«ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΝΝΕΑ (9) ΚΛΑΔΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ»

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΤΠΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ 1

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 2

1.1 Χαρακτηριστικα Γνωρισματα των Επιχειρησεων του Κλαδου 2

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή 3

1.1.2 Απασχόληση 4

1.1.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση 5

1.2 Εξελιξη της Ζητησης 14

1.3 Βασικα Συμπερασματα για τη Δομη και τις Προοπτικες του Κλαδου 17

2. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 20

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 22

3.1 Αναλυση PEST του Κλαδου 22

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον 22

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον 23

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον 24

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον 24

3.2 Αναλυση των Πεντε Δυναμενων του Κλαδου 24

3.3 Προϋποθεσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικης Δραστηριοτητας στον Κλαδο 27

3.4 Συμπερασματα - Κρισιμοι Παραγοντες Ανταγωνιστικοτητας 28

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 30

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Αναλυση Εσωτερικου Περιβαλλοντος 1

1.1 Παρουσίαση της εταιρείας 1

1.1.1 Ταυτότητα του φορέα 1

1.1.2 Δραστηριότητες – Προϊόντα 2

1.1.3 Σύντομο Ιστορικό 2

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή 2

1.3 Οργάνωση - Ανθρώπινο Δυναμικό – Υποδομές 3

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία 4

2. Αναλυση Εξωτερικου Περιβαλλοντος 7

2.1 Ανάλυση και Διάρθρωση της αγοράς 7

2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης 7

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο ____ *8*
2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού ____ *8*
3. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ____ 10
4. ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ____ 12
4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής ____ *12*
4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies) ____ *12*
4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός ____ *13*
4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης ____ *14*
4.2 Στρατηγική Marketing ____ *15*
4.3 Πλάνο Marketing ____ *16*
4.3.1 Προϊόν ____ *16*
4.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική ____ *16*
4.3.3 Πολιτική Προώθησης ____ *17*
5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ____ 18
6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ____ 27
6.1 Παραδοχές / Προβλέψεις εσόδων - εξόδων ____ *27*
6.1.1 Έσοδα ____ *28*
6.1.2 Έξοδα ____ *32*
6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις ____ *40*
6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας ____ *43*
6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα ____ *45*
6.3 Ταμειακές Ροές ____ *46*
6.4 Υπολογισμός ταμειακών αναγκών ____ *47*
6.5 Αποτελέσματα και ταμειακές ροές μετά τη χρηματοδότηση ____ *48*
6.6 Ανάλυση ευαισθησίας ____ *50*
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ____ 50

Πίνακας πινάκων και διαγραμμάτων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ 3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ 3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ 4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ 4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ 5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΜΕΣΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ 7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ 8
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 : ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 9
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΥΣ 10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ 10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 11
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7: ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ & ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9: ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ & ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.8: ΜΙΚΤΟ & ΚΑΘΑΡΟ (ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ) ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 13
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.9: ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ & ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.10: ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ ΚΕΡΔΟΥΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 14
ΣΧΗΜΑ 3.1 : ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ 25
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ 26
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ 3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ 4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ 6
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 20
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 21
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 22
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 23
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 24
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: ΆΛΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ 25
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 26

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 28
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 29
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4: 'ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΛΟΙΠΑ 'ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6: 'ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥΣ ΤΟΚΟΥΣ 32
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΣΟΔΑ 32
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8: ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΕΣΟΔΟ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ 34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11: ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 35
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12: ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΑΥΞΗΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ 36
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13: ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ 37
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΕΞΟΔΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ 38
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ 39
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΞΟΔΑ 40
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 40
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΆΛΛΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24 : ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 : ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΠΡΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 47
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34: ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ ΚΑΙ ΤΟΚΟΙ ΔΑΝΕΙΟΥ 48

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ _____ 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ _____ 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ _____ 49

Πληροφορίες για την έκδοση

Σκοπός του Οδηγού Επιχειρηματικής δραστηριότητας του Κλάδου «**Διαφήμιση**», όπως περιγράφεται και από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (**ΕΣΥΕ**), βάσει της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας **(ΣΤΑΚΟΔ) 744**, έχει σαν στόχο τη:

- συμπυκνωμένη αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου, ώστε οι χρήστες του Οδηγού να διαμορφώσουν μία πλήρη εικόνα σε σχέση με την οικονομική ελκυστικότητα του κλάδου
- αποτελεσματική απεικόνιση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο
- διαμόρφωση ενός εύχρηστου εργαλείου επιχειρηματικού σχεδιασμού για νέους επιχειρηματίες που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν εντάξει στο λειτουργικό τους πλαίσιο τη διαδικασία διαμόρφωσης επιχειρηματικού σχεδίου.

Όπου γίνεται αναφορά σε στατιστικά στοιχεία και ευρύτερα σε αριθμητικά δεδομένα, αυτά προέρχονται από την αντίστοιχη μελέτη του κλάδου που προηγήθηκε στα πλαίσια του έργου **«Εκπόνηση εννέα (9) κλαδικών μελετών για τις ΜΜΕ»** για τον **ΕΟΜΜΕΧ**.

1. Εισαγωγή – Βασικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Κλάδου

Η βασική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου συνίσταται στην παροχή υπηρεσιών διαφήμισης που απευθύνονται στο σύνολο των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Οι διαφημιστικές ενέργειες φθάνουν στον τελικό δέκτη μέσω των παραδοσιακών Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες και περιοδικά), αλλά και διαφόρων άλλων μεθόδων, όπως υπαίθριες διαφημιστικές πινακίδες και ψηφιακά μέσα (κυρίως διαδίκτυο και κινητά τηλέφωνα).

1.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Ο κλάδος της διαφήμισης αποτελεί έναν από τους πιο σύγχρονους και δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται περισσότερες από 2.500 εταιρείες απασχολώντας ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι εταιρείες του κλάδου απευθύνονται σε όλες τις επιχειρήσεις καθώς επίσης και σε διάφορους οργανισμούς, στον Δημόσιο Τομέα κλπ.

Σημαντική για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του κλάδου είναι η διάκριση μεταξύ της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών και του marketing.

Με τον όρο διαφήμιση νοείται η δημιουργία πρωτότυπου μηνύματος, το οποίο αναφέρεται σε κάποιο υλικό ή πνευματικό παράγωγο-προϊόν και η προβολή του μηνύματος από συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας, με τελικό σκοπό την παρακίνηση του αποδέκτη να αγοράσει το διαφημιζόμενο προϊόν.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με την ΕΔΕΕ (Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης Επικοινωνίας) ο όρος «προώθηση» αφορά «στην παροχή στον καταναλωτή βραχυπρόθεσμων κινήτρων προκειμένου να αγοράσει ένα προϊόν». Κατ' αυτό τον τρόπο η προώθηση δεν περιλαμβάνει μήνυμα επικοινωνίας, ενώ δεν είναι απαραίτητο να γίνει μέσω των συγκεκριμένων καναλιών επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται στην διαφήμιση.

Το μήνυμα που αποτελεί το επίκεντρο της διαφήμισης μπορεί να είναι οπτικό, ακουστικό ή γραπτό. Η τεχνολογία συντελεί στην ανάπτυξη της διαφήμισης καθώς παρέχει νέα κανάλια επικοινωνίας (internet, κινητά τηλέφωνα κλπ) καθώς και νέες

χρήσεις για τα υφιστάμενα κανάλια (εκτυπώσεις τριών διαστάσεων, trivisions, φωτιζόμενες επιγραφές κλπ). Επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα χρήσης νέων υλικών τα οποία δίνουν καλύτερη ικανότητα προβολής των μηνυμάτων (χρήση ψηφιακών μέσων για την αναπαραγωγή ήχου και εικόνας κλπ).

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή

Σύμφωνα με στοιχεία της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ), οι εταιρείες που το 2008 δήλωσαν σαν κύρια δραστηριότητα την διαφήμιση, σε όλη την ελληνική επικράτεια καταμετρήθηκαν σε 2.543 επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές (42,6% του συνόλου) έχουν τη νομική μορφή Ο.Ε. και Ε.Ε. Οι Ε.Π.Ε. αποτελούν το 34,8%, ενώ οι λιγότερες είναι οι Α.Ε. (22,7%).

Πίνακας 1.1: Κατανομή επιχειρήσεων ανά νομική μορφή

ΜΟΡΦΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ %
Α.Ε	576	22,60%
Ε.Π.Ε	884	34,80%
Ο.Ε & Ε.Ε	1083	42,60%
ΣΥΝΟΛΟ	**2543**	**100,00%**

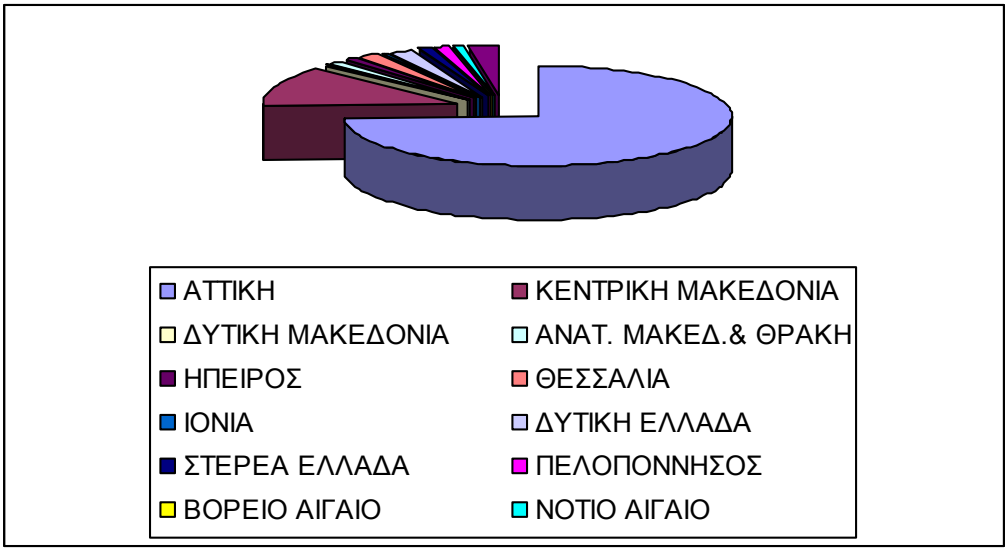
Έντονη συγκέντρωση επιχειρήσεων του κλάδου παρουσιάζεται στην Περιφέρεια Αττικής, καθώς στην περιοχή αυτή έχει έδρα το 73,9% (σχεδόν τα ¾) των εταιρειών της αγοράς. Στην Κεντρική Μακεδονία είναι εγκατεστημένο το 12,9% των διαφημιστικών επιχειρήσεων, ενώ πολύ μικρότερα ποσοστά αναλογούν στις υπόλοιπες Περιφέρειες της χώρας.

Πίνακας 1.2: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων κλάδου

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ %
ΑΤΤΙΚΗ	1879	73,9
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	329	12,9
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	10	0,39
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔ.& ΘΡΑΚΗ	33	1,3
ΗΠΕΙΡΟΣ	28	1,1
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	52	2,04
ΙΟΝΙΑ	17	0,67
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	50	1,97
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	26	1,02
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	31	1,22
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	6	0,24
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	19	0,75
ΚΡΗΤΗ	63	2,48
ΣΥΝΟΛΟ	**2543**	**100**

Η συγκέντρωση πηγάζει από την τάση των εταιρειών του κλάδου να χωροθετούνται σε περιοχές όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών τους, καθώς επίσης και συγκέντρωση άλλων δραστηριοτήτων (επιχειρήσεις δημιουργίας μακετών, εκτυπωτικές εταιρείες, επιχειρήσεις εκμίσθωσης διαφημιστικών πινακίδων κλπ) υποστηρικτικών των διαφημιστικών εταιρειών.

Διάγραμμα 1.2: Ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων κλάδου



1.1.2 Απασχόληση

Σύμφωνα με την Ετήσια Έρευνα του Εργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ, κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2007, οι εργαζόμενοι που απασχολούνταν στον κλάδο ήταν 12.855. Αναλυτικά η κατανομή τους ανά Περιφέρεια φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.3: Απασχολούμενο προσωπικό ανά περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ (%)
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔ. & ΘΡΑΚΗ	0	0
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	2.454	19,1
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	0	0
ΗΠΕΙΡΟΣ	149	1,16
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	211	1,64
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	0	0
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	0	0
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	549	4,27
ΑΤΤΙΚΗ	8.785	68,3
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	244	1,9
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	0	0
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	0	0
ΚΡΗΤΗ	463	3,6
Σύνολο	**12.855**	**100**

Διάγραμμα 1.3: Απασχολούμενο προσωπικό ανά περιφέρεια

Η απουσία καταγεγραμμένης απασχόλησης σε σειρά Περιφερειών με μικρό αριθμό επιχειρήσεων του κλάδου, θα μπορούσε να εξηγηθεί μόνο με το γεγονός ότι οι ανάγκες τους σε απασχόληση καλύπτονται από τους ιδιοκτήτες /εταίρους των επιχειρήσεων.

1.1.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση έχουν ληφθεί υπόψη τα στοιχεία δημοσιευμένων Ισολογισμών 316 επιχειρήσεων του κλάδου, που αποτυπώθηκαν στα πλαίσια της σχετικής κλαδικής μελέτης. Όπου χρησιμοποιούνται δείκτες αυτοί προκύπτουν από τη διάμεσο των τιμών των επιμέρους δεικτών του δείγματος των επιχειρήσεων.

Από τα στοιχεία των εταιρειών του δείγματος για το διάστημα 2001-2007 είναι εμφανής ο επηρεασμός του κλάδου από έκτακτα γεγονότα. Έτσι κατά την προ-ολυμπιακή περίοδο υπήρχε ανάπτυξη τόσο των αποτελεσμάτων και των κερδών όσο και των στοιχείων του ενεργητικού και των Ιδίων κεφαλαίων. Η ανάπτυξη κορυφώθηκε το 2004 όπου υπήρξαν δύο μεγάλα γεγονότα για τον κλάδο: η διοργάνωση των Ολυμπιακών αγώνων και η διεξαγωγή των βουλευτικών εκλογών.

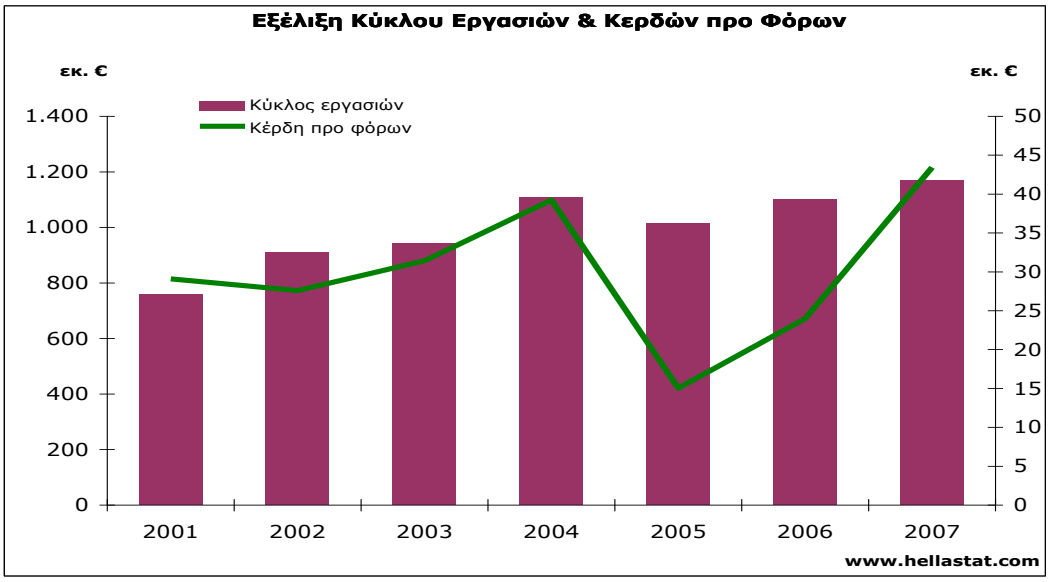
Στην συνέχεια όμως, η σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας και η προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων για περιορισμό των δαπανών οδήγησαν τον κλάδο σε

μείωση των αποτελεσμάτων και της κερδοφορίας του. Μείωση παρουσίασαν και τα Ίδια κεφάλαια το 2005.

