

Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΡΓΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ, ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ

ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΕΩΝ ΣΚΑΦΩΝ ΑΝΑΨΥΧΗΣ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την

απόκτηση του διπλώματος στη:

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΌΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΤΖΟΥΑΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΌΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ: ΚΑΘ. κ. ΠΟΛΛΑΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Νοέμβριος 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται: 1) τη σημασία του προγραμματισμού και της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, 2) τη σημασία-ανάλυση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και 3) την παρουσίαση μελέτης περίπτωσης ενός οικονομοτεχνικού επενδυτικού σχεδίου.

Αρχικά, θα γίνει ο διαχωρισμός στις έννοιες προγραμματισμού, οργανωτικού προγραμματισμού και στρατηγικού προγραμματισμού. Θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα, στα μειονεκτήματα και στο πώς η εφαρμογή τους επηρεάζει την επιχείρηση.

Έπειτα, θα γίνει ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα παρουσιάσουμε το σκοπό της δημιουργίας του, τα πλεονεκτήματα, τους φραγμούς και τη δομή του.

Τέλος, η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζουμε, μας δείχνει την εφαρμογή της θεωρίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπου καταλήγουμε σε πραγματικά συμπεράσματα για το εάν μας συμφέρει να υλοποιήσουμε την ιδέα ή όχι.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω ένα βαθύ ευχαριστώ στον Καθηγητή κ. Πολλάλη Ιωάννη, επιβλέποντα αυτής της διπλωματικής εργασίας, για όλη τη βοήθεια που μου παρείχε.

Θέλω, επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές του ΜΠΣ και τους φίλους μου, για την άμετρη συμπαράσταση, βοήθεια και κατανόηση που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω πολύ τους γονείς μου, Δημήτριο Τζουάνη & Ελισσάβετ Τζουάνη, τον παππού μου, Ηλία Κατσουλάκη και τον Θείο μου, Θεολόγο Κατσουλάκη, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω όλη τη διαδρομή των σπουδών μου, μέχρι σήμερα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ.	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ.	II
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	σελ.	III - V
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ</u>		
<u>ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	σελ.	1
1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ	σελ.	2 - 3
1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	σελ.	4
1.2.1 Εναλλακτικές προσεγγίσεις	σελ.	4 - 5
1.2.2 Τα στοιχεία του προγραμματισμού	σελ.	6 - 7
1.2.3 Στόχοι	σελ.	8
1.2.4 Διαδικασίες	σελ.	9
1.2.5 Σχέδιο	σελ.	10 - 14
1.2.6 Προγραμματισμός και επίπεδα διαχείρισης	σελ.	15
1.2.7 Προγραμματισμός μέσω της διαχείρισης από τους στόχους	σελ.	16 - 20
1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	σελ.	21
1.3.1 Διαδικασία	σελ.	22 - 24
1.3.2 Η θέση του στρατηγικού προγραμματισμού	σελ.	25 - 26
1.3.3 Κίνδυνοι	σελ.	27 - 29
1.3.4 Αξία	σελ.	30
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – BUSINESS PLAN</u>	σελ.	31
2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	σελ.	32 - 34
2.2. ΣΚΟΠΟΣ	σελ.	35
2.3. ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ	σελ.	36 - 37
2.4. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ	σελ.	38
2.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	σελ.	39 - 40

2.6.	ΦΡΑΓΜΟΙ	σελ.	41
2.7.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ BUSINESS PLAN	σελ.	42 - 43
2.8.	ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ	σελ.	44
2.8.1	Παρουσίαση επιχειρηματικής ιδέας	σελ.	45 - 49
2.8.2	Οργάνωση της επιχείρησης	σελ.	50
2.8.3	Έρευνα της αγοράς και σχέδιο μάρκετινγκ	σελ.	51 - 54
2.8.4	Οικονομικό και χρηματοδοτικό σχέδιο	σελ.	55 - 60
2.8.5	Συμπεράσματα	σελ.	61
2.8.6	Παραρτήματα	σελ.	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ			
ΣΧΕΔΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ			
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ, ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΕΩΝ ΣΚΑΦΩΝ			
ΑΝΑΨΥΧΗΣ			
		σελ.	63
3.1.	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ (Executive Summary)	σελ.	64
3.2.	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σελ.	65
3.2.1	Ιδιοκτησία της επιχείρησης	σελ.	65
3.2.2	Ιστορία της επιχείρησης	σελ.	66
3.2.3	Περιγραφή του κλάδου	σελ.	67 - 68
3.2.4	Υπηρεσίες	σελ.	69 - 75
3.2.5	Θέση της επιχείρησης	σελ.	76
3.2.6	Ανθρώπινο δυναμικό	σελ.	77
3.2.6.1	Βασικά χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού	σελ.	77 - 83
3.2.6.2	Οργανόγραμμα	σελ.	83
3.2.6.3	Εκπαίδευση	σελ.	83
3.3.	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΓΟΡΑΣ	σελ.	84

3.3.1 Superyachts – Megayachts – Gigayachts	σελ.	85 - 87
3.3.2 Παγκόσμια αγορά σκαφών αναψυχής	σελ.	88
3.3.3 Θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα	σελ.	89
3.3.4 Τάσεις αγοράς	σελ.	90 - 91
3.3.5 Προοπτικές & Απειλές Ναυπηγικής βιομηχανίας Ελλάδας	σελ.	92 - 96
3.3.6 Ανάλυση SWOT	σελ.	97
3.4. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ (STRATEGY AND IMPLEMENTATION SUMMARY)	σελ.	98
3.4.1 Στρατηγική υπηρεσιών	σελ.	99
3.4.2 Στρατηγική Marketing	σελ.	100
3.4.3 Στρατηγική διανομής	σελ.	101
3.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	σελ.	102
3.5.1 Κύριες υποθέσεις	σελ.	102
3.5.2 Κόστος Επένδυσης	σελ.	103
3.5.3 Κόστος Προσωπικού	σελ.	104 - 105
3.5.4 Κύριες κατηγορίες δαπανών	σελ.	106
3.5.5 Αποσβέσεις	σελ.	107
3.5.6 Έσοδα ανά Υπηρεσία	σελ.	108
3.5.7 Κέρδη / Ζημιές	σελ.	109 - 110
3.5.8 Ταμειακές Ροές	σελ.	111
3.5.9 NPV / IRR / PAYBACK PERIOD	σελ.	112
3.5.10 Ανάλυση νεκρού σημείου (Break – Even analysis)	σελ.	113 - 114
3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.	115
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ.	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.	117 - 120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι, κατά πολλούς, μία διαδικασία η οποία προορίζεται μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ισχύει εξίσου και για όλες τις επιχειρήσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει μία αντιστοίχιση μεταξύ των δυνατοτήτων της επιχείρησης και των διαθέσιμων ευκαιριών. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να συλλεχθούν, να εξεταστούν και να αναλυθούν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επίσης, πρέπει να υπάρχει μία σαφής εικόνα της επιχείρησης – των δυνατών και αδύνατων σημείων της – και να καθορίζεται με σαφήνεια η αποστολή, οι στόχοι και οι σκοποί της. Πολλές φορές, για να αποκτηθεί αυτή η σαφής εικόνα απαιτείται περισσότερη προσπάθεια απ' ό,τι ενδεχομένως θα αναμενόταν, πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να εκτιμηθεί ρεαλιστικά.

Η οικειότητα του επιχειρηματία σχετικά με την εταιρεία ίσως αποδειχθεί ανασταλτικός παράγοντας για μία ενδελεχή ανάλυση, καθώς δε θα μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα της εταιρείας (Graham, 2004).

Η εστίαση του στρατηγικού σχεδιασμού βρίσκεται κυρίως στην αλληλεπίδραση της διοίκησης με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους ανταγωνιστές, το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις διάφορες ομάδες συμφερόντων και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και τις προοπτικές της. Η ικανότητα του επιχειρηματία να χειρίζεται αυτές τις ομάδες θα εξαρτηθεί κυρίως από την ικανότητα της ομάδας και την επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση ενδέχεται να

επηρεάζεται περισσότερο από τις τοπικές αρχές παρά από την κεντρική κυβέρνηση. Επίσης, ενδέχεται ένας προμηθευτής να είναι καταλληλότερος απ' ό,τι ένας ανταγωνιστής (αν και το μέγεθος, η απόσταση, το ποσοστό της επιχειρηματικής δραστηριότητας του προμηθευτή που εκπροσωπεί η επιχείρηση και η αξιοπιστία της ως πελάτης μπορεί να επηρεάσουν αυτή τη σχέση). Ο τρόπος που θα χειριστεί αυτές και άλλες σχέσεις είναι μία από τις αποφάσεις που θα ληφθούν στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η εξοικείωση του επιχειρηματία με το στρατηγικό σχεδιασμό και η ικανότητά του να τον εφαρμόσει είναι ζωτικής σημασίας λόγω σημαντικών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κάποτε, οι ιδιοκτήτες – διευθυντές επιχειρήσεων αξιολογούσαν το περιβάλλον από πολύ σταθερό ως πολύ ασταθές. Οι επιχειρήσεις, όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι κατασκευαστές επίπλων και άλλων καταναλωτικών αγαθών, λειτουργούσαν στα πλαίσια ενός σχετικά σταθερού και προβλέψιμου κόσμου. Χαρακτηριστικά, ο ανταγωνισμός στο περιβάλλον περιοριζόταν σε μια σταθερή ομάδα ανταγωνιστών, αφοσιωμένους πελάτες και μια σχετικά βραδυκίνητη ανταλλαγή πληροφοριών. Πολλές μικρές επιχειρήσεις μπόρεσαν να ευδοκιμήσουν σε αυτό το περιβάλλον. Άλλοι μικροί επενδυτές εντάχθηκαν σε πεδία όπως η κατασκευή υπολογιστών και εξαρτημάτων υπολογιστών, ο σχεδιασμός λογισμικού και η χημική έρευνα. Κάποιες από αυτές τις εταιρείες αναπτύχθηκαν ραγδαία κι έφτασαν σήμερα να γίνουν εμπορικές επωνυμίες που όλοι γνωρίζουμε: η Xerox, η IBM, η Apple και η Microsoft. Όμως, πολύ περισσότερες απέτυχαν (Καρρά, 2002).

1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι μια προσπάθεια να ρυθμιστεί το μέλλον: *Τι είναι αυτό που πρέπει να ολοκληρωθεί και Πώς.*

Στην ουσία, **"ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία που καθορίζει τους στόχους και τους τρόπος που μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι."** Η διαδικασία αυτή καθορίζει το που θα πρέπει να πηγαίνει η επιχείρηση, το γιατί και το πώς.

Όπως δηλώνεται από Koontz και O'Donnel, ο θεμελιώδης σκοπός είναι *"να διευκολυνθεί η επιχείρηση στην ολοκλήρωση των στόχων."* Όλοι οι άλλοι σκοποί είναι απλά υποπροϊόντα αυτού του αρχικού σκοπού.

1.2.1 Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Όλοι οι διευθυντές πρέπει να είναι αποτελεσματικοί και αρμόδιοι για το σχεδιασμό. Εντούτοις, μερικοί διευθυντές δεν επιθυμούν να ξοδέψουν χρόνο στον προγραμματισμό.

Οι Taylor και Hussey (1982) χαρακτηρίζουν επτά διαφορετικές προσεγγίσεις στον προγραμματισμό:

- Ο **άτυπος προγραμματισμός** πραγματοποιείται στη σκέψη κάποιου και οι αποφάσεις που επιτυγχάνονται μπορεί να μην καταγραφούν με οποιαδήποτε εκτενή μορφή.
- Η **εκτεταμένη σύνταξη προϋπολογισμού** χρησιμοποιείται σπάνια και είναι μόνο εφικτό εάν το περιβάλλον είναι

σταθερό και προβλέψιμο. Είναι πρώτιστα οικονομικός σχεδιασμός βασισμένος στην παρέκταση των προηγούμενων τάσεων.

- Ο **από επάνω προς τα κάτω προγραμματισμός** αφορά τις αποφάσεις που παίρνει η κορυφή της διοίκησης και της ανακοινώνουν στους «από κάτω» διευθυντές για την εφαρμογή.
- Οι **στρατηγικές επιλογές ανάλυσης/ πολιτικής** χρησιμοποιούν τις τεχνικές προγραμματισμού και περιλαμβάνουν τη δημιουργία και την αναλυτική αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών.
- Ο **από κάτω προς τα επάνω προγραμματισμός** περιλαμβάνει τους διευθυντές σε όλη την επιχείρηση και επομένως εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι που θα συμμετάσχουν στην εφαρμογή των σχεδίων, έχουν ερωτηθεί.
- Οι **συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις** μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, αλλά ουσιαστικά η συμπεριφοριστική προσέγγιση απαιτεί ότι οι διευθυντές ξοδεύουν το χρόνο συζητώντας τις μελλοντικές ευκαιρίες και τις απειλές και τις περιοχές στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί.
- Η **στρατηγική αναθεώρησης** αναπτύχθηκε για να πάρει τα καλύτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των παραπάνω έξι προσεγγίσεων και να τα συνδυάσει μαζί σε ένα συστηματικό και περιεκτικό σύστημα προγραμματισμού.

1.2.2 Τα στοιχεία του προγραμματισμού

Η λειτουργία προγραμματισμού απαιτεί να λάβει τις αποφάσεις για τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία των σχεδίων:

- **Στόχοι:** Οι στόχοι είναι δηλώσεις των μελλοντικών όρων, ότι ένας διευθυντής ελπίζει να επιτύχει. Όλα τα σύνολα στόχων έχουν τρία χαρακτηριστικά: προτεραιότητα, χρόνος, και μέτρηση. Η προτεραιότητα των στόχων υπονοεί ότι σε μία δεδομένη στιγμή, η ολοκλήρωση ενός στόχου είναι σημαντικότερη από την ολοκλήρωση άλλων. Οι χρονικές διαστάσεις υπονοούν ότι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι οδηγός από τους διαφορετικούς στόχους, ανάλογα με τη διάρκεια του προγραμματισμού της δράσης.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός απαιτεί τη μέτρηση των στόχων. Ποικίλες μετρήσεις υπάρχουν για να ποσοτικοποιήσουμε τους στόχους σε οκτώ περιοχές που ο ειδικός διαχείρισης Peter Drucker προτείνει: στάση αγοράς, καινοτομίες, παραγωγικότητα, φυσικοί και οικονομικοί πόροι, αποδοτικότητα, απόδοση διευθυντών και ευθύνη, απόδοση εργαζομένων και τοποθέτηση, κοινωνική ευθύνη.

- **Ενέργειες:** Οι ενέργειες είναι τα μέσα ή συγκεκριμένες δραστηριότητες, που προγραμματίζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι όροι στρατηγικής και τακτικής αναφέρονται στα προγραμματισμένα σχέδια δράσης.

- **Πόροι:** Οι πόροι είναι περιορισμοί στο σχέδιο δράσης. Περιλαμβάνει επίσης τη σύνταξη προϋπολογισμού - προσδιορίζοντας τις πηγές και τα επίπεδα των πόρων που μπορούν να είναι δεσμευμένες στα σχέδια δράσης. Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τον τύπο προϋπολογισμού και το καλύτερο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες προγραμματισμού της επιχείρησης.
- **Εφαρμογή:** Η εφαρμογή περιλαμβάνει την ανάθεση και την κατεύθυνση του προσωπικού για να πραγματοποιηθεί ένα σχέδιο. Οι τρεις προσεγγίσεις στην εφαρμογή είναι η αρχή, η πειθώ και η πολιτική.

1.2.3 Στόχοι

Μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν τρία επίπεδα στόχων: στρατηγικοί στόχοι, τακτικοί στόχοι, και λειτουργικοί στόχοι.

- **Στρατηγικοί στόχοι:** Οι "ευρείες δηλώσεις για το που η επιχείρηση θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, καλούνται ως στρατηγικοί στόχοι" (Richard L. Daft).
- **Τακτικοί στόχοι:** "Τα αποτελέσματα που τα τμήματα μέσα στην επιχείρηση σκοπεύουν να επιτύχουν, ορίζονται ως οι τακτικοί στόχοι" (Richard L. Daft).
- **Λειτουργικοί στόχοι:** "Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που αναμένονται από τα τμήματα, τις ομάδες εργασίας και τα άτομα, είναι οι λειτουργικοί στόχοι" (Richard L. Daft).

1.2.4 Διαδικασίες

Η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Δήλωση των οργανωτικών στόχων.
2. Εναλλακτικοί τρόποι ώστε να επιτύχουμε τους στόχους.
3. Αναπτύσσουμε τις προτάσεις στις οποίες οι εναλλακτικές λύσεις είναι βασισμένες.
4. Επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση για την επίτευξη των στόχων.
5. Ανάπτυξη σχεδίου εφαρμογής της επιλεγμένης εναλλακτικής λύση.
6. Εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

1.2.5 Σχέδιο

Η έκβαση της λειτουργίας προγραμματισμού είναι ένα σχέδιο, ένα γραπτό έγγραφο που διευκρινίζει τα σχέδια δράσης που η επιχείρηση θα εφαρμόσει.

Διαστάσεις των σχεδίων:

Οι Kast και Rosenzweig έχουν δείξει ότι ένα σχέδιο έχει τέσσερις σημαντικές διαστάσεις:

- **Επαναληπτικότητα:** Η επαναληπτικότητα περιγράφει το βαθμό στον οποίο το σχέδιο χρησιμοποιείται επανειλημμένως.
- **Χρόνος:** Η χρονική διάσταση του σχεδίου είναι το μήκος του χρονικού διαστήματος που εφαρμόζεται το σχέδιο.
- **Σκοπός:** Περιγράφει τη μερίδα του συνολικού συστήματος διοίκησης στο οποίο το σχέδιο στοχεύει. Μερικά σχέδια σχεδιάζονται για να καλύψουν μόνο μια μερίδα του συστήματος διοίκησης, άλλα σχέδια αναπτύσσονται για να καλύψουν ολόκληρο το σύστημα διοίκησης: το οργανωτικό περιβάλλον, τα εισερχόμενα, η διαδικασία και τα αποτελέσματα.
- **Επίπεδο:** Η διάσταση επιπέδων ενός σχεδίου δείχνει το επίπεδο της επιχείρησης στο οποίο στοχεύει να φτάσει.

Τύποι σχεδίων:

Στην ανάπτυξη των σχεδίων για την επίτευξη των στόχων, οι διευθυντές έχουν διάφορους τύπους σχεδιασμού στη διάθεσή τους. Ο δημοφιλέστερος τρόπος να περιγραφούν τα σχέδια είναι από το εύρος τους.

Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι σχεδίων: τα **στρατηγικά σχέδια** και τα **λειτουργικά σχέδια**. Τα σχέδια μπορούν επίσης ταξινομηθούν από την ιδιομορφία τους. Τα συγκεκριμένα σχέδια έχουν καθορίσει σαφώς τους στόχους. Μερικές φορές οι διευθυντές προτιμούν να χρησιμοποιήσουν τα **κατευθυντικά σχέδια** για να διευκολύνουν την ευελιξία.

Στρατηγικά εναντίον λειτουργικά σχέδια:

Η διαφορά μεταξύ των στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων αφορά το χρονικό πλαίσιο τους, το σκοπό και εάν περιλαμβάνουν ή όχι το σύνολο οργανωτικών στόχων.

Το **στρατηγικό σχέδιο** παρέχει την κατεύθυνση για την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές μιας οργάνωσης. Καθορίζει τα βήματα δράσης από τα οποία μια επιχείρηση σκοπεύει να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους. Περιλαμβάνει επίσης τις αποφάσεις που μπορούν πολύ να αλλάξουν το χαρακτήρα ή την κατεύθυνση της οργάνωσης.

Ο τακτικός προγραμματισμός είναι περιορισμένου φάσματος, προγραμματίζοντας τις τρέχουσες διαδικασίες των διαφόρων μερών των οργανώσεων.

Τα **τακτικά σχέδια** διαπραγματεύονται την υποστήριξη των στρατηγικών σχεδίων και της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου μέρους της στρατηγικής της επιχείρησης. Τα τακτικά σχέδια συνήθως αναπτύσσονται για

τις επιχειρήσεις στις περιοχές της χρηματοδότησης, της παραγωγής, των εγκαταστάσεων, της παραγωγής και του μάρκετινγκ.

Τα **λειτουργικά σχέδια** παρέχουν τις λεπτομέρειες για το πώς τα στρατηγικά σχέδια θα ολοκληρωθούν. Αναπτύσσονται για να διευκρινίσουν τα βήματα ενεργειών προς την επίτευξη των λειτουργικών στόχων και για να υποστηρίξουν τα τακτικά σχέδια.

Η διαφορά μεταξύ των στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων αφορά το χρονικό πλαίσιο τους, το σκοπό και εάν περιλαμβάνουν ή όχι ένα γνωστό σύνολο στόχων. Τα λειτουργικά σχέδια τείνουν να καλύψουν τις μικρότερες χρονικές περιόδους. Καλύπτουν επίσης μικρότερες περιοχές και ασχολούνται περισσότερο με συγκεκριμένους στόχους. Τα λειτουργικά σχέδια προσφέρουν τους τρόπους για την επίτευξη των στόχων. Προϋποθέτουν ότι αυτοί οι στόχοι είναι ήδη γνωστοί.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες λειτουργικών σχεδίων: σχέδια μίας χρήσης και μόνιμα σχέδια.

Μίας χρήσης σχέδια εναντίον των μόνιμων σχεδίων. Με την επαναληπτική διάσταση ως οδηγό, τα οργανωτικά σχέδια διαιρούνται συνήθως σε δύο τύπους: σχέδια μίας χρήσης και μόνιμα σχέδια.

