αποφυγή καθυστερήσεων στην εκτέλεση του έργου,
- ∅ Η αποφυγή υπερβάσεων του κόστους,
- ∅ Η εξασφάλιση της ομαλής χρηματοδότησεως του έργου,
- ∅ Η αξιολόγηση των προσφορών των διαφόρων εργοληπτών και ο εντοπισμός του πιο ικανού εργολήπτη ή προμηθευτή εξοπλισμού και διαπραγματεύσεις με αυτούς,
- ∅ Η εξασφάλιση της ασφάλειας των έργων, κ.α

### **8.2. Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου**

Είναι ανάγκη να δημιουργηθεί αποτελεσματικό και ισορροπημένο χρονοπρόγραμμα των απαιτούμενων διαφόρων εργασιών. Μετά από συστηματική ανάλυση των εργασιών που απαρτίζουν το επενδυτικό σχέδιο, υπολογίζεται ότι η ολοκλήρωση των εργασιών θα διαρκέσει δύο έτη, συγκεκριμένα υπολογίζεται ότι οι εργασίες υλοποίησης που θα αρχίσουν στην αρχή του 2010 θα ολοκληρωθούν με το τέλος του 2011, γεγονός που ορίζει πρώτο έτος παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης το 2012.

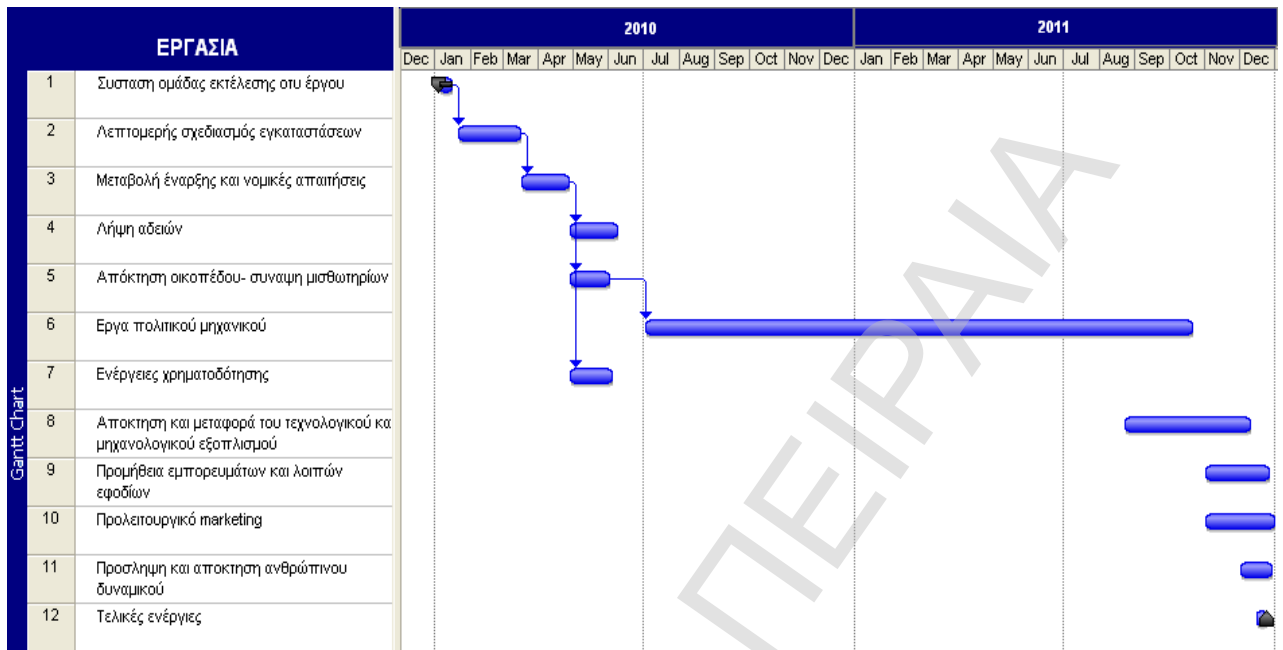
Σημειώνεται ότι την περίοδο που διανύουμε έως την αρχή του 2010, προεπενδυτική περίοδος, συντελούνται εργασίες σχεδιασμού και προγραμματισμού της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.

Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις, οι βοηθητικές κατασκευές και οι διευκολύνσεις θα είναι έτοιμες έγκαιρα για να αρχίσει η εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ότι θα είναι διαθέσιμο και εκπαιδευμένο το ανθρώπινο δυναμικό για να ξεκινήσει το παράρτημα την λειτουργία του αμέσως μόλις ετοιμασθεί και ότι το αρχικό απόθεμα των εμπορευμάτων θα βρίσκονται στο κατάστημα.

Συγκεκριμένα για το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος ιδρύσεως και λειτουργίας της όλης επιχείρησης, λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Σύσταση ομάδας εκτέλεσης του έργου
2. Μεταβολή έναρξης στην ΔΟΥ και νομικές απαιτήσεις
3. Λεπτομερής σχεδιασμός εγκαταστάσεων
4. Λήψη αδειών
5. Απόκτηση οικοπέδου- σύναψη μισθωτηρίων
6. Έργα πολιτικού μηχανικού
7. Ενέργειες χρηματοδότησεως
8. Απόκτηση και μεταφορά του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού
9. Στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού και εκπαίδευση
8. Προμήθεια εμπορευμάτων και λοιπών εφοδίων
9. Marketing πριν την έναρξη της λειτουργίας
10. Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού
11. Τελικές ενέργειες – επιθεώρηση, έναρξη, έλεγχος

Προκειμένου για την κατασκευή του χρονοδιαγράμματος χρησιμοποιείται η μέθοδος Gantt που διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διαφορές δραστηριότητες και δείχνει τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μία από αυτές. Το χρονοδιάγραμμα εμφανίζει τις απαιτούμενες δραστηριότητες και τον χρόνο κατά τον οποίο κάθε δραστηριότητα μπορεί να ξεκινήσει αφού έχουν ολοκληρωθεί οι προαπαιτούμενες της ή έχουν φθάσει σε βαθμό που να επιτρέπουν τις επιτρέπουν την έναρξη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: Χρονοδιάγραμμα Gantt

### 8.3. Χρονοδιάγραμμα κόστους της επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης αποτελείται από το κόστος της πάγιας επένδυσης, τις προληπτικές δαπάνες και το κεφάλαιο κίνησης. Στο σημείο αυτό της μελέτης θα παρουσιαστούν, σύμφωνα με το χρονοπρόγραμμα εκτέλεσης του σχεδίου, οι χρηματικές ροές που αφορούν στο κόστος της πάγιας επένδυσης και των προληπτικών δαπανών. Σημειώνεται ότι το κεφάλαιο κίνησης, που αποτελεί μέρος του κόστους της επένδυσης, εκτιμάται αναλυτικά στην ενότητα 9.2 του κεφαλαίου που ακολουθεί.

Το κόστος της πάγιας επένδυσης, αποτελείται από την αγορά γης, την προετοιμασία του οικοπέδου, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος περιλαμβάνει και τον εξοπλισμό πληροφορικής, τα μεταφορικά μέσα και τέλος ότι άλλο αποτελεί πάγιο εξοπλισμό της νέας εμπορικής μονάδας.

Οι προληπτικές δαπάνες έχουν τεκμηριωθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Αφορούν στην απόκτηση ή την δημιουργία ενεργητικού. Πραγματοποιούνται πριν από την έναρξη της λειτουργίας, κεφαλαιοποιούνται και περιλαμβάνουν στοιχεία που δημιουργούνται κατά την διάρκεια των διαφόρων σταδίων της προετοιμασίας και της εφαρμογής του επενδυτικού σχεδίου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνουν:

- Ø **Προκαταρκτικές δαπάνες ίδρυσης του παραρτήματος.** Είναι έξοδα που θα πραγματοποιηθούν κατά την διάρκεια της καταχώρησης της νέας εμπορικής μονάδας, περιλαμβάνουν νομικές αμοιβές για την προετοιμασία του καταστατικού και παρόμοιων εγγράφων, και για κεφαλαιακά θέματα.
- Ø **Κόστος προλειτουργικού marketing,** προώθησης προϊόντων και δημιουργίας δικτύου πωλήσεων.
- Ø **Κόστος ανθρώπινου δυναμικού,** που αφορά στις δαπάνες εκπαίδευσης και τις μισθολογικές δαπάνες

Συνοπτικά αναφέρεται ότι οι παραπάνω δαπάνες υπολογίζονται ότι θα αποτελούν μόλις το 0,5% του συνολικού προϋπολογισμού και αναλύονται στον πίνακα 8.3/1 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3/1: Εκτίμηση του κόστους επένδυσης - Προλειτουργικές δαπάνες**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	Μ.Μ.	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΕΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ
1	Προκαταρκτική προετοιμασία και κεφαλαιακά θέματα, νομικά έξοδα	1	Αποκοπή	1.000	1.000	2011
3	Δαπάνες προώθησης & διαφήμισης	1	Αποκοπή	3.000	3.000	2011
4	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	1	Αποκοπή	4.510	4.510	2011
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>					<b>8.510</b>	

Συμφωνά με το χρονοπρόγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 8.2 και τα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με το κόστος υλοποίησης της επένδυσης παρατίθεται ο πίνακας 8.3/2 που παρουσιάζει τις εκροές του επενδυτικού σχεδίου κατά την κατασκευαστική φάση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3/2: Χρονοδιάγραμμα κόστους επενδυτικού σχεδίου**

ΦΑΣΗ:	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	
ΕΤΟΣ:	2010	2011

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΞΙΑ	ΣΗΝΗΟΠΟΥΛ ΠΟΣΟΣΤΟ	1ο ΕΞΑΜΗΝΟ	ΣΗΝΗΟΠΟΥΛ ΠΟΣΟΣΤΟ	2ο ΕΞΑΜΗΝΟ	ΣΗΝΗΟΠΟΥΛ ΠΟΣΟΣΤΟ	3ο ΕΞΑΜΗΝΟ	ΣΗΝΗΟΠΟΥΛ ΠΟΣΟΣΤΟ	4ο ΕΞΑΜΗΝΟ
	ΣΕ ΕΥΡΩ	%	ΣΕ ΕΥΡΩ	%	ΣΕ ΕΥΡΩ	%	ΣΕ ΕΥΡΩ	%	ΣΕ ΕΥΡΩ
ΟΙΚΟΠΕΔΑ & ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΕΙΣ	801.000	100	801.000	0	0	0	0	0	0
ΜΗΧ/ΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	38.300	0	0	0	0	0	0	100	38.300
ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	58.000	0	0	0	0	20	11.600	80	46.400
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	25.000	0	0	0	0	0	0	100	25.000
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ	7.200	100	7.200	0	0	0	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑΚΑ	392.800	0	0	40	157.120	40	157.120	20	78.560
ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑ ΠΟΛ. ΜΗΧ/ΚΟΥ	60.000	0	0	70	42.000	30	18.000	0	0
ΠΡΟΛΕΙΤ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	8.510	20	1.702	0	0	0	0	80	6.808
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.390.810</b>		<b>809.902</b>		<b>199.120</b>		<b>186.720</b>		<b>195.068</b>

## Κεφάλαιο 9. Χρηματοοικονομική Ανάλυση – Αξιολόγηση

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η εν λόγω επένδυση, όπως και κάθε επένδυση, αποτελεί μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον.