Το 2006 υπήρξε αύξηση των εργασιών των εταιρειών του κλάδου η οποία συνεχίστηκε και εντάθηκε το 2007 καθώς ο κλάδος ωφελήθηκε από την αναπτυξιακή τροχιά της ελληνικής οικονομίας, την παρουσία νέων εταιρειών καταναλωτικών ειδών και την διενέργεια βουλευτικών εκλογών. Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών του δείγματος το 2007 διαμορφώθηκε σε €1,17 δισ., έχοντας αυξηθεί κατά 6,2% σε σχέση με το 2006. Η άνοδος της αγοράς θα ήταν ακόμα μεγαλύτερη, καθώς ακόμα δεν έχουν δημοσιεύσει τα οικονομικά τους στοιχεία για την τελευταία χρήση δύο μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις μέχρι τώρα δημοσιεύσεις, η μέση μεταβολή Κύκλου Εργασιών για την περίοδο 07/06 σχηματίστηκε στο 9,1%, μεγαλύτερη συγκριτικά με την αντίστοιχη μεταβολή τριετίας (8,5%), γεγονός που υποδεικνύει τη δυναμική που επέδειξε η αγορά κατά το έτος αυτό. Επίσης, σχεδόν το 62% των διαφημιστικών εταιρειών με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία βελτίωσαν τις Πωλήσεις του προηγούμενου έτους. Με εξαίρεση το 2005, η αξία της αγοράς κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 χαρακτηρίζεται από ανοδικές τάσεις, με μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 7,5%.

Διάγραμμα 1.4: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών & Κερδών προ Φόρων

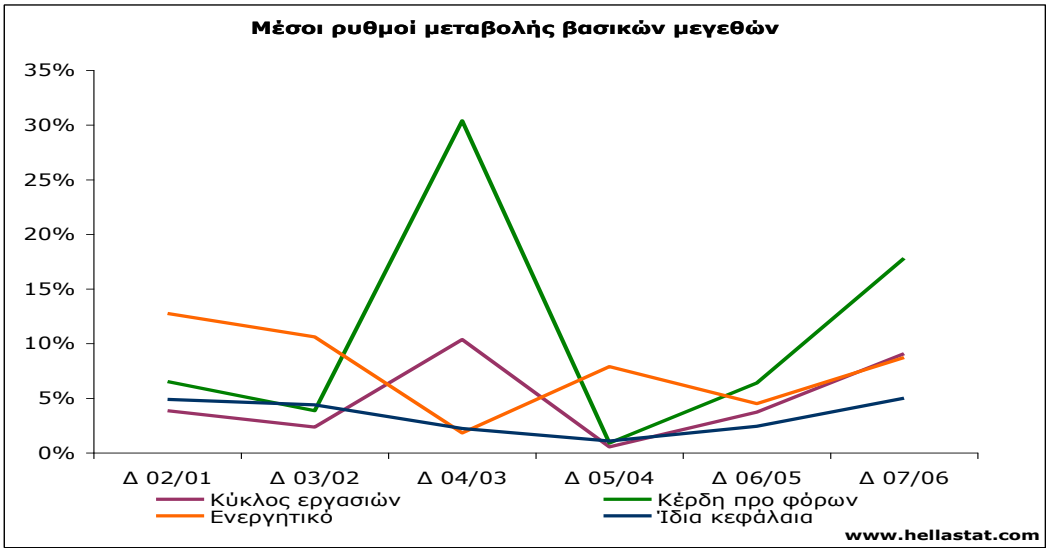


Σε αυτό το θετικό περιβάλλον, περισσότερο ευνοημένες παρουσιάζονται οι εταιρείες του ανώτερου τμήματος της αγοράς, με μέση αύξηση Κύκλου Εργασιών 16,0%. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις βελτίωσαν τις εισπράξεις τους κατά 6,0% κατά μέσο όρο, ενώ αρνητική είναι η εικόνα των μικρών διαφημιστικών εταιρειών, όπου η αντίστοιχη μεταβολή διαμορφώθηκε σε -44,6%, τάση ενδεικτική

της μειωμένης ανταγωνιστικότητάς τους συγκριτικά με τα υπόλοιπα τμήματα του κλάδου.

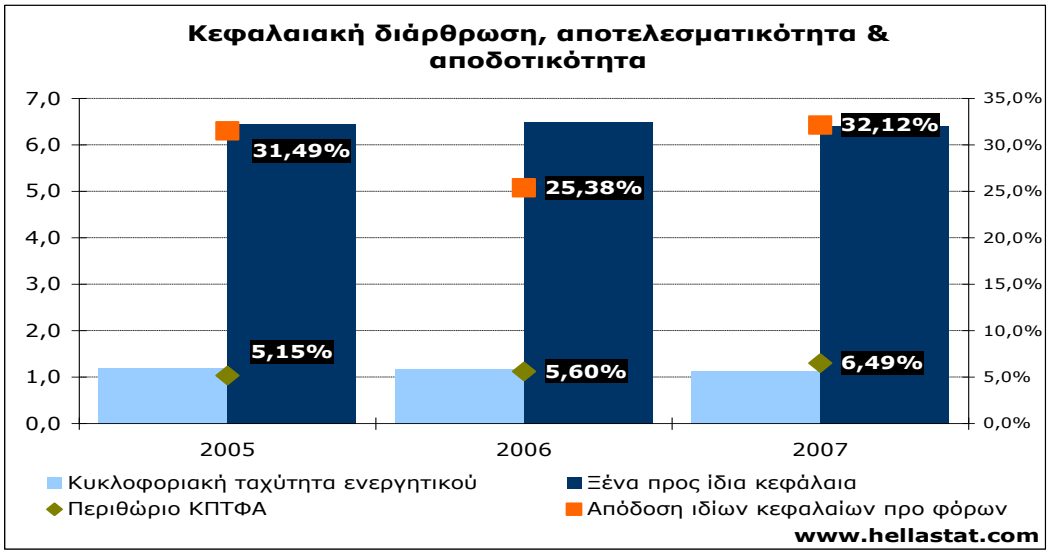
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι Μέσοι ρυθμοί μεταβολής των βασικών μεγεθών του κλάδου.

Διάγραμμα 1.5: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής βασικών μεγεθών



Τα ΚΠΦ διαμορφώθηκαν σε €43,42 εκ., έχοντας αυξηθεί κατά 81% συγκριτικά με το 2006. Η μέση μεταβολή της προ φόρων κερδοφορίας για την τελευταία χρήση (17,8%) υποδεικνύει τη σημαντική ενίσχυση των αποτελεσμάτων του κλάδου, με τα ¾ των επιχειρήσεων (συγκεκριμένα 188) να ανήκουν στο κερδοφόρο τμήμα, ενώ 117 από αυτές αύξησαν τα ΚΠΦ του 2006. Πάντως, τονίζεται ότι αυτή η μεγάλη βελτίωση προέρχεται από την κατηγορία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, οι οποίες το 2007 εμφάνισαν μέση άνοδο ΚΠΦ 43,2%. Το αντίστοιχο ποσοστό για το μεσαίο τμήμα διαμορφώθηκε σε χαμηλότερο επίπεδο (14,0%), ενώ τα κέρδη προ φόρων των μικρών εταιρειών υποχώρησαν κατά 17,1% κατά μέσο όρο.

Διάγραμμα 1.6: Κεφαλαιακή διάρθρωση, αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα



➢ Ανάλυση Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Οι διαφημιστικές εταιρείες παραδοσιακά χρηματοδοτούν μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων τους μέσω της χρήσης εξωτερικών Βραχυπρόθεσμων Κεφαλαίων, και ιδίως μέσω λειτουργικής χρηματοδότησης (γραμμάτια πληρωτέα και προμηθευτές). Έτσι, η σχέση των Ξένων ως προς τα Ίδια Κεφάλαια το 2007 σχηματίστηκε σε 6,4 προς 1, έναντι 6,5 προ 1 το 2006, ενώ σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα διαμορφώθηκε και η συνολική δανειακή επιβάρυνση (87%). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικοί αριθμοδείκτες του δείγματος.

Πίνακας 1.5 : Αριθμοδείκτες Δείγματος

Αριθμοδείκτες	Διάμεσος			Μέσος Αριθμητικός			Μέση τιμή στην οικονομία (διάμεσος)		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Κεφαλαιακή Διάρθρωση									
Βραχ. υποχρεώσεις / Πωλήσεις	0,71	0,67	0,68	0,76	0,81	0,76	0,59	0,59	0,54
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	16,4%	18,6%	13,5%	19,2%	21,6%	17,1%	25,7%	25,5%	23,5%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	6,40	6,50	6,46	9,75	10,38	9,05	1,14	1,09	1,04
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	87,3%	87,5%	87,3%	82,9%	83,0%	82,0%	57,3%	56,3%	54,4%
Κάλυψη τόκων από ΚΠΤΦΑ	7,98	6,89	6,36	32,67	28,90	25,93	3,14	3,09	3,57
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	86,3%	86,6%	87,0%	81,7%	81,8%	81,1%	46,3%	46,8%	45,6%
Λειτουργ. υποχρ. προς Ενεργητικό	53,8%	50,3%	51,8%	51,4%	51,6%	50,8%	27,5%	28,3%	27,6%
Λειτουργικές προς βρ. Υποχρ.	65,3%	64,4%	66,3%	63,7%	63,9%	63,4%	90,9%	91,8%	92,5%
Ρευστότητα									
Γενική ρευστότητα	1,06	1,06	1,06	1,12	1,13	1,15	1,24	1,22	1,23
Άμεση ρευστότητα	1,04	1,04	1,04	1,09	1,10	1,10	0,99	0,98	0,98
Εμπορικός Κύκλος	-24	-28	-32	36	37	10	46	42	37
Ημέρες απαιτήσεων	225	217	209	239	248	226	140	135	124
Ημέρες αποθεμάτων	28	29	26	69	61	53	72	71	67
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	278	274	267	272	272	269	166	164	154
Αποθέματα προς κυκλ. ενεργητικό	4,9%	4,3%	4,5%	10,8%	8,9%	11,5%	21,1%	21,6%	21,9%
Αποθέματα προς ενεργητικό	4,1%	3,6%	3,5%	8,6%	7,2%	9,4%	13,7%	13,7%	13,9%
Αποτελεσματικότητα									
Ταχύτητα απαιτήσεων	1,60	1,66	1,72	1,75	1,76	1,91	2,00	2,06	2,27
Ταχύτητα αποθεμάτων	12,73	12,22	13,91	42,28	40,93	54,74	5,16	5,19	5,51
Ταχύτητα ενεργητικού	1,13	1,17	1,19	1,17	1,15	1,20	0,62	0,62	0,65
Έξοδα διοίκησης προς πωλήσεις	11,4%	9,9%	10,1%	13,4%	13,1%	14,1%	9,7%	9,9%	9,7%
Έξοδα διάθεσης προς πωλήσεις	8,3%	10,3%	8,8%	10,9%	12,5%	10,6%	10,5%	10,6%	10,1%
Λειτουργικά έξοδα προς πωλήσεις	21,4%	22,2%	22,1%	25,3%	25,9%	25,3%	21,8%	22,2%	21,1%
Χρεωστικοί τόκοι προς πωλήσεις	0,39%	0,49%	0,31%	0,99%	1,02%	0,84%	1,72%	1,58%	1,47%
Έκτακτα αποτ. προς πωλήσεις	0,19%	0,17%	0,14%	0,43%	0,41%	0,40%	-0,04%	-0,05%	-0,02%
Κερδοφορία & αποδοτικότητα									
Περιθώριο μικτού κέρδους	27,6%	26,6%	26,1%	28,9%	28,7%	28,3%	27,8%	27,2%	26,7%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	5,4%	4,5%	4,1%	5,9%	5,2%	4,6%	5,2%	4,5%	4,9%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	6,5%	5,6%	5,2%	7,3%	6,5%	5,9%	9,4%	8,9%	9,3%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	3,7%	2,9%	2,7%	4,2%	3,5%	3,3%	2,7%	2,2%	2,6%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	3,2%	2,0%	2,5%	4,1%	3,3%	3,6%	1,5%	1,1%	1,4%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	32,1%	25,4%	31,5%	50,0%	39,7%	42,4%	4,6%	3,6%	4,1%

Η κεφαλαιακή μόχλευση κυμαίνεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Έτσι, το 2007 σχηματίστηκε σε 6,4 προς 1 (από 6,5 προς 1 το 2006), με τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις να αποτελούν το 87,5% του Παθητικού. Η σχέση μεταξύ της κεφαλαιακής μόχλευσης και του μεγέθους των εταιρειών είναι ανάλογη. Έτσι, οι μεγάλες εταιρείες έχουν μοχλεύσει κατά πολύ περισσότερο τα κεφάλαιά τους (19,2 προς 1), ενώ οι μικροί διαφημιστές πολύ λιγότερο σε σχέση με τον κλαδικό διάμεσο (μόλις 1,15 προς 1).

Επίσης, το υψηλό ποσοστό των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων στη σύνθεση του Παθητικού (87,3%) αντανακλάται και στη σχέση τους ως προς τον Κύκλο Εργασιών, η οποία διαμορφώνεται στο υψηλό 70,5%. Παράλληλα, ο αντίστοιχος δείκτης των Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Δανείων βρίσκεται μόλις στο 16,4%, καθώς οι εταιρείες –όπως προαναφέρθηκε- χρησιμοποιούν κυρίως λειτουργικής και όχι τραπεζικής μορφή χρηματοδότηση.