Σχέδια μίας χρήσης: Τα σχέδια μίας χρήσης είναι λεπτομερή σχέδια δράσης που πιθανώς δεν θα επαναληφθούν στο μέλλον. Τα σχέδια μίας χρήσης περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τα οργανωτικά προγράμματα, έργα, προϋπολογισμοί. Ένα πρόγραμμα είναι ένα σχέδιο μίας χρήσης με σκοπό να επιτύχει τους σημαντικούς, one-time οργανωτικούς στόχους. Τα έργα είναι οι μικρότερες και χωριστές μερίδες των προγραμμάτων. Οι προϋπολογισμοί είναι

δηλώσεις των οικονομικών πόρων που δεσμεύονται για τις συγκεκριμένες δραστηριότητες σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Μόνιμα σχέδια: Τα μόνιμα σχέδια είναι τρέχοντα σχέδια επειδή εστιάζουν στις οργανωτικές καταστάσεις που εμφανίζονται επανειλημμένα. Τα παραδείγματα των μόνιμων σχεδίων περιλαμβάνουν τις πολιτικές, τις τυποποιημένες διαδικασίες και τους κανόνες. Η πολιτική είναι ένας γενικός οδηγός στη δράση. Οι τυποποιημένες διαδικασίες είναι σχέδια που περιγράφουν μια σειρά βημάτων για την ολοκλήρωση μερικών συγκεκριμένων στόχων. Ένας κανόνας είναι ένας λεπτομερής οδηγός στη δράση. Περιγράφει πώς μια συγκεκριμένη δράση πρόκειται να εκτελεσθεί.

Χρονικός Προγραμματισμός:

Ο χρονικός προγραμματισμός μπορεί να είναι μακροπρόθεσμος, ενδιάμεσος και βραχυπρόθεσμος.

Ο **μακροπρόθεσμος προγραμματισμός** περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια. Μπορεί να επεκταθεί μέχρι πέντε έτη στο μέλλον.

Ο **Ενδιάμεσος προγραμματισμός** περιλαμβάνει τους τακτικούς στόχους και έχει έναν χρονικό ορίζοντα από το ένα έως δύο έτη.

Ο **βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός** περιλαμβάνει τους λειτουργικούς στόχους για τα συγκεκριμένα τμήματα και άτομα. Έχει έναν χρονικό ορίζοντα ενός έτους ή λιγότερο.

Το πρόβλημα με αυτούς τους ορισμούς είναι ότι αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων. Πρέπει να παρατηρήσουμε τη στενή σχέση μεταξύ των κατηγοριών μακροπρόθεσμο-ενδιάμεσο-βραχυπρόθεσμο και της προηγούμενης συζήτησης των

στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών σχεδίων. Επειδή τα στρατηγικά σχέδια περιλαμβάνουν και τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια.

Σχέδια πιθανότητας:

Ο προγραμματισμός πιθανότητας είναι η ανάπτυξη των εναλλακτικών σχεδίων που τοποθετούνται ουσιαστικά εάν ορισμένα απροσδόκητα γεγονότα εμφανίζονται. Υπάρχουν τέσσερις λόγοι ή πλεονεκτήματα στον προγραμματισμό πιθανότητας:

1) βοηθά την εταιρία να πάρει μια καλύτερη θέση ώστε να αντιμετωπίσει τις απροσδόκητες εξελίξεις

2) η αναποφασιστικότητα, η αβεβαιότητα και οι καθυστερήσεις μειώνονται όταν συμβαίνει κάτι ασυνήθιστο

3) οι αντιδράσεις της εταιρίας είναι πιθανό να είναι καλύτερες και λογικότερες και

4) οι διευθυντές αναγκάζονται να σκεφτούν από την άποψη των πιθανών εκβάσεων, παρά ακριβώς την πλέον πιθανή έκβαση.

1.2.6 Προγραμματισμός και επίπεδα διαχείρισης

Αν και όλα τα επίπεδα διοίκησης περιλαμβάνονται στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας προγραμματισμού, τα υψηλόβαθμα στελέχη ξοδεύουν συνήθως περισσότερο χρόνο προγραμματίζοντας σε σχέση με τους χαμηλότερους διευθυντές.

Η πιο συγκεκριμένη μορφή προγραμματισμού - σχεδιασμός και αποστολή - περιλαμβάνει την ανάθεση και την αλληλουχία των συγκεκριμένων υπαρχόντων πόρων (άνθρωποι, μηχανές, πρώτη ύλη) για να κατασκευάσει ή να παραδώσει τις δεδομένες ποσότητες προϊόντων, σύμφωνα με ένα λειτουργικό σχέδιο (όπως ένα τριμηνιαίο σχέδιο λειτουργίας).

Κάθε επίπεδο της επιχείρησης έχει τις στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές ανησυχίες, αλλά η σχετική αναλογία που αφιερώνεται σε κάθε μια και τους χρονικούς ορίζοντές τους ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο.

1.2.7 Προγραμματισμός μέσω της διαχείρισης από τους στόχους

Υπάρχουν δύο εμπόδια στον αποτελεσματικό προγραμματισμό: (1) η απροθυμία να καθιερωθούν οι στόχοι, και (2) αντίσταση στην αλλαγή.

Η διοίκηση από τους στόχους είναι μια προσέγγιση στον προγραμματισμό που βοηθά να υπερνικηθούν μερικά από αυτά τα εμπόδια. Είναι βασισμένο στην ιδέα ότι οι οργανωτικοί στόχοι είναι ένα τόσο σημαντικό και θεμελιώδες μέρος της διοίκησης που οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιήσουν μια διοικητική προσέγγιση βασισμένη αποκλειστικά σε αυτούς. Αυτή η έννοια υπογραμμίζει την καθιέρωση των κοινών στόχων από τους διευθυντές και τους υφισταμένους τους που ενεργούν από κοινού και τη χρήση αυτών των στόχων ως αρχική βάση του κινήτρου, της αξιολόγησης, και των προσπαθειών ελέγχου. Η διαχείριση από τους στόχους έχει υιοθετηθεί ευρέως στις αμερικανικές και καναδικές εταιρίες.

Ο όρος διοίκηση από τους στόχους (MBO = Management By Objectives) διαδόθηκε ως προσέγγιση στον προγραμματισμό από Peter Drucker το 1954 στο βιβλίο του **Η Πρακτική της Διαχείρισης**. Ο Drucker υποστήριξε ότι η πρώτη απαίτηση για τη διοίκηση οποιασδήποτε επιχείρησης είναι "**η διοίκηση από τους στόχους και ο αυτοέλεγχος**." Αντιπαρέβαλε τη διοίκηση από τους στόχους με τη διοίκηση από τους οδηγούς. Η διοίκηση από τους οδηγούς απαντά στις νέες πιέσεις της οικονομίας ή της αγοράς με μια "κίνηση οικονομίας" και μια "κίνηση παραγωγής." Στη διοίκηση από τους στόχους ο αποτελεσματικός προγραμματισμός εξαρτάται από τους σαφώς καθορισμένους στόχους του διευθυντή που ισχύουν συγκεκριμένα για τις

μεμονωμένες λειτουργίες του μέσα στην επιχείρηση. Κάθε πρόσωπο έχει μια προσδιορισμένη συγκεκριμένη συμβολή για να κάνει την απόδοση της μονάδας του. Εάν όλα τα μεμονωμένα άτομα επιτύχουν τους στόχους τους, τότε οι γενικοί στόχοι του οργανισμού θα έχουν επιτευχθεί.

Σύμφωνα με Drucker ένα σύστημα MBO έχει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Το MBO είναι ένα σύστημα προγραμματισμού που απαιτεί κάθε διευθυντή να έχει περιληφθεί στη συνολική διαδικασία προγραμματισμού με τη συμμετοχή στην καθιέρωση των στόχων για το τμήμα του και για τα πιο υψηλά επίπεδα του οργανισμού.
- Το MBO βελτιώνει τις επικοινωνίες μέσα στην εταιρία με την απαίτηση ότι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι συζητούν και φτάνουν σε συμφωνία για τους στόχους απόδοσης.
- Με τη συμμετοχή στο στάδιο του καθορισμού των στόχων, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι αναπτύσσουν μια καλύτερη κατανόηση των ευρύτερων στόχων της επιχείρησης και πώς οι στόχοι τους σχετίζονται με εκείνους του οργανισμού.
- Αξιολογήσεις απόδοσης διεξάγονται περιοδικά για να καθορίσουν πώς τα μεμονωμένα άτομα ανταποκρίνονται στην επίτευξη των στόχων τους.
- Οι ανταμοιβές δίνονται στα μεμονωμένα άτομα βάσει του πόσο κοντά φτάνουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Το MBO πρόσφερε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μετατροπής των γενικών οργανωτικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους για τις οργανωτικές μονάδες και τα μεμονωμένα μέλη. Πολλά παρόμοια προγράμματα έχουν αναπτυχθεί, συμπεριλαμβανομένων "της διαχείρισης από τα αποτελέσματα," "διαχείριση στόχων," "στόχοι και έλεγχοι," και άλλα. Παρά τις διαφορές στο όνομα, αυτά τα προγράμματα είναι παρόμοια.

Η διαδικασία MBO:

Η διαδικασία MBO παρουσιάζεται στο σχήμα 3-4. Υπάρχουν τέσσερα απαραίτητα στοιχεία κοινά για τα προγράμματα MBO:

- Η ειδικότητα του στόχου. Η αντικειμενική ρύθμιση περιλαμβάνει υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα. Οι στόχοι πρέπει να παραχθούν από κοινού. Οι κατάλληλοι στόχοι πρέπει να τεθούν από τους κορυφαίους διευθυντές της οργάνωσης. Εντούτοις, οι διευθυντές και οι υφιστάμενοι πρέπει να αναπτύξουν και να συμφωνήσουν σχετικά με τους στόχους του κάθε ατόμου.
- Το πρόγραμμα δράσης. Τα προγράμματα δράσης γίνονται και για τα άτομα και για τα τμήματα. Τα άτομα έχουν ένα ευρύ φάσμα της διακριτικότητας στην επιλογή των μέσων για την επίτευξη των στόχων.
- *Ο αυτοέλεγχος. Αυτοέλεγχος σημαίνει συστηματικό έλεγχο και μέτρηση της απόδοσης των ατόμων από τους ίδιους.
- Η περιοδική επιθεώρηση. Αυτό το τελικό βήμα αξιολογεί την απόδοση και αρχίζει τη διορθωτική δράση όταν παρεκκλίνει η συμπεριφορά από τους καθιερωμένους στόχους. Οι διευθυντές

και οι υφιστάμενοι συναντιούνται περιοδικά για να επιθεωρήσουν την πρόοδο προς τους στόχους. Επιπλέον, η διαχείριση πρέπει ακολουθεί τις αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων και να ανταμείβει τους υπαλλήλους αναλόγως.

Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία μπορεί να μετατραπεί σε συγκεκριμένα βήματα.

Η διαχείριση από τους στόχους είναι μια χρήσιμη μέθοδος αναζήτησης μεμονωμένης δέσμευσης διευθυντών για τους στόχους του οργανισμού και παρέχει τις διευθυντές τις σαφώς δηλωμένες προσδοκίες.

MBO: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Το MBO έχει πολλά οφέλη όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα και συνδέεται με διοικητικά προβλήματα όταν χρησιμοποιείται εσφαλμένα.

Ο Bill Reddin έχει προσδιορίσει διάφορους λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να αποτύχουν στις προσπάθειες χρήσεις του MBO. Μερικοί από αυτούς είναι:

- έλλειψη συμμετοχής και δέσμευσης για τους διευθυντές επιπέδων,
- να δώσει υπερβολική έμφαση στις πτυχές αξιολόγησης απόδοσης,
- να υιοθετήσει μια πάρα πολύ μηχανική μέθοδο, και
- πνίγοντας δημιουργικοί σκοποί και στόχοι.

Μια μελέτη 135 οργανισμών που χρησιμοποίησαν MBO διαπίστωσε ότι διάφορα οφέλη και προβλήματα αναφέρθηκαν.

Η αξιολόγηση της γενικής αποτελεσματικότητας του MBO είναι ένας σύνθετος στόχος. Στην ανασκόπηση των μελετών του 1985, ο Jack N. Kondrasuk διαπίστωσε ότι υπάρχουν πολυάριθμα επιχειρήματα, υπέρ και κατά, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του MBO. Εντούτοις, οι

περισσότεροι διευθυντές βρίσκουν το MBO ευεργετικό, επειδή τα προγράμματα MBO-τύπου εμφανίζονται να οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση και υψηλότερο ηθικό.

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που δεν τελειώνει όταν συμφωνείται ένα σχέδιο, τα σχέδια πρέπει να εφαρμοστούν. Οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εφαρμογής και ελέγχου, τα σχέδια μπορούν να απαιτήσουν τροποποίηση ώστε να αποφευχθεί να γίνουν άχρηστα ή ακόμα και επιβλαβή.

1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αντιπροσωπεύει μέρος της στρατηγικής διοίκησης. Είναι διαδικασία όπου μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρίας.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει επίσης τους στόχους, την αποστολή και μια στρατηγική. Μαζί, αποτελούν ένα **στρατηγικό σχέδιο**. Επομένως, το στρατηγικό σχέδιο μπορεί να αντιμετωπισθεί ως πλαίσιο για τη στρατηγική λήψη των αποφάσεων.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός εξετάζει το μέλλον, αλλά μόνο όσο αφορά τις παρούσες αποφάσεις. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία επιλογής των στόχων μιας επιχείρησης, καθορίζοντας τις πολιτικές και τα προγράμματα που είναι απαραίτητα να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, και καθιερώνοντας τις μεθόδους που είναι απαραίτητες για να διασφαλίσουν ότι οι πολιτικές και τα στρατηγικά προγράμματα εκτελούνται.

1.3.1 Διαδικασία

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από δύο βασικές δραστηριότητες: (1) **διατύπωση στρατηγικής** (αναπτύσσοντας τη στρατηγική), και (2) **εφαρμογή στρατηγικής** (βάζοντας τη στρατηγική σε δράση).

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται και στη διατύπωση στρατηγικής και στην εφαρμογή στρατηγικής μπορούν να περιγραφούν με σχηματικό μοντέλο. Αν και το γενικό στρατηγικό διοικητικό πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί στο στρατηγικό προγραμματισμό, είναι ευεργετικότερο να χρησιμοποιηθεί ένα πρότυπο που σχεδιάζεται αποκλειστικά για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Ένας αριθμός ουσιαστικά παρόμοιου προτύπου του συστηματικού σχεδιασμού έχει αναπτυχθεί από συντάκτες όπως οι Argenti (1980), Hussey (1976), Coehn και Cyert (1973) και Glueck και Jauch (1988).

Η περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού συνδυάζει τα ακόλουθα εννέα βήματα :

1. **Καθορίστε την αποστολή της επιχείρησης:** Μια αποστολή καθορίζει το σκοπό της επιχείρησης και αυτή επιδιώκει ουσιαστικά να απαντήσει στην ερώτηση: Τι επιχείρηση είμαστε;
2. **Καθιερώστε τους στόχους:** Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή σε συγκεκριμένους όρους. Ο καθορισμός των στόχων της οργάνωσης είναι το πιο ουσιαστικό βήμα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

3. **Ανάλυση των πόρων της επιχείρησης:** Αυτή η ανάλυση είναι απαραίτητη για να προσδιοριστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης.
4. **Ανιχνεύστε το περιβάλλον:** Η διαχείριση θα θελήσει να ανιχνεύσει το περιβάλλον της για να προσδιορίσει διάφορους πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, και παράγοντες αγοράς που θα μπορούσαν να προσκρούσουν στην οργάνωση.
5. **Κάνετε προβλέψεις:** Το πέμπτο βήμα είναι μια πιο λεπτομερής προσπάθεια να προβλεφθεί το πιθανό περιστατικό των μελλοντικών γεγονότων.
6. **Αξιολόγησε ευκαιρίες και απειλές:** Οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να προκύψουν από πολλούς παράγοντες. Κατά συνέπεια, το ίδιο περιβάλλον που αποτέλεσε απειλή για μερικές επιχειρήσεις πρόσφερε ευκαιρίες σε άλλες.
7. **Προσδιορίστε και αξιολογήστε τις εναλλακτικές στρατηγικές:** Σε μια δεδομένη περίπτωση, ποικίλες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν. Η διαχείριση πρέπει να επιδιώξει ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων που μπορεί να εκμεταλλευτεί την κατάσταση.
8. **Επιλέξτε στρατηγική:** Μόλις απαριθμηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές και αξιολογηθούν, κάποια θα επιλεγεί.
9. **Εφαρμόστε τη στρατηγική:** Μόλις καθοριστεί η στρατηγική, πρέπει να ενσωματωθεί στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης. Η καλύτερη των στρατηγικών μπορεί να χαθεί εάν η διαχείριση αποτυγχάνει να μεταφράσει τη στρατηγική που

επιλέγεται στα προγράμματα, τις πολιτικές, τους προϋπολογισμούς, και άλλα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια που είναι απαραίτητα για να την υλοποιήσουν.

1.3.2 Η θέση του στρατηγικού προγραμματισμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι η όλη διαδικασία προγραμματισμού, αλλά μπορεί να είναι ένα σημαντικό συστατικό. Στο βιβλίο του το 1979 ,ο George Steiner ανέπτυξε το εννοιολογικό πρότυπο της δομής και της διαδικασίας του συστηματικού εταιρικού σχεδιασμού. Το πρότυπο αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- **Ένα σχέδιο στο σχέδιο:** Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνεται σε ένα λεπτομερές εγχειρίδιο. Εκθέτει μια δήλωση της κορυφαίας διοικητικής δέσμευσης για το σχεδιασμό, ένα σύνολο ορισμών όρων για να αποφύγουν τα προβλήματα επικοινωνίας, μια δήλωση των απαραίτητων πληροφοριών και της τεκμηρίωσης, ένα λεπτομερές χρονικό πρόγραμμα, και τα λοιπά.
- **Τα τέσσερα συστατικά της λογιστικής κατάστασης:** Στην κορυφή όλων είναι "προσδοκίες σημαντικών εξωτερικών ενδιαφερόντων" και "προσδοκίες σημαντικών εσωτερικών ενδιαφερόντων". Είναι θεμελιώδεις εγκαταστάσεις σε οποιοδήποτε σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Τα τελευταία δύο, "το μπάσο δεδομένων" και "η αξιολόγηση του περιβάλλοντος" περιλαμβάνουν τις πληροφορίες που είναι ουσιαστικές στη βοήθεια των διευθυντών που κάνουν τον προγραμματισμό να προσδιοριστούν τα εναλλακτικά σχέδια δράσης και να αξιολογηθούν κατάλληλα.

- **Ένα εταιρικό σχέδιο:** κύριες στρατηγικές και στρατηγικές προγραμμάτων. Αποτελείται από την αποστολή, το σκοπό, τους στόχους, τις πολιτικές.
- **Μεσαίου φάσματος σχέδια:** Αυτά εστιάζουν πρώτιστα σε σημαντικές λειτουργίες ή προγράμματα - μάρκετινγκ, παραγωγή, επίπεδα υπαλλήλων, έρευνα και ανάπτυξη, εγκαταστάσεις και τα συναφή.
- **Περιορισμένου φάσματος σχέδια:** Τα περιορισμένου φάσματος σχέδια μπορούν να αλλάζουν ένα ευρύ φάσμα. Ο βαθμός τους βαθμιαία εφαρμόζεται.
- **Εφαρμογή.**
- **Επιθεώρηση και αξιολόγηση.**

Επιπλέον, ο Steiner διαιρεί τη διαδικασία σχεδιασμού σε δύο μέρη: στρατηγική και τακτική, ορισμένοι τύποι σχεδιασμού είναι στρατηγικοί και άλλοι τακτικοί.

Οι σημαντικότερες συνεισφορές του προτύπου Steiner είναι: "**το σχέδιο στο σχέδιο**" και τα τέσσερα σημεία που εξετάζουν τις ουσιαστικές πληροφορίες που απαιτούνται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των σχεδίων

1.3.3 Κίνδυνοι

Οι Ringbakk και Steiner έχουν τεκμηριώσει διάφορους λόγους για τους οποίους ο επίσημος στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να αποτύχει. Ο ακόλουθος κατάλογος εστιάζει σε σημαντικούς κινδύνους της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού συνολικά:

1. Αποτυχία να αναπτυχθεί σε όλη την επιχείρηση μια κατανόηση του τι είναι πραγματικά στρατηγικός σχεδιασμός, πώς είναι να γίνει στην επιχείρηση, και ο βαθμός δέσμευσης της κορυφαίας διαχείρισης για να το κάνει καλά.
2. Αποτυχία να γίνουν αποδεκτές και να ισορροπηθούν οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της διαίσθησης, της κρίσης, των διευθυντικών τιμών, και της τυπικότητας του συστήματος προγραμματισμού.
3. Αποτυχία να ενθαρρυνθούν οι διευθυντές για να κάνουν αποτελεσματικό το στρατηγικό προγραμματισμό με να βάση την αξιολόγηση και τις ανταμοιβές απόδοσης σε περιορισμένου φάσματος μέτρα απόδοσης.
4. Αποτυχία να προσαρμοστεί και να σχεδιαστεί το σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού στα μοναδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και της διαχείρισής του.
5. Αποτυχία της γενικής διεύθυνσης να ξοδευτεί αρκετός χρόνος στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού με αποτέλεσμα η διαδικασία να δυσφημίζεται μεταξύ άλλων διευθυντών και προσωπικού.

6. Αποτυχία να τροποποιηθεί το σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού καθώς οι συνθήκες μέσα στην επιχείρηση αλλάζουν.
7. Αποτυχία να παγιδευτεί κατάλληλα η διαδικασία της διαχείρισης και του στρατηγικού προγραμματισμού από τα πιο υψηλά επίπεδα διεύθυνσης και του σχεδιασμού μέσω του τακτικού προγραμματισμού και της πλήρους εφαρμογής του.
8. Αποτυχία να κρατηθεί το σύστημα προγραμματισμού απλό και να σταθμιστεί συνεχώς η ισορροπία κόστους-κέρδους.
9. Αποτυχία να εξασφαλιστεί μέσα στην επιχείρηση ένα κλίμα για το στρατηγικό προγραμματισμό που είναι απαραίτητος για την επιτυχία του.
10. Αποτυχία να ισορροπηθούν και να συνδεθούν κατάλληλα τα σημαντικότερα στοιχεία της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού και εφαρμογής.