Κρίνεται κρίσιμης σημασίας επομένως, για την πραγματοποίηση της επένδυσης, η πρόβλεψη και η αξιολόγηση του καθαρού μελλοντικού οφέλους, της μετατροπής των χρηματοοικονομικών πόρων, δηλαδή των κεφαλαίων των επενδυτών και των δανείων, σε παραγωγικό ενεργητικό, αντιπροσωπευόμενο από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Στόχος της ανάλυσης είναι να εξηγή τις λειτουργίες της οντότητας με εξέταση των φυσικών και χρηματικών ροών, να εκτιμά το χρηματοοικονομικό ισοζύγιο της οντότητας και έτσι τη βιωσιμότητα των λειτουργιών της και τέλος να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της και την πιθανή χρηματοοικονομική της απόδοση επί της επένδυσης.

Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης για κάθε πιθανό επενδυτή.

### 9.1. Γενικές υποθέσεις

Προκειμένου την ανάλυση και την αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω γενικές υποθέσεις

- ∅ Οι φόροι εισοδήματος εκτιμώνται με βάση την κείμενη φορολογική νομοθεσία που αφορά στην φορολόγηση ομόρρυθμων εταιρειών, ήτοι 20%

- ∅ Το κόστος πωληθέντων έχει υπολογισθεί με βάση της αγορές που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν κάθε χρόνο
- ∅ Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία έχουν αποσβεσθεί με βάση τη μέθοδο σταθερής απόσβεσης, κατά την οποία ο συντελεστής αποσβέσεως είναι σταθερός κάθε χρόνο και ο υπολογισμός με βάση το συντελεστή γίνεται πάντοτε από την αρχική αξία του περιουσιακού στοιχείου.
- ∅ Το επιτόκιο μακροπρόθεσμου δανεισμού ανέρχεται σε 5,4%
- ∅ Ο ρυθμός πληθωρισμού εκτιμάται ότι θα παραμείνει σταθερός στο επίπεδο του 3.6% για τα επόμενα πέντε χρόνια.
- ∅ Υποθέτουμε, για ευκολία, ότι το απόθεμα εμπορευμάτων είναι το ίδιο στην αρχή και στο τέλος κάθε έτους και συνεπώς το κόστος πωληθέντων είναι το σύνολο των αγορών του έτους.
- ∅ Υιοθετείται η λογιστική αρχή ότι όλες οι ροές που καταχωρούνται σε μία χρονική περίοδο, θεωρούνται πληρωτές την τελευταία μέρα της περιόδου
- ∅ Οι φόροι επί των πωλήσεων, ΦΠΑ, δεν αποτελεί στοιχείο κόστους για το επενδυτικό σχέδιο, ούτε βαρύνει τις πωλήσεις, όπως αυτές εμφανίζονται στα αποτελέσματα χρήσης.

## 9.2. Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους, ώστε να ελεγχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία του κόστους που έχουν επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Όλες οι εκτιμήσεις του κόστους έχουν περιγράψει σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και περιλαμβάνουν τις δαπάνες εκείνες που πραγματοποιούνται κατά την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης.

Αναλυτικότερα το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

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

### 9.2.1. Πάγιο Ενεργητικό

Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (πόροι για αγορά γηπέδου, για οικοδομικές κατασκευές και μηχανολογικό εξοπλισμό του προγράμματος) και τις προλειτουργικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν το σύνολο των εξόδων που πραγματοποιούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

#### 9.2.1.1. Αποσβέσεις παγίων

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις, προκειμένου να ακολουθήσει η εκτίμηση του συνολικού ετήσιου κόστους παραγωγής και συνεπώς οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Οι αποσβέσεις έχουν υπολογιστεί βάσει του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων και προεδρικών διαταγμάτων. Για τα κτίρια ο συντελεστής απόσβεσης είναι 11% για τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό τα είναι 30%, για τα μεταφορικά μέσα 20% ενώ για τα έπιπλα και τον λοιπό εξοπλισμό 15%. Οι αποσβέσεις υπολογίζονται με την μέθοδο σταθερής απόσβεσης. Σχετικά με τις άυλες παγιοποιούμενες δαπάνες, όπου περιλαμβάνονται όλες οι προλειτουργικές δαπάνες και οι δαπάνες προετοιμασίας οικοπέδου αυτές αποσβένονται σε χρόνο μικρότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό, συγκεκριμένα αποσβένονται κατά 100% στο πρώτο έτος λειτουργίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.1.1: Εκτίμηση ετήσιων αποσβέσεων (σε ευρώ)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΑΞΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΣΒ/ΣΗ	ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ (σε ευρώ)				
			2012	2013	2014	2015	2016
Κτιριακά	11%	420.000	46.200	46.200	46.200	46.200	46.200
Λοιπός εξοπλισμός	15%	58.000	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Μεταφορικά μέσα	20%	25.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000



<b>Μηχανολογικός- Εξοπλισμός Η/Υ</b>	<b>30%</b>	38.300	11.490	11.490	11.490	11.490	11.490
<b>Άυλες παγιοποιούμενες δαπάνες</b>	<b>100%</b>	41.000	41.000	-	-	-	-
<b>Προλειπουργικές δαπάνες</b>	<b>100%</b>	8.510	8.510	-	-	-	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ</b>	<b>-</b>	<b>541.300</b>	<b>120.900</b>	<b>71.390</b>	<b>71.390</b>	<b>71.390</b>	<b>71.390</b>
<b>ΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	<b>-</b>	<b>541.300</b>	<b>120.900</b>	<b>192.290</b>	<b>263.680</b>	<b>335.070</b>	<b>406.460</b>

**Σημειώσεις:**

1. Τα οικόπεδα δεν αποσβένονται συμφωνά με το Ε.Γ.Λ.Σ.

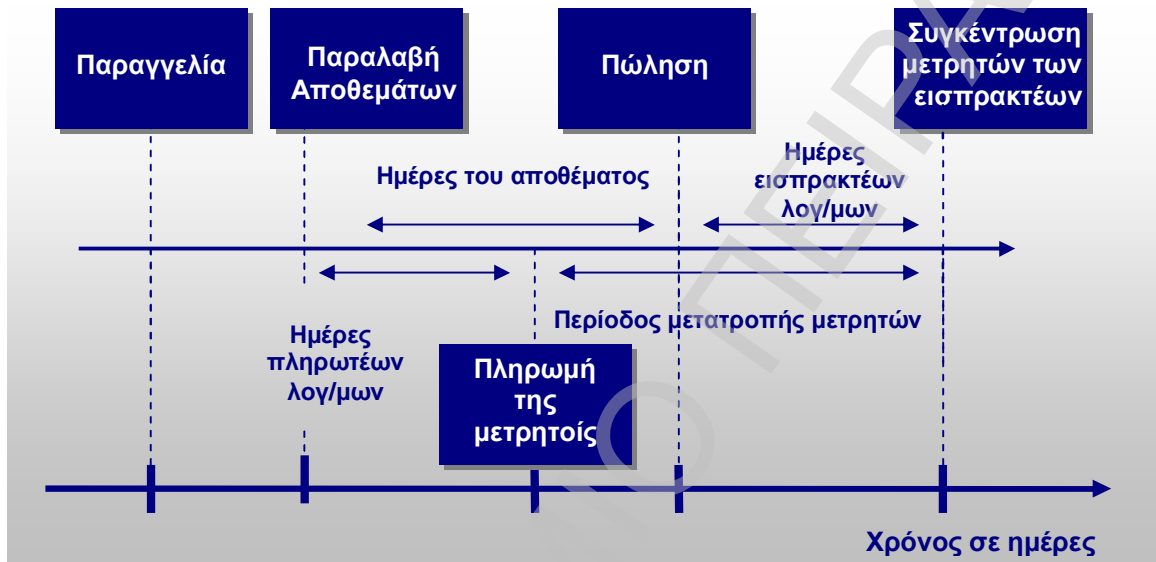
### 9.2.2. Εκτίμηση αναγκών σε καθαρό κεφαλαίο κίνησης

Κάθε μονάδα απαιτείται να έχει στην διάθεση της ένα ορισμένο ποσό κεφαλαίου για να καλύπτει τους λογαριασμούς και να υποστηρίζει την λειτουργία της πριν πωληθεί το προϊόν και εισπραχθεί το αντίτιμό του. Μέρος από το κεφάλαιο χρειάζεται πριν από την λειτουργία του πρώτου μηνός και φυσικά ολόκληρο καθόλη την ζωή της παραγωγικής μονάδας, το οποίο θα μπορεί να επιστρέφεται στο τέλος της λειτουργικής περιόδου, όταν η μονάδα διακόψει την λειτουργία της. Η αξία του κεφαλαίου αυτού, περιλαμβάνει το λειτουργικό κεφάλαιο για το χρόνο τον οποίο τα εμπορεύματα παραμένουν στο κατάστημα, μετρητά για ημερομίσθια, κοινωνική ασφάλιση, φόρους και άλλες τρέχουσες υποχρεώσεις και τέλος για αποθέματα εμπορευμάτων, συντήρηση και εφόδια λειτουργίας του καταστήματος.