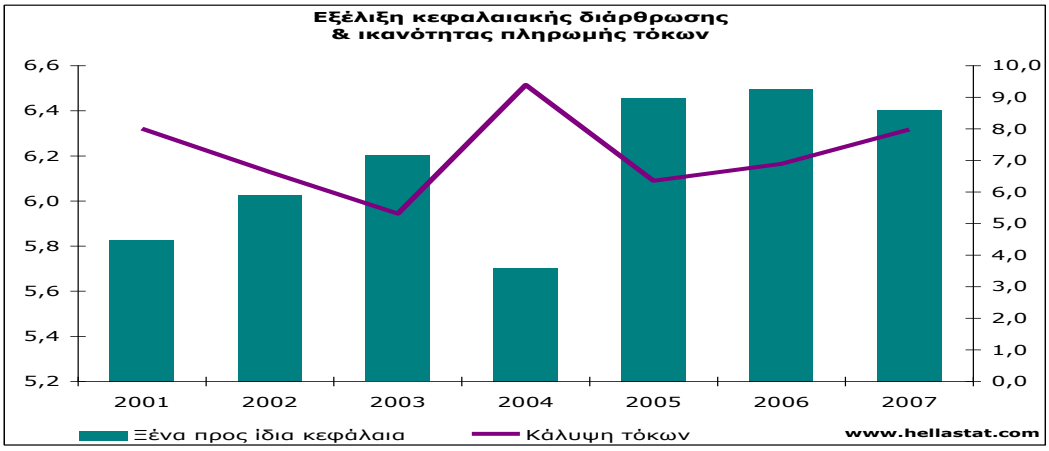
Πίνακας 1.6: Ξένα προς Ιδια Κεφάλαια κατά μεγέθους επιχειρήσεων και έτους

Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**6,40**	**6,50**	**6,46**	**5,70**	**6,20**	**6,03**	**5,83**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,15	1,72	1,29	1,66	1,19	1,28	1,29
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	5,84	6,44	6,46	5,47	6,63	5,96	5,21
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	19,22	18,08	17,01	15,43	14,87	16,07	10,65

Κάλυψη τόκων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**7,98**	**6,89**	**6,36**	**9,39**	**5,31**	**6,63**	**8,00**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	4,87	7,47	4,67	12,78	0,69	1,84	3,12
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	6,42	5,53	5,73	9,05	5,71	12,94	5,68
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	10,95	8,96	11,24	11,27	10,66	6,62	13,29

Η βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας έχει θετικές επιπτώσεις στην ικανότητα κάλυψης τόκων, καθώς το 2007 ο εν λόγω δείκτης έφθασε τις 8 σχεδόν φορές, έναντι 6,9 φορών το προηγούμενο έτος και 6,4 φορών το 2005. Οι μεγάλες διαφημιστικές επιχειρήσεις υπερέχουν σαφώς, με μέση κάλυψη τόκων στις 11 περίπου φορές. Αντιθέτως, οι μικρές εταιρείες καλύπτουν τα χρηματοοικονομικά τους έξοδα μόνο κατά 4,9 φορές.Η εξέλιξη της κεφαλαιακής διάρθρωσης και της ικανότητας πληρωμής τόκων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

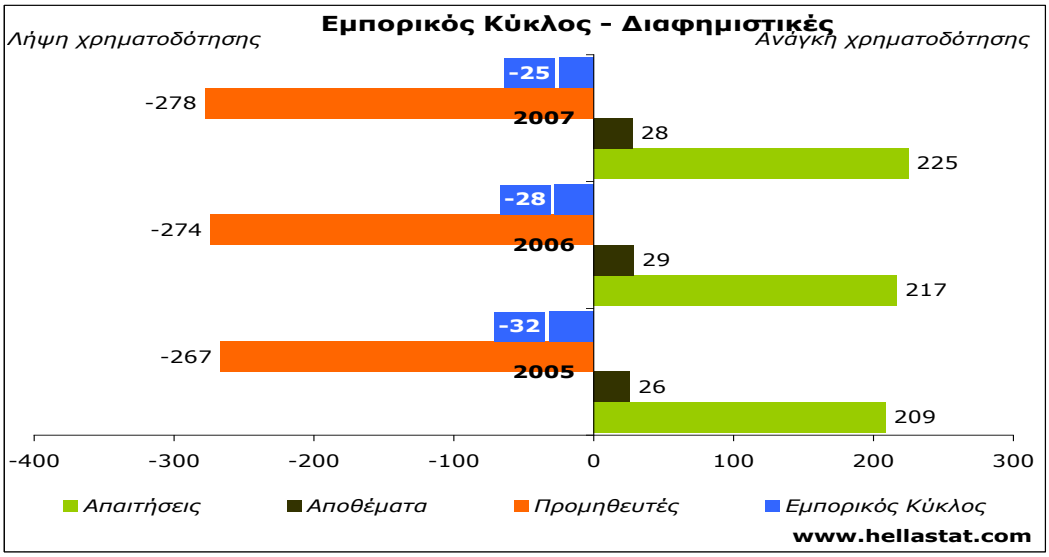
Διάγραμμα 1.7: Εξέλιξη κεφαλαιακής διάρθρωσης & ικανότητας πληρωμής τόκων



➢ Ανάλυση Ρευστότητας & Εμπορικού Κύκλου

Ο Εμπορικός Κύκλος του δείγματος το 2007 διαμορφώθηκε στις -25 ημέρες, παραμένοντας σε αρνητικά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της εξαετίας. Οι Απαιτήσεις των διαφημιστών εισπράττονται κατά μέσο όρο κάθε 225 ημέρες, ενώ αντιθέτως οι προμηθευτές χορηγούν πιστώσεις διάρκειας 278 ημερών.

Διάγραμμα 1.8: Εμπορικός Κύκλος Διαφημιστικού κλάδου



Αντίθετα με το μεσαίο και ανώτερο τμήμα του δείγματος που χαρακτηρίζονται από αρνητικό Εμπορικό Κύκλο, οι μικρές εταιρείες υφίστανται θετικό διάστημα 9 ημερών.

Η γενική ρευστότητα του δείγματος δεν διαφοροποιείται, παραμένοντας τα τελευταία χρόνια στο 1,06, υποδεικνύοντας έτσι μια σταθερή αντιστοιχία μεταξύ του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού και των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων, μέσω κυρίως της διαχείρισης των κονδυλίων των Απαιτήσεων.

Οι μικρότερες διαφημιστικές εταιρείες έχουν την ευχέρεια να λειτουργούν σε υψηλότερο επίπεδο γενικής ρευστότητας (1,35) εν συγκρίσει με τα άλλα δύο τμήματα της αγοράς. Πάντως, πρέπει να επισημανθεί και το υψηλό ποσοστό των Επισφαλών τους Απαιτήσεων στο σύνολο των Απαιτήσεών τους (11,8%), ενώ οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν χαρακτηρίσει σαν Επισφαλείς το 3,4% των Συνολικών τους Απαιτήσεων.

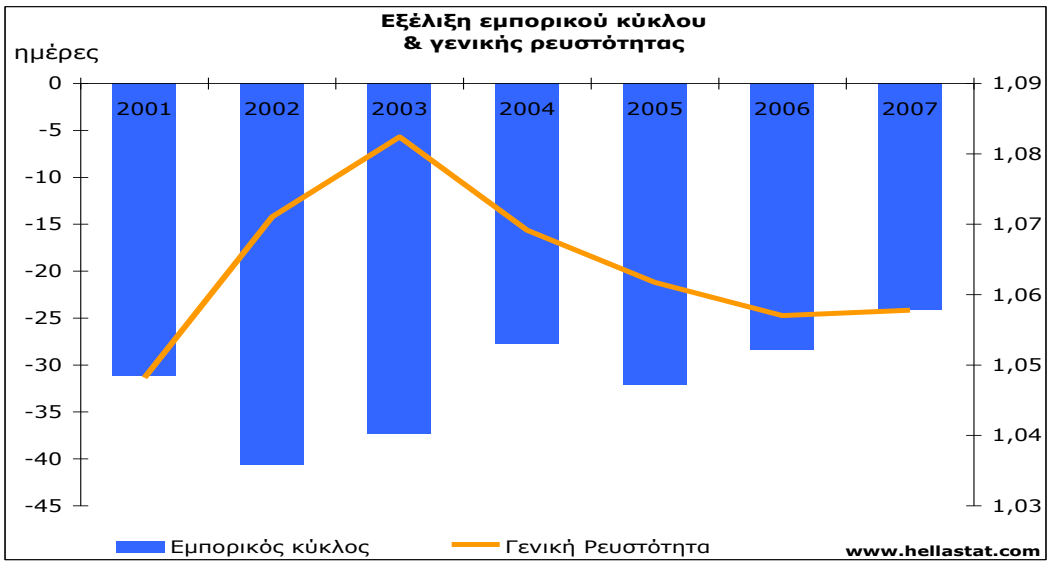
Πίνακας 1.7: Γενική Ρευστότητα & Εμπορικός Κύκλος κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Γενική Ρευστότητα	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,06**	**1,06**	**1,06**	**1,07**	**1,08**	**1,07**	**1,05**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,35	1,18	1,41	1,46	1,33	1,28	1,53
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,07	1,07	1,07	1,05	1,09	1,09	1,05
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	1,03	1,02	1,01	1,03	1,02	1,04	1,03

Εμπορικός κύκλος	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**-24**	**-28**	**-32**	**-28**	**-37**	**-41**	**-31**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	9	-46	-35	-113	-58	17	-8
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-50	-27	-55	-55	-64	-81	-96
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	-31	-40	-41	-39	-44	-34	-43

Η εξέλιξη του εμπορικού κύκλου και της γενικής ρευστότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα

Διάγραμμα 1.9: Εξέλιξη Εμπορικού Κύκλου & Γενικής Ρευστότητας



➢ Αποτελεσματικότητα

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των Απαιτήσεων το 2007 επιδεινώθηκε σε οριακά σε 1,60 φορές, από 1,66 το περασμένο έτος. Οι Απαιτήσεις καταλαμβάνουν ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό στη σύνθεση του Συνολικού Ενεργητικού του δείγματος, το οποίο για το 2007 σχηματίστηκε στο 74,6%, με τάσεις μάλιστα συνεχούς ανόδου (+8,0% την περίοδο 07/06 και +10,2% την περίοδο 06/05). Οι μικρές εταιρείες έχουν καταστεί λιγότερο αποτελεσματικές στη διαχείριση των Απαιτήσεών τους συγκριτικά με τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς (μόλις 1,06).

Η επιβάρυνση των εταιρειών με Λειτουργικές Δαπάνες κρίνεται ήπια. Η σχέση των Εξόδων Διοίκησης ως προς τον Κύκλο Εργασιών επιδεινώθηκε σε 11,4% (9,9% το 2006), παρά τη οριακή αύξηση των εξόδων αυτών (μόλις +0,6%). Αντιθέτως, ο αντίστοιχος αριθμοδείκτης των Εξόδων Διάθεσης βελτιώθηκε κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες, σε 8,3%, με το μέγεθός τους στο σύνολο του δείγματος να υποχωρεί οριακά. Οι μεταβολές αυτές βελτίωσαν τη σχέση των συνολικών Λειτουργικών Εξόδων προς τον Κύκλο Εργασιών σε 21,4%.

Βάσει της διάκρισης του δείγματος ανά κατηγορία Πωλήσεων, διαπιστώνεται αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργικών δαπανών και του μεγέθους των εταιρειών. Οι μικρές διαφημιστικές εταιρείες είναι κατά πολύ περισσότερο επιβαρυμένες, σχηματίζοντας δείκτη για το σύνολο των Λειτουργικών Εξόδων ως προς τον Κύκλο Εργασιών τους στο υψηλό

70,4%, ενώ οι επιμέρους δείκτες των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης διαμορφώνονται σε 33,5% και 17,2% αντίστοιχα.

➢ Ανάλυση Αποδοτικότητας και Κερδοφορίας

Το μέσο Περιθώριο Μικτού Κέρδους συνέχισε την ανοδική πορεία των τελευταίων χρόνων, καταλήγοντας στο 27,6% στο τέλος του έτους, παρά την πτώση των Μικτών Αποτελεσμάτων. Οι μικρές εταιρείες εμφανίζουν διαχρονικά το υψηλότερο Περιθώριο (46,8% το 2007).

Το μέσο Περιθώριο ΚΠΤΦΑ συνέχισε να βελτιώνεται, φθάνοντας στο επίπεδο του 6,5% στο τέλος της χρήσης 2007. Παρόμοια πορεία βελτίωσης επιδεικνύει και το Περιθώριο ΚΠΦ, ιδιαίτερα κατά το τελευταίο έτος (3,7%).

Πίνακας 1.8: Μικτό & Καθαρό (προ φόρων) περιθώριο κέρδους κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Μικτό περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**27,6%**	**26,6%**	**26,1%**	**25,8%**	**24,4%**	**25,8%**	**24,8%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	46,8%	44,3%	43,3%	47,7%	35,5%	31,3%	24,8%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	29,9%	28,6%	28,7%	28,9%	29,4%	28,2%	30,0%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	21,3%	21,0%	21,1%	20,2%	19,8%	23,1%	23,5%

Καθαρό προ φόρων περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**3,7%**	**2,9%**	**2,7%**	**3,6%**	**2,2%**	**2,5%**	**2,6%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	2,4%	0,2%	1,4%	4,6%	3,0%	-1,5%	-0,3%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	4,6%	4,1%	3,9%	5,0%	2,0%	4,0%	2,7%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	2,9%	1,8%	2,0%	2,4%	2,4%	2,5%	2,6%

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των Συνολικών Κεφαλαίων διαγράφει μια ελαφρώς πτωτική πορεία, μειούμενη σε 1,13 φορές το 2007. Ο υψηλός βαθμός μόχλευσης οδηγεί την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (RoE) σε υψηλές τιμές. Έτσι, ο δείκτης RoE το 2007 διαμορφώθηκε σε 32,1%, ενώ η σημαντική βελτίωσή του σε σχέση με το 2006 (25,4%) οφείλεται στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους του δείγματος.

Ανάλογα υψηλή αποδοτικότητα εμφανίζουν τα δύο ανώτερα τμήματα της αγοράς. Συγκεκριμένα, οι μεγάλες εταιρείες υπερέχουν σαφώς με 72,7%, καθώς τα Ίδια κεφάλαιά τους διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα και έτσι η μόχλευσή τους φθάνει στο πολύ υψηλό 19,2 προς 1. Επίσης υψηλή είναι και η αντίστοιχη επίδοση των μεσαίου μεγέθους διαφημιστών (32,8%). Τέλος, η κατηγορία των μικρών διαφημιστών υπολείπεται σημαντικά (7,3%), καθώς αφενός έχουν μοχλεύσει σε πολύ μικρότερο βαθμό τα κεφάλαιά τους (1,15 προς 1), ενώ αφετέρου διαθέτουν το μικρότερο περιθώριο κέρδους της αγοράς (2,4%).

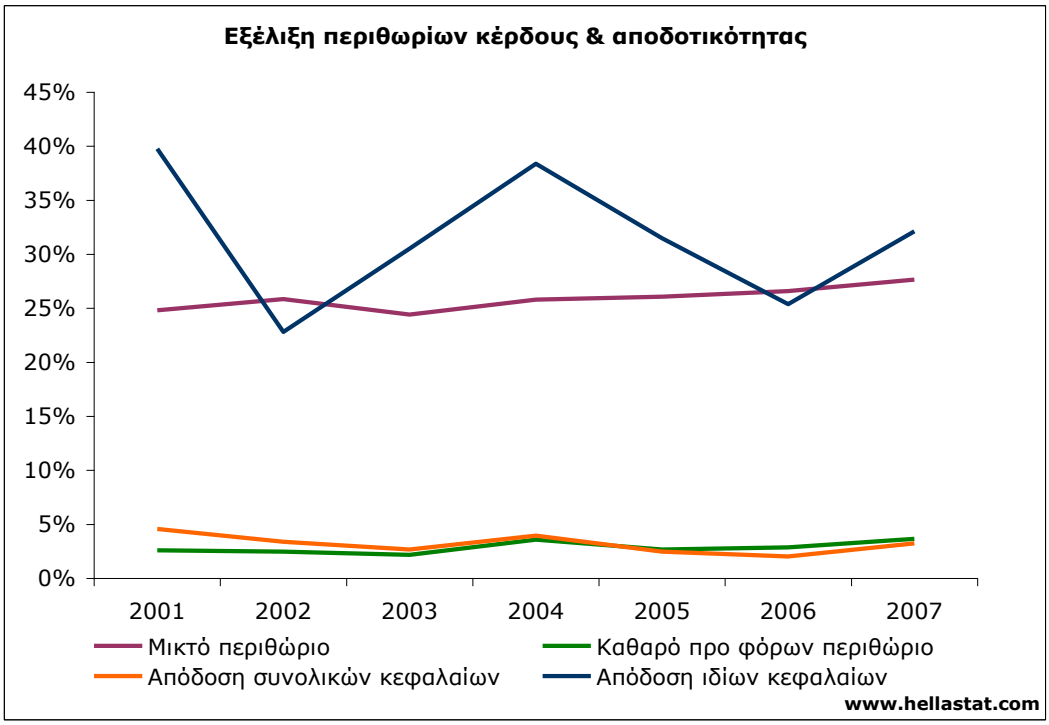
Πίνακας 1.9: Απόδοση Συνολικών & Ιδίων κεφαλαίων κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Απόδοση συνολικών κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**3,2%**	**2,0%**	**2,5%**	**4,0%**	**2,7%**	**3,4%**	**4,6%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,9%	0,2%	0,3%	3,2%	2,6%	-3,4%	4,2%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	4,6%	3,2%	4,3%	5,4%	2,6%	4,5%	4,4%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	3,7%	2,3%	2,4%	3,8%	3,4%	4,1%	5,4%

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**32,1%**	**25,4%**	**31,5%**	**38,4%**	**30,5%**	**22,8%**	**39,8%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	7,3%	1,0%	1,7%	11,3%	16,5%	6,8%	10,3%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	32,8%	27,3%	37,4%	56,7%	27,8%	28,8%	33,3%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	72,7%	47,3%	49,8%	61,0%	52,7%	51,2%	65,8%

Επίσης, το Περιθώριο ΚΠΤΦΑ βελτιώθηκε σε 6,5%, βοηθώντας έτσι και τον αντίστοιχο δείκτη των προ φόρων κερδών να αυξηθεί σε 3,7%, στα υψηλότερα δηλαδή επίπεδα της εξεταζόμενης περιόδου. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις εμφανίζουν τα υψηλότερα Περιθώρια ΚΠΤΦΑ και ΚΠΦ με 8,8% και 4,6% αντίστοιχα. Τονίζεται ότι οι εταιρείες του μικρού τμήματος έχουν το μικρότερο Περιθώριο ΚΠΦ (2,4%).