Πολλές εταιρίες έχουν επίσης δύο προβλήματα στον σχεδιασμό: (1) έχουν δυσκολία στην παραγωγή εύλογα ακριβών προβλέψεων, (2) τείνουν να κάνουν κακή χρήση του στρατηγικού σχεδίου ως λειτουργικό έγγραφο.

Οι Paul, Donovan, και Taylor έχουν προτείνει συγκεκριμένους τρόπους να υπερνικήσουν τα προβλήματα σχεδιασμού:

1. Υπογραμμίστε τη διαδικασία , όχι οι οικονομικές λεπτομέρειες του σχεδίου.
2. Διαφοροποιήστε μεταξύ των σοβαρότερων κινδύνων για τον ισολογισμό και των κινδύνων για τη δήλωση κέρδους- απώλειας.

3. Μετρήστε τη συνολική αγορά και τις ανταγωνιστικές μετοχές αγοράς όσο το δυνατόν ακριβέστερα.
4. Συνδέστε το σχέδιο, ξεοδεύοντας ειδικά, στο περιστατικό σημαντικών γεγονότων, παρά στα χρονικά διαστήματα.
5. Σχεδιάστε να ξεοδέψετε χρήματα βήμα βήμα όσο τα γεγονότα το δικαιολογούν παρά σαν προκαταβολή .
6. Χτίστε ένα δεύτερο σχέδιο που βασίζεται σε χρονικές περιόδους.
7. Αποφασίστε εκ των προτέρων τα κριτήρια για την εγκατάλειψη ενός προγράμματος.
8. Οργανώστε ένα σύστημα ελέγχου.
9. Κάνετε ένα νέο πενταετές σχέδιο κάθε έτος.
10. Αποφύγετε την υπερβολική δημοσιότητα για τους μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους. (Μπορεί να μην υλοποιηθούν.)

1.3.4 Αξία

Όταν οι διευθυντές και οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν στρατηγικές επιδιώκουν:

- να είστε σαφής για την επιχείρηση που ο οργανισμός συμμετέχει, και πρέπει να είναι μέσα
- αυξήστε τη συνειδητοποίηση για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες
- να είστε σε θέση να αναγνωρίσετε και να κεφαλαιοποιήσετε τις ευκαιρίες, και να αμυνθείτε ενάντια στις απειλές
- να είστε αποτελεσματικότερος στην κατανομή και τη χρήση των πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – BUSINESS PLAN

2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) είναι ο λεπτομερής σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής ιδέας και μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης και έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης, επομένως είναι ένα κομβικό σημείο για την ίδρυση και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Περιγράφει με σαφήνεια τη διοικητική ομάδα, τη στρατηγική της επιχείρησης, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση της επένδυσης καθώς επίσης την αγορά και τον ανταγωνισμό. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά (Πετρώφ και άλλοι, 2001).

Το επιχειρηματικό ή επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε φάση της εξέλιξής της (από την εκκίνησή της και μέχρι το τέλος της δραστηριότητας της επιχείρησης). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή (Κόκκορης, 1995):

- περιγράφει την ετήσια επιχειρησιακή δράση της εταιρίας,
- εντοπίζει το μέγεθος της απαιτούμενης χρηματοδότησης, καθώς και της πιθανής εξωτερικής επένδυσης,
- διευκολύνει τους εξωτερικούς επενδυτές να εκτιμήσουν το μέγεθος του εγχειρήματος,
- βοηθάει στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης και των επιμέρους στρατηγικών αποφάσεων,

- βελτιώνει τη διοικητική ικανότητα του επικεφαλής της επιχείρησης.

Είναι στην ουσία ένα εγχειρίδιο που βοηθά όλους τους επιχειρηματίες στα στάδια σχηματισμού και έναρξης λειτουργίας της επιχείρησής τους. Η εκπόνηση ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει ότι καλύπτονται επαρκώς όλες οι λεπτομέρειες της δομής και της λειτουργίας της επιχείρησης και ότι βοηθάει τους επιχειρηματίες να αποφύγουν τα προβλήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή άλλα προβλήματα, ακόμη και σε ολοκληρωτική αποτυχία (Κόκκορης, 1995).

Η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο ακόμα και για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για παράδειγμα σε περιπτώσεις επιχειρηματικών δανείων, επιδοτήσεων από την Ε.Ε. και άλλων παρόμοιων ενεργειών. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση.

Αποτελεί ουσιαστικά ένα προωθητικό εργαλείο της επιχείρησης, με πιθανούς αποδέκτες τόσο όσους εργάζονται στην επιχείρηση όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες της. Οφείλει να είναι σύντομο, περιεκτικό, εύληπτο και γραμμένο σε μία πιο «επίσημη» γλώσσα. Επίσης, οφείλει να καλύπτει κάθε τομέα και πτυχή της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει πολλαπλά οφέλη (Butler, 2000) προς:

- Τους υποψήφιους χρηματοδότες
- Την ίδια την εταιρεία.

Οι υποψήφιοι χρηματοδότες ή επενδυτές, πρέπει να γνωρίζουν λεπτομέρειες για το σχεδιασμό της μελλοντικής επιχείρησης, όπως την στρατηγική που θα ακολουθηθεί, τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν, το σκοπό που εξυπηρετεί η εταιρεία, τους στόχους της, τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Η δημιουργία και η σύνταξη λοιπόν του Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή διότι αποτελεί «το προσύμφωνο» της εκάστοτε επένδυσης.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο όμως είναι εξίσου σημαντικό και για την ίδια την εταιρεία. Αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης της εταιρείας, στο παρόν και στο μέλλον (Blackwell, 2004). Βοηθάει στην αξιολόγηση της κατάστασης και καταδεικνύει τα σημεία εκείνα που χρειάζονται αλλαγές ή τροποποιήσεις. Δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα:

- «Τι θέλουμε;»
- «Που βρισκόμαστε;»
- «Που θέλουμε να φτάσουμε;»

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καλά διατυπωμένο, παρέχει ευρείες παραμέτρους βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η πρόοδος ως προς την επίτευξη των στόχων και θα επιτρέψει να ληφθούν ρυθμιστικές αποφάσεις σε μεταγενέστερο χρόνο.

2.2. ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι, η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης (αγορά, επιχείρηση) και η καθοδήγηση των ενέργειών των μελών – στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση μίας επιχείρησης.

Ένας άλλος λόγος για την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο προωθεί νέες σκέψεις για κάθε επιχείρηση, με σκοπό να αναλυθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους τα ενδεχόμενα δυνατά και αδύνατα σημεία, τα οποία θα προσδώσουν νέα κατεύθυνση στη επιχείρηση (Πετρόφ και άλλοι, 2001).

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καταρτίζεται όταν αναπτύσσεται ένα νέο εγχείρημα ή τίθεται σε εφαρμογή μια σημαντική νέα πρωτοβουλία. Το επιχειρηματικό σχέδιο εξυπηρετεί διάφορους σημαντικούς σκοπούς (Hisrich, Peters, 1989):

- Βοηθάει στον καθορισμό της βιωσιμότητας του εγχειρήματος σε μια επιλεγμένη αγορά
- Καθοδηγεί την επιχείρηση κατά την οργάνωση των δραστηριοτήτων σχεδιασμού
- Λειτουργεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την απόκτηση χρηματοοικονομικών μέσων

2.3. ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ

Αφού αποφασιστούν οι προοπτικές της επιχείρησης προετοιμάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης. Πολλοί νομίζουν ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται για να εξασφαλίσει εξωτερική χρηματοδότηση. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς οι επίδοξοι επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων και των Τραπεζών, είναι δυνατό να επενδύσουν σε μια νέα επιχειρηματική ιδέα ως αποτέλεσμα της δύναμης του σχεδίου.

Υπάρχουν, ωστόσο, επιπλέον οφέλη στο να δημιουργηθεί και να εκπονηθεί ένα στηριγμένο στην πραγματικότητα επιχειρηματικό σχέδιο. Έτσι μπορεί να :

1. βοηθήσει στον εντοπισμό επικείμενων καταστροφών πριν αυτές συμβούν.
2. οικοδομήσει την οικονομική πλευρά της επιχείρησης αποδοτικά.
3. εστιάσει τις προσπάθειες εξέλιξης

Οι ακόλουθοι άνθρωποι ή ιδρύματα μπορεί να ζητήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης στην φάση της ίδρυσής της:

1. Τράπεζες
2. Εξωτερικοί επενδυτές, όπως: μία κεφαλαιοκρατική εταιρεία ή άλλη επιχείρηση που επιθυμεί να συνεταιριστεί με την εταιρία
3. Μεγάλοι χορηγοί, Ευρωπαϊκοί ή Εθνικοί.
4. Οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται να αγοράσει την επιχείρηση
5. Προϊστάμενος.

Εντούτοις, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ζωντανό έγγραφο που θα χρειαστεί ενημέρωση και αλλαγή καθώς η επιχείρηση εξαπλώνεται. Θα πρέπει

ακόμη να παρουσιάσει μια αντικειμενική και τίμια μορφή της επιχείρησης. Το να υπάρξει μια αποτυχία στον επιχειρηματικό σχεδιασμό θα μπορούσε να σημαίνει ότι υπάρχουν μη πραγματοποιήσιμες προσδοκίες του τι μπορεί να επιτευχθεί και πότε. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιοι στόχοι που πρέπει να καθορίζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, στους οποίους πρέπει να δίδεται ή να μη δίνεται έμφαση, ανάλογα σε ποιόν θα απευθυνθεί το επιχειρηματικό σχέδιο (Bygrave, Wiley, 1994).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

<u>Stakeholder</u>	<u>Θέματα για να δοθεί έμφαση</u>	<u>Θέματα που δε χρειάζεται έμφαση</u>
Τραπεζίτης	Ρευστότητα, ισολογισμός, σταθερή αύξηση	Γρήγορη αύξηση, θερμή αγορά
Επενδυτής	Γρήγορη αύξηση, δυναμική	Ενεργητική, μεγάλη αγορά, ομάδα διοίκησης
Στρατηγικός Επενδυτής	Συνέργεια, απόλυτη κυριότητα	Δυναμική πωλήσεων, περιουσιακά στοιχεία, προϊόντα
Μεγάλοι πελάτες	Σταθερότητα, εξυπηρέτηση	Γρήγορη αύξηση, ένθερμη αγορά
Υπάλληλοι κλειδιά	Ασφάλεια, ευκαιρία	Τεχνολογία
Συγχώνευση & απόκτηση ειδικού	Παλαιότερες αποπερατώσεις	Μελλοντική προσδοκία

Πηγή: Bygrave, Wiley, 1994

2.4. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

Οι χρήσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου αφορούν στην επικοινωνία, τη διαχείριση και το σχεδιασμό (Timmons, J., Zacharakis, A., Spinelli, S., 2004):

1. Ως εργαλείο επικοινωνίας, το σχέδιο χρησιμοποιείται για να προσελκύσει κεφάλαιο επενδύσεων, να εξασφαλίσει δάνεια, να πείσει τους εργαζομένους να εργαστούν και να βοηθήσουν στην προσέλκυση στρατηγικών επιχειρηματικών εταίρων.
2. Ως εργαλείο διαχείρισης, βοηθά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προόδου μιας επιχείρησης.
3. Ως εργαλείο σχεδιασμού, καθοδηγεί στις διάφορες φάσεις της επιχείρησης και βοηθάει να εντοπιστούν εμπόδια και δυσκολίες για να αποφευχθούν και να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις.

2.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Έχει αναγνωρισθεί ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν εγγυάται επιτυχία. Ωστόσο, μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες επιμόνως εκπονούν σχέδιο λειτουργούν καλύτερα από εκείνες που στερούνται σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός παράγει έναν αριθμό πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση, όπως (Ζιώγας, Χιωτίδης, 2003):

1. Πιέζει για μία γρήγορη θεώρηση των βασικών στόχων και βασικών πολιτικών.
2. Βοηθά να αμφισβητήσει τις παλιές ιδέες και δημιουργεί ένα κλίμα για καινούργιες πρωτοβουλίες.
3. Δίνει έναν καθαρό στόχο.
4. Δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρισθούν τα προβλήματα, τα οποία απαιτούν εξωτερικές πηγές πληροφοριών και βοήθεια.
5. Αυξάνει την αντικειμενικότητα. Μετατρέποντας το καθετί σε αριθμούς, ο σχεδιασμός εμποδίζει να υπάρξουν ελπίδες για το μέλλον σε περιπτώσεις που οι συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές.
6. Αυξάνει τη δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
7. Δίνει τη δυνατότητα η παραγωγή να σχεδιαστεί, και συσχετιζόμενη με τις απαιτήσεις του κεφαλαίου, να αποφασισθεί προκαταβολικά.
8. Παρέχει ανάδραση πληροφοριών και περιοδικές εκτιμήσεις έναντι κατεστημένων στόχων και εγγυήσεων καλής λειτουργίας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μοιάζει να είναι ένα απαραίτητο κείμενο, ιδιαίτερα για τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, διότι (Ζιώγας, Χιωτίδης, 2003):

1. Επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση της εφικτότητας της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά.
2. Προσφέρει στον υποψήφιο επιχειρηματία ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών του δραστηριοτήτων.
3. Αντιπροσωπεύει ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας, απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο συνεργάτη ή ένα υποψήφιο χρηματοδότη.

2.6. ΦΡΑΓΜΟΙ

Η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου προϋποθέτει την αντιμετώπιση, από την επιχείρηση, μιας σειράς φραγμών ή παραγόντων οι οποίες μπορεί να απαγορεύσουν την εμπλοκή σε μια τέτοια διαδικασία. Ο επιχειρησιακός κόσμος είναι πολύπλοκος και οι φραγμοί, τα εμπόδια ή οτιδήποτε άλλο που θα μπορούσε να οδηγήσει την επιχείρηση μακριά από τη δραστηριότητα του σχεδιασμού είναι (Βασιλάκης, Δούνιας, 2001):

1. Φόβος για το άγνωστο
2. Φόβος αποτυχίας
3. Ανακρίβεια
4. Ταχύτητα αλλαγής
5. Έλλειψη ειδικής γνώσης
6. Κόστος
7. Δυσκολία στην έναρξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
8. Πίεση χρόνου

2.7. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ BUSINESS PLAN

Οι δέκα βασικές αρχές για ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι οι εξής (Ζαμπετάκης, 2005):

1. Ο επιχειρηματίας να είναι προετοιμασμένος ώστε να δαπανήσει αρκετό χρόνο στη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου
2. Είναι προτιμότερο το σχέδιο να διαχωριστεί σε μικρές ενότητες, ώστε να είναι εύκολα διαχειρίσιμες.
3. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό και να μην περιλαμβάνει λεπτομέρειες και δευτερεύοντα θέματα τα οποία θα μπορούσαν να συζητηθούν ξεχωριστά.
4. Να εστιάζει στον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται κυρίως να προσδιορίσουν αν και κατά πόσον είστε ικανοί να επιτύχετε τους στόχους σας, ώστε να μη χάσουν τα χρήματά τους.
5. Να αποφεύγονται πολύ τεχνικές περιγραφές προϊόντων, διαδικασιών και λειτουργιών.
6. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα «ζωντανό» έγγραφο. Θα πρέπει να επικαιροποιείται όταν η επιχειρηματική στρατηγική μεταβάλλεται.
7. Ο επιχειρηματίας να είναι ρεαλιστής και να στηρίζει τις εκτιμήσεις του σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε τεκμηριωμένη ανάλυση. Να είναι δίκαιος στα θετικά αλλά και τα αρνητικά στοιχεία του σχεδίου.

8. Ο επιχειρηματίας να συζητά με άλλους ανθρώπους που διαθέτουν σχετική εμπειρία τους επιχειρηματικούς κινδύνους που υφίστανται. Οι εκτιμήσεις τους μπορεί να είναι πολύ σημαντικές.
9. Να μην υπάρχουν ασαφείς και αβάσιμες εκτιμήσεις, να είναι πάντοτε στηριγμένες σε δεδομένα και πληροφορίες της αγοράς.
10. Πρέπει προετοιμάζεται ένα δεύτερο επιχειρηματικό σχέδιο που θα είναι πιο λεπτομερές και θα βοηθήσει στις συζητήσεις εσωτερικά στην επιχείρηση. Θα μπορεί να αποβεί ένα σημαντικό εργαλείο στην αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου και ένας καθημερινός οδηγός.

2.8. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω σκοποί, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής βασικά κεφάλαια (Ζιώγας, Χιωτίδης, 2003):

1. Παρουσίαση της Επιχειρηματικής Ιδέας (Αντικείμενο Δραστηριότητας)
2. Οργάνωση της Επιχείρησης
3. Έρευνα της Αγοράς και Σχέδιο Μάρκετινγκ
4. Οικονομικό και Χρηματοδοτικό Σχέδιο
5. Συμπεράσματα
6. Παραρτήμα

2.8.1 Παρουσίαση επιχειρηματικής ιδέας (Αντικείμενο Δραστηριότητας)

Είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο που αποσκοπεί να υποκινήσει στην ανάγνωση ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου. Επομένως πρέπει η διατύπωση να είναι λιτή, αλλά ταυτόχρονα ξεκάθαρη και εξαντλητική στα βασικά της σημεία. Η παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας περιλαμβάνει:

1. Περιγραφή της δραστηριότητας που πρόκειται να ξεκινήσει.
2. Σύντομη αναφορά στους λόγους που οδήγησαν τον υποψήφιο επιχειρηματία ή επιχειρηματίες στην ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας.
3. Σύνδεση της δραστηριότητας με την εμπειρία, εξειδίκευση και μόρφωση του ή των επιχειρηματιών.
4. Νεωτεριστικά ή και καινοτομικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τη δραστηριότητα από άλλες συναφείς δραστηριότητες.

Η επιχειρηματική ιδέα ξεκινά από την μη οριστικά διαμορφωμένη γνώμη του επιχειρηματία ότι οι καταναλωτές έχουν μια ανάγκη (ή επιθυμία) και ότι αυτή είναι δυνατό να ικανοποιηθεί με την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας που θα καταλήξει σε οικονομικό όφελος.

Αποτελεί μια υπόθεση ότι μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ομάδα έχει την τεχνική και οικονομική δυνατότητα να παράγει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει εκδηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή, τόση ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ συνολικού κόστους και συνολικής προσόδου και έτσι να προκύπτει κέρδος. Η επιχειρηματική ιδέα είναι δυνατό να υλοποιηθεί με πόρους της επιχειρηματικής ομάδας. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε η επιχειρηματική ιδέα είναι αρχικά ανέφικτη ή απορρίπτεται. Όμως όταν

πρόκειται για επιχειρηματικές δραστηριότητες του «κοινωνικού τομέα», το κέρδος μεταφράζεται σε κοινωνική αναγνώριση της οποίας συνέπεια είναι η εκλογή ή ο επαναδιορισμός σε θέσεις της διοίκησης (Ιωάννου, 2001).

Η επιχειρηματικής ιδέα συνδέεται με το κέρδος και είναι συνυφασμένη με τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Σε περίπτωση που το αναμενόμενο κέρδος είναι χρηματικό, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ανάλογος του αναμενόμενου ποσού. Σε περίπτωση δραστηριοτήτων του κοινωνικού τομέα, μολονότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι περιορισμένος, οι συνέπειές του είναι η αποτυχία και κατ' επέκταση η απώλεια της κρατικής στήριξης (Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας, 2007) . Η μελέτη της γέννησης της επιχειρηματικής ιδέας απασχολεί διάφορους επιστημονικούς τομείς, μεταξύ των οποίων και αυτούς που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μια από τις δύο γενικές κατηγορίες, μιμητικές ή καινοτόμες, παρά το γεγονός ότι κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Χαρακτηρίζονται από:

- Μεταφορά μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας σε μια περιοχή από μια άλλη περιοχή.
- Επανάληψη μιας επιτυχημένης παραγωγικής διαδικασίας.
- Αντιγραφή ή απομίμηση ενός επιτυχημένου προϊόντος.
- Μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης εμπορικής πρακτικής.

Οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες μπορεί να είναι τεχνολογικές, εμπορικές, οργανωτικές, χρηματοδοτικές ή και περιβαλλοντολογικές. Είναι

δυνατό να ανήκουν σε όλους τους τομείς της οικονομίας, τον πρωτογενή, τη μεταποίηση ή την παροχή υπηρεσιών. Χαρακτηρίζονται από (ΕτΕ, 2007):

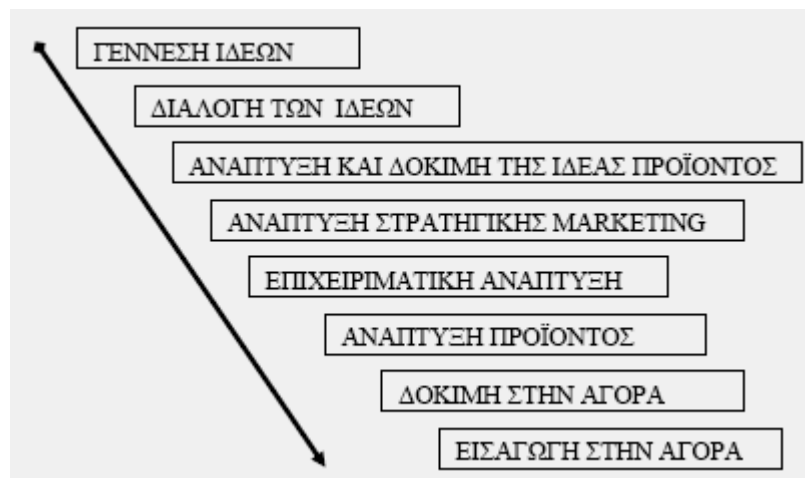
1. Προϊόντα/Υπηρεσίες των οποίων τα φυσικά χαρακτηριστικά εμφανίζονται για πρώτη φορά.
2. Παραγωγική διαδικασία προϊόντων/υπηρεσιών που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που παράγονται ήδη.
3. Επεξεργασία των προϊόντων/υπηρεσιών σε ανώτερο βαθμό, πλησιέστερο στην κατανάλωσή τους (πχ προτηγανισμένες πατάτες).
4. Οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τρόπο που δεν έχει προηγουμένως εφαρμοστεί από άλλους.
5. Χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από πηγές που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό.
6. Προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, παράγονται με τον ίδιο τρόπο, διατίθενται όμως στους καταναλωτές με διαφορετικό τρόπο, όπως:
 - Από κανάλια διανομής που για πρώτη φορά διανέμουν τέτοια προϊόντα/υπηρεσίες.
 - Από συστήματα μεταφοράς που δεν έχουν άλλη φορά μεταφέρει τέτοια προϊόντα/υπηρεσίες (πχ η μεταφορά μουσικής μέσα από το διαδίκτυο).
 - Μονάδες διανομής που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί άλλη φορά.
 - Συνδυασμός προϊόντων/υπηρεσιών που δεν έχει χρησιμοποιηθεί εμπορικά άλλη φορά (πχ έπιπλα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές).