Ουσιαστικό μέρος επομένως των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται από προκειμένου για την χρηματοδότηση της λειτουργίας της επένδυσης, είναι το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Περιλαμβάνει το τρέχον ενεργητικό δηλαδή το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, μείον το τρέχον παθητικό, δηλαδή τους πληρωτέους λογαριασμούς.

Κάθε αλλαγή στο τρέχον ενεργητικό ή παθητικό, ασκεί επίδραση επί των χρηματοοικονομικών απαιτήσεων κάθε καθαρή αύξηση του κεφαλαίου του κεφαλαίου κίνησης αντιστοιχεί σε εκροή μετρητών που πρέπει να χρηματοδοτηθεί και κάθε μείωση θα μπορούσε να ελευθερώσει χρηματοδοτικές πηγές, εισροή μετρητών για το επενδυτικό σχέδιο.

Ο υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης του πρώτου έτους είναι ιδιαίτερης σημασίας, όσο αφορά στην χρηματοδότηση της λειτουργίας του επενδυτικού σχεδίου αφού μαζί με τα προλειτουργικά κεφαλαιακά έξοδα και τις πάγιες επενδύσεις, συνθέτουν τα κεφάλαια της επένδυσης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.2.2: Χρονοδιάγραμμα του κεφαλαίου κίνησης

Προκειμένου για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης αρχικά ορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό και υπολογίζεται ο Συντελεστής του Κύκλου Εργασιών με βάση τις ελάχιστες αυτές απαιτήσεις του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας 360 ημέρες με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης. Συγκεκριμένα ο Συντελεστής Κύκλου Εργασιών, δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Συντελεστής Κ.Ε.} = \frac{360 \text{ ημέρες}}{N \text{ ημέρες ελάχιστων απαιτήσεων}}$$

Στη συνέχεια οι αντίστοιχοι συντελεστές διαιρούνται με τα ετήσια έξοδα, το λειτουργικό κόστος, και το κόστος πωληθέντων προϊόντων (δηλαδή τις ετήσιες αγορές, βλέπε γενικές υποθέσεις ενότητα.. του παρόντος κεφαλαίου). Τελικά οι ανάγκες του καθαρού

κεφαλαίου κίνησης για κάθε στάδιο προκύπτουν αν αφαιρεθεί το τρέχον παθητικό από το τρέχον ενεργητικό.

Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων των εμπορευμάτων απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το αντίστοιχο επιμέρους ετήσιο κόστος λειτουργίας, διότι οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος. Επιπλέον, σημειώνεται ότι οι καταβαλλόμενοι τόκοι για την εξυπηρέτηση του δανείου, που επίσης απαιτούνται για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης, αναλύονται στην ενότητα 9.3 του παρόντος κεφαλαίου.

Προκειμένου για την εκτίμηση των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης για τα έτη 2010-2016, σε πρώτη φάση, απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους λειτουργίας. Η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους λειτουργίας για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου παρουσιάζεται στον πίνακα 9.2.2/1

Στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, σύμφωνα με το διάγραμμα 9.2.2. Συγκεκριμένα κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να διευκρινιστούν οι εκτιμήσεις των ελάχιστων απαιτήσεων του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού.

- Ø **Εισπρακτέοι λογαριασμοί:** Ο κύκλος ζωής των εισπρακτέων λογαριασμών αρχίζει με μια πιστωτική πώληση και κλείνει με την πληρωμή με μετρητά. Η απόφαση του marketing της εταιρείας για χορήγηση πίστωσης στους πελάτες επηρεάζει σημαντικά τον λογαριασμό μετρητών, επιτρέποντας στον πελάτη να καθυστερεί την πληρωμή.
- Ø **Απόθεμα εμπορευμάτων:** Το απόθεμα είναι «αναγκαίο κακό» για το σύστημα της οικονομικής διαχείρισης. Είναι «αναγκαίο» καθώς δεν μπορεί να γίνει τέτοια διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης, ώστε να συμπίπτουν ακριβώς στις καθημερινές λειτουργίες και είναι «κακό» διότι δεσμεύει πόρους που δεν είναι παραγωγικά ενεργοί. Τα καταστήματα του είδους αντιμετωπίζουν μέτρια κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων.
- Ø **Πληρωτέοι Λογαριασμοί:** Όσο ο πληρωτέος λογαριασμός εκκρεμεί, η εταιρία που έχει κάνει την αγορά μπορεί να διατηρήσει ρευστό ίσο με το ποσό που υπάρχει στον δικό της τρεχούμενο λογαριασμό. Ωστόσο όταν καταβληθεί η πληρωμή, μειώνεται και ο λογαριασμός μετρητών της εταιρείας. Όπως έχει

αναφερθεί η στρατηγική προμηθειών της εταιρείας επιλέγει την άμεση πληρωμή των προμηθευτών με μετρητά η επιταγές.

- Ø **Μετρητά:** Η ροή μετρητών είναι η διαφορά μεταξύ εισροών και εκροών. Ένας λόγος της διαφοράς είναι ο άνισος συγχρονισμός των πληρωμών της μετρητοίς και της δαπάνης αυτών των πληρωμών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.2/1 : Υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης (σε ευρώ)**

**I. ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
<b>A: Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	60 ημέρες	από την πώληση των εμπορευμάτων έως την είσπραξη μετρητών
<b>B: Αποθέματα</b>		
<b>1. Εμπορεύματα</b>	30 ημέρες	από την παραλαβή, από τους προμηθευτές, έως την πώληση στους πελάτες
<b>2. Αναλώσιμα Υλικά</b>	90 ημέρες	από την παραλαβή, στο επιμέρους κόστος λειτουργίας
<b>3. Υλικά Καθαριότητας</b>	60 ημέρες	από την παραλαβή, στο επιμέρους κόστος λειτουργίας
<b>Γ: Μετρητά στο ταμείο<sup>1</sup></b>	60 ημέρες	από την πληρωμή των προμηθευτών έως την είσπραξη από τους πελάτες
<b>Δ: Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	20 ημέρες	από την παραλαβή εμπορευμάτων έως την πληρωμή των προμηθευτών

**II. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΤΗΣΙΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ 2010-2016 (σε ευρώ)**

ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΦΑΣΗ: ΕΤΟΣ: ΠΙΝΑΚΑΣ <sup>1</sup>	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ		ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
		1	2	3	4	5	6	7
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1. ΑΓΟΡΕΣ</b>	Π 7.1.3	-	-	845.794	1.483.084	1.810.000	1.875.160	1.942.666
<b>2. ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ.</b>	Π 7.5.6/1	-	-	60.375	62.549	64.800	101.186	104.829
<b>3. ΕΞΟΔΑ ΠΩΛ. &amp; ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b>	Π 6.2.5	-	-	18.241	28.013	33.200	34.070	34.966
<b>4. ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤ/ΓΙΑΣ<sup>3</sup></b>	Π 7.2.2	-	-	25.201	39.454	50.000	52.425	53.933
<b>ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ<sup>4</sup></b>				<b>949.612</b>	<b>1.613.099</b>	<b>1.958.000</b>	<b>2.062.841</b>	<b>2.136.394</b>
<b>5. ΧΡΗΜΑΤ/ΚΑ ΕΞΟΔΑ<sup>5</sup></b>	Π 9.3.2/1	-	-	75.104	70.970	66.614	62.022	57.182
<b>6. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ<sup>6</sup></b>	Π 9.2.1.1	-	-	120.900	71.390	71.390	71.390	71.390
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>		-	-	<b>1.145.615</b>	<b>1.755.459</b>	<b>2.096.004</b>	<b>2.196.253</b>	<b>2.264.966</b>

**Σημειώσεις:**

1. Στην στήλη "ΠΙΝΑΚΑΣ" αναφέρεται ο πίνακας προέλευσης των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν το συνολικό κόστος λειτουργίας της μονάδας
2. Οι αποσβέσεις υπολογίζονται με την σταθερή μέθοδο απόσβεσης
3. Στα γενικά έξοδα δεν περιλαμβάνονται οι αγορές λοιπών εφοδίων

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, οι ανάγκες της μονάδας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, διαχρονικά, φαίνεται στον πίνακα 9.2.2/2 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.2/2: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαια κίνησης για τα έτη 2012 - 2016 (σε ευρώ)**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	Χ	Υ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ						
			Ελάχιστος αρ. ημερών που καλύπτονται	Σ.Κ.Ε <sup>1</sup>	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
					3	4	5	6	7
					2012	2013	2014	2015	2016
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (Α+Β+Γ)</b>			<b>246.755</b>	<b>415.047</b>	<b>503.334</b>	<b>532.904</b>	<b>551.852</b>		
<b>A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι<sup>2</sup></b>	60	6	158.269	268.850	326.333	343.807	356.066		
<b>B. Αποθέματα</b>									
1. Εμπορεύματα	30	12	70.093	123.069	150.000	155.400	160.994		
2. Αναλώσιμα	90	4	935	1.250	2.000	2.072	2.147		
3. Υλικά καθαριότητας	60	6	156	208	333	345	358		
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο*</b>	60	6	17.303	21.669	24.667	31.280	32.288		
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ (Α)</b>			<b>46.989</b>	<b>82.394</b>	<b>100.556</b>	<b>104.176</b>	<b>107.926</b>		
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	20	18	46.989	82.394	100.556	104.176	107.926		
<b>III. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>									
A. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (I-II)			<b>199.767</b>	<b>332.653</b>	<b>402.778</b>	<b>428.729</b>	<b>443.926</b>		
B. Αύξηση κεφαλαίου κίνησης			-	132.886	70.125	25.950	15.198		
<b>ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>									
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤ/ΡΓΙΑΣ</b>	-	-	1.145.615	1.755.459	2.096.004	2.196.253	2.264.966		
Μείον: Εμπ/ματα + Άλλα εφόδια <sup>3</sup>	-	-	845.794	1.483.084	1.810.000	1.875.160	1.942.666		
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-	-	75.104	70.970	66.614	62.022	57.182		
Αποσβέσεις	-	-	120.900	71.390	71.390	71.390	71.390		
	-	-	103.817	130.015	148.000	187.681	193.728		
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>17.303</b>	<b>21.669</b>	<b>24.667</b>	<b>31.280</b>	<b>32.288</b>		
<b>Σημειώσεις:</b>									
1. Συντελεστής Κύκλου Εργασιών (ΣΚΕ)									
2. Είναι τα απαιτούμενα μετρητά όπως υπολογίζονται στη σειρά V του ίδιου πίνακα									
3. Από τον πίνακα 7.1.3									
4. Το κόστος στον πίνακα 9.2.2/1 για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρείται με τον αντίστοιχο συντελεστή Κ.Ε. και το αποτέλεσμα τίθεται στον εδώ									