Διάγραμμα 1.10: Εξέλιξη περιθωρίων κέρδους & αποδοτικότητας



1.2 Εξέλιξη της Ζήτησης

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση για τις εταιρείες του εγχώριου διαφημιστικού κλάδου είναι οι εξής:

- Πλήθος εταιρειών-προϊόντων σε κάθε κλάδο / μέγεθος αγοράς

- Χαρακτηριστικά διαφημιζόμενου προϊόντος
- Διαθεσιμότητα καναλιών επικοινωνίας – βαθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας
- Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών
- Ποσοστό χρήσης εσωτερικών υπηρεσιών marketing και άλλων προωθητικών ενεργειών από τις εγχώριες εταιρείες
- Επιχειρηματική νοοτροπία
- Διαθέσιμο budget – οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων και γενικότερα της οικονομίας
- Ρυθμιστικοί περιορισμοί
- Αθλητικά, πολιτιστικά γεγονότα και εκδηλώσεις όπως η διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων, Παγκόσμιου Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου κλπ
- Έκτακτοι παράγοντες (εκλογές κλπ).
- Βαθμός καινοτομίας

Το πλήθος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε μια οικονομία καθώς επίσης και το πλήθος των διακινούμενων προϊόντων αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης στον κλάδο. Όσο περισσότερες εταιρείες υπάρχουν σε έναν κλάδο και όσο πιο πολλά προϊόντα διακινούνται τόσο πιο έντονη είναι η παρουσία της διαφήμισης. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαφήμιση πέρα από προωθητικό χαρακτήρα έχει και ενημερωτικό, καθώς ενημερώνει τους καταναλωτές για τη διαθεσιμότητα νέων προϊόντων. Αντίθετα, σε περιπτώσεις μονοπωλίων η διαφήμιση έχει πολύ μικρότερη επίδραση και χρησιμοποιείται περισσότερο για ενημερωτικούς-επικοινωνιακούς σκοπούς (όπως για παράδειγμα από κάποιο υπουργείο κλπ).

Το προϊόν και τα χαρακτηριστικά αυτού ασκούν σημαντικό ρόλο στην ζήτηση για διαφήμιση. Εάν το προϊόν απευθύνεται στους καταναλωτές και έχει πολλά υποκατάστατα προϊόντα, τότε κάθε μορφή προωθητικών ενεργειών και διαφήμισης είναι αναγκαία προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Αντίθετα, εάν το προϊόν είναι ομογενές και δεν μπορεί να υπάρχει ούτε φαινομενική διαφοροποίηση δεν απαιτείται σημαντική διαφήμιση καθώς το προϊόν του κάθε παραγωγού δεν διαφέρει από τα υπόλοιπα. Σε αυτή την περίπτωση η διαφήμιση μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα καθώς ενδέχεται να αυξήσει την τελική τιμή του προϊόντος.

Η ύπαρξη διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας επηρεάζει σημαντικά τη διαφήμιση. Είναι χαρακτηριστικό ότι η προσθήκη νέων καναλιών επικοινωνίας τα οποία είναι το ίδιο αποτελεσματικά με τα προϋπάρχοντα αλλά έχουν άλλα χαρακτηριστικά (προσφέρουν καλύτερη στόχευση, αφορούν συγκεκριμένα τμήματα των

καταναλωτών κλπ) συμβάλλει στην αύξηση των διαφημιστικών δαπανών. Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλλει και η εξέλιξη της τεχνολογίας: η ύπαρξη υπαίθριων διαφημίσεων trivision έδωσε τη δυνατότητα χρήσης τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από περισσότερες εταιρείες.

Η χρήση εσωτερικών τμημάτων marketing καθώς και άλλων προωθητικών ενεργειών δρουν ανασταλτικά στην διαφήμιση καθώς στερούν από τις εταιρείες του κλάδου σημαντικούς πελάτες. Ωστόσο η λειτουργία οργανωμένων τμημάτων marketing είναι οικονομικά αποδοτική μόνο για τις μεγάλες εταιρείες της ελληνικής οικονομίας οι οποίες αποτελούν μικρό μέρος (σε πλήθος) της συνολικής αγοράς. Ακόμη όμως και σε αυτή την περίπτωση θα χρησιμοποιηθούν τα ίδια κανάλια επικοινωνίας και κατά συνέπεια θα υπάρξει ζήτηση για κάποιες εταιρείες του κλάδου.

Η επιχειρηματική νοοτροπία αποτέλεσε τα προηγούμενα χρόνια έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρέαζαν τη ζήτηση για διαφημίσεις. Πολλοί επιχειρηματίες των παραγωγικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας κατά τις προηγούμενες δεκαετίες δεν προχωρούσαν σε διαφήμιση καθώς δεν γνώριζαν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων της σύγχρονης επικοινωνίας. Η παρουσία αλλοδαπών εταιρειών με ανταγωνιστικά προϊόντα και η χρήση διαφημιστικών καταχωρήσεων προκειμένου να επικοινωνηθούν τα πλεονεκτήματα των νέων προϊόντων στους υποψήφιους καταναλωτές, συντέλεσε στη σταδιακή μεταστροφή της νοοτροπίας των επιχειρηματιών οι οποίοι πλέον είχαν απτά παραδείγματα της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.

Τόσο το διαθέσιμο budget όσο και η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων και της γενικότερης οικονομίας αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης για διαφημίσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι περίοδοι θετικών οικονομικών προσδοκιών από τους επιχειρηματίες και τους καταναλωτές συνοδεύονται από αυξημένες δαπάνες διαφήμισης, ενώ περίοδοι ύφεσης και γενικότερου οικονομικού προβληματισμού όπως η σημερινή έχουν σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό των δαπανών μεταξύ των οποίων είναι και η διαφήμιση.

Η ύπαρξη σημαντικών γεγονότων όπως είναι για παράδειγμα η διοργάνωση διεθνών αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για διαφήμιση. Αυτό είναι εμφανές τόσο στα στοιχεία για την διαφημιστική δαπάνη στα ΜΜΕ που αναλύονται κατωτέρω όσο και στα στοιχεία των εξεταζόμενων εταιρειών του δείγματος.

Η ύπαρξη έκτακτων παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα η διενέργεια εκλογών συντελεί στην σημαντική αύξηση της ζήτησης λόγω της προεκλογικής εκστρατείας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2007, ο κλάδος βελτίωσε τα οικονομικά του μεγέθη, λόγω των βουλευτικών εκλογών. Το γεγονός αυτό αντανακλάται και στην εξέλιξη των διαφημιστικών εσόδων των τεσσάρων ΜΜΕ, τα οποία το 2007 διαμορφώθηκαν σε €2,653 δισ., εμφανίζοντας επιτάχυνση του ρυθμού αύξησής τους σε 13,3%, έναντι 7,4% το προηγούμενο έτος.

1.3 Βασικά Συμπεράσματα για τη Δομή και τις Προοπτικές του Κλάδου

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, καθώς και τα στοιχεία της κλαδικής μελέτης, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από:

- την παρουσία 2.500 περίπου επιχειρήσεων (εξαιρουμένων των ατομικών εταιρειών), το 42,6% των οποίων είναι Ο.Ε. και Ε.Ε., το 34,8% Ε.Π.Ε. και το 22,7% Α.Ε.
- την παρουσία μεγάλων ομίλων και θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών
- ανοδική αλλά ακόμη χαμηλή συγκέντρωση (ακόμη και οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου δεν κατέχουν εδραιωμένα μερίδια αγοράς)
- ανοδική τάση πωλήσεων , που επηρεάζεται όμως άμεσα από το γενικότερο οικονομικό κλίμα, τα καταναλωτικά πρότυπα και μεγάλα γεγονότα (μεγάλες αθλητικές και πολιτιστικές διοργανώσεις, εκλογές)
- από απώλεια της δυναμικότητας των προηγούμενων ετών και διαχρονική κάμψη της κερδοφορίας
- μειωμένη ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών <0,3 εκ. ευρώ (μείωση κύκλου εργασιών και υποχώρηση κερδοφορίας)
- πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και σημαντικές επιβαρύνσεις στο κόστος του τελικού προϊόντος (ειδικοί φόροι, τέλη)

Η εγχώρια διαφημιστική αγορά το 2007 εμφάνισε τάσεις βελτίωσης, λόγω κυρίως της ευνοϊκής επίδρασης των εθνικών εκλογών και της προεκλογικής εκστρατείας που προηγήθηκε. Για το 2008 πάντως δεν αναμένονται περαιτέρω τάσεις ανάπτυξης, καθώς η αγορά έχει επηρεαστεί από το διεθνές αρνητικό οικονομικό περιβάλλον και την παγκόσμια πιστωτική κρίση. Η συγκυρία αυτή αντανακλάται και στην τεκμαρτή διαφημιστική δαπάνη που έχουν απορροφήσει τα ΜΜΕ για το τρέχον έτος. Συγκεκριμένα, για το πρώτο 9μηνο του έτους έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 2007 τα συνολικά διαφημιστικά κονδύλια των 4 βασικών ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από σαφή επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης σε 3,9%, από 11,7% για την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 07/06.

Η οικονομική δυσχέρεια θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εγχώρια διαφημιστική αγορά:

- Η μείωση της κατανάλωσης θα καταστήσει τους διαφημιζόμενους περισσότερο φειδωλούς στη διάθεση κονδυλίων για διαφημιστικούς και επικοινωνιακούς σκοπούς, ενώ ήδη επιλέγονται κατά κανόνα φθηνότερες και ήδη δοκιμασμένες λύσεις, σε μια προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Περικοπή των κονδυλίων διεθνώς παρατηρείται όχι μόνο στη διαφήμιση, αλλά και στον ευρύτερο επικοινωνιακό χώρο του marketing.
- Η αρνητική οικονομική συγκυρία, σε συνδυασμό με τη συνεχή τεχνολογική ανάπτυξη, θα στρέψουν το ενδιαφέρον διαφημιστών και διαφημιζόμενων από τα παραδοσιακά (τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά) στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας και κυρίως το διαδίκτυο. Ειδικότερα, το διαφημιστικά κονδύλια που απορροφούν τα έντυπα μέσα -και ιδίως οι εφημερίδες- θα περιοριστούν, λόγω του υψηλότερου κόστους της έντυπης έκδοσης η οποία σταδιακά χάνει σε αναγνωσιμότητα σε αντιδιαστολή με τις διαδικτυακές εκδόσεις.
- Αρνητικό θα είναι και το κλίμα για την τηλεοπτική διαφήμιση και τα υπαίθρια μέσα, ιδιαίτερα από το 2009 και έπειτα. Ήδη τα πρώτα σημάδια είναι ορατά, καθώς το 12λεπτο διάλειμμα διαφημίσεων για κάθε ώρα τηλεθέασης σε αρκετές περιπτώσεις δεν εξαντλείται.

Σε αυτό το κλίμα μεταβολών, μια ακόμα τονωτική ένεση στην αγορά αναμένεται να αποτελέσουν τα διαφημιστικά κονδύλια που θα διαθέσει η Ε.Ε. για το επερχόμενο Δ' ΚΠΣ, οι πρώτοι πόροι του οποίου θα εισρεύσουν από το 2009.

Ιδιαίτερη προοπτική για την αγορά θα αποτελέσει και η δημιουργία ομίλων επιχειρήσεων από εγχώριες εταιρείες, στα πλαίσια της συνένωσης των δυνάμεών τους. Τα σύνθετα όμως επικοινωνιακά-διαφημιστικά projects των μεγάλων αυτών επιχειρηματικών σχημάτων θα απευθύνονται στο ανώτερο τμήμα του κλάδου της διαφήμισης και όχι στο χώρο των Μικρομεσαίων Επ[ιχειρήσεων.

Τονίζεται επίσης ότι αρκετοί διεθνείς οίκοι αναθεωρούν προς τα κάτω τις προβλέψεις τους για τις παγκόσμιες διαφημιστικές δαπάνες, ενώ επικρατεί και προβληματισμός σχετικά με τη δυνατότητα κάποιων διαφημιζομένων να καλύψουν τα έξοδα διαφημίσεώς τους. Για παράδειγμα, η Zenith Optimedia εκτίμησε ότι οι παγκόσμιες διαφημιστικές δαπάνες το 2008 θα αυξηθούν κατά 4,3%, ενώ ο ρυθμός αύξησης για το 2009 θα μειωθεί σε 4%. Υπενθυμίζεται ότι η εταιρεία πριν από κάποιους μήνες είχε εκτιμήσει τα ποσοστά αυτά σε 6,6% και 6% αντίστοιχα.

Πέρα από τα συγκεκριμένα μεγέθη, το μέλλον της διαφήμισης είναι άμεσα συνυφασμένο με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η χρήση των ψηφιακών μέσων προσδίδει χαμηλότερο κόστος και άμεση ενημέρωση των καταναλωτών σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας. Επιπλέον παρέχουν την δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας, στόχευσης σε ειδική κατηγορία κοινού και την δυνατότητα καταγραφής των απόψεων των υποψήφιων καταναλωτών. Τα ψηφιακά μέσα υπερτερούν καθώς παρέχουν επιπλέον την δυνατότητα λήψης και εκτέλεσης της παραγγελίας του καταναλωτή. Η εξάπλωση του Internet και των ευρυζωνικών συνδέσεων με ταχείς ρυθμούς αναμένεται να ωφελήσει τις εταιρείες εκείνες που θα επενδύσουν στην ανάπτυξη της ψηφιακής διαφήμισης.

2. Κανονιστικό Πλαίσιο

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου, είναι το πολύπλοκο θεσμικό και νομικό πλαίσιο που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών. Μεγάλη πληθώρα νομοθετημάτων, περιορισμών και απαγορεύσεων δυσχεραίνει την λειτουργία των εταιρειών. Υπάρχουν, επίσης, συνεχείς νομοθετικές παρεμβάσεις, κάτι που αναγκάζει τις διαφημιστικές επιχειρήσεις να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τις ενέργειές τους ώστε να συμμορφώνονται με το κατά περίπτωση ισχύον καθεστώς. Η θεσμική πολυπλοκότητα προκαλείται και από την Ε.Ε. με συνεχείς νομοθετικές παρεμβάσεις και οδηγίες σε διάφορους τομείς.

Το διαφημιστικό κόστος στη χώρα μας είναι ιδιαίτερα υψηλό, λόγω των επιβαρύνσεων με φόρους και τέλη, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις της αγοράς να θέτουν σαν μια από τις βασικές τους προτεραιότητες τη συγκράτηση των εξόδων. Το γεγονός αυτό συχνά δρα ανασταλτικά στην ποιότητα των διαφημιστικών υπηρεσιών που παρέχονται.

Ένας από τους νόμους που δρα ανασταλτικά είναι και ο Ν. 2328/95 (Νομικό Καθεστώς της Ιδιωτικής Τηλεόρασης και της τοπικής ραδιοφωνίας, ρύθμιση θεμάτων της ραδιοτηλεοπτικής αγοράς και άλλες διατάξεις), που ρυθμίζει τις σχέσεις των διαφημιστικών εταιρειών, διαφημιζόμενων και ΜΜΕ, έχει προκαλέσει αρκετά προβλήματα στις εταιρείες του κλάδου. Ο κλάδος, μέσω του επίσημου φορέα της (ΕΔΕΕ), τίθεται υπέρ της κατάργησης του άρθρου 12 του συγκεκριμένου νόμου, το οποίο είναι αντίθετο με τη νομοθεσία της ΕΕ και περιορίζει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Επίσης, η αγορά της υπαίθριας διαφήμισης, αν και έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, δεν λειτουργεί βάσει των υφιστάμενων κανονισμών και απαγορεύσεων, με αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλου αριθμού παράνομων πινακίδων κατά μήκος των κεντρικών οδών (επίσημες πηγές τις υπολογίζουν σε περίπου 6.000). Οι πινακίδες αυτές δεν έχουν αφαιρεθεί ακόμα, παρά τις σχετικές οδηγίες των αρμόδιων αρχών.