- Προϊόντα/υπηρεσίες που συνδέονται με τη ψυχολογία των καταναλωτών με τρόπο διαφορετικό από τον συνηθισμένο (πχ σύνδεση της κατανάλωσης απορρυπαντικών και της κοινωνικής εικόνας του καταναλωτή)

7. Προϊόντα/υπηρεσίες ανατρεπτικά των καταναλωτικών συναρτήσεων, δηλαδή τα οποία ανατρέπουν το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης (πχ η παραγωγή και διάθεση ακριβότερων προϊόντων, επειδή έχουν παραχθεί σε ψυχολογικά επιθυμητό περιβάλλον, όπως οικολογικά, παραδοσιακά ή υψηλής τεχνολογίας)

Η γενική σειρά την οποία ακολουθεί μια επιχειρηματική ιδέα, απεικονίζεται στο παρακάτω Σχήμα 1 (Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας, 2007) .

Σχήμα1: Γενική σειρά, η οποία ακολουθεί μια επιχειρηματική ιδέα



Πηγή: Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας Τ.Ε.Ι. Πειραιά, 2007

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) αποτελεί την πλέον επιτυχημένη, και για το λόγο αυτό και την πλέον προσφιλή, διαδικασία παραγωγής καινοτόμων ιδεών. Δεν αποτελεί μέθοδο, αλλά διαδικασία από την οποία ελπίζεται να προκύψουν καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες στις επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλες, όπου η παραγωγή των καινοτόμων ιδεών αναμένεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

2.8.2 Οργάνωση της επιχείρησης

Η παρουσίαση του κεφαλαίου αυτού αποσκοπεί στην ανάδειξη των δυνατών σημείων του εγχειρήματος σε ότι αφορά στα ποιοτικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων επιχειρηματιών και στην παρουσίαση της προτεινόμενης οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης (ιεραρχική δομή, κατανομή θέσεων και προσδιορισμός υπευθυνοτήτων του απασχολούμενου προσωπικού) Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο περιλαμβάνει (Stutely, 2003):

1. Την νομική μορφή της επιχείρησης (Ατομική, Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., Συνεταιρισμός) με αιτιολόγηση της επιλογής και το ιστορικό της.
2. Περιλήψεις των βιογραφικών σημειωμάτων του ή των υποψηφίων επιχειρηματιών.
3. Θέση στην ιεραρχία και καθήκοντα – αρμοδιότητες των παραπάνω
4. Απασχολούμενο προσωπικό και εξωτερικοί συνεργάτες (ειδικότητες, αριθμός, καθήκοντα – αρμοδιότητες, κατανομή προσωπικού σε τριετή βάση).
5. Οργανόγραμμα της επιχείρησης

2.8.3 Έρευνα της αγοράς και σχέδιο μάρκετινγκ

Η μελέτη της αγοράς και η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών στους οποίους προτείνονται τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης αποδεικνύεται σ' αυτή την ενότητα. Επιπλέον, επαληθεύεται η αξία της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική σκοπιά, δηλαδή ότι η επιχείρηση μπορεί να «σταθεί» στην αγορά, και παρουσιάζονται τα προτεινόμενα μέσα (στρατηγικές) για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Lee, Sai, 2002).

Περιλαμβάνει τα εξής:

1. Ανάλυση της Αγοράς. Δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Θωμάς, 2000):

- Ανάλυση του γενικού οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος με σκοπό τον εντοπισμό ευκαιριών ή και κινδύνων (Ανάλυση SWOT) που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, νομοθεσία, τεχνολογική εξέλιξη, διεθνές εμπόριο κ.λ.π.)
- Ανάλυση του κλάδου (προμηθευτές, ανταγωνιστές, ενδιάμεσοι κ.ά.) με σκοπό την απάντηση σε ερωτήματα όπως: ποιοι είναι; πόσοι είναι; τι προσφέρουν; πως το προσφέρουν; ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία των κυριότερων ανταγωνιστών; υπάρχουν εμπόδια εισόδου στην αγορά; (Ανάλυση SWOT).

2. Έρευνα της αγοράς. Τμηματοποίηση της αγοράς με σκοπό τον εντοπισμό του τμήματος ή των τμημάτων στα οποία κυρίως θα προσανατολιστεί η προσφορά της επιχείρησης και την απάντηση σε ερωτήματα όπως: τι αγοράζουν σήμερα οι πελάτες; σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες τους; σε τι τιμές αγοράζουν; Πόσο επιπλέον

θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για μία ανάγκη που δεν ικανοποιείται σήμερα; ποια είναι τα σημερινά κανάλια διανομής των συναφών προϊόντων / υπηρεσιών - υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις; επηρεάζονται από τη διαφήμιση και τα προωθητικά τεχνάσματα (προσφορές, εκπτώσεις, δώρα κ.λ.π.) (Θωμάς, 2000).

3. Περιγραφή του προϊόντος / υπηρεσίας. Η παράγραφος αρχίζει με την αναλυτική περιγραφή του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας αναφορικά με (Χασιώτης, 1998):

- Το είδος, τη συσκευασία, το όνομα
- Τα γενικά χαρακτηριστικά (σχέδιο, επιδόσεις, ποιότητα, εγγυήσεις, υποστήριξη μετά την πώληση)
- Τα στοιχεία διαφοροποίησης σε σύγκριση με τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού.
- Τις ανάγκες που ικανοποιεί.
- Τις διαδικασίες προμήθειας ή παραγωγής και ολοκληρώνεται με την τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και τις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις του προϊόντος σε σχέση με διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

4. Σχέδιο Μάρκετινγκ. Η λειτουργία του marketing αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Έτσι, το marketing αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης, που αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές, και στη δημιουργία ζήτησης για αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τις πωλήσεις (Σιώμκος, 2004). Η επιτυχής ανάπτυξη του προγράμματος

marketing, αφορά την κατάρτιση ενός γραπτού μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου σχεδίου δράσης, που λαμβάνει υπόψη του τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση, και αποτελεί οδηγό των ενεργειών της. Το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει (Jain, 1999):

- Τους στόχους (προβλεπόμενες πωλήσεις, μερίδιο της αγοράς).
- Τις στρατηγικές (προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, κανάλια διανομής, μίγμα προώθησης, δημόσιες σχέσεις)
- Τους αναγκαίους πόρους (αμοιβές προσωπικού πωλήσεων, δαπάνες διαφήμισης και προωθητικών τεχνασμάτων, δαπάνες προγράμματος δημοσίων σχέσεων, δαπάνες συμμετοχής σε εκθέσεις κ.λ.π.)

Η ταυτότητα της επιχείρησης συνίσταται στην τοποθέτησή της στην αγορά, το πως τα προϊόντα / υπηρεσίες θα «σταθούν» στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για να ξεκαθαριστεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά, πρέπει να είναι γνωστή η θέση των ανταγωνιστών. Με τα στοιχεία αυτά οι επιχειρήσεις θα μπορούν να κατανοήσουν τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τελικά να κατανοήσουν πως μπορούν να διαφοροποιηθούν μέσα στην αγορά (Θωμάς, 2000). Η ανάπτυξη την τοποθέτηση της επιχείρησης μπορεί να απαντήσει σε μερικά ερωτήματα:

- *Τι είναι ξεχωριστό στα προϊόντα / υπηρεσίες;*
- *Ποιες ανάγκες των πελατών μπορούν να καλυφθούν;*
- *Πως ήθελε να αντιλαμβάνεται η αγορά τα προϊόντα / υπηρεσίες της;*

Ακολουθεί η έρευνα των ανταγωνιστών η οποία μπορεί να γίνει με επισκέψεις στην επιχείρησή τους ή με ερωτήσεις για τα προϊόντα / υπηρεσίες τους, ώστε να γίνει γνωστό τι προσφέρουν και πόσο κοστίζουν. Έτσι θα υπάρχει μια βάση ώστε να καθορίζονται τομείς σχετικά με την διανομή, τιμολόγηση, ποιότητα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα διάγνωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών (Πετράκης, 1999).

2.8.4 Οικονομικό και χρηματοδοτικό σχέδιο

Στην ενότητα αυτή επαληθεύεται εάν α) το εγχείρημα μπορεί να χρηματοδοτηθεί επαρκώς και β) έχει οικονομικά χαρακτηριστικά τέτοια ώστε να συμφέρει να αναληφθεί. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει τα εξής (Record, 2001):

1. **Κόστος επένδυσης και χρηματοδότηση.** Τι απαιτείται, πόσο κοστίζει, πότε θα πραγματοποιηθεί; πως θα χρηματοδοτηθεί;
2. **Προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα.** Ποια είναι τα έσοδα και ποια είναι τα έξοδα της επιχείρησης κατά την περίοδο προγραμματισμού;
3. **Προβλεπόμενες πηγές και χρήσεις κεφαλαίων.** Ποια είναι η προέλευση των κεφαλαίων της επιχείρησης (πηγές) και με ποιο τρόπο αυτά τα κεφάλαια αξιοποιούνται (χρήσεις);
4. **Προβλεπόμενες ταμιακές ροές.** Ποιο είναι βραχυπρόθεσμα το ταμιακόπλεόνασμα και ποιο το ταμιακό έλλειμμα προς αξιοποίηση ή χρηματοδότηση αντίστοιχα;
5. **Προβλεπόμενοι ισολογισμοί.** Πως προβλέπεται να διαμορφωθεί η περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης στο τέλος κάθε μιας από τις περιόδους προγραμματισμού;

Θα πρέπει να αναλυθούν εκτενώς τα εξής (Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας, 2007):

1. **Υπολογισμός Παγίων Στοιχείων.** Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης. Αυτό θα περιλαμβάνει τη γεωγραφική τοποθεσία που επιλέχθηκε, τη χωροταξική περιγραφή των εγκαταστάσεων (επιφάνεια σε m², αριθμός γραφείων / αποθηκών κ.λ.π.). Επίσης είναι χρήσιμο να αιτιολογηθεί η επιλογή του συγκεκριμένου Κέντρου, βάσει

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει στην επιχείρηση (φθηνότερο ενοίκιο, στρατηγική θέση στην αγορά, καταλληλότητα χώρων κ.ά.).

2. **Κόστος Ίδρυσης Επιχείρησης** (δαπάνες ίδρυσης, σχεδιασμού, κ.λ.π.). Εδώ πρέπει να συμπεριληφθούν ιδρυτικές και προλειτουργικές δαπάνες, όπως εγγραφή σε Επιμελητήρια, έναρξη στην Εφορία κ.ά.

3. **Κόστος Παγίων Επενδυτικών Στοιχείων Επιχείρησης** (δαπάνες εξοπλισμού για λειτουργία της επιχείρησης). Ο εξοπλισμός που είναι απαραίτητο να αγοράσει η επιχείρηση για τις ανάγκες λειτουργίας της. Επίσης τα έξοδα ίδρυσης της επιχείρησης και οι ιδρυτικές και προλειτουργικές δαπάνες, όπως εγγραφή σε Επιμελητήρια, έναρξη στην Εφορία κ.α.

4. **Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας της Επιχείρησης**

- Λειτουργικά Έξοδα (δαπάνες ηλεκτρικού, φωτισμού, επικοινωνιών)
- Μισθοί και επιβαρύνσεις προσωπικού
- Άλλες δαπάνες (έξοδα προβολής, διοικητικά έξοδα)

5. **Υπολογισμός Αναγκαίων Κεφαλαίων Κίνησης**

- Κεφάλαιο για Αγορά Εξοπλισμού
- Κεφάλαιο Κίνησης
- Πηγές Χρηματοδότησης, όπως τραπεζικά προϊόντα, Λογαριασμοί όψεως, Προθεσμιακές Καταθέσεις, λοιπά καταθετικά προϊόντα: σύμφωνα επαναγοράς ομολόγων – repos, τοποθετήσεις σε Αμοιβαία Κεφάλαια Διαχείρισης Διαθεσίμων, σύνθετα προϊόντα συνδεδεμένα με παράγωγα (δείκτες, νομίσματα κλπ.),

πιστοδοτήσεις, εγγυητικές επιστολές και πιστώσεις, leasing, factoring, προϊόντα διαχείρισης διαθεσίμων, εκτέλεση τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου (e – banking), πάγιες εντολές, θυρίδες, πιστωτικές κάρτες, διαχείριση μισθοδοσίας, συμβουλευτικές υπηρεσίες ακινήτων, τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα.

- Εναλλακτικές Πηγές Χρηματοδότησης, όπως το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων. Το Ταμείο Εγγυοδοσίας ιδρύθηκε με στόχο να διευκολύνει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά κεφαλαίων μέσω της εγγυοδοσίας, δηλαδή την κάλυψη με εγγύηση, για ένα μέρος του δανείου που χορηγείται σε μία μικρομεσαία εταιρεία από τις τράπεζες. Επίσης, το Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών αποτελεί μία εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης, για την ανάπτυξη ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων ή τη δημιουργία νέων και αφορά στη συμμετοχή των Εταιριών Επιχειρηματικών Συμμετοχών στο μετοχικό κεφάλαιο μιας εταιρίας, είτε μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, είτε μέσω έκδοσης μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου. Οι Εταιρίες Επιχειρηματικών Συμμετοχών συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο μίας εταιρίας, αναλαμβάνουν ισόποσα ένα μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου της εταιρίας και προσδοκούν υψηλή απόδοση, αντίστοιχη με αυτήν του επιχειρηματία. Επίσης οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων, όπως αναφέρει και το τίτλος, είναι εταιρείες οι

οποίες αναλαμβάνουν να «εκκολάψουν» μία επιχειρηματική ιδέα, ήτοι να προσφέρουν στέγη, υποδομές, μια πλήρη γκάμα υποστηρικτικών υπηρεσιών, ακόμη και κεφάλαια, προκειμένου να στηθεί και να κάνει τα πρώτα της βήματα μια νέα ή μικρή επιχείρηση που η ανάπτυξή της στηρίζεται σε ένα καινοτόμο επιχειρηματικό σχέδιο. Και τέλος Οι Επιχειρηματικοί Άγγελοι είναι ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι επενδύουν σε μία νέα επιχείρηση ή χρηματοδοτούν μία καινοτόμο ιδέα, με απώτερο στόχο την αποκόμιση μετά από διάστημα (2 έως 5 χρόνια) υπεραξίας μέσω της πώλησης της συμμετοχής τους. Η λειτουργία των business angels είναι παραπλήσια με αυτή των venture capitals με τη διαφορά ότι οι business angels λειτουργούν μεμονωμένα ως φυσικά πρόσωπα και όχι σαν εταιρεία όπως τα venture capitals (Λαμπρόπουλος, 2005).

6. **Έσοδα της Επιχείρησης.** Τα έσοδα μιας επιχείρησης προέρχονται από τις δραστηριότητες που θα αναπτύξει. Η ανάπτυξη μιας πολιτικής τιμολόγησης των προϊόντων / υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο αυτή θα υπολογίζεται είναι σημαντική. Είναι απαραίτητο να παρουσιαστεί μία μεθοδολογία στην ανάπτυξη τιμολόγησης. Για παράδειγμα, ένα μαγαζί πώλησης ρούχων που βρίσκεται σε καλή τοποθεσία μπορεί να πουλάει ακριβότερα τα προϊόντα του σε σχέση με τον ανταγωνισμό, γιατί έχει το πλεονέκτημα της ευνοϊκής τοποθεσίας. Είναι εύκολο να παρουσιάσει τα προϊόντα / υπηρεσίες του ως υψηλής ποιότητας και σε χαμηλή τιμή. Είναι αναγκαίο να αποδειχτεί η δυνατότητα κέρδους υπό αυτές τις συνθήκες. Εάν η επιχείρηση ξεκινήσει

με χαμηλές τιμές στα προϊόντα / υπηρεσίες σας, τότε ίσως είναι δύσκολο να μπορέσει να τις αυξήσει αργότερα. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι τιμολόγησης. Η κάθε μία έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

- Τιμολόγηση με υπολογισμό του κόστους και πρόσθεση κέρδους (Cost-Plus Pricing). Αυτή η μέθοδος είναι σχεδιασμένη ώστε να καλύπτονται πάντα τα σταθερά και κυμαινόμενα έξοδα. Προσθέτοντας στα άμεσα και έμμεσα έξοδα το κέρδος, υπολογίζουμε την τιμή του προϊόντος / υπηρεσίας.
- Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό. Εάν η αγορά έχει συγκεκριμένες τιμές και η διαφοροποίηση στα προϊόντα / υπηρεσίες είναι δύσκολη, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό. Με μία διάγνωση της αγοράς και των τιμών που ισχύουν, γίνεται ο εντοπισμός για το που μπορούν να κυμανθούν οι τιμές. Είναι απαραίτητο να επιλεγεί με βάση τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης η κατάλληλη τιμή που θα είναι αποδεκτή και από το δυνητικό αγοραστικό κοινό.
- Τιμολόγηση με βάση την Ζήτηση. Εάν το δυνητικό αγοραστικό κοινό διαφέρει πολύ στη σύνθεση του, τότε είναι δυνατό να υπάρξει μια τιμολόγηση με βάση την δυναμική της ζήτησης. Μπορούν να ισχύουν διαφορετικές τιμές, με βάση τις παραγγελίες που πραγματοποιεί ο κάθε καταναλωτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

7. **Πωλήσεις της επιχείρησης.** Οι προβλέψεις πωλήσεων της επιχείρησης σας βασίζονται στον υπολογισμό των ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων των προϊόντων / υπηρεσιών, του μεγέθους της αγοράς και του υπάρχοντος ανταγωνισμού κάθε επιχείρησης. Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι πολύ σημαντική για την σύνταξη άλλων οικονομικών αναφορών. Το επιχειρηματικό σχέδιο τονίζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν τα προϊόντα / υπηρεσίες από την υπόλοιπη αγορά. Είναι χρήσιμο να στηρίζεται η πρόβλεψη των πωλήσεων στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων / υπηρεσιών, στο μέγεθος της αγοράς, στον υπάρχοντα ανταγωνισμό και στις δυνητικές πωλήσεις.

8. **Βιωσιμότητα της Επιχείρησης.** *Η βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι μια παράμετρος που όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν να είναι όσο το δυνατό καλύτερα αναλυμένη, ώστε οι προβλέψεις να ικανές να επιβεβαιώσουν την ύπαρξή της. Άλλωστε, για αυτό το λόγο δημιουργείται και το επιχειρηματικό σχέδιο, για να προϋπολογίσει μια βιώσιμη επενδυτική πρόταση, όπως είναι η σύσταση μιας επιχείρησης (Hussey, 1999).*

2.8.5 Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται περιληπτικά τα κυριότερα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι η στιγμή της συνολικής αξιολόγησης, αν αξίζει ή όχι η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η αξιολόγηση υποστηρίζεται με χρηματοοικονομικές αναλύσεις και τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων (Ζιώγας, Χιωτίδης, 2003).

2.8.6 Παραρτήματα

Εδώ περιλαμβάνονται πληροφορίες που τεκμηριώνουν τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως (Ζιώγας, Χιωτίδης, 2003):

- Αντίγραφα φορολογικής δήλωσης των κυρίων μετόχων για τα τελευταία έτη
- Στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης (ένα είδος προσωπικού ισολογισμού)
- Για περιπτώσεις franchising, αντίγραφο σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού που παρέχει ο Δικαιοπάροχος
- Αντίγραφο του (υπό διαπραγμάτευση συνήθως) μισθωτηρίου συμβολαίου ή συμβολαίου αγοράς για επαγγελματική στέγη
- Αντίγραφα αδειών (πολεοδομίας κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση
- Βιογραφικά σημειώματα των κυρίων μετόχων
- Μνημόνια προτεινόμενης συνεργασίας με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες
- Έρευνες αγοράς και ανταγωνισμού
- Συμβόλαια ενοικίασης εγκαταστάσεων και άδειες λειτουργίας
- Συμβόλαια συνεργασιών με σημαντικούς πελάτες ή προμηθευτές
- Προσφορές προμηθευτών παγίων – προτιμολόγια
- Ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα εκμετάλλευσης
- Πιστοποιητικά ποιότητας
- Άλλα δικαιολογητικά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ,
ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΕΩΝ ΣΚΑΦΩΝ
ΑΝΑΨΥΧΗΣ**

3.1. Συνοπτική παρουσίαση (Executive Summary)

Το επενδυτικό σχέδιο αφορά την δημιουργία μιας τεχνικής εταιρείας διαχείρισης έργων συντήρησης, επισκευών και ανακαινίσεων σκαφών αναψυχής στην περιοχή του Πειραιά.

Το αντικείμενο της εταιρείας είναι η παροχή στα σκάφη αναψυχής των εξής υπηρεσιών: διοίκηση έργων, parking σκαφών, μηχανολογικές εργασίες, εργασίες επισκευής λαμαρίνας, εργασίες βαφής, πολυεστερικές εργασίες, σωληνουργικές εργασίες, εργασίες σκεπάσματος & σκαλωσιών, ξυλουργικές εργασίες, ηλεκτρονικές & ηλεκτρολογικές εργασίες και τέλος, εργασίες τοποθέτησης & καθαρισμού μοκετών.

Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει η επιχείρηση είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών διοίκησης έργου, τόσο με την εξεύρεση του καλύτερου συνεργάτη, όσο και με τον χρονικό-οικονομικό προγραμματισμό για την υλοποίηση οποιασδήποτε εργασίας σε ένα σκάφος.