### 9.2.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όλες οι επιμέρους αναλύσεις του κόστους της επένδυσης, που προηγήθηκαν, επιτρέπουν τον υπολογισμό του συνολικού κόστους αυτής, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα 9.2.3 που ακολουθεί:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2.3: Συνολικό αρχικό κόστος της επένδυσης**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ
<b>A: ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ<sup>1</sup> (1+2+3+4+5)</b>	<b>1.382.300</b>	<b>77,5%</b>
1 Οικόπεδα και διευθετήσεις αυτών	801.000	45%
2 Μηχανολογικός & Εξοπλισμός Πληροφορικής	38.300	2%
3 Έργα Πολιτικού Μηχανικού (α+β+γ+δ)	460.000	26%
α. Προετοιμασία οικοπέδου και ανάπτυξη αυτού	7.200	0,4%
β. Κτιριακά	392.800	22%
γ. Εξωτερικές εργασίες	20.000	1%
δ. Μηχανολογικά και έξοδα σχεδιάσεων	40.000	2%
4 Λοιπός εξοπλισμός	58.000	3%
5 Μεταφορικά Μέσα	25.000	1%
<b>B. ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ<sup>1</sup></b>	<b>8.510</b>	<b>0,5%</b>
<b>Γ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ<sup>2</sup></b>	<b>402.778</b>	<b>22%</b>
<b>Δ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ : ΚΟΣΤΟΣ (A+B+Γ)</b>	<b>1.793.588</b>	<b>100%</b>
<b>Σημειώσεις:</b>		
1. Μεταφορά από τον πίνακα 8.3/1		
2. Μεταφορά από τον πίνακα 9.2.2/2, αφορά στο πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας (2014)		

Όπως προκύπτει λοιπόν από τους ανωτέρω υπολογισμούς, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 1.793.588 ευρώ. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, το 78% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προλειτουργικές δαπάνες, ενώ το 22% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Συνήθως 10-20% του συνολικού κόστους της επένδυσης αφορά σε κεφάλαιο κίνησης. Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση της ΟΙΚΟΔΟΜΗ ΟΕ εμφανίζεται ελαφρός αυξημένο ως αποτέλεσμα του λειτουργικού κύκλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το διάστημα μεταξύ των εκροών χρήματος (προμήθειες εμπορευμάτων) και των εισροών

χρήματος (πωλήσεις προϊόντος) εμφανίζεται αυξημένο, λόγω τις πολιτικής του καταστήματος για χορήγηση πιστώσεων στους πελάτες της αλλά άμεσης πληρωμής των προμηθευτών της. Αυτό το διάστημα υποχρεώνει την επιχείρηση να έχει αρκετά κεφάλαια για να καλύπτει την διαφορά που οφείλεται σε εκροές παρελθόντων και τρεχόντων κύκλων μείον εκείνες τις εισροές που αποθηκευτήκαν στους περασμένους κύκλους, μέσω των πωλήσεων.

### **9.3. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου**

#### **9.3.1. Απαιτούμενα κεφάλαια για την έναρξη**

Το κόστος της επένδυσης για το οικόπεδο και τις διευθετήσεις που το αφορούν, οι προλειτουργικές δαπάνες και το κεφάλαιο κίνησης που αφορούν ολόκληρο το επενδυτικό σχέδιο, μαζί με το κόστος για τα έργα του πολιτικού μηχανικού, συνθέτουν το συνολικό κόστος του σχεδίου, όπως φαίνεται και στον πίνακα 9.2.3. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις του προγράμματος, για την περίοδο που εξετάζουμε, εκτιμηθήκαν στις ενότητες που προηγήθηκαν, και παρουσιάζονται στην ανάλυση χρηματικών ροών της επένδυσης (πίνακας 9.4.2).

Προκειμένου όμως να αρχίσει το στάδιο της εκτέλεσης του προγράμματος πρέπει να γίνει σαφής η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων κεφαλαίων, τόσο από πλευράς κόστους επένδυσης όσο και από πλευράς κόστους κεφαλαίου κίνησης. Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να διασφαλίσει, ότι οι χρηματοοικονομικοί πόροι που απαιτούνται μπορούν να εξασφαλιστούν αλλά και να εντοπίσει τις πηγές χρηματοδότησης και τα ακριβή ποσά που αντιστοιχούν σε κάθε μία από αυτές.

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο θα καλύψει το αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης με αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου που προέρχεται από ίδια χρηματοδότηση των εταίρων (εταιρικό κεφάλαιο) και από μέσο-μακροπρόθεσμο δανεισμό. Ένα άλλο είδος χρηματοδότησης θα μπορούσε να προέρχεται από κρατικές επιχορηγήσεις. Όμως η εταιρεία δεν μπορεί να ενταχθεί σε κάποιο πρόγραμμα επιδότησης, το οποίο έχει προκηρυχθεί στα πλαίσια του ΕΣΠΑ 2007-2013, ούτε μπορεί να αντλήσει κεφάλαια από τον Αναπτυξιακό Νόμο 3299/2004 καθώς δεν προβλέπεται η επιδότηση επενδυτικών έργων εμπορικών εταιρειών.

Συγκεκριμένα η επιχείρηση αναμένεται να αντλήσει τα απαιτούμενα κεφάλαια από τις παρακάτω πηγές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.1: Πηγες  
Χρηματοδότησης**

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)
1. Αύξηση εταιρικού κεφαλαίου	402.778
2. Μέσο-μακροπρόθεσμο δάνειο	1.390.810
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.793.588</b>

### 9.3.2. Περιγραφή Δανείου

Συγκεκριμένα προκειμένου η επιχείρηση να καλύψει σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους της επένδυσης, θα πρέπει να προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), λαμβάνοντας μέσο-μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 1.390.810 ευρώ.

Στον πίνακα 9.3.2/1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα επενδυτικά επαγγελματικά δάνεια των μεγαλύτερων τραπεζών προκειμένου την απεικόνιση της παρούσας κατάστασης στην τραπεζική αγορά.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2/1: Τα επιχειρηματικά δάνεια των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών**

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ
<b>ALPHA BANK</b>	<b>Alpha Επαγγελματικό Ακίνητο:</b> Χρηματοδοτεί την απόκτηση επαγγελματικής στέγης και η διάρκεια της χρηματοδότησης είναι από 5 έως 20 έτη με περίοδο χάριτος έως 2 έτη. Επιβαρύνεται με επιτόκιο euribor 3μήνου + περιθώριο 1,70% έως 3,50% ή σταθερό ζετίας 6%, 5ετίας 6,50%, 10ετίας 7,50%, 15ετίας 8% και έξοδα €150 (πλέον 3% έως 5%).
<b>ΑΤΕ BANK</b>	<b>Μεσομακροπρόθεσμο Επαγγελματικής Στέγης:</b> Παρέχεται εφάπαξ με την προσκόμιση συμβολαίου ή τμηματικά ανάλογα με την πορεία των εργασιών επισκευής ή ανακαίνισης και καλύπτει το 85% - 100% της δαπάνης, ενώ το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο 5,75%.



	<p><b>Μεσομακροπρόθεσμο Νέο Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης:</b> Παρέχεται εφάπαξ ή τμηματικά, καλύπτει το 100% της δαπάνης με ελάχιστο τα €30.000 και το επιτόκιο είναι το βασικό της ΕΚΤ + spread ΜΜ δανείων. Στους συνεπείς πελάτες, παρέχεται μετά την αποπληρωμή και τη 12ης δόσης, έκπτωση-bonus 10% επί του περιθωρίου προσαύξησης του επιτοκίου. Μεσομακροπρόθεσμο Επενδυτικό: Χρηματοδοτεί σε ποσοστό από 70% - 100% της δαπάνης επένδυσης παγίων με δυνατότητα περιόδου χάριτος μέχρι 2 χρόνια. Το επιτόκιο είναι σταθερό 6,25% ή κυμαινόμενο + spread ή ΕΚΤ ή euribor + 1,25% + spread. Όλα τα Μ/Μ δάνεια επιβαρύνονται με έξοδα έγκρισης από €200 έως €9.000 ανάλογα με το ύψος του δανείου + €50 ως έξοδα εξέτασης αιτήματος.</p>
<p><b>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ</b></p>	<p><b>Επιχειρηματικό Πολυδάνειο-Ανάπτυξη:</b> Χρηματοδοτεί αγορά επαγγελματικού αυτοκινήτου, μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού, απόκτηση άυλων παγίων, ανακαίνιση / βελτίωση επαγγελματικής στέγης (διάρκεια από 1 έως 15 έτη), αγορά / ανέγερση επαγγελματικής στέγης, ενίσχυση ρευστότητας με εξασφάλιση επί ακινήτου και διάρκειας από 1 έως 25 έτη. Το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο 6,10% ή σταθερό 3ετές 6,10%, 5ετές 6,40%, 7ετές 6,50% (όλα + περιθώριο 0% έως 4%) ή βασικό επιτόκιο ΕΚΤ + περιθώριο 1,75% - 4% για δάνεια €100.000 και άνω που έχουν εμπράγματη εξασφάλιση ή ενέχυρο μετρητών. Τα έξοδα είναι από €350 έως €1.550 ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης.</p>
	<p><b>Μεσομακροπρόθεσμες Χρηματοδοτήσεις Παγίων:</b> Καλύπτει ανάγκες κτιριακών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων, υποδομών κλπ, με εγγραφή προσημείωσης. Το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο, σήμερα 6,10%+περιθώριο 0% έως 4%. Δυνατότητα παροχής υπό προϋποθέσεις επιτοκίου euribor+περιθωρίου 2%-4%, ενώ για δάνεια έως 8 ετών, παρέχεται δυνατότητα επιλογής σταθερού 3ετούς επιτοκίου, σήμερα 6,20% και στη συνέχεια είτε σταθερού για άλλα 3 χρόνια, είτε κυμαινόμενου. Εισπράττονται εφάπαξ έξοδα, που κυμαίνονται για μεμονωμένα δάνεια από €350-€1.500 ευρώ και για χρηματοδοτήσεις στο πλαίσιο ενιαίου επενδυτικού προγράμματος από €750-€5.500.</p>
<p><b>EUROBANK EFG</b></p>	<p><b>Ανοιχτό Επαγγελματικό Στέγης</b> με ελευθερή αποπληρωμή και ελάχιστη καταβολή τόκων για το εκάστοτε του υπόλοιπου δανείου με διάρκεια έως 15 έτη και επιτόκιο 4,25% έως 6,25% για αγορά και κατασκευή και 6,75% έως 7,25% για ανακαίνιση χωρίς εξασφάλιση.</p>