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του κλάδου της διαφήμισης βρίσκεται διεσπαρμένο σε πολλούς Νόμους, Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις.

Η βασική νομοθεσία, που διέπει τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου (αναλυτική παράθεση της μπορεί να αναζητηθεί στη σχετική κλαδική μελέτη του ΕΟΜΜΕΧ) αναφέρεται:

- στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών
- σε κώδικες δεοντολογίας και θεσμοθετημένες πρακτικές προβολής διαφημιστικών μηνυμάτων
- στη διαφημιστική προβολή του Δημοσίου
- στους κανόνες υπαίθριας διαφήμισης
- στα τέλη διαφήμισης, τους ειδικούς φόρους και το αγγελιόσημο κλπ

3. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ανταγωνιστικότητα του Κλάδου

3.1 Ανάλυση PEST του Κλάδου

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	*ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ*
➢ **Θεσμικό πλαίσιο** ➢ **Επιβολή Φόρων** ➢ **Αθέμιτος ανταγωνισμός** ➢ **Απαγόρευση διαφήμισης προϊόντων**	➢ **Παράγοντες ζήτησης** ➢ **Ανταγωνισμός** ➢ **Οικονομική συγκυρία**
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	*ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ*
➢ **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**	➢ **Νέα προϊόντα**

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

➢ **Θεσμικό πλαίσιο**

Όπως προαναφέρθηκε το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του κλάδου είναι περιοριστικό και περίπλοκο και δυσχεραίνει τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου.

➢ **Επιβολή Φόρων**

Ο κλάδος των διαφημίσεων επιβαρύνεται με πολύ υψηλούς ειδικούς φόρους και διαφόρων μορφών τέλη, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα το τελικό κόστος των προϊόντων διαφήμισης να είναι ιδιαίτερα υψηλό.

➢ **Περιορισμοί διαφήμισης προϊόντων**

Το κοινοτικό δίκαιο δεν επιτρέπει τη διαφήμιση προϊόντων καπνού από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και έντυπα, ενώ υπάρχουν ειδικοί κανόνες που ρυθμίζουν θέματα στερώντας τις διαφημιστικές εταιρείες από σημαντικά έσοδα

➢ **Αθέμιτος ανταγωνισμός**

Στην αγορά υπάρχουν φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού από εταιρείες παρεμφερών κλάδων ιδιαίτερα στον κλάδο της υπαίθριας διαφήμισης.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

➢ **Οικονομική συγκυρία**

Η αγορά έχει επηρεαστεί από το διεθνές αρνητικό οικονομικό περιβάλλον και την πιστωτική κρίση που έπληξε αρχικά τις ΗΠΑ, και στη συνέχεια μεταφέρθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, με σημαντικές συνέπειες για τον κλάδο της διαφήμισης. Πιο συγκεκριμένα:

- Η τεκμαρτή διαφημιστική δαπάνη που έχουν απορροφήσει τα ΜΜΕ για το τρέχον έτος μειώνεται. Συγκεκριμένα, για το πρώτο 9μηνο του έτους έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 2007 η συνολική διαφημιστική δαπάνη που απορρόφησαν τα ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από σαφή επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης σε 3,9%, από 11,7%. Αρνητικό θα είναι και το κλίμα για την τηλεοπτική διαφήμιση και τα υπαίθρια μέσα, ιδιαίτερα από το 2009 και έπειτα. Ήδη τα πρώτα σημάδια είναι ορατά, καθώς το 12λεπτο διάλειμμα διαφημίσεων για κάθε ώρα τηλεθέασης σε αρκετές περιπτώσεις δεν εξαντλείται.
- Η μείωση της κατανάλωσης θα καταστήσει τους διαφημιζόμενους περισσότερο φειδωλούς στη διάθεση κονδυλίων για διαφημιστικούς και επικοινωνιακούς σκοπούς, ενώ ήδη επιλέγονται κατά κανόνα φθηνότερες και ήδη δοκιμασμένες λύσεις, σε μια προσπάθεια περιορισμού του κόστους.
- Η οικονομική κρίση είναι βέβαιο ότι θα δυσχεράνει, σε μεσοπρόθεσμο τουλάχιστο διάστημα, την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πηγές χρηματοδότησης των επενδύσεων και των κεφαλαίων κίνησης τους από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Συμπερασματικά, ειδικά για τον κλάδο της διαφήμισης το οικονομικό περιβάλλον παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Είναι χαρακτηριστικό ότι περίοδοι θετικών οικονομικών προσδοκιών από τους επιχειρηματίες και τους καταναλωτές συνοδεύονται από αυξημένες δαπάνες διαφήμισης, ενώ περίοδοι ύφεσης και γενικότερου οικονομικού προβληματισμού όπως η σημερινή έχουν σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό των δαπανών.

➢ **Παράγοντες ζήτησης**

Η ζήτηση εξαρτάται από την κλιμάκωση του ανταγωνισμού σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και τη διαμόρφωση αντίληψης για τα οφέλη της διαφήμισης. Μια σειρά ακόμα από παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο όπως:

- Αθλητικά, πολιτιστικά γεγονότα και εκδηλώσεις όπως η διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων, Παγκόσμιου Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου κλπ

- Έκτακτοι παράγοντες (εκλογές κλπ)
- Διαθέσιμο budget – οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων
- Επιχειρηματική νοοτροπία
- Ρυθμιστικοί περιορισμοί

➢ **Ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο μέχρι πρότινος δεν ήταν ιδιαίτερα έντονος. Η κάμψη, όμως, της αγοράς έχει αναγκάσει αρκετές επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν την τιμολογιακή τους πολιτική μειώνοντας τις τιμές τους και κατά συνέπεια και τα περιθώρια κέρδους τους. Συνήθως, όμως, μόνο οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου και κυρίως οι πολυεθνικές έχουν την οργάνωση ώστε να διαμορφώσουν οικονομίες κλίμακας και να αντεπεξέλθουν στην κλιμάκωση του ανταγωνισμού. Μελλοντικά λοιπόν εκτιμάται η τάση εξόδου από τον κλάδο των λιγότερο ανταγωνιστικών εταιρειών θα ενταθεί, ευνοώντας έτσι τη συγκέντρωση σε λιγότερες επιχειρήσεις.

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

➢ **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Η συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα έχει σαν συνέπεια ανάλογη συγκέντρωση και των πελατών- επιχειρήσεων του κλάδου και επόμενα και των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας ξεπερνάει το 85% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων του κλάδου.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

➢ **Νέα προϊόντα**

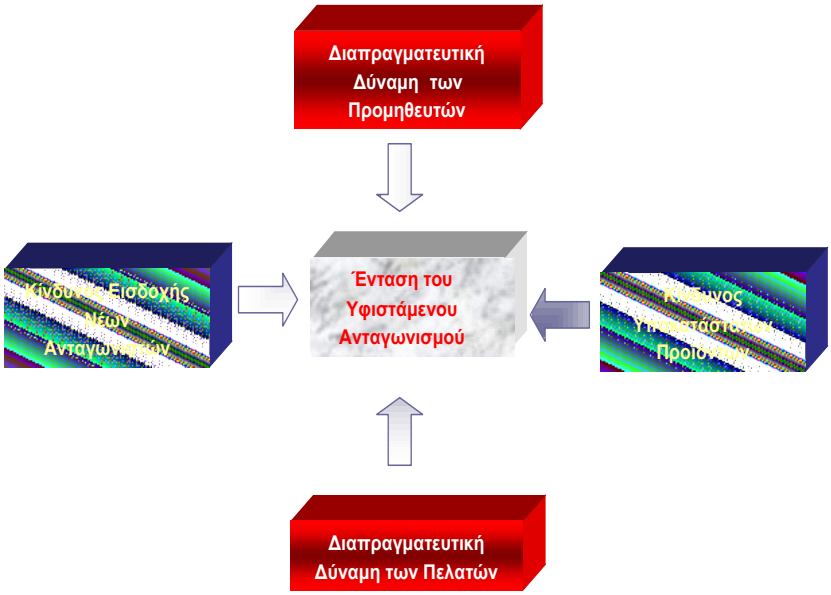
Η παρουσία πολυεθνικών εταιρειών στη χώρα μας, έχει σαν αποτέλεσμα τη μεταφορά σημαντικής τεχνογνωσίας και την κατά συνέπεια είσοδο στην αγορά νέων διαφημιστικών προϊόντων.

3.2 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμενων του Κλάδου

Η ελκυστικότητα μίας αγοράς χαρακτηρίζεται από 5 μεταβλητές, οι οποίες αλληλεπιδρούν η μία στην άλλη και όλες μαζί προσδιορίζουν το βαθμό στον οποίο μπορεί μία εταιρεία να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 3.1 : Απεικόνιση των Μεταβλητών που Προσδιορίζουν την Ελκυστικότητα μίας Αγοράς



Στον παρακάτω πίνακα που ακολουθεί γίνεται μία σύνοψη της ανάλυσης κάθε μίας από τις παραπάνω μεταβλητές βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, την ένταση κάθε μίας από τις παραπάνω παραμέτρους, τη βαρύτητα κάθε μίας από αυτές, καθώς επίσης και το πως ο κλάδος των εκτυπώσεων μπορεί να ανταποκριθεί στις υφιστάμενες συνθήκες. Η κλίμακα βαθμολόγησης περιγράφεται ως εξής:

1. Πολύ Μικρός Κίνδυνος
2. Σχετικά μικρός κίνδυνος
3. Μέτριος Κίνδυνος
4. Σχετικά υψηλός κίνδυνος
5. Πολύ υψηλός κίνδυνος

Εάν η συνολική βαθμολογία κυμαίνεται μεταξύ 1 και 2,5 τότε η αγορά είναι ελκυστική. Εάν η συνολική βαθμολογία είναι μεταξύ 3,5 και 5 τότε η αγορά τείνει να είναι απαγορευτική.

Να σημειωθεί εδώ ότι η συγκεκριμένη βαθμολογία αξιολογείται υποκειμενικά και σε συνδυασμό πάντα με τις ιδιαιτερότητες του κλάδου:

Πίνακας 3.1 : Σύνοψη της Ελκυστικότητας της Αγοράς

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	10%	4	**0,4**	➢ Ηλεκτρονικά Μ.Μ.Ε ➢ Έντυπα Μ.Μ. Υπάρχει πολύ μεγάλη εξάρτηση από τους προμηθευτές
Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών	20%	4	**0,8**	➢ Πίεση από μεγάλους πελάτες για συμπίεση των τιμών Σχετικά σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
Κίνδυνος Εισδοχής νέων Ανταγωνιστών	30%	2	**0,6**	➢ Πολλές εταιρείες στον κλάδο ➢ Διαφορετικά προϊόντα για πολλές από αυτές Μικρός κίνδυνος από την εισδοχή νέων ανταγωνιστών
Κίνδυνος Υποκατάστατων Προϊόντων	10%	1	**0,1**	➢ Δεν είναι δυνατό να υπάρξουν υποκατάστατα προϊόντα. Νέα προϊόντα όπως: η online διαφήμιση και η διαφήμιση μέσω κινητών τηλεφώνων εντάσσονται στον κλάδο και θα αποτελέσουν ευκαιρία για κάποιες από τις εταιρείες του κλάδου
Ένταση του Ανταγωνισμού	30%	3	**0,9**	➢ Πολλές εταιρείες στον κλάδο ➢ Τάση συγκέντρωσης Παρόλο το χαμηλό επίπεδο, είναι πιθανό στο μέλλον ο ανταγωνισμός να ενταθεί σε μεγάλο βαθμό.
Σύνολο	**100%**		**2,8**	

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η ελκυστικότητα της αγοράς είναι οριακή και επηρεάζεται από την σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, την τάση για συγκέντρωση στον κλάδο και την αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού.

3.3 Προϋποθέσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στον Κλάδο

Τα αρχικά κεφάλαια που απαιτούνται για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της διαφήμισης δεν είναι υψηλά, αφού η απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή είναι ελάχιστη, χρειάζεται όμως ένα σημαντικό κεφάλαιο κίνησης. Η διαδικασία, επίσης, έναρξης δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αφού δεν απαιτείται κάποια ειδική άδεια, ακολουθεί δε τη γραφειοκρατική διαδικασία έναρξης επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη, βέβαια, στη συνέχεια αποτελεί μια επίπονη διαδικασία η οποία έχει να αντιμετωπίσει, όπως προαναφέρθηκε και ένα αντίξοο περιοριστικό και περίπλοκο θεσμικό πλαίσιο που δυσχεραίνει τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει:

- **Γνώση των ιδιαίτερων συνθηκών του κλάδου**

Η γνώση των ιδιαιτεροτήτων της διαφήμισης και η ικανότητα πρόσβασης στην πελατειακή του βάση, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο χώρο. Επόμενα απαιτείται ιδιαίτερη ικανότητα πρόσβασης στους εξειδικευμένους πελάτες/ αποδέκτες των υπηρεσιών (επιχειρήσεις και κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, Δημόσιο) καθώς και τις επιχειρήσεις προβολής του διαφημιστικού προϊόντος (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά και ψηφιακά μέσα).

- **Ικανότητα εντοπισμού των αναγκών του πελάτη**

Η συγκεκριμένη ικανότητα είναι κρίσιμη καθώς οι πελάτες απευθυνόμενοι στον κλάδο, πολλές φορές δεν έχουν διατυπώσει συγκροτημένα τις ανάγκες τους, δεν έχουν προσδιορίσει την ομάδα πληθυσμού που θέλουν να προσεγγίσουν προκειμένου να προωθηθούν τα προϊόντα τους. Ο προσδιορισμός των παραπάνω παραγόντων θα επιτρέψει και την ορθή κατανομή του προϋπολογισμού στο μίγμα των πιθανών διαφημιστικών προϊόντων.

- **Ικανότητα παραγωγής καινοτόμων μηνυμάτων**

Μια έξυπνη ιδέα είναι ανεκτίμητη στον κλάδο της διαφήμισης. Μια τέτοια ιδέα αποτελεί τεράστιο πλεονέκτημα ακόμα και απέναντι σε πολυέξοδες ανταγωνιστικές καμπάνιες.

3.4 Συμπεράσματα - Κρίσιμοι Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

Η εγχώρια διαφημιστική αγορά το 2007 εμφάνισε τάσεις βελτίωσης, λόγω κυρίως της ευνοϊκής επίδρασης των εθνικών εκλογών και της προεκλογικής εκστρατείας που προηγήθηκε. Για το τρέχον έτος πάντως δεν αναμένονται περαιτέρω τάσεις ανάπτυξης, καθώς παρά τη διεξαγωγή του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου και των Ολυμπιακών Αγώνων, γεγονότα τα οποία παραδοσιακά βοηθούν τις εταιρείες να ενισχύσουν τα μεγέθη τους, η αγορά έχει επηρεαστεί από το διεθνές αρνητικό οικονομικό περιβάλλον.