Οι στόχοι που έχουν τεθεί αφορούν την γρήγορη άνοδο και την παραμονή σε ηγετική θέση της επιχείρησης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τέλος, σύμφωνα με τα παραπάνω και με τα αποτελέσματα της οικονομικής ανάλυσης, η επιχείρηση είναι κερδοφόρα με θετική καθαρή παρούσα αξία και ένα αρκετά καλό συντελεστή εσωτερικής απόδοσης.

3.2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.2.1 Ιδιοκτησία της επιχείρησης

Ιδρυτής της επιχείρησης είναι ο Τζουάνης Χρήστος.

Οι φιλοδοξίες, ο ρεαλισμός και η αντίληψη των καταστάσεων, η θετική στάση και η διαρκής εξέλιξη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με:

- α) τις εξειδικευμένες γνώσεις: στη Διοίκηση Έργων, Ανάπτυξη Προϊόντων, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Διοίκηση επιχειρήσεων, έλεγχου Ποιότητας,
- β) το ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο: πτυχιούχος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Μεταπτυχιακός φοιτητής Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας με ειδίκευση στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων,
- γ) την εξαετή προϋπηρεσία σε διοικητικές θέσεις, σε ένα από τα μεγαλύτερα ναυπηγεία της Ελλάδος, αλλά και της μεσογείου, το οποίο έχει φέρει εις πέρας εκατοντάδες έργα συντήρησης, επισκευής και ανακαινίσεων σκαφών αναψυχής, αποτελούν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και κίνητρα για τον ιδρυτή ώστε να προχωρήσει στην υλοποίηση της ιδέας του.

3.2.2 Ιστορία της επιχείρησης

Ο ιδρυτής προερχόμενος από μία χώρα που έχει παράδοση στη ναυτιλία, από ναυτική οικογένεια, η αγάπη του για τη θάλασσα, η εξαιρετική προϋπηρεσία στο χώρο της ναυπηγοεπισκευής, η τεχνογνωσία και η θέλησή του για την εξέλιξη των παροχών υπηρεσιών στα σκάφη, απαρτίζουν τα ισχυρά θεμέλια της ιστορίας της επιχείρησης.



Εικόνα 1 - Πανοραμική Φωτογραφία Ναυπηγείων Περάματος

3.2.3 Περιγραφή του κλάδου

Πολυτελές Yacht (super yacht, mega yacht, giga yacht) μπορεί να χαρακτηριστεί ένα ιδιόκτητο, με εξειδικευμένο πλήρωμα ιστιοπλοϊκό ή μηχανοκίνητο σκάφος. Ένα πολυτελές Yacht πάνω από 24μ ολικού μήκους μπορεί να χαρακτηριστεί ως “Superyacht”. Αυτός ο όρος προέρχεται από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν πλούσιοι ιδιώτες κατασκεύαζαν μεγάλα ιδιωτικά σκάφη για την προσωπική τους ευχαρίστηση.

Από το 1997 έως το 2008 υπήρξε μια τεράστια αύξηση του πλήθους και της δημοτικότητας των μεγάλων σκαφών αναψυχής ή superyachts, με εύρος μεγέθους από 24μ έως 70μ. Πολυτελή σκάφη αναψυχής, Megayachts και Superyachts συνήθως δεν έχουν κάποιο πραγματικό λιμένα νηολόγησης. Παρ’ όλα αυτά ένα σκάφος πρέπει να είναι νηολογημένο σε λιμένα της χώρας στην οποία ανήκει και η σημαία που έχει. Τα πιο δημοφιλή κράτη σχετικά με τις σημαίες για μεγάλα γιοτ είναι: Cayman Islands, Marshall Islands, Isle of Man και British Virgin Island μεταξύ άλλων. Υπάρχουν αρκετά γιοτ στη Μεσόγειο το καλοκαίρι και την Καραϊβική Θάλασσα το χειμώνα. Πολλοί μπορεί να ναυλώσουν για ποσά έως και 1 εκατομμύριο ευρώ για μια εβδομάδα. Έως 1.500 μεγάλα σκάφη αναψυχής μπορεί να είναι διαθέσιμα προς ναύλωση στην περιοχή της Μεσογείου (σύμφωνα με την charterworld.com).

Η άφιξη των μεγάλων εμπορικών πλοίων τα οποία είναι κατασκευασμένα, έτσι ώστε να μπορούν να μεταφέρουν μεγάλα γιοτ διασχίζοντας τον Ατλαντικό Ωκεανό, δημιούργησαν μία μεγάλη αγορά ναυλώσεων σκαφών στην Καραϊβική από κάθε άλλη φορά. Τα σκάφη μπορούν να ελλιμενίζονται στο λιμένα της προτίμησής τους, ενώ το πλήρωμα μπορεί να

πραγματοποιεί κάποιες εργασίες συντήρησης περιμένοντας τους ιδιοκτήτες ή τους επισκέπτες. Τα σκάφη εν συνεχεία έκαναν μικρές κρουαζιέρες με τους ιδιοκτήτες ή/και τους επισκέπτες. Συνήθεις προορισμοί είναι η Ισπανία, η Γαλλική and η Ιταλική Ριβιέρα συμπεριλαμβανομένων των: Cannes, Antibes, St. Tropez, Monte Carlo, Portofino, Porto Cervo, Puerto Banús, Puerto Portals, and Palma, Majorca, ενώ όλο και περισσότερο τα γιοτ πλέουν στις πιο απομακρυσμένες περιοχές του κόσμου.



Εικόνα 2 - Πρυμοδέτηση Ιστιοφόρου σε ναυπηγείο στο Πέραμα

3.2.4 Υπηρεσίες

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις υπηρεσίες που θα παρέχει η εταιρεία στα σκάφη αναψυχής:

1) Διοίκηση Έργων:

Η ανάληψη από την αρχή έως το τέλος έργων συντήρησης, επισκευής, ανακαίνισης σκαφών αναψυχής.

2) Parking σκαφών:

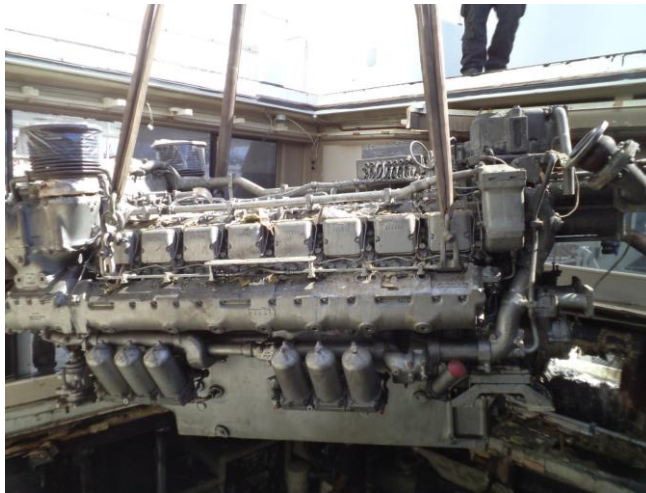
Η εύρεση του κατάλληλου χώρου parking - ναυπηγείου για την παρομονή των σκαφών



Εικόνα 3 - Ανέλκυση σκάφους στο Ναυπηγείο ΑΤΛΑΣ ΑΕ

3) Μηχανολογικές εργασίες:

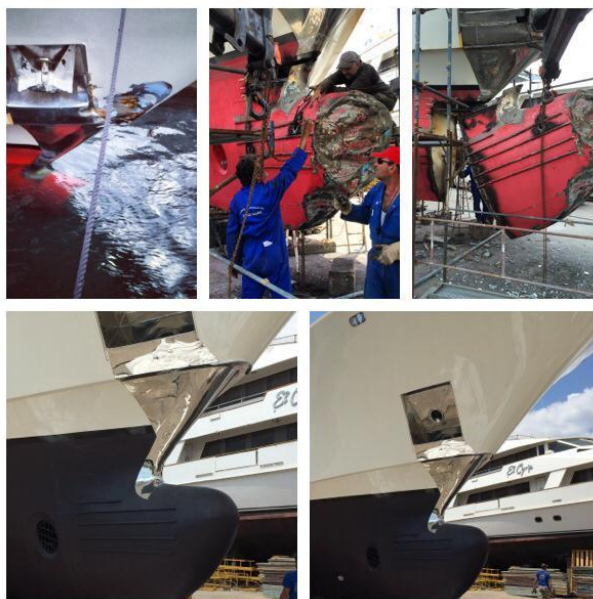
- Επισκευές – service μηχανών και λοιπού μηχανολογικού εξοπλισμού
- Εγκαταστάσεις μηχανών και γενικότερες τροποποιήσεις



Εικόνα 4 - Αλλαγή μηχανών σε σκάφος

4) Εργασίες επισκευής λαμαρίνας:

- Επισκευή λαμαρίνας - τροποποιήσεις



Εικόνα 5 - Επισκευή "μπάλας" σε ναυπηγείο στο Πέραμα

5) Εργασίες βαφής:

Υφαλα (από την ίσαλο γραμμή και κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας):

- Τρίψιμο με μηχανικά μέσα
- Ξέπλυμα με υδροβολή
- Αμμοβολή
- Μόνωση επιφανειών
- Βάψιμο υφάλων
- Αντιοσμωτική προστασία
- Αντιοσμωτική θεραπεία
- Γυάλισμα ή βάψιμο συστημάτων πρόωσης (Arneson, Kamewa, άξονες-προπέλες κ.α.)

Έξαλα (από την ίσαλο γραμμή και πάνω από την επιφάνεια της θάλασσας):

- Ξέπλυμα με υδροβολή
- Μόνωση επιφανειών
- Τρίψιμο – γυάλισμα
- Γενικό βάψιμο



Εικόνα 6 - Εφαρμογή χρωμάτων με σύστημα "airless"

6) Πολυεστερικές εργασίες:

- Επισκευεί σε πολυεστερικά σκάφη
- Τροποποιήσεις
- Fiberglass κ.α.



Εικόνα 7 - Πολυεστερική επισκευή

7) Σωληνουργικές εργασίες:

- Σχεδιασμός – μελέτη δικτύων
- Εγκατάσταση σωληνώσεων



Εικόνα 8 - Εξατμίσεις σε μηχανοστάσιο σκάφους

8) Εργασίες σκεπάσματος & σκαλωσιών:

- Κατασκευεί σκαλωσιών που παρέχουν στους εργολάβους βαφής, στους ξυλουργούς κ.α. ασφαλές, καθαρό και στεγνό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να εργαστούν, διασφαλίζοντας ότι τα έργα θα ολοκληρωθούν στην ώρα τους.
- Παροχή πλήρους προστασίας για όλους τους τύπους των εργασιών με την χρησιμοποίηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας με επιβραδυντικά φλόγας θερμοσυστελλόμενο νάιλον.
- Πύργισκοι με σκάλα, πύργισκοι με ρόδες, καλύμματα με σκαλωσιά σε κατάρτια και μερικά καλύμματα.
- Δυνατότητα τοποθέτησης σκαλωσιών και όταν το σκάφος βρίσκεται μέσα στη θάλασσα

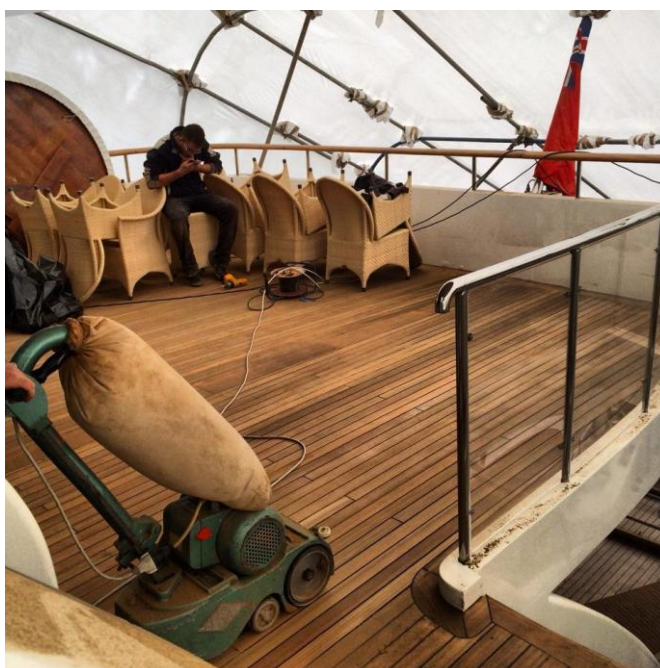


Εικόνα 9 - Δημιουργία κλειστού θαλάμου με σκαλωσιές και ειδικό θερμοσυστελλόμενο νάιλον

9) Ξυλουργικές εργασίες:

Κάθε είδους ξυλουργικών εργασιών όπως:

- Κατασκευή κουβέρτας – κρεβατιών – ντουλαπιών – τραπεζιών κλπ.
- Επιδιόρθωση-κατασκευή καταστρωμάτων (teak deck) και τοποθέτηση ειδικού λάστιχου.
- Ανακαίνιση – αναπαλαιώσεις ξύλινων επιφανειών με εφαρμογή ειδικών υλικών. Καλαφάτισμα και επισκευή υφάλων.



Εικόνα 10 - Επισκευή "κουβέρτας" σκάφους

10) Ηλεκτρονικές – Ηλεκτρολογικές εργασίες:

- Έλεγχος ηλεκτρονικών συστημάτων και εγκατάσταση νέων



Εικόνα 11 - Γέφυρα σκάφους

11) Εργασίες ταπετσαρίας – μοκέτας:

- Τοποθέτηση ταπετσαρίας – μοκέτας
- Καθαρισμός ταπετσαρίας – μοκέτας



Εικόνα 12 - "Owners" καμπίνα

3.2.5 Θέση της επιχείρησης

Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών διοίκησης έργων και η εξεύρεση των καλύτερων συνεργατών για την συντήρηση, επισκευή και ανακαίνιση σκαφών αναψυχής, αποτελούν το όραμα της εταιρείας.

Η γρήγορη άνοδος και η παραμονή σε ηγετική θέση της επιχείρησης θα επιτευχθεί με το συνδυασμό των δύο παρακάτω χαρακτηριστικών:

- 1) Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών για την επιτυχή ολοκλήρωση μίας εργασίας σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη και η συνεχής αξιολόγηση του αποτελέσματος.
- 2) Η εξειδίκευση στη διοίκηση οποιουδήποτε έργου αφορά τα σκάφη αναψυχής, δηλαδή, η διαχείριση των εμπλεκομένων, ο σωστός χρονικός προγραμματισμός, η κοστολόγηση κλπ.

3.2.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασικό πυλώνα για την εξέλιξη της επιχείρησης στον κλάδο. Ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην επιλογή του προσωπικού. Παρακάτω θα αναλύσουμε το οργανόγραμμα, καθώς επίσης και τα προσόντα που χρειάζονται τα μελλοντικά στελέχη.

3.2.6.1 Βασικά χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού

Έτσι, η εταιρεία είναι βασικό να ξεκινήσει τις δραστηριότητές της χωρισμένη στα παρακάτω τμήματα:

1. Διοίκηση:

Υπεύθυνος για την Διοίκηση θα είναι ο ιδρυτής.

Κύριες αρμοδιότητες: Η οργάνωση όλων των τμημάτων και η χάραξη των βραχυπρόθεσμων, αλλά και των μακροπρόθεσμων στόχων.

2. Λογιστήριο:

Ο υπεύθυνος Λογιστηρίου πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

Να είναι κάτοχος Πανεπιστημιακού διπλώματος οικονομικών, λογιστικών ή χρηματοοικονομικών επιστημών και να έχει τουλάχιστον 10ετή εμπειρία σε παρόμοια θέση. Να έχει άριστες γνώσεις αγγλικής γλώσσας και να χειρίζεται λογιστικά προγράμματα υπολογιστή.

Κύριες αρμοδιότητες: Η οργάνωση του λογιστηρίου, η τήρηση των βιβλίων της εταιρείας, η αρχειοθέτηση των παραστατικών, η έκδοση τιμολογίων-αποδείξεων-λογαριασμών, η μισθοδοσία του προσωπικού, ταμείο.

Μεσοπρόθεσμα και ανάλογα με το μέγεθος των εργασιών, ίσως δημιουργηθεί και θέση Βοηθού Λογιστή, ο οποίος θα έχει τα εξής χαρακτηριστικά: Απόφοιτος οικονομικής σχολής (ΑΤΕΙ ή ΑΕΙ) με γνώσεις υπολογιστών και αγγλικών. Η προϋπηρεσία δεν κρίνεται απαραίτητη.

Κύριες αρμοδιότητες: Η γραμματειακή υποστήριξη του Λογιστή, εξωτερικές δουλειές σε τράπεζες-εφορίες κλπ, αρχειοθέτηση παραστατικών.

3. Νομική Υπηρεσία:

Αρχικά, με την ίδρυση της εταιρείας δεν κρίνεται απαραίτητο η στελέχωση της νομικής υπηρεσίας. Είναι βέβαιο, όμως, ότι θα χρειασθεί να υπάρξει συνεργασία με κάποιο εξωτερικό νομικό σύμβουλο, ο οποίος πρέπει να έχει εμπειρία στις συμβάσεις και σύναψη συμφωνιών ή και γενικότερα στην παροχή νομικών συμβουλών σε τεχνική εταιρεία διοίκησης έργων.

4. Εμπορικό & Τεχνικό Τμήμα:

Η ένωση του Εμπορικού με το Τεχνικό τμήμα κρίνεται απαραίτητη, αφού η κοστολόγηση και η πώληση μίας εργασίας μεταβάλλεται ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση και είναι απαραίτητες οι τεχνικές γνώσεις, αλλά και οι γνώσεις των πωλήσεων και σύναψης συμφωνίας.

Έτσι, τα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για την κάλυψη της θέσης του Εμπορικού & Τεχνικού Διευθυντή είναι:

Να είναι απόφοιτος Ναυπηγός Μηχανολόγος Μηχανικός και να έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ή στη Διοίκηση Έργων. Να έχει άριστες γνώσεις της αγγλικής γλώσσας, αλλά και του χειρισμού σχεδιαστικών προγραμμάτων-προγραμμάτων διαχείρισης έργων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η εμπειρία που απαιτείται για την κάλυψη της θέσης είναι τουλάχιστον 10ετή σε έργα κατασκευής-μετασκευής σκαφών ή πλοίων, αλλά και τουλάχιστον 4 έτη σε διοικητικές θέσεις ως τεχνικός διευθυντής ή υπεύθυνος διαχείρισης έργου.

Οι κύριες αρμοδιότητες του Εμπορικού και Τεχνικού Διευθυντή είναι: η οργάνωση και ο έλεγχος των τμημάτων διαχείρισης έργων, πωλήσεων και διαχείρισης ποιότητας. Είναι αυτός ο οποίος θα εγκρίνει την προσφορά πριν φτάσει στον πελάτη, αλλά και αυτός ο οποίος θα εγκρίνει τον χρονικό προγραμματισμό και τον τρόπο επιτήρησης ενός έργου. Επίσης, η σχέση του με το τμήμα Ποιότητας τον καθιστά υπεύθυνο στην τήρηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών

παρακολούθησης ενός έργου, αλλά και στην εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων με μόνο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

A. Τμήμα Διαχείρισης Έργων:

Κάτω από τον Εμπορικό & Τεχνικό Διευθυντή θα είναι ο υπεύθυνος έργων. Απαραίτητη προϋπόθεση να είναι κάτοχος διπλώματος Ναυπηγού Μηχανολόγου Μηχανικού ή Ναυπηγικής και να έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Έργων. Η εμπειρία που απαιτείται είναι τουλάχιστον 5ετής σε έργα κατασκευής-μετασκευής σκαφών. Οι άριστες γνώσεις σε σχεδιαστικά προγράμματα, προγράμματα διαχείρισης έργων και αγγλικών κρίνονται απαραίτητες.

Κύριες αρμοδιότητες: Η παρακολούθηση των εργασιών στα έργα, η καταγραφή και η ενημέρωση για την εξέλιξη τους.

B. Τμήμα Πωλήσεων-Προμηθειών:

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την καταγραφή των απαιτήσεων του πελάτη, τον προϋπολογισμό και τη σύνταξη μίας προσφοράς, αλλά και την ανεύρεση των καλύτερων συνεργατών-εργολάβων για την υλοποίηση μίας εργασίας. Επίσης, μπορεί ένας πελάτης να χρειασθεί κάποια ανταλλακτικά ή άλλα υλικά, για τα οποία ο υπεύθυνος των πωλήσεων πρέπει να αναζητήσει και να του τα προμηθεύσει σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που θα έχουν συμφωνήσει. Τα παραπάνω αποτελούν τις κύριες αρμοδιότητες του υπεύθυνου πωλήσεων-προμηθειών.

Έτσι, τα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για την κάλυψη της θέσης είναι: κάτοχος διπλώματος Ναυπηγού Μηχανολόγου Μηχανικού ή Ναυπηγικής, να έχει πιστοποίηση ή δίπλωμα με θέμα τις πωλήσεις και να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στα Logistics. Η άριστη γνώση αγγλικών και 2^{ης} ξένης γλώσσας (ιταλικών ή γαλλικών) κρίνεται απαραίτητη. Ο χειρισμός εμπορικών προγραμμάτων σε ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι απαραίτητος.

C. Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας:

Το τμήμα διαχείρισης ποιότητας πρέπει να δημιουργηθεί ώστε να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για την εφαρμογή και την τήρηση των προτύπων τόσο σε επίπεδο διαχείρισης ενός έργου, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμόζει έρευνα ικανοποίησης πελατών, αλλά και να αξιολογεί τους συνεργάτες – εργολάβους. Τέλος, θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει νέα πρότυπα και να παρουσιάζει όλα τα στοιχεία στον Εμπορικό & Τεχνικό Διευθυντή. Τα παραπάνω ολοκληρώνουν τις κύριες αρμοδιότητες για τη θέση αυτή.

Τα προσόντα που απαιτούνται είναι:

Να είναι απόφοιτος σχολής διαχείρισης ποιότητας ή/και κινδύνων.