	<p><b>Ευρωπαϊκό Στέγης Επαγγελματιών</b> με εφάπαξ ή σταδιακές εκταμιεύσεις και αποπληρωμή με μηνιαίες ή τριμηνιαίες δόσεις, διάρκεια έως 25 έτη και επιτόκιο το βασικό της ΕΚΤ + περιθώριο από 1,5% έως 3,7%.</p>
	<p><b>Τοκοχρεωλυτικό Επαγγελματικών Σταθερού Επιτοκίου</b> με σταθερό 3,5% επιτόκιο για το 1ο έτος, 4,8% σταθερό 3ετίας, 5% σταθερό 5ετίας, 5,2% σταθερό 10ετίας και 5,4% σταθερό 15ετίας. Όλα τα δάνεια επαγγελματικής στέγης χρηματοδοτούν το 120% της εμπορικής αξίας του ακινήτου, ενώ προσφέρουν και περίοδο χάριτος.</p>
<p><b>ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b></p>	<p><b>ΠΕΙΡΑΙΩΣ Επιχειρείν Στέγης &amp; Εξοπλισμού:</b> Χρηματοδοτεί μέχρι το 100% του προϋπολογισμού του έργου ή των τιμολογίων ή μέχρι το 80% της αξίας του αγοραζόμενου ακινήτου. Η διάρκεια εξόφλησης φθάνει τα 7 χρόνια για αγορά εξοπλισμού και τα 15 χρόνια για αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση επιχειρηματικής στέγης και το επιτόκιο είναι ευρίβορ + 2%. Προσφέρεται με περίοδο χάριτος 1 έτος και επιβαρύνεται με δαπάνη εξέτασης αιτήματος από €250 κλιμακούμενα ανάλογα με το όριο χρηματοδότησης.</p>

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω αλλά και λόγω μακροχρόνιας συνεργασίας της επιχείρησης με την Eurobank EFG AE η επιχείρηση επιλέγει το τόκο-χρεολυτικό Επαγγελματικό δάνειο σταθερού επιτοκίου της προαναφερθείσας τράπεζας. Μετά από επαφές με στελέχη της τράπεζας καθορίστηκαν τα στοιχεία του δανείου. Συγκεκριμένα ο τόκος του δανείου αφορά σε ετήσιο σταθερό ονομαστικό επιτόκιο, το οποίο ισούται με 5,4%, ενώ η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με 15 χρόνια. Επιπλέον, υπολογίζεται να δοθεί περίοδος χάριτος, η οποία θα ισούται με δύο χρόνια από τη σύναψη του δανείου (σύμφωνα με τον προγραμματισμό εκτέλεσης του έργου, που αναλύεται στο Κεφάλαιο 8 της παρούσας μελέτης, η σύναψη του δανείου θα έχει ολοκληρωθεί τον κατά το πρώτο εξάμηνο του 2010. Κατά την περίοδο χάριτος η οποία εδώ ταυτίζεται με την κατασκευαστική περίοδο η επιχείρηση υποχρεούται την καταβολή των τόκων.

Για να υπολογιστούν, ωστόσο, οι ετήσιες υποχρεώσεις της επιχείρησης αναφορικά με το συγκεκριμένο δάνειο, θα πρέπει πρωτίστως να υπολογιστεί η σειρά των περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, ήτοι, οι ισόποσες δόσεις του δανείου που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε έτους της περιόδου αποπληρωμής των έξι ετών.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, παρατίθεται ο ακόλουθος τύπος ανατοκισμού, ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της ετήσιας τόκο-χρεολυτικής δόσης του δανείου:

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

Όπου:  $i$  = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 5,4%

$N$  = Αριθμός περιοδικών τοκισμών, ίσος με 13 έτη

$A$  = Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου, για την ομοιογενή σειρά πληρωμών των 6 ετών

$P$  = Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με 900.000 ευρώ

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

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια τόκο-χρεολυτική δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου θα είναι ίση με 151.647 ευρώ

Τα παραπάνω καθώς και η σύνθεση της ετήσιας τοκοχρεολυτικής δόσης αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 9.3.2/2. Για να υπολογισθούν οι ετήσιες τόκο-χρεολυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης δηλαδή, ο τόκος και το χρεολύσιο (το μέρος του κεφαλαίου για την απόσβεση του δανείου χωρίς τους τόκους) που θα περιλαμβάνονται σε κάθε ετήσια πληρωμή (δόση), υπολογίζεται ο τόκος κάθε έτους με βάση το ονομαστικό ετήσιο επιτόκιο του 5,4%, επί του ανεξόφλητου υπολοίπου κεφαλαίου και το ποσό αφαιρείται από την ετήσια δόση του δανείου, ούτως ώστε, να προκύπτει τελικά το αντίστοιχο χρεολύσιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2/1: Περιγραφή δάνειου

I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΟΥ	
Ύψος Δανείου	1.390.810
Επιτόκιο	5,4% ετήσιο, σταθερό
Διάρκεια Δανείου	15 έτη
Τρόπος εξόφλησης	Σταθερές ετήσιες τόκο-χρεολυτικές δόσεις
Περίοδος Χάριτος	2 έτη
Ποσό πληρωμής τόκων περιόδου χάριτος	- ανά έτος

Ύψος δανείου μετά την κεφαλαιοπ/ση τόκων		1.971.406		
Ύψος τόκο-χρεολυτικής δόσης		151.647		
<b>II. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΧΡΕΟΥΣ (σε ευρώ)</b>				
ΕΤΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	ΤΟΚΟΣ	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
	$T = 5,4\% * Y$	$X = A - T$	A	$Y = Y(n-1) - A$
2010	-	-	-	1.390.810
2011	-	-	-	1.390.810
2012	75.104	76.543	151.647	1.314.267
2013	70.970	80.676	151.647	1.233.591
2014	66.614	85.033	151.647	1.148.558
2015	62.022	89.624	151.647	1.058.934
2016	57.182	94.464	151.647	964.470
2017	52.081	99.565	151.647	864.904
2018	46.705	104.942	151.647	759.963
2019	41.038	110.609	151.647	649.354
2020	35.065	116.582	151.647	532.772
2021	28.770	122.877	151.647	409.895
2022	22.134	129.512	151.647	280.383
2023	15.141	136.506	151.647	143.877
2024	7.769	143.877	151.647	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>580.596</b>	<b>1.390.810</b>	<b>1.971.406</b>	

#### 9.4. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να λάβει χώρα η χρηματοοικονομική ανάλυση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων, οι οποίες συνιστούν βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε προτεινόμενης επένδυσης, καθώς παρέχουν μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότησης, όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής εταιρείας.

Οι λογιστικές καταστάσεις που κρίνονται απαραίτητες για την αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

- ∅ Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- ∅ Ο Ισολογισμός
- ∅ Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών

##### 9.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η κατάσταση καθαρού εισοδήματος ή λογαριασμός κερδών και ζημιών χρησιμοποιείται για να υπολογισθεί το καθαρό εισόδημα ή έλλειμμα του επενδυτικού σχεδίου που δημιουργείται κάθε χρόνο. Η κατάσταση καθαρού εισοδήματος που ακολουθεί, δείχνει την κατανομή των προβλεπόμενων καθαρών κερδών στους ιδιοκτήτες τους δανειστές και τις φορολογικές αρχές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.1: Κατάσταση καθαρού εισοδήματος (σε ευρώ)

		ΦΑΣΗ:		ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ		ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
		ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ:		-	-	50%	85%	100%	100%	100%
		ΕΤΟΣ:		1	2	3	4	5	6	7
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
1.	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ<sup>1</sup></b>	-	-	<b>1.222.125</b>	<b>2.050.410</b>	<b>2.418.442</b>	<b>2.535.228</b>	<b>2.657.288</b>		
	Μείον: Κόστος πωληθέντων	-	-	841.121	1.476.834	1.800.000	1.864.800	1.931.933		
2.	<b>ΜΙΚΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	-	-	<b>381.004</b>	<b>573.576</b>	<b>618.442</b>	<b>670.428</b>	<b>725.355</b>		
	Μείον: Γενικά έξοδα	-	-	29.874	39.454	50.000	52.425	53.933		
	Έξοδα πωλήσεων & διανομής	-	-	18.241	28.013	33.200	34.070	34.966		
	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	-	-	60.375	62.549	64.800	101.186	104.829		
3.	<b>ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	-	-	<b>272.513</b>	<b>443.561</b>	<b>470.442</b>	<b>482.747</b>	<b>531.627</b>		
	Μείον: Κόστος χρηματοδότησης (χρεωστικοί τόκοι) <sup>2</sup>	-	-	75.104	70.970	66.614	62.022	57.182		
4.	<b>ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	-	-	<b>197.410</b>	<b>372.591</b>	<b>403.828</b>	<b>420.724</b>	<b>474.445</b>		
	Μείον: Αποσβέσεις	-	-	120.900	71.390	71.390	71.390	71.390		
5.	<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	-	-	<b>76.510</b>	<b>301.201</b>	<b>332.438</b>	<b>349.334</b>	<b>403.055</b>		
	Μείον: Φόρος εισοδήματος (20%)	-	-	15.302	60.240	66.488	69.867	80.611		
6.	<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ</b>	-	-	<b>61.208</b>	<b>240.961</b>	<b>265.950</b>	<b>279.468</b>	<b>322.444</b>		
	ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ 60%			36.725	144.576	159.570	167.681	193.466		
	ΜΗ ΔΙΑΝΕΜΟΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ			24.483	96.384	106.380	111.787	128.978		
	<b>ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΑ ΜΗ ΔΙΑΝΕΜΟΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ</b>			<b>24.483</b>	<b>120.867</b>	<b>227.247</b>	<b>339.034</b>	<b>468.012</b>		