Η οικονομική κρίση αναμένεται μεσοπρόθεσμα να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εγχώρια διαφημιστική αγορά:

- Η μείωση της κατανάλωσης θα καταστήσει τους διαφημιζόμενους περισσότερο φειδωλούς στη διάθεση κονδυλίων για διαφημιστικούς και επικοινωνιακούς σκοπούς, ενώ ήδη επιλέγονται κατά κανόνα φθηνότερες και ήδη δοκιμασμένες λύσεις, σε μια προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Περικοπή των κονδυλίων διεθνώς παρατηρείται όχι μόνο στη διαφήμιση, αλλά και στον ευρύτερο επικοινωνιακό χώρο του marketing.
- Η αρνητική οικονομική συγκυρία, σε συνδυασμό με τη συνεχή τεχνολογική ανάπτυξη, θα στρέψουν το ενδιαφέρον διαφημιστών και διαφημιζόμενων από τα παραδοσιακά (τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά) στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας και κυρίως το διαδίκτυο. Ειδικότερα, το διαφημιστικά κονδύλια που απορροφούν τα έντυπα μέσα -και ιδίως οι εφημερίδες- θα περιοριστούν, λόγω του υψηλότερου κόστους της έντυπης έκδοσης η οποία σταδιακά χάνει σε αναγνωσιμότητα σε αντιδιαστολή με τις διαδικτυακές εκδόσεις.
- Αρνητικό θα είναι και το κλίμα για την τηλεοπτική διαφήμιση και τα υπαίθρια μέσα, ιδιαίτερα μετά το 2009.

Ευρύτερα, οι παράγοντες που αναμένεται να επηρεάσουν την πορεία του κλάδου είναι οι παρακάτω :

- τονωτική ένεση στην αγορά αναμένεται να αποτελέσουν τα διαφημιστικά κονδύλια που θα διαθέσει η Ε.Ε. για το επερχόμενο Δ' ΚΠΣ, οι πρώτοι πόροι του οποίου θα εισρεύσουν από το 2009.
- Σημαντικά πεδία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναμένεται να αποτελέσουν οι καινοτόμες προσεγγίσεις και τα νέα προϊόντα στον κλάδο,

καθώς και η διαμόρφωση συνθηκών για μείωση του κόστους παραγωγής των υπηρεσιών και οι ανταγωνιστικές τιμές

- Ιδιαίτερη προοπτική για την ελληνική αγορά θα αποτελέσει και η δημιουργία ομίλων επιχειρήσεων από εγχώριες εταιρείες, στα πλαίσια της συνένωσης των δυνάμεών τους με σκοπό να αναλάβουν σύνθετα επικοινωνιακά-διαφημιστικά projects μεγαλύτερων εταιρειών
- Σε κάθε περίπτωση το μέλλον της διαφήμισης είναι άμεσα συνυφασμένο με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η χρήση των ψηφιακών μέσων προσδίδει χαμηλότερο κόστος και άμεση ενημέρωση των καταναλωτών σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας. Επιπλέον παρέχουν την δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας, στόχευσης σε ειδική κατηγορία κοινού και την δυνατότητα καταγραφής των απόψεων των υποψήφιων καταναλωτών. Τα ψηφιακά μέσα υπερτερούν καθώς παρέχουν επιπλέον την δυνατότητα λήψης και εκτέλεσης της παραγγελίας του καταναλωτή. Η εξάπλωση του Internet και των ευρυζωνικών συνδέσεων με ταχείς ρυθμούς αναμένεται να ωφελήσει τις εταιρείες εκείνες που θα επενδύσουν στην ανάπτυξη της ψηφιακής διαφήμισης.

4. Υπόδειγμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

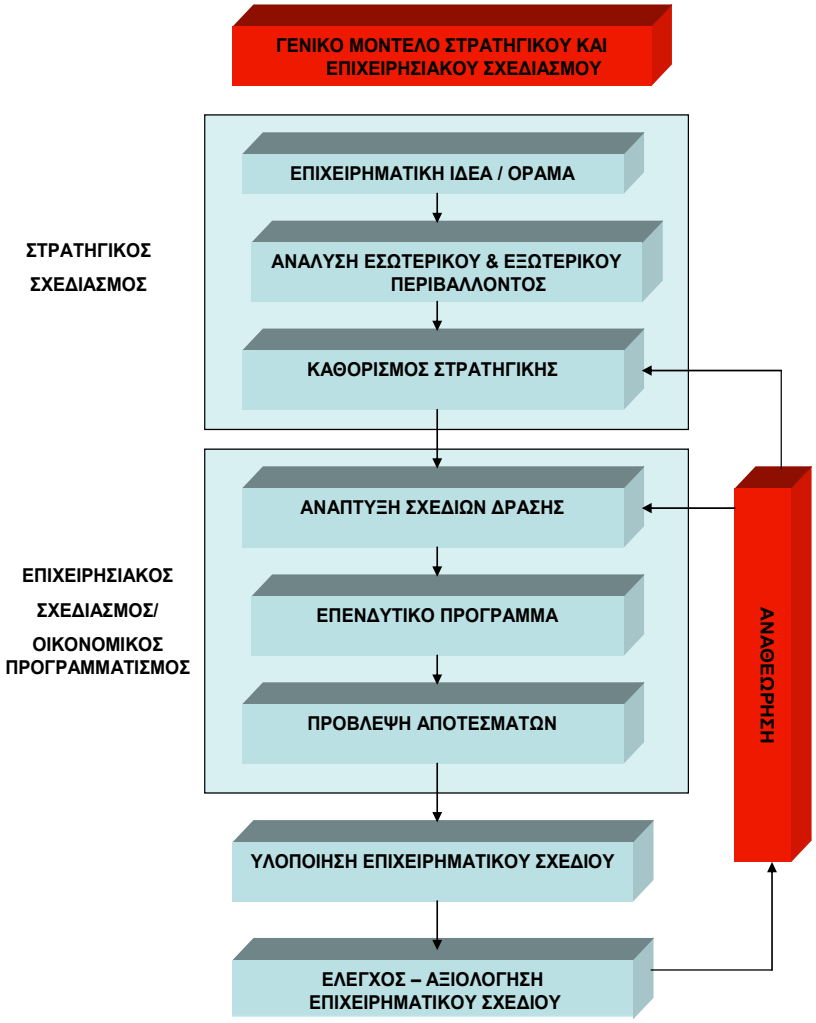
Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης.

Κύριοι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Να αποτελέσει το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης και συντονισμού των ενεργειών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων,
- Να κατανείμει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους ή και απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των ενεργειών και την επίτευξη των στόχων,
- Να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας ελέγχου της υλοποίησής του, ώστε να υπάρχει σαφής και ολοκληρωμένη αιτιολόγηση όταν υπάρχουν αποκλίσεις από τους στόχους και να αναλαμβάνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, ή ακόμη και αναθεωρήσεις του συνολικού σχεδιασμού, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, και
- Να αποτελέσει εργαλείο προώθησης για τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας (αναζήτηση άλλων επενδυτών, χρηματοδότηση από τραπεζικούς οργανισμούς ή επιδοτούμενα προγράμματα ενίσχυσης).

Ένα γενικό μοντέλο κατάρτισης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.1 με σαφή απεικόνιση των βημάτων και της αλληλουχίας τους.

Σχήμα 4.1: Μοντέλο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού



Με βάση τα παραπάνω, η διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να στηρίζεται σε ένα σαφώς προσδιορισμένο στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο θα εξυπηρετεί το επιχειρηματικό όραμα, και το οποίο θα προκύπτει μέσα από τον εντοπισμό των δυνατών & αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των ευκαιριών και απειλών που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων που θα εξυπηρετούν την υλοποίηση του συνολικότερου στρατηγικού σχεδιασμού και θα οδηγούν σταδιακά στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων.
- Ο καθορισμός των δράσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι
- Ο προσδιορισμός των επενδύσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν

- Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων και των πηγών χρηματοδότησης των επιμέρους σχεδίων δράσης και των επενδύσεων
- Η εκτίμηση των προβλεπόμενων επιπτώσεων των ανωτέρω στα μελλοντικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης

Το ακριβές περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της. Γενικά όμως εκτιμάται ότι θα πρέπει να καλύπτει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τα ακόλουθα.

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Τάσεις και κρίσιμα θέματα.

Σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι η παράθεση πληροφοριών γενικού ενδιαφέροντος αλλά ο εντοπισμός αφενός μεν των τάσεων και των πιθανών εξελίξεων, καθώς και των κρισίμων θεμάτων η εξέλιξη των οποίων ενδέχεται να επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εστιασθεί τόσο στα γενικότερα στοιχεία που επηρεάζουν τον κλάδο, όσο κυρίως στο τμήμα της αγοράς που στοχεύει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (διεθνείς αγορές, εσωτερική εθνική αγορά, περιφερειακές ή τοπικές αγορές).

Χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση αποτελεί η κλαδική μελέτη του κλάδου, καθώς και τα ιδιαίτερα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που αφορούν στα επιμέρους προϊόντα που προτίθεται να παράγει και σε εστιασμένες αγορές στις οποίες προτίθεται να δραστηριοποιηθεί.

Στο τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου ενδεικτικά θα μπορούσε να δοθεί έμφαση στην ανάλυση:

- Της διάρθρωσης της αγοράς των προϊόντων ή του κλάδου συνολικά
- Της Εγχώριας / περιφερειακής / τοπικής παραγωγής – εισαγωγών - εξαγωγών
- Των κύριων χαρακτηριστικών των προϊόντων
- Των προσδιοριστικών παραγόντων της ζήτησης
- Του τεχνολογικού επιπέδου του κλάδου ή της παραγωγής των προϊόντων που αφορούν στην επιχείρηση (με έμφαση στις καινοτομίες και τις τεχνολογικές εξελίξεις και τεχνολογίες αιχμής)
- Των προοπτικών του κλάδου ή των επιμέρους δραστηριοτήτων του

Για κάθε ένα από τα ανωτέρω ή για ορισμένα από αυτά θα πρέπει να διατυπωθεί κατά πόσον οι εκτιμώμενες εξελίξεις αναμένεται να δημιουργήσουν ευνοϊκότερες ή

δυσμενέστερες συνθήκες για την επιχείρηση και κατά πόσον οι εξελίξεις αυτές πρέπει να εκληφθούν ως ευκαιρίες ή απειλές.

Ανάλυση ανταγωνισμού

Παρότι ο ανταγωνισμός αποτελεί σαφώς τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αναλυθεί ιδιαίτερα προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την μελλοντική εξέλιξη της έντασης, της μορφής της και της πηγής προέλευσής της.

Τυπικά, μια επιχείρηση δέχεται ανταγωνιστικές πιέσεις κυρίως από:

- Υπάρχοντες ανταγωνιστές
- Πιθανούς μελλοντικούς ανταγωνιστές
- Υποκατάστατα προϊόντα - υπηρεσίες

Η ένταση των ανταγωνιστικών πιέσεων εξαρτάται (κατά περίπτωση) από ένα πλήθος παραγόντων όπως συγκέντρωση της αγοράς, ύπαρξη ολιγοπωλίων - ολιγοψωνίων, εμπόδια εισόδου - εξόδου, τεχνολογικές εξελίξεις.

Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή της ίδιας της Επιχείρησης έχει ως στόχο τη διάγνωση των ισχυρών και αδύνατων σημείων, προκειμένου τα μεν ισχυρά σημεία να αξιοποιηθούν περαιτέρω τα δε αδύνατα να αντιμετωπισθούν.

Η διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να γίνει με τρόπο που να καλύψει κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης, είτε αποτελεί υφιστάμενη μονάδα είτε είναι υπό ίδρυση.

Για τις υπό ίδρυση μονάδες στοιχεία ανάλυσης και διάγνωσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν κυρίως:

- Το προφίλ και η μετοχική σύνθεση της υπό ίδρυση εταιρείας
- Η σχετική εμπειρία στην ανάπτυξη όμοιων ή παρόμοιων εγχειρημάτων
- Η διαθεσιμότητα των πόρων για την ανάπτυξη του εγχειρήματος (οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό που θα στηρίξει την υλοποίηση του σχεδίου, συνεργασίες και δικτυώσεις στην παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων κλπ)

Για τις υφιστάμενες μονάδες στοιχεία ανάλυσης και διάγνωσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν κυρίως:

- τα ιστορικά στοιχεία ανάπτυξης της επιχείρησης (κύριοι σταθμοί ανάπτυξης της εταιρείας, δραστηριότητες /προϊόντα, μετοχική σύνθεση, συνεργασίες, υλικοτεχνική υποδομή, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό κλπ)
- η στρατηγική της εταιρείας με βάση την παρουσία της στην αγορά
- τα ιστορικά οικονομικά στοιχεία της τελευταίας χρονικής περιόδου (3ετίας ή 5ετίας)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στο τρίπτυχο Λειτουργίες - Πόροι - Συστήματα, είναι χρήσιμο να διενεργείται σε μεγάλο βάθος και ένταση κυρίως όταν εισάγονται για πρώτη φορά σε έναν Οργανισμό διαδικασίες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, καθώς η εμπειρία έχει δείξει ότι αποκαλύπτονται πολλά "λανθάνοντα" προβλήματα. Σε περιπτώσεις όπου ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός επιτελείται ικανοποιητικά και συστηματικά, η ανάλυση αυτή θα πρέπει να εστιάζεται κυρίως στην ανάδειξη συγκεκριμένων περιοχών όπου απαιτούνται βελτιωτικές παρεμβάσεις.

Άξονες στρατηγικής και Εταιρικών Στόχων

Οι αναλύσεις εξωτερικού περιβάλλοντος - ανταγωνισμού και εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπουν, εφόσον διενεργηθούν σωστά, να καθορίσουμε "ποιοι είμαστε, που υπερτερούμε και που υστερούμε σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μου, ποια η διαπραγματευτική τους θέση σε σχέση με μας και κατά πόσον αναμένονται ευνοϊκές ή δυσμενείς για την επιχείρησή μας εξελίξεις".

Η σύνθεση όλων των παραπάνω θα επιφέρει την διαμόρφωση της βασικής στρατηγικής και την θέσπιση συγκεκριμένων εταιρικών στόχων. Αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- ***Διατύπωση επιχειρηματικού οράματος***. Η διατύπωση αποστολής αφορά τον προσδιορισμό της ταυτότητας της Επιχείρησης και του οράματος του προσδιορισμού της επιθυμητής μελλοντικής εξέλιξης. Η διατύπωση αυτή βοηθά στην επικοινωνία της εταιρικής ταυτότητας και στην διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.
- ***Βασική στρατηγική***: Πρέπει να περιγράψει το πλαίσιο εντός του οποίου θα κινηθεί η Επιχείρηση στο μέσο μακροπρόθεσμο μέλλον το οποίο θα προσδιορίζεται από ένα αριθμό βασικών κατευθύνσεων π.χ. ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων, καινοτόμα παραγωγική διαδικασία ή παραγωγή

καινοτόμων προϊόντων, εδραίωση της επιχείρησης σε συγκεκριμένη αγορά ή σε συγκεκριμένο προϊόν, κ.ά.

- ***Βασικοί εταιρικοί στόχοι***: Η στρατηγική θα πρέπει να οδηγεί στη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων για το σύνολο της επιχείρησης π.χ. απόκτηση Χ% της εθνικής ή περιφερειακής ή τοπικής αγοράς στο συγκεκριμένο προϊόν, αύξηση κύκλου εργασιών κατά Χ%, μείωση κόστους παραγομένων κατά Χ%, βελτίωση δεικτών παραγωγικότητας ή οικονομικής απόδοσης, υλοποίηση συγκεκριμένου επενδυτικού προγράμματος εντός προκαθορισμένων πλαισίων κ.λπ. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συνεκτικοί μεταξύ τους αλλά και συνεπείς με την εταιρική στρατηγική. Επίσης θα πρέπει να είναι αρκετά φιλόδοξοι αλλά και υλοποιήσιμοι.

Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

Τα σχέδια δράσης (ιδανικά) θα πρέπει να αναπτύσσονται για το σύνολο των οργανωτικών μονάδων της Επιχείρησης. Ουσιαστικά μέσα από τα σχέδια δράσης καθορίζονται οι επιμέρους στόχοι, οι ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν, οι πόροι που θα απαιτηθούν, οι υπευθυνότητες και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Τυπικά, τα σχέδια δράσης θα πρέπει να αφορούν όλες τις λειτουργίες, πόρους και συστήματα της επιχείρησης. Για κάθε ένα από αυτά θα πρέπει να καθορίζονται:

- Στόχοι (π.χ. παραγωγής, πωλήσεων, προμηθειών, κ.λπ.). Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και κατά το δυνατόν αναλυτικοί (π.χ. μεταβολή πωλήσεων Χ% στο συγκεκριμένο προϊόν και αγορά).
- Ενέργειες-δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων. Για κάθε ενέργεια πρέπει να υπάρχει περιγραφή, συγκεκριμένος υπεύθυνος, προϋποθέσεις υλοποίησης και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.
- Απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση ενεργειών. Οι απαιτούμενοι πόροι μπορεί να αφορούν επενδυτικές ή λειτουργικές δαπάνες, ανθρώπινο δυναμικό, κ.λπ.

Σχετικό με την ανάπτυξη των σχεδίων δράσης, θα πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα:

- Ο βαθμός λεπτομέρειας, είναι κάτι που διαφέρει ανάμεσα σε επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητά της, την εσωτερική ικανότητα που έχει στο να εφαρμόζει σύγχρονες διαδικασίες προγραμματισμού, κ.λπ. Συχνά, ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αναλύεται σε επιμέρους σχέδια π.χ. Πωλήσεων, Παραγωγής κ.λπ. τα οποία αποτελούν εσωτερικά εργαλεία προγραμματισμού και παρακολούθησης. Αυτό το οποίο είναι απαραίτητο είναι να τεκμηριώνεται με σαφήνεια και πειστικότητα η δυνατότητα επίτευξης των στόχων και οι κύριες ενέργειες οι οποίες πρέπει να αναληφθούν.

- Η φύση των διαφόρων ενεργειών δεν είναι απαραίτητο να έχει πάντοτε οικονομική διάσταση. Συχνά υπάρχουν σημαντικές ενέργειες οι οποίες μπορούν να επιτελεσθούν με το υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης χωρίς επιπλέον κόστος (π.χ. οργανωτικές αλλαγές, βελτίωση ή ανάπτυξη μιας μηχανογραφικής εφαρμογής, καλύτερη εσωτερική επικοινωνία και συντονισμός, κ.ά.).
- Η ακριβής μορφή και το περιεχόμενο των σχεδίων δράσης θα πρέπει να διαμορφώνεται κατά περίπτωση. Πρέπει όμως κατ' ελάχιστο να επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησης, την δυνατότητα αιτιολόγησης αποκλίσεων και την απόδοση των σχετικών ευθυνών.

Διαμόρφωση επενδυτικού προγράμματος

Παρά το γεγονός ότι το πρόγραμμα επενδύσεων δεν αποτελεί παρά ένα μέσον (μία κατηγορία πόρων) για την υλοποίηση των στόχων και προκύπτει από τα επιμέρους σχέδια δράσης. Είναι σκόπιμο να αναπτύσσεται και να παρακολουθείται συνολικά (συντιθέμενο από τις επιμέρους επενδυτικές προτάσεις).

Το εγκεκριμένο επενδυτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον:

- Σύντομη περιγραφή και τεχνικά χαρακτηριστικά κάθε επένδυσης
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης επένδυσης
- Προϋπολογισμό-πρόγραμμα εκταμιεύσεων
- Πηγές χρηματοδότησης

Εννοείται ότι προκειμένου να εγκριθεί μια επένδυση θα έχει προϋπάρξει σχετική τεχνοοικονομική μελέτη.

Πρόβλεψη οικονομικών αποτελεσμάτων

- Η σύνθεση της οικονομικής διάστασης όλων των ανωτέρω θα οδηγήσει στη δυνατότητα πρόβλεψης των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Προκειμένου να καταρτισθούν οι οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια τα ακόλουθα:

- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με τη διαμόρφωση των εσόδων (όγκος πωλήσεων, μοναδιαία τιμή πώλησης, κ.λπ., ανά κατηγορία προϊόντων και αγορών εφόσον υπάρχουν διαφορές).
- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με τη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής (εξέλιξη μοναδιαίων αναλύσεων ανά κατηγορία κόστους, κόστος μονάδος, κ.λπ.). Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση του κόστους θα πρέπει να σχετίζεται με την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου και να μην προκύπτει μόνο από την προβολή ιστορικών στοιχείων.

- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με την διαμόρφωση λειτουργικών δαπανών. Είναι απαραίτητο και αυτές να προκύπτουν προϋπολογιστικά και βάσει του Επιχειρησιακού Σχεδίου και να μην ακολουθούν τη λογική της ποσοστιαίας αύξησης ανάλογα με τον πληθωρισμό ή την εξέλιξη του κύκλου εργασιών.
- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με την χρηματοδότηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Μετά την παρουσίαση των προβλεπομένων οικονομικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να ακολουθεί ανάλυση των βασικών οικονομικών δεικτών και κυρίως ερμηνεία των τυχόν μεταβολών. Η ερμηνεία αυτή θα πρέπει να συνδέεται με τις ενέργειες του Επιχειρηματικού Σχεδίου .

Ανάλυση ευαισθησίας οικονομικών αποτελεσμάτων

Καθώς τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων για τις οικονομικές εξελίξεις του περιβάλλοντος και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, θα πρέπει να εντοπισθούν οι κρίσιμες παράμετροι οι οποίες εάν μεταβληθούν θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα. Η ανάλυση ευαισθησίας δεν πρέπει να έχει τον χαρακτήρα διερεύνησης όλων των πιθανών μεταβολών, αλλά πρέπει να είναι αφενός μεν να επισημάνει τα μεγέθη τα οποία μπορεί και πρέπει να ελέγξει η ίδια η Επιχείρηση, αφετέρου δε να προσδιορίσει ένα πιθανό εύρος αποτελεσμάτων για μεγέθη τα οποία είναι εκτός ελέγχου της Επιχείρησης.

Στο Παράρτημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση του Υποδείγματος Επιχειρηματικού Σχεδίου στον κλάδο της Διαφήμισης.

Παράρτημα

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

1.1 Παρουσίαση της εταιρείας

1.1.1 Ταυτότητα του φορέα

Γίνεται αναφορά στην ταυτότητα του φορέα (υπό ίδρυση ή υφιστάμενη μονάδα) και ενδεικτικά:

- Στον σκοπό της υφιστάμενης ή υπό σύσταση μονάδας (εάν υπάρχει καταστατικό της εταιρείας θα πρέπει να αναφερθούν οι καταστατικές προβλέψεις)
- Στα στοιχεία των εταίρων / επενδυτών, εφόσον πρόκειται για υπό ίδρυση μονάδα (προηγούμενη εμπειρία και επιχειρηματική δραστηριότητα, εμπειρία σε σχέση με την υπό ανάπτυξη δραστηριότητα, ειδικές επαγγελματικές ή τεχνικές δεξιότητες με έμφαση σε αυτές που αφορούν την υπό ανάπτυξη δραστηριότητα, οικονομική επιφάνεια επενδυτών κλπ)
- Στη μετοχική σύνθεση της εταιρείας σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα:

Πίνακας 1.1: Διάρθρωση εταιρικού κεφαλαίου

Ονοματεπώνυμο Μετόχου	Αριθμός μετοχών	Ποσοστό (%)
Α) _____	_____	_____
Β) _____	_____	_____
Γ) _____	_____	_____
Δ) _____	_____	_____
.....	_____	_____
.....	_____	_____
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΟΧΩΝ		**100%**

Για διαμόρφωση πληρέστερης γνώμης προτείνεται η επισύναψη συνοπτικών Βιογραφικών Σημειωμάτων των εταίρων της επιχείρησης.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι κρίσιμα προκειμένου, φορείς αξιολόγησης ή και χρηματοδότησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Τράπεζες, Δημόσια Διοίκηση, άλλοι Επενδυτές), να μορφοποιήσουν γνώμη για τους μετόχους της εταιρείας.

1.1.2 Δραστηριότητες – Προϊόντα

Σε αυτό το σημείο γίνεται αναφορά τις δραστηριότητες και τα προϊόντα που αφορούν στο Επιχειρηματικό Σχέδιο, δηλαδή σε ποιους τομείς και προϊόντα δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Στην περίπτωση υφιστάμενων εταιρειών σκόπιμη είναι και η παράθεση συνοπτικών στοιχείων δραστηριοτήτων και προϊόντων της επιχείρησης (π.χ. ποσοστό του κύκλου εργασιών ανά δραστηριότητα ή υπηρεσία).

1.1.3 Σύντομο Ιστορικό

Σε αυτό το σημείο κάνουμε αναφορά στους σημαντικούς σταθμούς της εταιρείας (αφορά τις υφιστάμενες), όπως είναι:

- Το έτος ίδρυσης και οι μεταβολές της νομικής μορφής της εταιρείας
- Σημαντικές επενδυτικές δραστηριότητες της εταιρείας
- Παραγωγή νέων προϊόντων ή και εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων στην αγορά ή καινοτόμων διαδικασιών στην διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας
- Σημαντικά άλλα ορόσημα στην ανάπτυξη της εταιρείας

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή

Αναφέρουμε το σύνολο των εγκαταστάσεων και του βασικού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ή πρόκειται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, όπως:

- Γήπεδα (θέση, χρήση και έκταση σε m^2),
- Κτίρια όπως χώροι παραγωγής, γραφεία με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (θέση, χρήση/λειτουργίες, διάταξη σε ορόφους, επιφάνεια κλπ)
- Εξοπλισμός της επιχείρησης, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα:

Πίνακας 1.2: Υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ	ΕΤΟΣ ΚΤΗΣΗΣ
Α	**ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**			
1	.....	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....
3	.....	>>		.....
4	.....	>>		.....
5	.....	>>		.....
Β	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**			
1	.....	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....
Γ	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**			
1	.....	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, ωφέλιμο φορτίο κλπ)		.....
2	.....	.....		.....
3	.....	.....		.....
Δ	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**			
1	ERP	Χαρακτηριστικά		.....
2	CRM	>>		.....
3	.....	>>		.....
Ε	**ΑΛΛΑ ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**			
1	.....	Χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....

1.3 Οργάνωση - Ανθρώπινο Δυναμικό – Υποδομές

Στην περίπτωση υφιστάμενης επιχείρησης γίνεται αναφορά στην οργάνωση της εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό και τις υποδομές εσωτερικής διαχείρισης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Οργάνωση της εταιρείας

Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας και αναλύονται οι δραστηριότητες των επιμέρους τμημάτων της (π.χ. τμήμα παραγωγής, τμήμα πωλήσεων, τμήμα marketing, λογιστήριο κ.α.)

Σκόπιμο επίσης θα ήταν να παρουσιασθεί το σύστημα λήψης αποφάσεων για τα θέματα παροχής υπηρεσιών, προώθησης των προϊόντων, διαχείρισης πελατών και αγοράς κλπ

Ανθρώπινο δυναμικό

Γίνεται αναφορά στη διάρθρωση του προσωπικού που απασχολεί ή πρόκειται να απασχολήσει η εταιρεία σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα.

Πίνακας 1.3: Απασχολούμενο προσωπικό

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ
1	Διοικητικό προσωπικό		
2	Επιστημονικό προσωπικό		
3	Τεχνικό προσωπικό		
4	Βοηθητικό προσωπικό		
	ΣΥΝΟΛΟ		

Για το παραπάνω προσωπικό γίνεται αναφορά στο πως αυτό κατανέμεται στα τμήματα της εταιρείας και το ιδιαίτερο αντικείμενο εργασιών κάθε θέσης.

Για διαμόρφωση πληρέστερης γνώμης προτείνεται η επισύναψη συνοπτικών Βιογραφικών Σημειωμάτων των στελεχών που ασκούν ή πρόκειται να ασκήσουν αρμοδιότητες διοίκησης τμημάτων ή και συνολικά της εταιρείας.

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία

Τα στοιχεία αφορούν στις συνολικές δραστηριότητες της επιχείρησης την τελευταία πενταετία.

Παρουσιάζονται τα Αποτελέσματα Χρήσης, οι Πίνακες Διάθεσης Αποτελεσμάτων και οι βασικοί οικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας.

Πίνακας 1.4: Αποτελέσματα χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)					
Σύνολο Κύκλου Εργασιών					
Κόστος Πωλήσεων					
Σύνολο Κόστος Πωλήσεων					
Μικτά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Σύνολο Μικτών Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					

Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως					
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας					
Λοιπά έξοδα Λειτουργίας					
Μερικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Πιστωτικοί Τόκοι και Συναφή Έσοδα					
Χρεωστικοί Τόκοι και Συναφή Έξοδα					
Ολικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Έκτακτα Αποτελέσματα					
Έκτακτα και ανόργανα Έσοδα					
Έκτακτα και ανόργανα Έξοδα					
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές)					
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων					
Οι από αυτές Ενσωματωμένες στο Λειτουργικό Κόστος					
Αποσβέσεις εκτός Λειτουργικού Κόστους					
Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως προ Φόρων					

Πίνακας 1.5: Διάθεση αποτελεσμάτων

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Καθαρά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Χρήσεως					
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Προηγούμενων Χρήσεων					
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου Προηγούμενων Χρήσεων					
Φόρος Εισοδήματος Χρήσεως					
Κέρδη προς Διάθεση (ή Ζημιές εις Νέον)					
Τακτικό Αποθεματικό					
Υπόλοιπο Κερδών εις Νέον					
Υπόλοιπο Ζημιών Χρήσεως εις Νέον					

Στην περίπτωση που η επιχείρηση τηρεί βιβλία Γ΄ κατηγορίας παρουσιάζει τους ισολογισμούς της τελευταίας 5ετίας, διαφορετικά αποτυπώνει τον παρακάτω Πίνακα Υποχρεώσεων:

Πίνακας 1.6: Δανειακή επιβάρυνση

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων					
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων					
Γενικό Σύνολο Υποχρεώσεων					

Τέλος παρουσιάζονται οι παρακάτω βασικοί δείκτες αποδοτικότητας:

Δείκτες αποδοτικότητας

Περιθώριο μεικτού κέρδους	[μεικτά κέρδη] / [πωλήσεις]
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους	[κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων] / [πωλήσεις]
Περιθώριο καθαρού κέρδους	[κέρδη προ φόρων] / [πωλήσεις]

2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων που αναπτύσσονται εκτός επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή.

Στοιχεία που αφορούν συνολικά τον κλάδο μπορούν να αντληθούν από τον παρόντα Οδηγό, καθώς επίσης και από την κλαδική μελέτη που εκπονήθηκε για λογαριασμό του ΕΟΜΜΕΧ. Στο βαθμό που η στόχευση του Επιχειρηματικού Σχεδίου γίνεται σε τοπικές αγορές ή και μεμονωμένα προϊόντα, θα πρέπει να γίνει αναζήτηση των στοιχείων με πρωτοβουλία του επενδυτή.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει σκοπό να διαγνώσει η επιχείρηση τους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά, προκειμένου να διαμορφώσει την δική της στρατηγική και ενδεικτικά αποτελείται από τις ακόλουθες υποομάδες.

2.1 Ανάλυση και Διάρθρωση της αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και τα επιμέρους τμήματά της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι κίνδυνοι. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Αριθμός και είδη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που ενδιαφέρει την επιχείρηση
- Μέγεθος αγοράς (διαχρονική εξέλιξη πωλήσεων)
- Βασικοί Χρηματοοικονομικοί δείκτες των επιχειρήσεων του κλάδου

2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

Αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση στα προϊόντα που προτίθεται να παράγει η επιχείρηση. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναλυθούν ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης οι παρακάτω παράγοντες:

- Πλήθος εταιρειών-προϊόντων σε κάθε κλάδο πελάτη της επιχείρησης και μέγεθος αγοράς
- Χαρακτηριστικά διαφημιζόμενου προϊόντος
- Διαθεσιμότητα καναλιών επικοινωνίας – βαθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας
- Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών

- Ποσοστό χρήσης εσωτερικών υπηρεσιών marketing και άλλων προωθητικών ενεργειών από τις εγχώριες εταιρείες
- Επιχειρηματική νοοτροπία
- Οικονομική συγκυρία
- Ρυθμιστικοί περιορισμοί
- Μεγάλα γεγονότα (μεγάλες αθλητικές, πολιτιστικές διοργανώσεις, εκλογές κλπ)
- Βαθμός καινοτομίας

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο

Θα πρέπει να γίνει εκτίμηση του τεχνολογικού επιπέδου και των καινοτομιών που εισάγονται στις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών του κλάδου.