Να γνωρίζει άριστα αγγλικά και 2^η ξένη γλώσσα (ιταλικά ή γαλλικά). Να είναι άριστος χειριστής του ηλεκτρονικού υπολογιστή

5. Τμήμα Marketing:

Αυτό το τμήμα θα είναι υπεύθυνο για την δημιουργία του ονόματος ή “Brand name” της επιχείρησης, σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.

Οι κύριες αρμοδιότητες του υπεύθυνου Marketing είναι: Διαφήμιση στις μαρίνες της Ελλάδας, αλλά μελλοντικά και στις μεγαλύτερες μαρίνες της μεσογείου. Εξεύρεση των καλύτερων διαφημιστικών μέσων για την παρουσίαση της εταιρείας σε ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο. Οργάνωση και παρουσία περιπτέρου διαφήμισης της εταιρείας στις μεγαλύτερες και σημαντικότερες εκθέσεις για τον θαλάσσιο τουρισμό και τη ναυπηγική βιομηχανία.

Τα προσόντα που χρειάζεται κάποιος για την θέση είναι:

Κάτοχος πτυχίου Marketing. Προϋπηρεσία 4 έτη τουλάχιστον σε εταιρεία ναυλώσεων σκαφών αναψυχής ή διαχείρισης σκαφών αναψυχής και ειδικότερα σε τμήμα marketing.

Οι τρεις γλώσσες (αγγλικά, γαλλικά, ιταλικά) είναι απαραίτητες, όπως επίσης και η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

6. Τμήμα IT:

Αρχικά και λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δεν κρίνεται απαραίτητο η στελέχωση του τμήματος με μόνιμο προσωπικό.

Είναι προτιμότερο η αγορά κάποιων ERP ή και CRM συστημάτων να γίνει από γνωστή εταιρεία, όπως επίσης και η τεχνική υποστήριξη.

Το ίδιο αφορά και στην κατασκευή της ιστοσελίδας.

Μακροπρόθεσμα ίσως υπάρξει στελέχωση του τμήματος με υπεύθυνο IT ο οποίος θα πρέπει να είναι σε θέση με τις τεχνικές του γνώσεις να

λύσει οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί στα ηλεκτρονικά μέσα που θα χρησιμοποιεί η εταιρεία.

Τέλος, εκτός από όλα τα παραπάνω τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την στελέχωση της εταιρείας, βασικό κριτήριο επιλογής των ατόμων θα είναι η αγάπη τους για τη θάλασσα, αλλά και το θαλάσσιο τουρισμό γενικότερα.

3.2.6.2 Οργανόγραμμα



3.2.6.3 Εκπαίδευση

Μεγάλη έμφαση θα δοθεί στην εκπαίδευση του προσωπικού. Κάθε χρόνο θα πραγματοποιούνται σεμινάρια Διαχείρισης Έργων, Πωλήσεων, Marketing. Η εκπαίδευση θα πραγματοποιείται κάτω από την εποπτεία-οργάνωση ενός Κ.Ε.Κ και με την βοήθεια των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ. Έτσι, η επιχείρηση δεν θα επιβαρύνεται με κάποιο έξτρα κόστος, αλλά θα χρησιμοποιεί το ποσό που προκαταβάλλει στον ΟΑΕΔ. Επίσης, ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα πραγματοποιούνται συναντήσεις του προσωπικού, όπου θα αναλύονται οι δυσκολίες που προκύπτουν στο κάθε τμήμα και οι τρόποι επίλυσής τους.

3.3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΓΟΡΑΣ

Ενώ η ζήτηση για νέα πολυτελή γιοτ έχει μειωθεί, περίπου το 2009 έως και το 2011 φαίνεται ότι υπάρχει μια μικρή ανάκαμψη με καθελκύσεις από τα περισσότερα ναυπηγεία. Το 2015, η αγορά έχει προχωρήσει σημαντικά με την πρόβλεψη για κατασκευή υπερπολυτελών γιοτ ολικού μήκους 140-180m. Όπως φαίνεται και τα προηγούμενα χρόνια, το μέγεθος και η πολυτέλεια σε αυτά τα σκάφη φτάνουν στα μέγιστα όρια του εφικτού.

Τα σκάφη αναψυχής, μπορούν να χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από τους ιδιοκτήτες τους, ενώ άλλοι τα εκμεταλλεύονται με ναυλώσεις όλο το χρόνο και ένας μεγάλος αριθμός σκαφών διατίθεται για μερική ναύλωση κάποιους μήνες του έτους. Το εβδομαδιαίο ποσό ναύλωσης πολυτελών σκαφών αναψυχής σε όλο τον κόσμο κυμαίνεται από δεκάδες χιλιάδες σε πάνω από ένα εκατομμύριο δολάρια. Τα επιπλέον έξοδα που χρεώνται είναι περίπου 25-30% στα τρόφιμα, καύσιμα, κόστος ελλιμενισμού, καθώς και ένα σύνηθες φιλοδώρημα στο πλήρωμα περίπου 15-20% για την καλή εξυπηρέτηση. Η ναύλωση ενός πολυτελούς γιοτ είναι αρκετά αποτελεσματική, επειδή οι ιδιοκτήτες του σκάφους με αυτόν τον τρόπο μειώνουν τις δαπάνες λειτουργίας του. Αντίθετα, υπάρχει αύξηση στους ναυλωτές ιδιωτικών γιοτ (τα οποία δεν είναι υπό την ιδιοκτησία τους), επειδή θεωρείται γενικά ότι είναι λιγότερο ακριβά, με λιγότερη ταλαιπωρία σε σχέση με την ιδιοκτησία ενός γιοτ και έχουν δυνατότητα επιλογής παροχών, τύπο σκάφους, θέση και πλήρωμα.

3.3.1 Superyachts – Megayachts – Gigayachts

Το ελάχιστο μήκος για ένα superyacht αναβαίνει πάνω από τα 100ft, αφού υπάρχει πληθώρα σκαφών άνω των 100ft, παρ' ότι υπάρχουν σκάφη πάνω από 24 μέτρα (79 πόδια) που εκπληρούν τις προϋποθέσεις για βραβεία design. Ένα σκάφος 45 έως 50μ (148 - 164 ft), που είναι τα ελάχιστα μέτρα ώστε να μπορέσουμε να το χαρακτηρίσουμε superyacht, έχουν συνήθως τρία πατώματα με καμπίνες που φιλοξενούν 10-12 άτομα και για το πλήρωμα αντίστοιχα του μεγέθους του. Έτσι, τα επίπεδα σε αυτό το είδος του σκάφους είναι συνήθως ως εξής:

- Κάτω κατάστρωμα (lower deck): εξωτερική πισίνα στην πρύμνη, τέσσερις (μερικές φορές πέντε) καμπίνες με ιδιωτικό μπάνιο στην πρύμνη, στο μέσο του πλοίου υπάρχει το μηχανοστάσιο, καμπίνα πληρώματος στο μπροστινό μέρος.
- Κύριο κατάστρωμα (main deck): σκεπαστό εξωτερικό κατάστρωμα που οδηγεί στο σαλόνι, τραπεζαρία και μαγειρείο. Η σουίτα του ιδιοκτήτη είναι προς τα εμπρός, συνήθως περιλαμβάνει χώρο γραφείου-μελέτης και μερικές φορές μια δεύτερη καμπίνα για μια προσωπική βοηθό/ σωματοφύλακα.
- Πάνω κατάστρωμα (upper deck): εξωτερικό κατάστρωμα, που χρησιμοποιείται συχνά ως υπαίθρια τραπεζαρία, δεύτερο σαλόνι (που συχνά αποκαλείται sky lounge), η έκτη καμπίνα θα είναι στο μέσο του πλοίου, εάν αυτή δεν είναι στο κατώτερο

κατάστρωμα ή μέρος της σουίτας του ιδιοκτήτη. Εν συνεχεία υπάρχει η καμπίνα του καπετάνιου και η γέφυρα.

- Ανώτατο κατάστρωμα (sun deck): συχνά υπάρχει τζακούζι και μερικές φορές ένα κλειστό γυμναστήριο (το οποίο μπορεί επίσης να είναι κάτω από τα καταστρώματα ή ακόμα και μέρος της σουίτας του ιδιοκτήτη).

Ο αριθμός των πολύ μεγάλων σκαφών αναψυχής έχει αυξηθεί ραγδαία από το 1990 και όλο και περισσότερο τα σκάφη πάνω από 65 μέτρα (213 ft), περίπου, ξεχωρίζουν μεταξύ άλλων πολυτελών θαλαμηγών. Σκάφη αυτού του μεγέθους έχουν σχεδόν πάντα ειδικές κατασκευές που κοστίζουν δεκάδες εκατομμύρια δολάρια.

Ένα σκάφος αυτού του μεγέθους έχει συνήθως τέσσερα καταστρώματα πάνω από την ίσαλο γραμμή και ένα ή δύο από κάτω. Επίσης, είναι πιθανό να έχουμε μια πλατφόρμα προσγείωσης ελικοπτέρων. Εκτός από πρόσθετες καμπίνες επισκεπτών, οι οποίες είναι πιθανό να περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες «VIP σουίτες» εκτός από τη σουίτα του ιδιοκτήτη και σε σύγκριση με ένα 50μ (160 ft) γιοτ, θα περιλαμβάνονται επιπλέον παροχές όπως τα ακόλουθα: εσωτερικό τζακούζι, σάουνα και ατμόλουτρα, σαλόνι ομορφιάς, μασάζ και άλλα ειδικά διαμορφωμένα δωμάτια, ένα ιατρικό κέντρο, μια ντίσκο (συνήθως στον ίδιο χώρο με το σαλόνι που βρίσκεται στο εξωτερικό πάνω κατάστρωμα ή στο κύριο κατάστρωμα, όπου έχει διαμορφωθεί σε ένα χώρο για χορό, όταν έπιπλα μετακινηθούν στην άκρη και ενεργοποιηθεί ειδικός φωτισμός), ένας κινηματογράφος, ρηχή πισίνα για παιδιά (πιθανώς με ένα διαμορφωτή κύματος), ένα playroom, και οι βοηθητικοί χώροι ξεκούρασης,

όπως ένα ξεχωριστό μπαρ, δεύτερη τραπεζαρία, ιδιωτικά δωμάτια συνεδριάσεων ή μια βιβλιοθήκη.

Δεν υπάρχει βιομηχανικό πρότυπο για τη διαφορά μεταξύ μηχανοκίνητων σκαφών, superyacht και megayacht. Ωστόσο, έχει γίνει γενικά αποδεκτό από ναυπηγούς και στελέχη της ναυπηγικής βιομηχανίας ότι τα superyachts κυμαίνονται από 120 ft έως 200 ft (60μ -) και τα Megayachts είναι πάνω από 200 ft (60μ +).

Το Giga yacht είναι ένας υπερβολικός όρος που εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε σχέση με Megayachts / Superyachts, στα μέσα της δεκαετίας του 2000. Δημοφιλή φόρουμ Megayachts όπως το περιοδικό Power & Motoryacht, το οποίο ήταν ενεργό από τις αρχές του 1990 έως το 2012, είχε μια συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με τις ορολογίες, αφού τα πολυτελή γιοτ εκείνη τη στιγμή έπαιρναν όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις, που υπερβαίνουν τα 300 πόδια σε μήκος (περίπου 91 μέτρα).

Οι λέξεις «megayacht» και «superyacht», αναφέρονται στο ίδιο αντικείμενο, παρ' ότι ο όρος superyacht είναι πιο διαδεδομένος εκτός των ΗΠΑ αυτές τις μέρες. Στην πραγματικότητα, η λέξη megayacht επινοήθηκε πρώτη, από τον διάσημο μεσίτη γιοτ George Nicholson σε ένα από τα πρώτα τεύχη του Power & Motoryacht το 1985, καθώς και αναφορές των μέσων ενημέρωσης μετέπειτα. Από το 2012, τα σκάφη πάνω από 100 μέτρα (328 πόδια) εξακολουθούν να είναι σπάνια, αλλά βρίσκουμε όλο και πιο συχνά, αυτά που είναι περίπου 24μ.

3.3.2 Παγκόσμια αγορά σκαφών αναψυχής

Παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση, ο κλάδος των σκαφών αναψυχής δεν φαίνεται να έχει επηρεαστεί.

Για πρώτη φορά τα τελευταία 6 χρόνια και ειδικότερα στις αρχές του 2014, παρουσιάστηκε αύξηση στον αριθμό νέων κατασκευών σκαφών σε 411, σε σχέση με το 2013 όπου οι συνολικές κατασκευές δεν ξεπερνούσαν τις 407.

Σύμφωνα με στοιχεία του παρελθόντος μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα επόμενα έτη, ο παγκόσμιος στόλος αναμένεται να αυξηθεί. Το Global Orderbook (GOB) έχει παρουσιάσει στοιχεία όπου δείχνει αύξηση κατά 25% στις παραγγελίες σκαφών το 2015 και κατά 3% το 2016.

Στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι ο μέσος όρος μεγέθους μίας νέας κατασκευής είναι μεταξύ 40 – 50m. Επίσης, παρουσιάζεται μείωση στα σκάφη μεγέθους 30 – 40m και υπάρχει σταθερότητα στις παραγγελίες σκαφών άνω των 50m+.

Η Ευρώπη παραμένει ηγέτιδα ήπειρος στην κατασκευή σκαφών – ανακαινίσεων, λόγω των ναυπηγείων, του εξειδικευμένου προσωπικού που υπάρχει, αλλά και της εμπιστοσύνης-προτίμησης που δείχνουν οι ιδιοκτήτες.

Επίσης, η χρήση του 75% του συνολικού αριθμού των σκαφών δραστηριοποιείται στην Μεσόγειο. Η Μεσόγειος είναι μία ασφαλής θάλασσα από πειρατεία και πολέμους, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί ιδανικό μέρος για τουρισμό.

Τέλος, αναφορικά με όλα τα παραπάνω, υπολογίζονται ότι θα χρειαστούν περίπου 1.500 νέες θέσεις ελλιμενισμού μέσα στην επόμενη 10ετία.

3.3.3 Θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα

Η Ελλάδα είναι ένας από τους δημοφιλέστερους προορισμούς και προτιμάται από τους ιδιοκτήτες σκαφών και τους τουριστικούς πράκτορες.

Η γεωγραφική θέση της χώρας, το πλήθος των νησιών και η ιστορία της, αποτελούν πόλο έλξης για τους κατοίκους ξένων χωρών, αλλά και ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού.

Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι να γίνει ηγέτιδα χώρα στα τουριστικά, στα ιστιοπλοϊκά και στα ιδιωτικά σκάφη της Ανατολικής Μεσογείου.



Εικόνα 13 - Πρυμοδέτηση πολυτελούς θαλαμηγου σε ναυπηγείο στο Πέραμα

3.3.4 Τάσεις αγοράς

Εκτιμάται πως περισσότερα από 5000 σκάφη παγκοσμίως ανά έτος και πάνω από 25m ολικού μήκους, θα τους παρασχεθούν ναυπηγικές υπηρεσίες κάθε είδους.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα και στην περιοχή του Περάματος-Αττικής όπου υπάρχουν εξειδικευμένα ναυπηγεία yachts, γίνονται πάνω από 500 ανελκυσείς ανά έτος. Τα σκάφη στην πλειοψηφία τους κάθε χρόνο πρέπει να ανελκυστούν στην ξηρά, ώστε να γίνει συντήρηση των υφάλων, μηχανολογική συντήρηση και γενικότερη συντήρηση. Τα οφέλη που προκύπτουν στην περιοχή του Περάματος είναι πολλαπλά, όπως:

- Εκσυγχρονισμός των παλαιών καρνάγιων σε νέα, σύγχρονα ναυπηγεία.
- Αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά 5% κάθε έτος, ανά ναυπηγείο.
- Κερδοφόρες επιχειρήσεις που ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με τον κλάδο της ναυπηγικής βιομηχανίας.

Το κόστος της καθιερωμένης συντήρησης των σκαφών (Ανέλκυση – παραμονή 7 ημερών στην ξηρά – υδροβολή υφάλων – βάνιμο υφάλων – καθέλκυση) μήκους 25 – 35m ανέρχεται μεταξύ 6.000 – 15.000€.

Περίπου κάθε 5 χρόνια στα σκάφη πρέπει να γίνεται ολική βαφή όπου το κόστος ανέρχεται μεταξύ 200.000 έως 300.000 € για σκάφη μήκους 40 έως 45m.

Οι παραπάνω υποθέσεις ισχύουν εφόσον:

- Ο στόλος των σκαφών πάνω από 25m θα αυξάνεται το λιγότερο κατά 200 σκάφη κάθε έτος παγκοσμίως.
- Ο κλάδος του yachting δεν θα επηρεαστεί από την οικονομική κρίση και από την επερχόμενη ύφεση.
- Η φήμη των ναυπηγείων της Ελλάδος παραμένει ανταγωνιστική και δεν θα επηρεαστεί από εσωτερικές ή εξωτερικές πολιτικές εξελίξεις.

3.3.5 Προοπτικές & Απειλές Ναυπηγικής Βιομηχανίας Ελλάδας

Στην Ελλάδα υπάρχουν 1100 Ναυτιλιακές Εταιρίες, εκ των οποίων οι περισσότερες έχουν τα κεντρικά τους γραφεία στο λιμάνι του Πειραιά, στην Αθήνα και τα περίχωρα της. 729 από αυτές τις εταιρίες ασχολούνται με την διαχείριση πλοίων και 371 έχουν ως χώρο επιχειρήσεων τη μεσιτεία, τη ναύλωση και άλλες ναυτιλιακές δραστηριότητες. Αυτές οι εταιρίες παρέχουν άμεσα ή έμμεσα απασχόληση σε περισσότερους από 11.000 ειδικευμένους εργαζόμενους. Ο συνολικό στόχος της Ελλάδας αριθμεί περί τα 4.050 πλοία, 1.578 από τα οποία φέρουν την Ελληνική σημαία.

Παρακάτω αναφέρουμε την παρούσα κατάσταση του κλάδου:

- Τέσσερα μεγάλα ναυπηγεία και περίπου 25 μικρά. Τα μεγάλα έχουν όλα το απαιτούμενο προσωπικό και εξοπλισμό και δεν υστερούν σε τίποτα από τα αντίστοιχα Ευρωπαϊκά. Τα μικρά αποτελούν τη ραχοκοκαλιά με τους περισσότερους ιδιοκτήτες και προσωπικό που έχουν πείρα αιώνων, είναι ευέλικτα, αποδοτικά και χρησιμοποιώντας το Ελληνικό δαιμόνιο έχουν κάνει θαύματα στο παρελθόν και συνεχίζουν. Όπως γνωρίζουμε οι επισκευές που γίνονται στην Ελλάδα σε λίγα ή σε κανένα άλλο μέρος του κόσμου δεν μπορούν να γίνουν σε ποιότητα, ταχύτητα και ιδιομορφία κάποια ιδιομορφία ή καινοτομία.
- Στη περιοχή της ναυπηγοεπισκευαστικής βάσης του Περάματος, της Δραπετσώνας και της ευρύτερης γενικά περιοχής, υπάρχουν και δραστηριοποιούνται περίπου 350-400 συνεργεία όλων των

ειδικοτήτων τα οποία παρέχουν τεχνογνωσία και λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν ακόμα και τα μεγάλα ναυπηγεία. Μαζί με αυτά δραστηριοποιούνται δεκάδες προμηθευτικές και συναφείς με τις ναυπηγοεπισκευαστικές εταιρείες. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η επισκευαστική βάση του Περάματος με τους απλούς τεχνικούς της, έδωσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της Ελληνικής ναυτιλίας.

- Η Ναυπηγοεπισκευαστική Βιομηχανία της χώρας και ειδικότερα του Περάματος, κατά το διάστημα της τελευταίας 20ετίας έχει δώσει δείγματα παραγωγικής ικανότητας που βοήθησε το ακτοπλοϊκό πρόβλημα της χώρας αλλά και επισκευαστικά έχει να επιδείξει σπουδαία επιτεύγματα και κυρίως η μετασκευαστική της επίδοση διέπρεψε την 10ετία 1995-2005.
- Η ποιότητα των κατασκευών είναι εφάμιλλη των ξένων και σε ορισμένες περιπτώσεις καλύτερη διότι η επικοινωνία ναυπηγείου – πλοιοκτητών και συμβούλων των πλοιοκτητών είναι ευκολότερη. Η ταύτιση τρόπου σκέψεως και Ελληνικού δαιμόνιου, δίνουν τη δυνατότητα μεταβίβασης ευκολότερα των σκέψεων και ιδεών για βελτίωση της ποιότητας και λειτουργικότητας εγκαταστάσεων και εφαρμογών.
- Στον κατασκευαστικό και επισκευαστικό τομέα, τα ναυπηγεία μας ανταγωνίζονται τα ξένα και δεν ακολουθούν τον μέσο όρο όπως άλλα ελληνικά προϊόντα, που σε σύγκριση με ξένα είναι κατά κανόνα υποδεέστερα των Ευρωπαϊκών και Αμερικάνικων.

- Η μόρφωση και εμπειρία των στελεχών είναι σε υψηλά επίπεδα και μεταξύ των καλύτερων στην Ευρώπη και Αμερική.
- Ακαδημαϊκή υποστήριξη: Τα εκπαιδευτικά μας ιδρύματα ιδίως τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολύ και είναι εφάμιλλα των ξένων, ενώ υπερτερούν σε ορισμένους τομείς, παρέχουν δε πολύτιμη συνεργασία όταν και όπου τους ζητηθεί.
- Ναυπηγικά γραφεία: Πολλά μικρά αλλά με ευελιξία στην παροχή υπηρεσιών και με πολυετή εμπειρία στις μικρού και μεσαίου μεγέθους κατασκευές.
- Γραφεία εξοπλισμού πλοίων τα οποία προμηθεύουν τις μηχανές προώσεως και όλα τα μηχανήματα, τα εξαρτήματα και μέρη του εξοπλισμού του πλοίου: Είναι από τα καλύτερα της αγοράς και μπορούν και επιτυγχάνουν την καλύτερη ποιότητα στις καλύτερες τιμές.
- Έλληνες Εφοπλιστές: Από τους καλύτερους στο χώρο της διαχείρισης πλοίων, γνωρίζουν καλά την Ναυτιλία με παράδοση αιώνων. Είναι πλαισιωμένοι με ικανούς τεχνικούς συμβούλους, που βοηθούν στην επιτυχή εφαρμογή των σχεδίων και στην επίσπευση των εργασιών με καλύτερη ή συντομότερη παράδοση του πλοίου.
- Χρόνος παράδοσης: Οι χρόνοι παράδοσης στα τέσσερα μεγάλα Ελληνικά ναυπηγεία είναι εφάμιλλοι των ναυπηγείων της λοιπής Ευρώπης, στα μικρά όμως είναι πολύ καλύτεροι.
- Παραγωγικότητα: Στα μεγάλα ναυπηγεία είναι περίπου ίδια με το μέσο όρο της Ευρώπης. Στα μικρά πολύ καλύτερη εάν

συγκρίνουμε π.χ. μέτρα συγκολλησεως ανά ώρα και τόνους υλικού που τοποθετείται ανά ημέρα.