**Σημειώσεις:**

1. Οι πωλήσεις προέρχονται από τον πίνακα 5.4.2, όπου συνεκτιμάται ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού 3.6%
2. Οι τόκοι που εμφανίζονται εδώ δεν περιλαμβάνουν τους τόκους που πιθανόν καταβάλλονται κατά την κατασκευαστική περίοδο και οι οποίοι αποτελούν μέρος του κόστους της επένδυσης

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ως κόστος πωληθέντων προϊόντων θεωρείται το κόστος προϊόντος, των αποθεμάτων, που απελευθερώνεται όταν τα προϊόντα πωληθούν. Το κόστος προϊόντος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία κόστους που δημιουργούνται κατά την απόκτηση ενός προϊόντος. Προσαρτάται πάνω στα τεμάχια προϊόντος καθώς αγοράζονται και παραμένει προσαρτημένο καθώς τα προϊόντα παίρνουν την μορφή αποθέματος και περιμένουν να πωληθούν. Συγκεκριμένα το κόστος πωληθέντων προϊόντων υπολογίζεται αν από το άθροισμα του αρχικού αποθέματος εμπορευμάτων και των αγορών αφαιρεθεί το τελικό απόθεμα εμπορευμάτων<sup>8</sup>. Όπως αναφέρεται και στην ενότητα.. του κεφαλαίου, στοχεύοντας στην απλοποίηση της ανάλυσης, το απόθεμα αρχής και τέλους θεωρείται μηδενικό και επομένως το κόστος πωληθέντων προϊόντων ταυτίζεται με τις αγορές των εμπορευμάτων κατά την διάρκεια του έτους.

#### 9.4.2. Πίνακας Χρηματικών Ροών

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, καθώς και ο Ισολογισμός ο οποίος θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, προσφέρονται για την παρουσίαση της αξίας, δηλαδή της περιουσίας της υπό εξέταση μονάδας, χωρίς ωστόσο να αποτελούν επαρκή εργαλεία για το χρηματοδοτικό προγραμματισμό, δηλαδή την εξασφάλιση της ρευστότητας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, απαιτείται και ο σχεδιασμός ενός ετήσιου πίνακα ταμειακής ροής που να δείχνει τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, ιδιαίτερα δε τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές.

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

Επιπλέον, οι μεταβολές στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδύσιμα στοιχεία που εμφανίζονται με την κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, καθώς και η μετέπειτα αξιολόγησή τους προσφέρει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, δεδομένου ότι υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε κεφάλαια, τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν τα κεφάλαια αυτά, καθώς και τη μέθοδο διανομής των κερδών που προκύπτουν από τη λειτουργία της μονάδας.

<sup>8</sup> Ray Garrison, Eric W. Nooreen, “ Managerial Accounting”, Tenth Edition 2003, McGraw- Hill.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.2: Πρόγραμμα ταμειακής ροής για χρηματοδοτικό σχεδιασμό

ΦΑΣΗ: ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΤΟΣ:	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ		ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ							
	-	-	50%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	1.009.022	784.566	1.222.125	2.050.410	2.418.442	2.535.228	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288
1. Σύνολο Χρημ/κών πόρων	1.009.022	784.566	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Εισροές από πωλήσεις <sup>1</sup>	0	0	1.222.125	2.050.410	2.418.442	2.535.228	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288	2.657.288
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	1.009.022	381.788	1.153.285	1.969.562	2.335.704	2.452.035	2.581.066	2.581.066	2.581.066	2.581.066	2.581.066	2.581.066
1. Σύνολο ενεργητικού	1.009.022	381.788	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Κόστος λειτουργίας <sup>2</sup>	0	0	949.612	1.613.099	1.958.000	2.062.841	2.136.394	2.136.394	2.136.394	2.136.394	2.136.394	2.136.394
3. Εξυπηρέτηση χρεών (τοκοχρεολύσια)	0	0	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647	151.647
4. Φόρος εισοδήματος	0	0	15.302	60.240	66.488	69.867	80.611	80.611	80.611	80.611	80.611	80.611
5. Μερίσματα <sup>3</sup>	0	0	36.725	144.576	159.570	167.681	193.466	193.466	193.466	193.466	193.466	193.466
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ/ΕΛΛΕΙΜΜΑ (A-B)</b>	0	402.778	68.840	80.848	82.737	83.193	76.222	76.222	76.222	76.222	76.222	76.222
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜ/ΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	0	402.778	471.618	552.466	635.204	718.396	794.618	870.841	947.063	1.023.285	1.099.507	1.175.729

**Σημειώσεις:**

1. Μόνο εκτίμηση του ετήσιου ρυθμού πληθωρισμού 3,6%
2. Μεταφέρεται από τον πίνακα 9.2.2/1
3. Τα μερίσματα αποτελούν το 60% των καθαρών κερδών



### 9.4.3. Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ή χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός έχει ως εξής:

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

Όπου το Ενεργητικό εκφράζει τα μέσα δράσεως που κατέχει η επιχείρηση, το Παθητικό εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους, ενώ η Καθαρή Θέση εκφράζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα.

Όσον αφορά στα στοιχεία του Ενεργητικού, αυτά ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της ρευστότητας, σύμφωνα δηλαδή με την ταχύτητα μετατροπής τους σε χρήμα. Ως εκ τούτου, κάθε στοιχείο που δύναται να μετατραπεί άμεσα σε χρήμα ταξινομείται ως Διαθέσιμο Ενεργητικό, ενώ τα στοιχεία εκείνα που δεν πρόκειται να ρευστοποιηθούν εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ανήκουν στο Πάγιο Ενεργητικό. Κάθε στοιχείο που προβλέπεται να ρευστοποιηθεί εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ταξινομείται ως Κυκλοφορούν Ενεργητικό.

Τα στοιχεία του Παθητικού, από την άλλη, ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της ληκτικότητας των υποχρεώσεων, δηλαδή του χρόνου κατά τον οποίο οι υποχρεώσεις πρέπει να εξοφληθούν. Έτσι λοιπόν, οι υποχρεώσεις οι οποίες λήγουν εντός μιας λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης ταξινομούνται ως Βραχυπρόθεσμο Παθητικό, ενώ οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο αυτού του διαστήματος ταξινομούνται ως Μακροπρόθεσμο Παθητικό.

Τέλος, όσον αφορά στην Καθαρή Θέση, σημειώνεται ότι περιλαμβάνει τόσο το μετοχικό κεφάλαιο και τα αποθεματικά κεφάλαια, όσο και την κρατική επιχορήγηση, η οποία αποσβένεται ανά έτος, κατά τον τρόπο απόσβεσης του παγίου ενεργητικού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της επιχείρησης για όλα τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται στην ακόλουθη κάθετη διάταξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4.3: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί τέλους, έτη 2010 - 2016

ΦΑΣΗ: ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
	1	1	1	1	1
ΕΤΟΣ:	3	4	5	6	7
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
1. ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	8.510	8.510	8.510	8.510	8.510
2. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ					
α. ΓΗΠΕΔΑ	801.000	801.000	801.000	801.000	801.000
β. ΚΤΙΡΙΑ & ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000
γ. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300
δ. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
ε. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
3. ΣΥΝ. ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (1+2)	1.390.810	1.390.810	1.390.810	1.390.810	1.390.810
4. ΜΕΙΟΝ: ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ (ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ)	120.900	192.290	263.680	335.070	406.460
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (3-4)</b>	<b>1.269.910</b>	<b>1.198.520</b>	<b>1.127.130</b>	<b>1.055.740</b>	<b>984.350</b>
<b>B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ <sup>2</sup>	71.184	124.528	152.333	157.817	163.499
2. ΠΕΛΑΤΕΣ <sup>2</sup>	158.269	1.613.099	1.958.000	2.062.841	2.136.394
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ <sup>2</sup>	17.303	21.669	24.667	31.280	32.288
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚ/ΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (1+2+3)</b>	<b>246.755</b>	<b>1.759.296</b>	<b>2.135.001</b>	<b>2.251.938</b>	<b>2.332.180</b>
<b>Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ<sup>3</sup></b>					
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ)</b>	<b>1.917.086</b>	<b>3.525.813</b>	<b>3.899.674</b>	<b>4.003.078</b>	<b>4.146.467</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	46.989	1.483.084	1.810.000	1.875.160	1.942.666
2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ- ΤΕΛΗ	15.302	60.240	66.488	69.867	80.611
3. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	36.725	144.576	159.570	167.681	193.466
<b>B. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	1.390.810	1.314.267	1.233.591	1.148.558	1.058.934
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B)</b>	<b>1.489.825</b>	<b>3.002.168</b>	<b>3.269.649</b>	<b>3.261.266</b>	<b>3.275.677</b>
<b>III. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>					
<b>A. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>					
	402.778	402.778	402.778	402.778	402.778
<b>B. ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ</b>					
	24.483	120.867	227.247	339.034	468.012
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (A+B+Γ)</b>	<b>427.261</b>	<b>523.645</b>	<b>630.025</b>	<b>741.813</b>	<b>870.790</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ &amp; Ι.Κ. (II+III)</b>	<b>1.917.086</b>	<b>3.525.813</b>	<b>3.899.674</b>	<b>4.003.078</b>	<b>4.146.467</b>
<b>Σημειώσεις:</b>					
1. από πίνακα 9.2.2/1					
2. από πίνακα 9.2.2/2					
3. από πίνακα ταμειακών ροών 9.5.1					

## 9.5. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Ως επένδυση έχει ορισθεί η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και την λήψη καθαρών ωφελειών στο μέλλον. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των επενδύσεων που θα αναλυθούν στις επόμενες παραγράφους, αξιολογούν βασικά το αναμενόμενο καθαρό κέρδος (εισόδημα από πωλήσεις μείον κόστος και φόροι εισοδήματος) έναντι του επενδυτικού κεφαλαίου.