- Καιρικές συνθήκες: Από τις καλύτερες στον κόσμο για επισκευές και ναυπηγήσεις, 300 ημέρες ηλιοφάνεια, καθόλου βροχές το καλοκαίρι. Οι ημέρες εργασίας που χάνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου λόγω των καιρικών συνθηκών, κάτι το οποίο δε συμβαίνει σε όλα τα άλλα ναυπηγεία του κόσμου και κυρίως της Β. Ευρώπης.
- Μειωμένα έξοδα επιβλέψεως επισκευών και ναυπηγήσεων από πλοιοκτήτες, λόγω διαμονής των επιβλεπόντων και συμβούλων εν Ελλάδι.

Εν συνεχεία αναφέρουμε τις απειλές:

- Μη ευέλικτο τραπεζικό σύστημα.
- Μειωμένο ενδιαφέρον του τραπεζικού συστήματος για κατασκευές στην Ελλάδα και ειδικά στα επιβατηγά.
- Αδιαφορία του κράτους – έλλειψη συντονισμού από τα διάφορα Υπουργεία και Κρατικές Υπηρεσίες. - Έλλειψη εχέγγυον εγγυήσεων του κράτους άμεσα προς τις δανειοδοτούσες τράπεζες ή έμμεσα απευθείας στους κατασκευαστές. – Έλλειψη και όραμα χρηματοδότησης με την μερική εγγύηση του κράτους.
- Νομοθετικό πλαίσιο απηργαιωμένο, ειδικά σε ότι αφορά τους νόμους εργασίας στα πλαίσια π.χ. υπερωρίες, ειδικότητες κ.λ.π., πράγμα το οποίον είναι φρένο στην ανάπτυξη με τις σύγχρονες μεθόδους.

- Μεγάλη κρατική γραφειοκρατία που έχει ως αποτέλεσμα και να καθυστερεί τις εργασίες στο Πέραμα αλλά και να ανεβάζει το κόστος τους.
- Λανθασμένο σύστημα από κρατικούς φορείς όπως Λιμενικό, Τελωνεία και γενικά αρχές εμπλεκόμενες με άδειες και εγκρίσεις που πολλές φορές δημιουργούν δυσκολίες για να τύχουν κάποιου οφέλους.
- Παραπληροφόρηση της αγοράς, σχετικά με διάφορα θέματα όπως: 1. Απεργίες. Πολλοί εφοπλιστές υποστηρίζουν ότι δεν φέρνουν τα πλοία τους προς επισκευή λόγω απεργιών, ενώ τα τέσσερα τελευταία χρόνια οι απεργίες ήταν μέσα σε λογικά πλαίσια. 2. Κόστος ανά Kg για καινούργιες κατασκευές και επισκευές. Πολλοί εφοπλιστές θεωρούν ότι το κόστος στην Ελλάδα είναι πολύ μεγαλύτερο από ότι πραγματικά είναι, όπως π.χ. ένας εφοπλιστής πρόσφατα είπε σε μία δημόσια συζήτηση, ότι το κόστος κατασκευών στην Ελλάδα είναι 5πλάσιο από το κόστος κατασκευής στην Άπω Ανατολή, ενώ όπως γνωρίζουμε το ολικό κόστος επισκευής, ειδικά ενός μικρού μεγέθους πλοίου, δεν υπερβαίνει το 50%.
- Φτηνές δεξαμενές. Γειτονικές χώρες όπως π.χ. η Μάλτα είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από εμάς, διότι ο κρατικός μηχανισμός τις υποστηρίζει, κάτι που δεν γίνεται στην Ελλάδα.

3.3.6 Ανάλυση SWOT

Σε συνέχεια των αναλυτικών περιγραφών επιχείρησης και κλάδου, παραθέτουμε την ανάλυση SWOT:

Ανάλυση SWOT	
Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων • Συνέπεια και Ευελιξία – Καλή σχέση με τον πελάτη • Τεχνογνωσία • Καλή γεωγραφική κάλυψη • Ευρεία εξυπηρέτηση κλάδων • Καλή ποιότητα παραγωγής και προσφερόμενων υπηρεσιών. • Ακρίβεια στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα και μικροί (σχετικά με τον ανταγωνισμό) χρόνοι ολοκλήρωσης εργασιών. • Μεγαλύτερη παραγωγικότητα εργασίας, εξαιτίας άλλης απλής οργάνωσης και ελέγχου, λόγω συμμετοχής ιδιοκτητών εταιρείας στα έργα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό κόστος εργατικών • Χρηματοπιστωτικά (και εγγυήσεις τραπεζών που δεν δίνονται) • Έλλειψη ή δυσκολία χρηματοδότησης • Ελλιπής εκπαίδευση νέου προσωπικού. • Πωλητές με ελλειπείς τεχνικές γνώσεις
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες κατασκευές • Εργασίες σχετικές με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας • Εφαρμογή νέας τεχνολογίας (πχ. Νανοτεχνολογία κλπ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μη καταβολή πληρωμής από πελάτες • Ατυχήματα • Χρηματοπιστωτικά • Απεργίες • Μικρή εισροή νέων στο επάγγελμα. • Αθέμιτος ανταγωνισμός. • Έντονος συναγωνισμός με χαμηλές τιμές και μικρά περιθώρια κέρδους • Έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες.

3.4. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ (STRATEGY AND IMPLEMENTATION SUMMARY)

Η εφαρμογή της σωστής βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής, αποτελεί το βασικό σκοπό για την ανάδειξη της επιχείρησης, αλλά και την θεμελίωσή της κατά το πέρασμα του χρόνου.

Αρχικά, θα δοθεί έμφαση στην στοχευμένη διαφήμιση με σκοπό να γίνει γνωστή η επιχείρηση στους ιδιοκτήτες σκαφών ολικού μήκους 10μ έως 120μ. Το “brand name” της επιχείρησης θα έχει σχέση με την άμεση εξυπηρέτηση, τη διαχείριση οποιουδήποτε έργου και την οργάνωση οποιασδήποτε εργασίας σχετιζόμενη με τα σκάφη.

3.4.1 Στρατηγική υπηρεσιών

Η εταιρεία θα δημιουργηθεί με σκοπό την άμεση εξεύρεση λύσης σε οποιοδήποτε πρόβλημα ή απαίτηση έχει ο πελάτης. Θα είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των κατάλληλων συνεργατών-προμηθευτών και για την υλοποίηση οποιασδήποτε εργασίας συντήρησης, επισκευής και ανακαίνισης σε σκάφη αναψυχής. Υπάρχουν πάρα πολλά επαγγέλματα που σχετίζονται με τις προαναφερθείσες εργασίες και αντίστοιχα πάρα πολλά συνεργεία. Όμως εταιρείες με εξειδίκευση, τεχνογνωσία και μεγάλο δίκτυο συνεργατών δεν υπάρχουν. Τα περισσότερα συνεργεία ειδικεύονται σε μία εργασία πχ. ξυλουργικές εργασίες ή οι πράκτορες που αναλαμβάνουν τη διαχείριση ενός σκάφους, συνεργάζονται με συγκεκριμένα συνεργεία και οι περισσότεροι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ναυπηγικές, τεχνικές ή διαχείρισης έργων γνώσεις.

3.4.2 Στρατηγική Marketing

Το Marketing θα αποτελέσει το κλειδί για την επιτυχία και την ανοδική πορεία της επιχείρησης.

Αρχικά, θα υπάρξει επιθετική πολιτική όσον αφορά τις στρατηγικές marketing με σκοπό την θεμελίωση της εταιρείας στον κλάδο.

Η δημοσίευση διαφημιστικών καταχωρίσεων σε περιοδικά που σχετίζονται με το yachting, η παρουσία banners σε αντίστοιχες ιστοσελίδες, αλλά και η διαφήμιση “door to door” στα σκάφη σε όλες τις μαρίνες της αττικής, είναι η πρώτη προτεραιότητα για την ανάδειξη της επιχείρησης.

3.4.3 Στρατηγική διανομής

Πρώτον, η επιθεώρηση-εκτίμηση των εργασιών που μας έχει ζητηθεί από τον πελάτη, θα γίνεται στο σκάφος με την παρουσία του εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού, αλλά και του πελάτη ή εκπροσώπου του.

Έπειτα, η προσφορά μπορεί να δοθεί είτε με ηλεκτρονικό (mail) είτε με έντυπο τρόπο.

Ύστερα, αφού πάρουμε την επιβεβαίωση της προσφοράς και αφού το σκάφος οδηγηθεί σε χώρους που μπορούν να πραγματοποιηθούν οι εργασίες σύμφωνα με το νόμο, μπορούμε να προχωρήσουμε στην οργάνωση των συνεργατών ώστε να γίνει η ολοκλήρωση της εργασίας κάτω από τις προδιαγραφές που θα έχουν συμφωνηθεί.

Τέλος, αφού υπάρξει αποδοχή για τα παραδοτέα, μπορούμε να παραδώσουμε το έργο δίνοντας στον πελάτη ένα “report” που θα περιλαμβάνει τις εργασίες που έγιναν.

3.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Σε αυτή την ενότητα κάνουμε εκτίμηση στις πιθανές ταμειακές ροές που θα δημιουργηθούν από την επένδυση. Επίσης, παρουσιάζονται οι κύριες κατηγορίες δαπανών, προκειμένου να γίνει υπολογισμός του αναμενόμενου κόστους, αλλά και του όφελους της επένδυσης.

3.5.1 Κύριες υποθέσεις

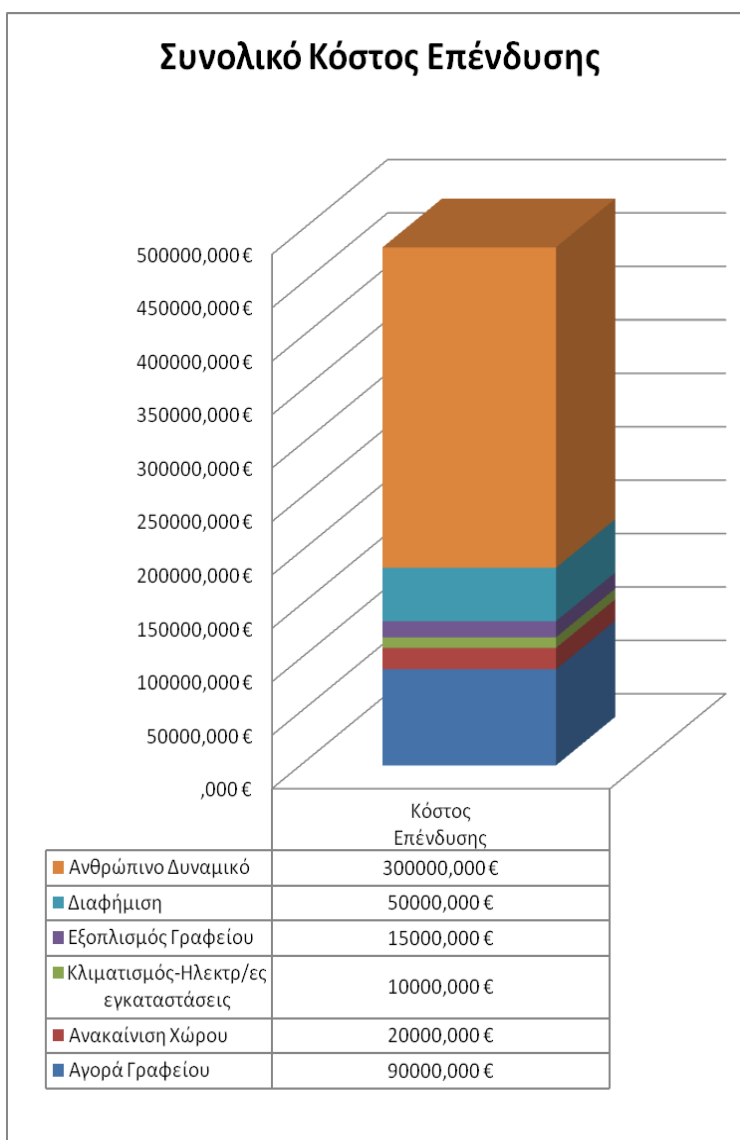
Οι γενικές παραδοχές της επένδυσης παρουσιάζονται παρακάτω:

- Φορολογικός Συντελεστής Εταιρείας: 29%
- Αρχική υπολογιζόμενη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό: € 300.000,00
- Η πλήρης χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται το 5^ο έτος
- Η αγορά του χώρου των γραφείων θα στοιχίσει: € 90.000,00
- Η ανακαίνιση των γραφείων θα διαρκέσει 3 μήνες
- Συνολικό κόστος επένδυσης: € 485.000,00
- Το IRR για 10 έτη είναι περίπου 20%

3.5.2 Κόστος Επένδυσης

Παρακάτω θα δούμε το συνολικό ποσό της επένδυσης:

Κόστος Επένδυσης	
Αγορά Γραφείου	90.000,00 €
Ανακαίνιση Χώρου	20.000,00 €
Κλιματισμός-Ηλεκτρ/ες εγκαταστάσεις	10.000,00 €
Εξοπλισμός Γραφείου	15.000,00 €
Διαφήμιση	50.000,00 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	300.000,00 €
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	485.000,00 €

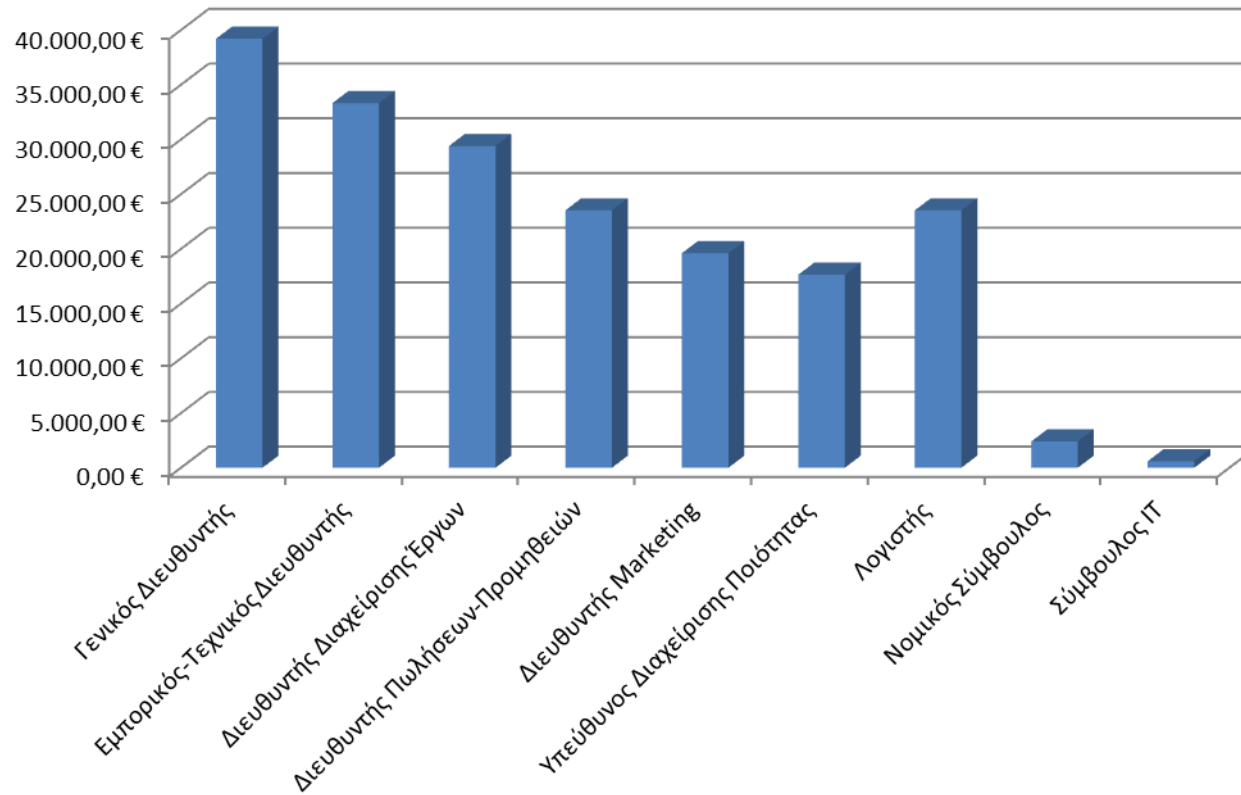


3.5.3 Κόστος Προσωπικού

Ο Πίνακας ενδεικτικών μισθών, αφορά τις ετήσιες καθαρές και μεικτές αποδοχές του προσωπικού. Οι παρακάτω μισθοί είναι υπολογισμένοι σύμφωνα με την οικονομική ύφεση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, αλλά και σύμφωνα με τους μισθούς που επικρατούν στους τομείς τουρισμού και ναυτιλίας.

Πίνακας Ενδεικτικών Μισθών					
Προσωπικό	Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές	Μήνες	Ετήσιες Καθαρές Αποδοχές	Κόστος Ασφάλισης	Μεικτό Ετήσιο Κόστος
Γενικός Διευθυντής	2.000,00 €	14	28.000,00 €	40%	39.200,00 €
Εμπορικός-Τεχνικός Διευθυντής	1.700,00 €	14	23.800,00 €	40%	33.320,00 €
Διευθυντής Διαχείρισης Έργων	1.500,00 €	14	21.000,00 €	40%	29.400,00 €
Διευθυντής Πωλήσεων-Προμηθειών	1.200,00 €	14	16.800,00 €	40%	23.520,00 €
Διευθυντής Marketing	1.000,00 €	14	14.000,00 €	40%	19.600,00 €
Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας	900,00 €	14	12.600,00 €	40%	17.640,00 €
Λογιστής	1.200,00 €	14	16.800,00 €	40%	23.520,00 €
Νομικός Σύμβουλος	200,00 €	12	2.400,00 €	0%	2.400,00 €
Σύμβουλος IT	50,00 €	12	600,00 €	0%	600,00 €
Συνολικά ποσά	9.750,00 €		136.000,00 €		189.200,00 €

Μεικτό Ετήσιο Κόστος Προσωπικού



3.5.4 Κύριες Κατηγορίες Δαπανών

Τα ετήσια λειτουργικά έξοδα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, όπου περιλαμβάνονται τα αναλώσιμα (γραφική ύλη, μελάνια εκτυπωτή κλπ) και λοιπά έξοδα (ΔΕΚΟ, έξοδα διαφήμισης κλπ) για τη συντήρηση ενός γραφείου.

Κύριες Κατηγορίες Δαπανών					
	Κόστος Προσωπικού	Κόστος Αναλωσίμων-Υλικών	Λοιπά έξοδα	Αποσβέσεις	Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα
1 ^ο έτος	189.200,00 €	2.000,00 €	15.000,00 €	3.500,00 €	206.200,00 €
2 ^ο έτος	206.840,00 €	2.500,00 €	16.000,00 €	3.500,00 €	225.340,00 €
3 ^ο έτος	224.480,00 €	3.100,00 €	16.500,00 €	3.500,00 €	244.080,00 €
4 ^ο έτος	242.120,00 €	3.800,00 €	17.000,00 €	3.500,00 €	262.920,00 €
5 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €
6 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €
7 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €
8 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €
9 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €
10 ^ο έτος	259.760,00 €	4.000,00 €	17.500,00 €	3.500,00 €	281.260,00 €

3.5.5 Αποσβέσεις

Πίνακας Αποσβέσεων			
	Ποσοστό	Ποσό Απόσβεσης	Ετήσιο Ποσό
Ανακαίνιση Χώρου	5,00%	20.000,00 €	1.000,00 €
Κλιματισμός-Ηλεκτρ/ες εγκαταστάσεις	10,00%	10.000,00 €	1.000,00 €
Εξοπλισμός Γραφείου	10,00%	15.000,00 €	1.500,00 €
Συνολικό Ετήσιο Ποσό			3.500,00 €

3.5.6 Έσοδα ανά Υπηρεσία

Τα έσοδα ανά υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση και αναλύονται στον παρακάτω πίνακα είναι υπολογισμένα σύμφωνα με το προβλεπόμενο πλήθος σκαφών που θα εξυπηρετήσει η επιχείρηση ανά έτος. Επίσης, ύστερα από έρευνα που έγινε στα ναυπηγεία Περάματος τα έσοδα ανά υπηρεσία προκύπτουν σύμφωνα με το μέσο όρο του συνολικού ποσού κάθε υπηρεσίας που παρέχεται σε 100 σκάφη. Τέλος, τα ποσά αυτά είναι καθαρά και έχουν αφαιρεθεί οι προμήθειες των υπεργολάβων.

Πίνακας Εσόδων ανά Υπηρεσία														
	Πλήθος σκαφών	Σύνολο ημερών Δεξ/μου	Διοίκηση Έργων	Parking σκαφών	Μηχανολογικές εργασίες	Εργασίες επισκευής λαμαρίνας	Εργασίες βαφής	Πολυεστερικές εργασίες	Σωληνοουργικές εργασίες	Εργασίες σκεπάσματος & σκαλωσιών	Ξυλουργικές εργασίες	Ηλεκτρονικές – Ηλεκτρολογικές εργασίες	Εργασίες ταπετσαρίας – μοκέτας	Σύνολο
1 ^ο έτος	2	30	3.000 €	2.850 €	2.000 €	1.200 €	60.000 €	800 €	400 €	6.000 €	2.200 €	600 €	600 €	79.650 €
2 ^ο έτος	6	90	9.000 €	8.550 €	6.000 €	3.600 €	180.000 €	2.400 €	1.200 €	18.000 €	6.600 €	1.800 €	1.800 €	238.950 €
3 ^ο έτος	10	150	15.000 €	14.250 €	10.000 €	6.000 €	300.000 €	4.000 €	2.000 €	30.000 €	11.000 €	3.000 €	3.000 €	398.250 €
4 ^ο έτος	12	180	18.000 €	17.100 €	12.000 €	7.200 €	360.000 €	4.800 €	2.400 €	36.000 €	13.200 €	3.600 €	3.600 €	477.900 €
5 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
6 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
7 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
8 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
9 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
10 ^ο έτος	15	225	22.500 €	21.375 €	15.000 €	9.000 €	450.000 €	6.000 €	3.000 €	45.000 €	16.500 €	4.500 €	4.500 €	597.375 €
Συνολικά Έσοδα														4.779.000 €

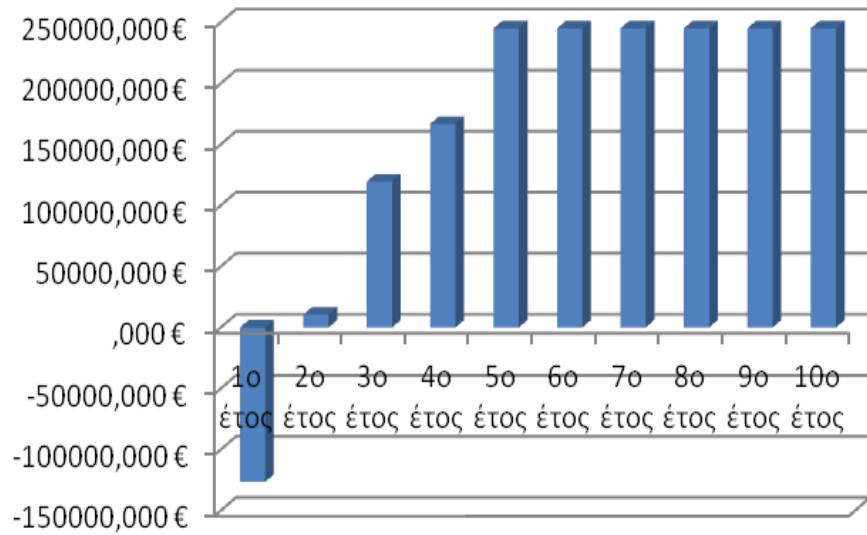
3.5.7 Κέρδη / Ζημιές

Έτσι, σύμφωνα με τα έσοδα της ενότητας 5.6 και τα έξοδα της ενότητας 5.4 , προκύπτουν οι παρακάτω ζημιές ή κέρδη ανά έτος, όπως επίσης και το γράφημα εσόδων-εξόδων.

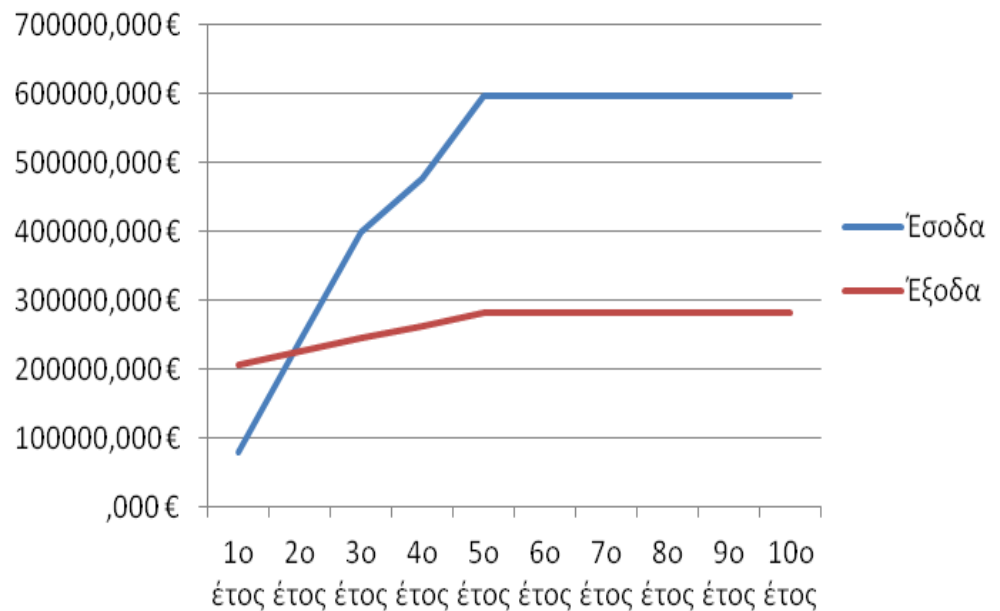
Όπως μπορούμε να δούμε, η επένδυση από το 2^ο έτος και μετά παρουσιάζει κερδοφορία.

	Κέρδος/Ζημιά
1 ^ο έτος	-126.550,00 €
2 ^ο έτος	10.550,39 €
3 ^ο έτος	119.511,63 €
4 ^ο έτος	166.651,16 €
5 ^ο έτος	245.050,39 €
6 ^ο έτος	245.050,39 €
7 ^ο έτος	245.050,39 €
8 ^ο έτος	245.050,39 €
9 ^ο έτος	245.050,39 €
10 ^ο έτος	245.050,39 €

Κέρδη / Ζημιά



Έσοδα / Έξοδα



3.5.8 Ταμειακές Ροές

Ταμειακές Ροές					
	Έσοδα	Έξοδα	Φόροι (29%)	Κέρδος/Ζημιά	Σύνολο από το 1ο Έτος
1 ^ο έτος	79.650,00 €	206.200,00 €	0	-126.550,00 €	-126.550,00 €
2 ^ο έτος	238.950,00 €	225.340,00 €	3.059,61 €	10.550,39 €	-115.999,61 €
3 ^ο έτος	398.250,00 €	244.080,00 €	34.658,37 €	119.511,63 €	3.512,02 €
4 ^ο έτος	477.900,00 €	262.920,00 €	48.328,84 €	166.651,16 €	170.163,18 €
5 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	415.213,57 €
6 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	660.263,95 €
7 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	905.314,34 €
8 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	1.150.364,73 €
9 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	1.395.415,12 €
10 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	1.640.465,50 €



3.5.9 NPV / IRR / PAYBACK PERIOD

Σύμφωνα με τις ταμειακές ροές και την προβλεπόμενη **αρχική επένδυση των € 485.000,00** έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Ταμειακές Ροές - Πίνακας υπολογισμού NPV / IRR / PAYBACK PERIOD					
	Έσοδα	Έξοδα	Φόροι (29%)	Κέρδος/Ζημιά	Σύνολο
0	0	485.000,00 €	0	-485.000,00 €	-485.000,00 €
1 ^ο έτος	79.650,00 €	206.200,00 €	0	-126.550,00 €	-611.550,00 €
2 ^ο έτος	238.950,00 €	225.340,00 €	3.059,61 €	10.550,39 €	-600.999,61 €
3 ^ο έτος	398.250,00 €	244.080,00 €	34.658,37 €	119.511,63 €	-481.487,98 €
4 ^ο έτος	477.900,00 €	262.920,00 €	48.328,84 €	166.651,16 €	-314.836,82 €
5 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	-69.786,43 €
6 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	175.263,95 €
7 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	420.314,34 €
8 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	665.364,73 €
9 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	910.415,12 €
10 ^ο έτος	597.375,00 €	281.260,00 €	71.064,61 €	245.050,39 €	1.155.465,50 €

Discount Rate	5 %
NPV (10 Years)	635.872,63 €
IRR (10 Years)	19 %
PAYBACK PERIOD (Years)	4,7

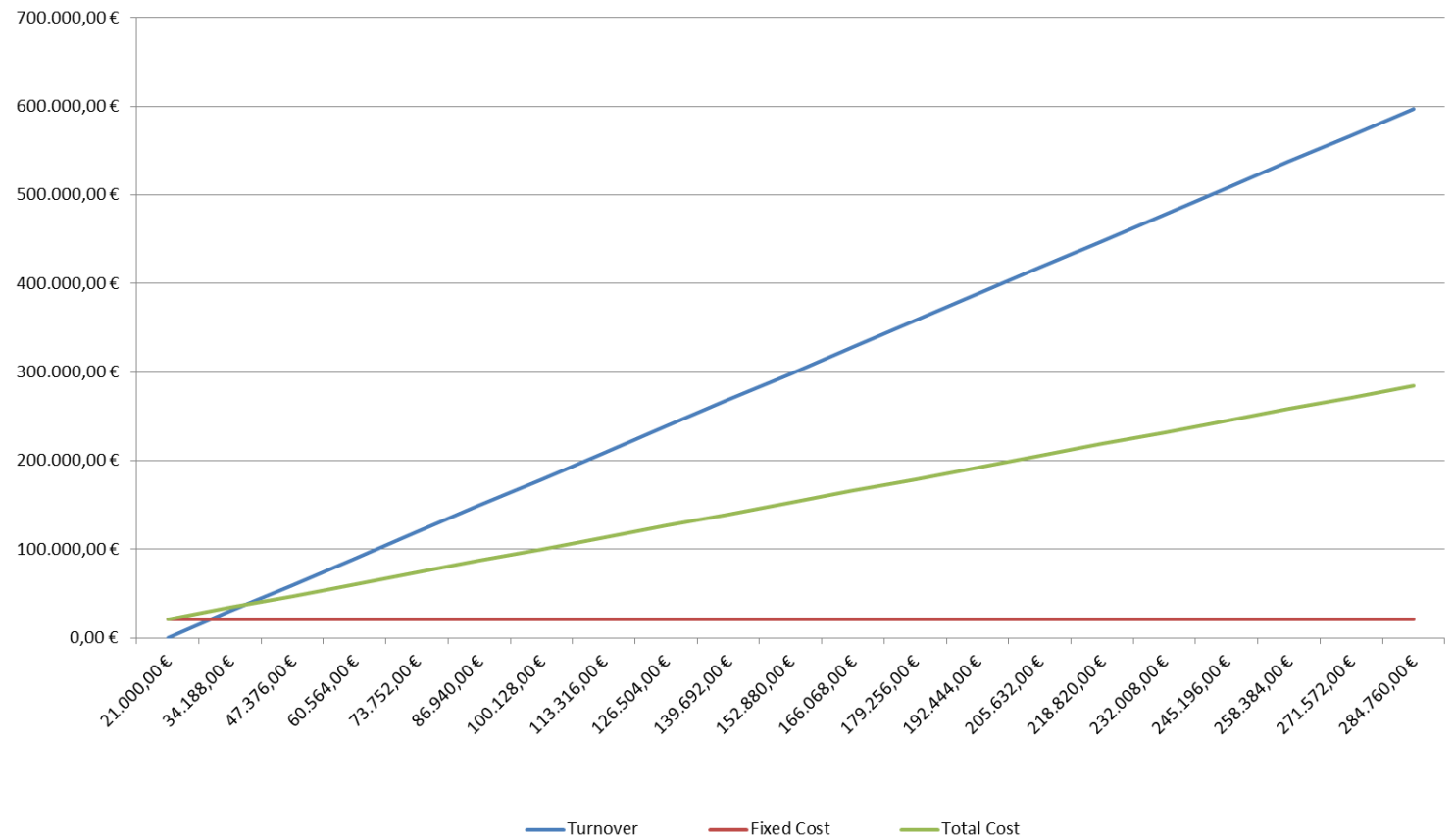
Αρα, η επένδυση έχει NPV θετικό, δηλαδή είναι κερδοφόρα και υπάρχει κεφαλαιακή επάρκεια. Επίσης, το IRR είναι στα επιθυμητά επίπεδα και υποδηλώνει ότι η επένδυση θα έχει μία αρκετά καλή απόδοση. Τέλος, στα 4,7 χρόνια θα μας επιστραφεί όλο το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης.

3.5.10 Ανάλυση νεκρού σημείου (Break – Even analysis)

Break Even Point Analysis						
%	Τζίρος	Μεταβλητό Κόστος	Σταθερό Κόστος	Συνολικό Κόστος	S/D	B/E
0%	0,00 €	0,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	-21.000,00 €	37.602,84 €
5%	29.868,75 €	13.188,00 €	21.000,00 €	34.188,00 €	-4.319,25 €	
10%	59.737,50 €	26.376,00 €	21.000,00 €	47.376,00 €	12.361,50 €	
15%	89.606,25 €	39.564,00 €	21.000,00 €	60.564,00 €	29.042,25 €	
20%	119.475,00 €	52.752,00 €	21.000,00 €	73.752,00 €	45.723,00 €	
25%	149.343,75 €	65.940,00 €	21.000,00 €	86.940,00 €	62.403,75 €	
30%	179.212,50 €	79.128,00 €	21.000,00 €	100.128,00 €	79.084,50 €	
35%	209.081,25 €	92.316,00 €	21.000,00 €	113.316,00 €	95.765,25 €	
40%	238.950,00 €	105.504,00 €	21.000,00 €	126.504,00 €	112.446,00 €	
45%	268.818,75 €	118.692,00 €	21.000,00 €	139.692,00 €	129.126,75 €	
50%	298.687,50 €	131.880,00 €	21.000,00 €	152.880,00 €	145.807,50 €	
55%	328.556,25 €	145.068,00 €	21.000,00 €	166.068,00 €	162.488,25 €	
60%	358.425,00 €	158.256,00 €	21.000,00 €	179.256,00 €	179.169,00 €	
65%	388.293,75 €	171.444,00 €	21.000,00 €	192.444,00 €	195.849,75 €	
70%	418.162,50 €	184.632,00 €	21.000,00 €	205.632,00 €	212.530,50 €	
75%	448.031,25 €	197.820,00 €	21.000,00 €	218.820,00 €	229.211,25 €	
80%	477.900,00 €	211.008,00 €	21.000,00 €	232.008,00 €	245.892,00 €	
85%	507.768,75 €	224.196,00 €	21.000,00 €	245.196,00 €	262.572,75 €	
90%	537.637,50 €	237.384,00 €	21.000,00 €	258.384,00 €	279.253,50 €	
95%	567.506,25 €	250.572,00 €	21.000,00 €	271.572,00 €	295.934,25 €	
100%	597.375,00 €	263.760,00 €	21.000,00 €	284.760,00 €	312.615,00 €	

B/E POINT		
T/O	37.602,84 €	annually
%	6,29468%	

B/E Point Analysis



3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουρισμός και η ναυτιλία στην Ελλάδα, είναι δύο τομείς οι οποίοι έχουν επηρεαστεί λιγότερο απ' όλους τους άλλους λόγω της οικονομικής ύφεσης που παρουσιάζει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Όσον αφορά τα σκάφη αναψυχής, θα μπορούσαμε να τα συμπεριλάβουμε και στους δύο παραπάνω τομείς.

Τέλος, παρ' όλο που υπάρχουν αρκετές εξειδικευμένες εταιρείες σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο (πχ. βαφή ή σκαλωσιές ή μηχανολογικές εργασίες), αντιθέτως υπάρχουν ελάχιστες εξειδικευμένες τεχνικές εταιρείες διοίκησης έργων συντήρησης, επισκευών και ανακαινίσεων σκαφών αναψυχής.

Συμπερασματικά, μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι η δημιουργία της τεχνικής εταιρείας α) θα ανεβάσει τον "πήχη" στον κλάδο υπηρεσιών στα σκάφη και β) σύμφωνα με όλη την ανάλυση που έχουμε κάνει θα είναι μία κερδοφόρα επιχείρηση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία μας βοήθησε να κατανοήσουμε τις τρεις παρακάτω έννοιες: 1) τη σημασία του προγραμματισμού και της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, 2) τη σημασία-ανάλυση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και 3) την παρουσίαση μελέτης περίπτωσης ενός οικονομοτεχνικού επενδυτικού σχεδίου. Αναφερθήκαμε στα πλεονεκτήματα, στα μειονεκτήματα και στο πώς η εφαρμογή τους επηρεάζει την επιχείρηση.

Έπειτα, έγινε ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου και παρουσιάσαμε το σκοπό της δημιουργίας του, τα πλεονεκτήματα, τους φραγμούς και τη δομή του.

Τέλος, η παρουσίαση της μελέτη περίπτωσης, μας έδειξε στην πράξη, την εφαρμογή της θεωρίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου και όπου καταλήξαμε σε ασφαλή-πραγματικά συμπεράσματα για το εάν μας συμφέρει να υλοποιήσουμε την ιδέα ή όχι.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Strategic Management: Formulation and Implementation, RYSZARD BARNAT, <http://www.24xls.com/>
- Blackwell, E. (2004), How to prepare a business plan, Kogane Page, Sunday Times Business Enterprise
- Bygrave, W., Wiley J., (1994), Κινητό MBA για Επιχείρηση, Inc.
- Butler, D. (2000), Business Planning: A guide to business start-up, Butterworth, Oxford
- Graham, F. (2004), Guide to business planning, Available: <http://kutenk2000.freehostia.com/toc3/BPLA224405.html>, 9/06/2008
- Harvard Business Review on Organizational Learning (2001), Harvard Business School Press
- Harvard Business Review on Strategies for Growth (1998), Harvard Business School Press
- Hisrich, R., Peters, P. (1989), Entrepreneurship Starting, Developing and managing a new enterprise, Boston, p. 126
- Hussey, D. (1999), Strategy and Planning, Wiley John & Sons, UK
- Jain, S. (1999), Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Lee, S.F., Sai on Ko, (2002), Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The art of Business Management Strategies’ on QFD Methodology, Managerial Auditing Journal
- Record, M. (2001), Winning business plan, Record Publications
- Stutely, R. (2003), Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Timmons, J., Zacharakis, A., Spinelli, S. (2004), Business Plans that Work, McGraw Hill
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2007), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007- 2009, Αθήνα
- Ζαμπετάκης, Λ. (2005), Επιχειρηματικότητα και Περιβάλλον, Εκπαιδευτικές σημειώσεις θεωρίας, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Διαθέσιμο: <http://www.teicrete.gr/diatmim/web%20entrepreneurship/index.html>, 23/06/2008

- Ζιώγας, Ι., Χιωτίδης, Γ. (2003), Μεθοδολογία ίδρυσης σύγχρονων επιχειρήσεων, Πρόγραμμα: «Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών και σπουδαστών, 2003-2005, Β' Ε.Π.Ε.Κ», ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Κοζάνη, 2003
- Θωμάς, Π. (2000), Έρευνα Αγοράς: Πρακτικός οδηγός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ιωάννου, Κ. (2001), Οδηγός Επιχειρηματικότητας, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Κόκκορης, Θ. (1995), Το επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Ιδίου
- Λαμπρόπουλος, Π. (2005), Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- Πετράκης, Μ. (1999), Έρευνα Μάρκετινγκ: Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Πετρώφ Ι., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη Α. (2001), Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ. Η ελληνική προσέγγιση, Rosili, Αθήνα
- Σιώμκος, Γ. (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- “Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική”.Σημειώσεις Μαθήματος Στρατηγικής Επιχειρήσεων, Ιωάννης Πολλάλης. 2014.
- “Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)”. Σημειώσεις Μαθήματος Στρατηγικής Επιχειρήσεων, Ιωάννης Πολλάλης. 2011.
- “Οδηγός για Business Plan”. Σημειώσεις Μαθήματος Στρατηγικής Επιχειρήσεων, Ιωάννης Πολλάλης. 2004.
- “Guidelines of a complete business plan for entrepreneurs – Value, Purpose, Outline and tools”. Yannis Pollalis. 2008.
- “Fourth Edition - Writing an effective business plan”. Deloitte & Touche. 2003.
- Daniel Fisher (2013-04-05). "German Shipyard Launches World's Largest Private Yacht At 591 Feet". Forbes.
- Maarten Janssen (2014-11-23). "Rumours about a 222 metre superyacht project". Superyachttimes.com.
- "Topaz, the £400million superyacht". Daily Mail. 26 June 2012. Retrieved 2012-06-27.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Rising Sun – 454 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.

- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Octopus – 414 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- David Pelly. "Iconic yachts: Pelorus". boatinternational.com. Retrieved 2012-12-25.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Le Grand Bleu – 370 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Atessa [sic] IV – 331 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Limitless – 316 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "Vijay Mallyas luxury toys are not his own". Business Standard. Retrieved March 2, 2013.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Tatoosh – 303 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Musashi – 288 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "Billionaires Mark Cuban and Larry Ellison take delivery of their 88 meter Super Yachts and sister ships Fountainhead and Musashi".
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Ecstasea – 382 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- Official website; at 2,998 tons, largest yacht built in the United States since the 1930s
- Gershon, Eric (27 September 2010). "Denver investor's yacht is biggest built in U.S. in decades". Denver Post. Retrieved 5 July 2012.
- "Pacific Yacht". superyachts.com. Retrieved 2013-04-06.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Talitha G – 263 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: C2 – 257 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Lone Ranger – 254 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.

- "Superyacht designed in Bath makes waves". thisisbath.co.uk. 15 March 2012. Retrieved 17 March 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Reverie – 230 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "High Power III". Retrieved September 25, 2012.
- "The Largest Yachts Of The Forbes 400: Nomad – 228 feet". Forbes. Retrieved August 9, 2012.
- "Plan to allow mega-yachts to moor in Newport Harbor draws criticism". Retrieved September 1, 2013.
- "Delta Marine launches 66-meter superyacht "Invictus"". Retrieved September 1, 2013.
- “Η Ναυπηγική Βιομηχανία στην Ελλάδα - Παρούσα κατάσταση – Προοπτικές”, ΤΕΕ, Πειραιάς, 30 Μαΐου 2005
- “ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΝΑΥΠΗΓΟΕΠΙΣΚΕΥΗΣ”, ΑΝ.Ε.Π., Αύγουστος 2008
- <http://www.boatinternational.com/2011/08/08/fincantieri-delivers-134m-superyacht-serene>
- <http://www.superyachtsociety.org/>
- <http://www.myba-association.com/>
- <http://www.ussuperyacht.com/>
- <http://www.atlas-shipyard.gr/projects.html>
- <http://www.superyachtservicesguide.com/>
- <http://www.syog.com/>
- <http://www.yachting-pages.com/>
- <http://www.bureauveritas.gr/>