### 9.5.1. Υπολογισμός ταμειακών ροών

Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε έτος ορίζεται ως εξής:

$$\begin{aligned} \text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} &= \text{Ταμειακές εισροές} - \text{Ταμειακές εκροές} \\ &\text{ή} \\ \text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} &= \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις} \end{aligned}$$

Όπου οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ στις ταμειακές εκροές περιλαμβάνεται κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι οι χρεωστικοί τόκοι του δανείου που χρησιμοποιείται στη χρηματοδότηση δε συνυπολογίζονται στις ταμειακές εκροές, καθώς έχουν ήδη συμπεριληφθεί στο συντελεστή προεξόφλησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.1: Υπολογισμός καθαρών ταμειακών ροών (σε ευρώ)

ΦΑΣΗ:	ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ		ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ							
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ΕΤΟΣ:	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ ΧΡΗΣΗΣ <sup>1</sup></b>	<b>76.510</b>	<b>301.201</b>	<b>332.438</b>	<b>349.334</b>	<b>403.055</b>	<b>403.055</b>	<b>403.055</b>	<b>403.055</b>	<b>403.055</b>	<b>403.055</b>
2. ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	75.104	70.970	66.614	62.022	57.182	57.182	57.182	57.182	57.182	57.182
<b>3. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>151.613</b>	<b>372.171</b>	<b>399.052</b>	<b>411.357</b>	<b>460.237</b>	<b>460.237</b>	<b>460.237</b>	<b>460.237</b>	<b>460.237</b>	<b>460.237</b>
4. ΜΕΙΟΝ: ΦΟΡΟΣ (20%)	30.323	74.434	79.810	82.271	92.047	92.047	92.047	92.047	92.047	92.047
<b>5. ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>121.291</b>	<b>297.737</b>	<b>319.241</b>	<b>329.085</b>	<b>368.190</b>	<b>368.190</b>	<b>368.190</b>	<b>368.190</b>	<b>368.190</b>	<b>368.190</b>
6. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	120.900	71.390	71.390	71.390	71.390	71.390	71.390	71.390	71.390	71.390
<b>7. ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ</b>	<b>242.191</b>	<b>369.127</b>	<b>390.631</b>	<b>400.475</b>	<b>439.580</b>	<b>439.580</b>	<b>439.580</b>	<b>439.580</b>	<b>439.580</b>	<b>439.580</b>
<b>8. ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ</b>	<b>242.191</b>	<b>611.318</b>	<b>1.001.949</b>	<b>1.402.424</b>	<b>1.842.004</b>	<b>1.842.004</b>	<b>1.842.004</b>	<b>1.842.004</b>	<b>1.842.004</b>	<b>1.842.004</b>
<b>Σημειώσεις:</b>										
1. Από πίνακα κατάσταση εισοδήματος σειρά										

### 9.5.2. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Όσο μικρότερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο πιο αποτελεσματική κρίνεται η επένδυση. Παρόλα αυτά όμως το κριτήριο αυτό δεν δείχνει την περίοδο μέσα στην οποία πραγματοποιούνται τα οφέλη, στην αρχή ή στο τέλος της περιόδου. Ταυτόχρονα δεν περιγράφει τι συμβαίνει μετά την περίοδο επανείσπραξης. Το κριτήριο, επομένως, μόνο όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο αξιολόγησης, μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ πρακτικό και χρήσιμο εργαλείο.

Οι ετήσιες καθαρές ταμιακές ροές δεν είναι σταθερές. Όπως φαίνονται και στον πίνακα 9.5.1 συνεπώς για τον υπολογισμό της περιόδου επανείσπραξης χρησιμοποιείται η αθροιστική καθαρή ταμιακή ροή, όπως εμφανίζεται στον ίδιο πίνακα. Η επιχείρηση θα μπορέσει να επανεισπράξει 1.402.424 ευρώ, από τα 1.793.588 ευρώ, που αποτελούν το συνολικό κόστος της επένδυσης, κατά τα τέσσερα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Τα υπόλοιπα 391.164 ευρώ θα εισπραχθούν κατά τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας, ( τρίτο χρόνο πλήρους λειτουργίας), και συγκεκριμένα μετά από δέκα μήνες (391.164 / 439.580).

### 9.5.3. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το επενδυόμενο κεφάλαιο. Η σχέση συνήθως υπολογίζεται για ένα μόνο έτος και γενικά για ένα έτος πλήρους παραγωγής. Στην περίπτωση επενδύσεων όπως είναι η παρούσα, εΐθισται να χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι δύο συντελεστές απόδοσης:

∅ Ο συντελεστής για την **απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου**. Σύμφωνα λοιπόν με τον οποίο για το κεφάλαιο των 1.793.588 ευρώ (συνολικό κόστος της επένδυσης) δίνεται από τον τύπο:

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

- Ø Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυόμενου εταιρικού κεφαλαίου. Σύμφωνα με τον οποίο για το εταιρικό κεφάλαιο των 402.778 ευρώ δίνεται από τον τύπο:

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

Όπως λοιπόν προκύπτει, για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου απαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους. Συνοψίζοντας προκύπτει ο πίνακας 9.5.3 υπολογισμού των συντελεστών απόδοσης κεφαλαίου.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.3 : Απλός συντελεστής απόδοσης κεφαλαίου (σε ευρώ)</b>	
<b>ΦΑΣΗ:</b>	<b>ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>
<b>ΕΤΟΣ:</b>	<b>6 2015</b>
<b>1. ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ<sup>1</sup></b>	329.085
<b>2. ΤΟΚΟΙ</b>	62.022
<b>3. ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ + ΤΟΚΟΙ</b>	391.107
<b>4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ<sup>2</sup></b>	1.793.588
<b>5. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	402.778
<b>6. ΑΣΑ%</b>	<b>22%</b>
<b>7. ΑΣΑ<sub>M</sub>%</b>	<b>82%</b>
<b><u>Σημειώσεις:</u></b>	
1. Καθαρό κέρδος μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και φόρους, από πίνακα καθαρά εισοδήματα	
2. Συνολικό κεφάλαιο αφορά στο πάγιο ενεργητικό και στο κεφάλαιο κίνησης	

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο, όσο και για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

#### 9.5.4. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησής τους, για όλη τη διάρκεια προβλεπόμενης ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι αυτές είναι περισσότερο αντικειμενικές στην αξιολόγηση και επιλογή προτάσεων επενδύσεων από τις δύο προηγούμενες μεθόδους που παρουσιάστηκαν.

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

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v [\text{ΚΤΡ}_t / (1 + \kappa)^t] - \text{ΚΕ}$$

- Όπου: **ΚΠΑ** = Καθαρή παρούσα αξία  
**ΚΤΡ<sub>t</sub>** = Καθαρή ταμειακή ροή στην περίοδο t  
**ΚΕ** = Κόστος επένδυσης  
**κ** = Ελάχιστη αποδεκτή απόδοση, μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου  
**v** = Αριθμός περιόδων

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

$$\text{ΚΠΑ} = \sum [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{\kappa,v})] - \text{ΚΕ}$$

Ο συντελεστής  $\text{ΣΠΑ}_{\kappa,v}$  αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\text{ΣΠΑ}_{\kappa,v} = 1 / (1 + \kappa)^v$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία, η οποία εκφράζεται ως το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών, μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή. Σε άλλη περίπτωση απορρίπτεται

Στον πίνακα 9.5.4 υπολογίζεται η καθαρή παρούσα αξία, όπου χρησιμοποιείται ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 10%. Στον ίδιο πίνακα υπολογίζεται και ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 8.5.5 που ακολουθεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5.4: Υπολογισμός καθαρής παρούσας αξίας (σε ευρώ)**

<b>I. ΠΡΟΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ</b>														
<b>ΦΑΣΗ:</b>	<b>ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</b>		<b>ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>							
<b>ΧΡΟΝΟΣ:</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>ΕΤΟΣ:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>		
<b>(1) ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ</b>	-1.009.022	-784.566	242.191	369.127	390.631	400.475	439.580	439.580	439.580	439.580	439.580	439.580	439.580	
<b>(2) ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΞΟΦΛΗΣΗΣ</b>	1,10	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42	0,39		
<b>(3) ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ<sup>2</sup> (1) x (2)</b>	<b>-1.109.924</b>	<b>-784.566</b>	<b>220.151</b>	<b>305.046</b>	<b>293.481</b>	<b>273.525</b>	<b>272.935</b>	<b>248.143</b>	<b>225.592</b>	<b>205.064</b>	<b>186.426</b>	<b>169.458</b>		
<b>(4) ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ</b>	-1.109.924	-1.894.490	-1.674.339	-1.369.293	-1.075.811	-802.287	-529.352	-281.209	-55.617	149.447	335.873	505.331		
<b>II. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ (ΚΠΑ) &amp; ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (IRR)</b>														
	<b>(5) ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΕΚΡΩΝ</b>						-1.894.490							
	<b>(6) ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΕΙΣΡΩΝ</b>						2.399.822							
	<b>ΚΠΑ</b>						<b>505.331 &gt;0</b>							
	<b>IRR<sup>3</sup></b>						<b>15% &gt;10%</b>							
<b>Σημειώσεις:</b>														
2. Αφορά στο χρόνο 0 (έτος 2011)														
3. Υπολογίζεται με την συνάρτηση "IRR" του προγράμματος Microsoft Excel														

Εφόσον η καθαρή παρούσα είναι θετική, η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (10%). Επομένως, το παρόν επενδυτικό σχέδιο είναι ελκυστικό και ως εκ τούτου, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

### 9.5.5. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

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

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

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR), της τάξης του 15%, όπως υπολογίζεται στον πίνακα 9.5.4, αντισταθμίζει το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψει ο επενδυτής, δίχως να υπάρχει κανένας κίνδυνος απώλειας των επενδυόμενων κεφαλαίων. Βάσει αυτού, ο αντίστοιχος εσωτερικός συντελεστής απόδοσης θα πρέπει να θεωρείται ελκυστικός, ιδιαίτερα δε εάν ληφθεί υπόψη ότι τα σημερινά επιτόκια κυμαίνονται μεταξύ 9%-11%.

Συμπερασματικά, η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγησή της βάσει των μεθόδων που προηγήθηκαν συνηγορούν στην ελκυστικότητά της.

### 9.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Με την πάροδο του χρόνου το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλεται σημαντικά και γρήγορα. Τα επενδυτικά σχέδια υπόκεινται στις μεταβολές του πολιτικού, κοινωνικού, εμπορικού, τεχνολογικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο

εντάσσονται, οι οποίες εγείρουν κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος ολοένα και μεγαλώνει.

Κρίνεται σκόπιμο να αξιολογούνται όλα τα στοιχεία αβεβαιότητας και εν συνεχεία, να εκτιμάται κάθε προβλέψιμος κίνδυνος που θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εφικτότητα του σχεδίου, έτσι ώστε να σχεδιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου του κινδύνου αυτού. Η παρούσα ενότητα εστιάζει στον εντοπισμό και την αξιολόγηση της αβεβαιότητας που ενδέχεται να περικλείει η προτεινόμενη επένδυση.

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

- ∅ Των εσόδων από τις πωλήσεις (πωλήσεις)
- ∅ Του κόστους των πωλούμενων προϊόντων (αγορές)
- ∅ Του κόστους της επένδυσης

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

Προκριμένου την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας, του περιβάλλοντος παρουσιάζεται, στην παρούσα ενότητα της μελέτης η ανάλυση «νεκρού σημείου» της επιχείρησης. Ενώ, στην συνέχεια, για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών, καθώς και της έκτασης με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, χρησιμοποιείται, η ανάλυση ευαισθησίας.

### 9.6.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «νεκρό σημείο» (Break–Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος λειτουργίας, δηλαδή το σημείο στο οποίο το οικονομικό αποτέλεσμα είναι ουδέτερο. Συγκεκριμένα στο νεκρό σημείο ισχύει η παρακάτω ισότητα:

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

Το νεκρό σημείο στην περίπτωση της επιχείρησης λιανικής πώλησης που εξετάζεται υπολογίζεται σε αξία πωλήσεων. Συγκεκριμένα η διαίρεση του σταθερού κόστους με το συντελεστή μεταβλητότητας οικονομικού αποτελέσματος (profit-volume ratio), δίνει το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών σε αξία πωλήσεων. Ο συντελεστής μεταβλητότητας του οικονομικού αποτελέσματος είναι ο λόγος του συνολικού περιθωρίου συνεισφοράς (της διαφοράς μεταξύ των πωλήσεων και του συνολικού μεταβλητού κόστους) προς τις συνολικές πωλήσεις.

Συγκεκριμένα:

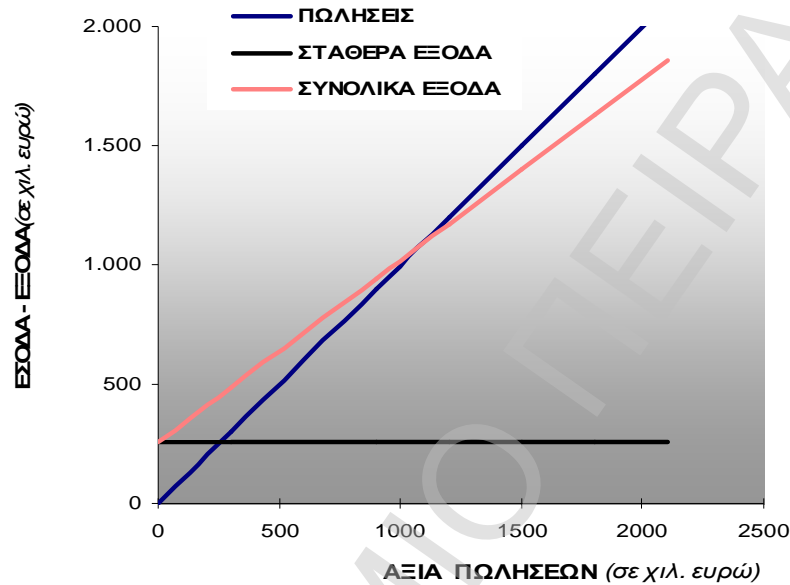
$$\text{Νεκρό Σημείο Κύκλου Εργασιών σε αξία πωλήσεων} = \frac{\text{Σταθερό κόστος}}{[(\text{Πωλήσεις} - \text{Μεταβλητό κόστος}) / \text{πωλήσεις}]}$$

Ο καταμερισμός των εξόδων της επιχείρησης μεταξύ σταθερών και μεταβλητών, για το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας (2014) παρουσιάζεται στον πίνακα 9.6.1 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6.1: Υπολογισμός Νεκρού σημείου Κύκλου εργασιών (σε ευρώ)**

I. ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ			
ΚΟΣΤΟΣ	ΦΑΣΗ:	ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	
	ΕΤΟΣ:	3	
		2014	
	ΣΤΑΘΕΡΟ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ	
1. ΑΓΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ & ΛΟΙΠΩΝ	-	1.810.000	
2. ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	64.800	-	
3. ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ <sup>1</sup>	4.200	29.000	
4. ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	50.000	-	
5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	66.614	-	
6. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	71.390	-	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>257.004</b>	<b>1.839.000</b>	
II. ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΣΕ ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ	2.418.442		
ΠΩΛΗΣΕΙΣ- ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	579.442		
ΣΜΟΑ <sup>2</sup>	24%		
<b>ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>1.072.669</b>		
<b>Σημειώσεις:</b>			
1. Τα μισθώματα του αυτοκινήτου αποτελούν σταθερό έξοδο, ανεξάρτητο από τον όγκο των πωλήσεων.			
2. Συντελεστής Μεταβολής Οικονομικού Αποτελέσματος			

Στο διάγραμμα 9.6.1 που παρατίθεται στη συνέχεια παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση του «Νεκρού Σημείου», όπως αυτό διαμορφώνεται για το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας της μονάδας:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.6.1: Νεκρό σημείο σε αξία πωλήσεων

### 9.6.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Δεδομένου ότι όλες οι εκτιμήσεις του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου υπόκεινται σε κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, η προσέγγιση της ευαισθησίας αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της παρούσας πρότασης. Συγκεκριμένα, η ανάλυση ευαισθησίας προσφέρεται για τον εντοπισμό των κρίσιμων εκείνων μεταβλητών που προσθέτουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του υπό μελέτη σχεδίου. Το Break-Even Point (BEP) της επιχείρησης υπολογίζεται βάσει του τύπου:

$$\text{BEP} = \sigma / \varepsilon - \mu$$

Όπου,  $\varepsilon$  = τα έσοδα από τις πωλήσεις (σε πλήρη δυναμικότητα)

$\mu$  = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

$\sigma$  = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Αντικαθιστώντας τις τιμές του πρώτου έτους πλήρους λειτουργίας (2014) για κάθε συντελεστή προκύπτει: **ΒΕΡ = 44%**. Επομένως, για να φτάσει η υπό εξέταση επιχείρηση στο επίπεδο του ΒΕΡ απαιτείται χρήση του 44% της δυναμικότητας της μονάδας.

Εν συνεχεία, αναλύεται η ευαισθησία του ΒΕΡ προς μια ενδεχόμενη μείωση των εσόδων των πωλήσεων λόγω πιθανής μείωσης των τιμών κατά 10% εξαιτίας της οξύτητας του ανταγωνισμού στον κλάδο, ή πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6.2: Ανάλυση ευαισθησίας**

	<b>ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	<b>ΥΠΟΘΕΣΗ 1 10% μείωση των τιμών</b>
<b>ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	257.004	257.005
<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	1.839.000	1.839.000
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ</b>	2.418.442	2.176.598
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ- ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	579.442	337.598
<b>ΒΡΡ</b>	<b>44%</b>	<b>76%</b>

Αντικαθιστώντας τις νέες τιμές για κάθε συντελεστή προκύπτει  $ΒΕΡ = 76%$ , όπως φαίνεται και στον πίνακα 9.6.2. Για να μπορέσει, λοιπόν, η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας τις τιμές κατά 10%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 49% της παραγωγικής της δυναμικότητας, ποσοστό που θεωρείται εξαιρετικά χαμηλό και ως εκ τούτου, εύκολα επιτεύξιμο για την επιχείρηση. Διαπιστώνεται ότι η εν λόγω επένδυση δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ευαισθησία ως προς τους εξεταζόμενους παράγοντες, τουλάχιστον όχι τέτοια που να θέτει σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου. Συνεπώς, η προτεινόμενη επένδυση χαρακτηρίζεται από υψηλή σταθερότητα, γεγονός που την καθιστά ελκυστική.

---

## Βιβλιογραφία

---

### Ελληνική (Βιβλίο)

Αρτίκης, Γ 2003, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός», Interbooks, Αθήνα.

Αρτίκης, Γ 2002, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις Επενδύσεων», Interbooks, Αθήνα.

Καρβούνης, Σ 2006, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία–Τεχνικές–Θεωρία», Σταμούλης, Αθήνα.

Sioropolis, N 2001, «Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων», Παπαζήση, Αθήνα.

Μάλλιαρης, Π, 2001, «Εισαγωγή στο Μαρκετινγκ», Σταμούλης, Α, Αθήνα.

### Ελληνική (Άρθρο)

Τορτοπίδης, Α 2009, Πτώση Οικοδομικής Δραστηριότητας με Αρνητικές Επιπτώσεις- Δυνατότητες Απορρόφησης των Προβλημάτων, Οικονομικές και Αναπτυξιακές Μελέτες, Ομικρον.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Νοέμβριος 2008, «Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας»

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Σεπτέμβριος 2008, Τριμηνιαία Έκθεση : « Η Ελληνική Οικονομία 3/08», Τεύχος 53

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Μάιος 2009, Έρευνες Οικονομικής Συγκυρίας.

### Ξενόγλωσση (Βιβλία- Άρθρα)

Wheelen, T & Hunger, D, 2008 "Strategic Management and Business Policy" 11<sup>th</sup> ed. Pearson.

Longenecker, J, & Moore, C, & Petty, W, 1998, "Small Business Management" 9<sup>th</sup> ed. South-Western.

Garrison, R, & Noreen, E, 2003, "Managerial Accounting", 10<sup>th</sup> ed. MacGraw-Hill

Kotler, P, & Keller K, 2006, "Marketing Management", 12<sup>th</sup> ed. Pearson Education, New Jersey.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

---

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.) <http://www.ependyseis.gr>

Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠΟΙΟ) <http://www.ependyseis.gr>

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών <http://www.iobe.gr>

Alpha Bank AE <http://www.alpha.gr>

Eurobank Εργασίας EFG <http://www.eurobank.gr>

Εμπορική Τράπεζα <http://www.emporiki.gr>

Αγροτική Τράπεζα <http://www.atebank.gr>

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος <http://homebank.nbg.gr>

Τράπεζα Πειραιώς <http://www.piraeusbank.gr>

Τράπεζα της Ελλάδος <http://www.bankofgreece.gr>

Οικονομική Λογιστική Φορολογική Πύλη <http://www.taxheaven.gr>

Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

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