Η διάγνωση των παραπάνω θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιλέξει την στρατηγική επενδύσεών της και να τοποθετηθεί στον τεχνολογικό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται στον κλάδο.

2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Αναλύεται και αξιολογείται η ένταση του ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Η ανάλυση μπορεί να στηριχθεί στο υπόδειγμα Porter, σύμφωνα με το οποίο οι κύριες δυνάμεις / συνιστώσες της έντασης του ανταγωνισμού είναι οι ακόλουθες:

α. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών, λόγω π.χ.:

- βαθμού συγκέντρωσης
- κόστους αλλαγής προμηθευτή
- πιθανότητα / δυνατότητα καθετοποίησης προμηθευτή

β. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών/Πελατών, λόγω π.χ.:

- βαθμού συγκέντρωσης
- πλήθος προμηθευτών
- πιθανότητα / δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών / πελατών

γ. Ύπαρξη Εμποδίων Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών στην Αγορά, όπως π.χ.:

- οικονομίες κλίμακος
- ανάγκες σε κεφάλαια
- πρόσβαση σε δίκτυα αγορών
- πλεονεκτήματα κόστους
- νομοθετικές ρυθμίσεις

- βαθμός διαφοροποίησης προσφερόμενων προϊόντων / παρεχόμενων υπηρεσιών

δ. Ύπαρξη Υποκατάστατων, όπως:

- προωθητικές καμπάνιες
- τηλεπωλήσεις

ε. Ένταση ανταγωνισμού

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αξιολογείται με βάση την προηγούμενη ανάλυση, καθώς και με κριτήριο την επίδοσή της (έναντι των ανταγωνιστών) ως προς:

- το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών
- την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών
- την έκταση της γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς
- τον βαθμό χρησιμοποίησης και την αποτελεσματικότητα τεχνικών Marketing
- το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
- τη δομή του κόστους
- το βαθμό απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της
- το μέγεθος (κύκλο εργασιών / μερίδιο αγοράς)
- την κεφαλαιακή της διάρθρωση και τη γενικότερη χρηματοοικονομική κατάστασή της

3. SWOT Ανάλυση

Με βάση την διαγνωστική ανάλυση που προηγήθηκε, στο τμήμα αυτό του Σχεδίου περιγράφονται με συνοπτικό τρόπο τα δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς επίσης και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζουν οι λειτουργίες της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Ακολουθεί παράδειγμα υποθετικών σημείων, προκειμένου οι χρήστες του παρόντος Οδηγού να διαμορφώσουν γνώμη για τον τρόπο παρουσίασης της SWOT ανάλυσης.

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	➢ Η φιλοσοφία, το όραμα και η αποστολή διακρίνονται από καινοτόμο χαρακτήρα ➢ Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών ➢ Πλήρης Αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης	➢ Αδυναμία παραγωγής ικανών κερδών να χρηματοδοτήσουν την ανανέωση της τεχνολογίας ➢ Περιορισμένη ρευστότητα ➢ Αυξημένη χρηματοδοτική μόχλευση (financial leverage)	**ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	➢ Η υψηλή κερδοφορία κάποιων κλάδων όπως των τηλεπικοινωνιών, των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων ➢ Η κλιμάκωση του ανταγωνισμού σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και η διαμόρφωση της αντίληψης για τα οφέλη της διαφήμισης ➢ Αύξηση της ζήτησης στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών για δημιουργία προγραμμάτων εταιρικής επικοινωνίας και διαχείρισης κρίσεων ➢ Η νέα οδηγία της Ε.Ε. «Τηλεόραση Χωρίς Σύνορα» θα οδηγήσει σε νέες μορφές διαφήμισης	➢ Η αύξηση της τιμής του χαρτιού και της αναγνωσιμότητας «ηλεκτρονικών» εφημερίδων αναμένεται να περιορίσει τα διαφημιστικά κονδύλια που κατευθύνονται στις έντυπες εφημερίδες ➢ Η ανάπτυξη της ψηφιακής διαφήμισης αναμένεται να περιορίσει άλλους τρόπους επικοινωνίας καθώς θα παρέχει περισσότερες επιλογές ➢ Η ισχυροποίηση των μεγάλων ομίλων του κλάδου σε συνδυασμό με την μείωση των περιθωρίων κερδοφορίας αναμένεται να επιδράσει αρνητικά στις μικρότερες εταιρείες του κλάδου	**ΑΠΕΙΛΕΣ**

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4. Ανάλυση – Επιλογή Στρατηγικής

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μία στρατηγική είναι σωστά διαμορφωμένη όταν οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι συμβατές με τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της. Ένα πολύ χρήσιμος τρόπος για να αξιολογήσει κανείς τη στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση είναι να την κατατάξει ανάλογα:

1. Με τη βάση πάνω στην οποία θα ανταγωνιστεί (Generic Strategies)
2. Τη στρατηγική της κατεύθυνση
3. Τον τρόπο με τον οποίο θα την υλοποιήσει

4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies)

Ο Porter υποστήριξε ότι μία επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει, και να θεμελιώσει κατάλληλα, τη βάση πάνω στην οποία θα ανταγωνιστεί. Υποστήριξε ότι μία επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί είτε με βάση ανταγωνιστικό κόστος είτε με βάση την ικανότητά της να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό στα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Στην ουσία ο Porter προτείνει ένα μοντέλο με το οποίο αναγνωρίζει δύο μεταβλητές πάνω στις οποίες μπορεί να ανταγωνιστεί μία επιχείρηση:

- Το χαμηλό κόστος
- Την ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές

Επισημαίνει και μία δεύτερη διάσταση, το εύρος της αγοράς στο οποίο θα απευθυνθεί. Έτσι μία επιχείρηση μπορεί είτε να απευθυνθεί σε μία ευρεία αγορά είτε σε μία μικρή αγορά η οποία όμως μπορεί να είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα. Έτσι, σύμφωνα με τον Porter, μία επιχείρηση έχει τέσσερις στρατηγικές επιλογές πάνω στις οποίες μπορεί να βασιστεί, και οι οποίες παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Ανταγωνιστική Βάση κατά Porter

		Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	**Διαφοροποίηση**
Εύρος Αγοράς	**Μεγάλο**	Ηγεσία Κόστους (1)	Διαφοροποίηση (3)
	Μικρό	Ηγεσία Κόστους σε Εξειδικευμένο Κοινό (2)	Διαφοροποίηση σε Εξειδικευμένο Κοινό (4)

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στις επιλογές (1) και (2). Η στρατηγική επιλογή του χαμηλού κόστους δε σημαίνει απαραίτητα ότι η επιχείρηση θα ακολουθήσει και ανάλογη τιμολογιακή πολιτική. Μία επιχείρηση για παράδειγμα που θέλει να δώσει στο προϊόν της μία εικόνα premium μπορεί να αποφασίσει να ακολουθήσει μία στρατηγική βασισμένη στη μείωση του κόστους διατηρώντας ταυτόχρονα υψηλή τιμή και αυξάνοντας τα περιθώρια κέρδους της.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής επιλογής είναι αυτές που ακολουθούν και ορισμένες εταιρείες του κλάδου. Αρκετές από αυτές επιλέγουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης σε εξειδικευμένες αγορές (στρατηγική επιλογή 4).

Παρά την κριτική που έχει υποστεί, το μοντέλο αυτό είναι πολύ χρήσιμο γιατί δίνει άμεσα στον επενδυτή τη βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης.

4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός

Αφού αξιολογηθεί η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης, το δεύτερο βήμα που πρέπει να κάνει ο επενδυτής είναι να διαμορφώσει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Ένας ιδιαίτερα πρακτικός τρόπος να το κάνει αυτό είναι να ακολουθήσει το μοντέλο του Ansoff το οποίο υποστηρίζει ότι η στρατηγική κατεύθυνση μίας επιχείρησης έχει δύο διαστάσεις:

- Το προϊόν
- Την αγορά στην οποία απευθύνεται

Ανάλογα με τις δύο παραπάνω διαστάσεις, μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μία η παραπάνω από τις εξής στρατηγικές κατευθύνσεις:

Διάγραμμα 4 Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις κατά Ansoff

		Προϊόντα	
		Υφιστάμενα	**Νέα**
Αγορά	**Υφιστάμενη**	Διείσδυση ή απόσυρση ή σταθεροποίηση (1)	Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (3)
	Νέα	Επέκταση σε Νέες Αγορές (2)	Ανάπτυξη Νέων Δραστηριοτήτων (4)

Μπορεί κανείς να συναντήσει περισσότερες από μία κατευθύνσεις στις στρατηγικές επιλογές μίας επιχείρησης. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι κάτι τέτοιο μπορεί να καταλήξει σε έλλειψη σαφούς στρατηγικού προσανατολισμού με μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας.

Δεν μπορεί να ισχυριστεί όμως κανείς ότι υπάρχουν προκαθορισμένοι κανόνες που να επιβάλλουν την επιλογή μίας μόνο κατεύθυνσης. Είναι στην προσωπική εκτίμηση του επενδυτή να αξιολογήσει κατά πόσο ο σχεδιασμός της επιχείρησης είναι ο ενδεδειγμένος και μπορεί να υλοποιηθεί.

4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης

Αφού αξιολογηθούν η βάση πάνω στην οποία θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση και η στρατηγική της κατεύθυνση, ο επενδυτής θα πρέπει να αξιολογήσει και τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσει στο ζητούμενο. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι:

- Με ίδια Ανάπτυξη
- Με επίτευξη συνεργασιών
- Με εξαγορά η συγχώνευση με άλλη επιχείρηση.

Κάνοντας την παραπάνω ανάλυση, ο επενδυτής είναι πια σε θέση να αξιολογήσει τη συμβατότητα των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης με τις συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Στο σημείο αυτό είναι σε θέση να κρίνει εάν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι η ενδεδειγμένη ή είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Εάν η αξιολόγηση περάσει από αυτό το στάδιο, τότε ο επενδυτής πρέπει να περάσει στο επόμενο στάδιο το οποίο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της στρατηγικής και του πλάνου marketing της επιχείρησης.

4.2 Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική marketing περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία:

- Την τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation)
- Την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά (positioning)

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να προσδιορίσει σαφώς το κοινό (target group) στο οποίο απευθύνεται. Το target group πρέπει να αξιολογείται με βάση το μέγεθός του, τη δυνατότητα ανάπτυξής του, τον ανταγωνισμό και τη δυνατότητα της επιχείρησης να το υποστηρίξει κατάλληλα.

Ένα σαφώς προσδιορισμένο target group προϋποθέτει επαρκή ανάλυση των χαρακτηριστικών του. Χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια στην τμηματοποίηση της αγοράς όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά, ανάγκες χρήστη, οφέλη που προσδοκά, εντοπισμός του προσώπου που παίρνει την αγοραστική απόφαση κ.λ.π

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι επιλογή στρατηγικού χαρακτήρα διότι αυτή είναι που θα προσδιορίσει τόσο την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, όσο και το πλάνο marketing το οποίο θα ακολουθηθεί.

Η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά είναι και αυτή στρατηγικής σημασίας διότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει γνωστό το προϊόν στο κοινό στο οποίο απευθύνεται. Θα προσδιορίσει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα υποστηρίξει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος της έναντι των ανταγωνιστών της. Ένα προϊόν για να τοποθετηθεί σωστά στην αγορά πρέπει να προβάλλονται τα εξής στοιχεία

- Το target group
- Τα οφέλη που θα προσκομίσει ο αγοραστής του σε σύγκριση με ανταγωνιστικά προϊόντα
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία το κάνουν καλύτερο από τα άλλα

Η τοποθέτηση του προϊόντος συνοδεύεται από μία δήλωση η οποία ονομάζεται positioning statement και η οποία διατυπώνεται ως εξής:

Πρέπει να πείσουμε το …… *target group* μας ότι το προϊόν μας δίνει τα ……. *εξής οφέλη που δε δίνει ο ανταγωνισμός* επειδή έχει αυτά τα ……. *συγκεκριμένα χαρακτηριστικά*

Πολύ σπάνια θα δει κανείς σε επιχειρηματικό σχέδιο ένα σαφώς διατυπωμένο positioning statement. Μπορεί όμως αρκετές φορές να είναι σε θέση ο επενδυτής να διαγνώσει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση στοχεύει να τοποθετήσει το προϊόν της, από την ανάγκη που καλύπτει το προϊόν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και από τη σύγκρισή του με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

4.3 Πλάνο Marketing

Το πλάνο marketing αφορά την τακτική υλοποίησης της συνολικότερης στρατηγικής της επιχείρησης και έχει 4 βασικές συνιστώσες

1. Το προϊόν και τις Συνοδευτικές Υπηρεσίες
2. Την Τιμολογιακή Πολιτική
3. Την Πολιτική Προώθησης του Προϊόντος

4.3.1 Προϊόν

Στην ανάλυση του ενεργειών που αφορούν το προϊόν, η επιχείρηση πρέπει να πείσει τον αξιολογητή του επενδυτικού του σχεδίου ότι θα προβεί στις κατάλληλες ενέργειες που θα υποστηρίξουν την κερδοφορία της.

Ο επενδυτής πρέπει να αξιολογήσει εάν η εταιρεία έχει πραγματικά τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στη δυνατότητα παραγωγής νέων προϊόντων και ότι η υπηρεσία θα παρέχεται στην κατάλληλη ποιότητα, στους κατάλληλους χρόνους κ.λ.π

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση αφορά όλο εκείνο το πακέτο υπηρεσιών που συνοδεύει το προϊόν. Η σημασία του συνήθως είναι μεγαλύτερη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του business to business, πωλούν δηλαδή τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις (χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου).

4.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική

Ο επενδυτής θα πρέπει να κρίνει αν η τιμολογιακή πολιτική διασφαλίζει την κερδοφορία της επιχείρησης και ότι θα βρει απήχηση στο κοινό το οποίο στοχεύει η επιχείρηση.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην τιμολογιακή πολιτική, διότι πολλοί πιστεύουν ότι μία χαμηλή τιμή σημαίνει αυτόματα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ μία υψηλή τιμή μπορεί να σημαίνει απόρριψη. Ένας τέτοιος ισχυρισμός μπορεί να αποβεί σε λάθος αξιολόγηση, διότι αυτό που επηρεάζει την αγοραστική απόφαση πολλές φορές μπορεί να μην είναι η τιμή αλλά η ποιότητα, το image, το πακέτο συνοδευτικών υπηρεσιών κ.λ.π.

Σαφώς και η σύγκριση με τον ανταγωνισμό αποτελεί χρήσιμο στοιχείο σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της τιμολογιακής πολιτικής, αλλά δεν αποτελεί πανάκεια.

Βρίσκεται σε άμεση σχέση, τόσο με το target group όσο και την τοποθέτηση του προϊόντος αλλά και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing.

4.3.3 Πολιτική Προώθησης

Η πολιτική προώθησης αφορά τις ενέργειες εκείνες που θα υποστηρίξουν το προϊόν ενημερώνοντας και προβάλλοντάς το στο target group. Η πολιτική προώθησης πρέπει να είναι σε άμεση συνάφεια με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing καθώς επίσης και με τις στρατηγικές μεταβλητές (τμηματοποίηση, τοποθέτηση).

Όταν μία επιχείρηση είναι στα πρώτα της βήματα με ένα καινούριο προϊόν, και ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται, συνήθως ο προϋπολογισμός για προωθητικές ενέργειες είναι υψηλός τα πρώτα χρόνια έτσι ώστε να κάνει γνωστό το προϊόν της και να μπορέσει να χτίσει brand loyalty.

5. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Στο τμήμα αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου γίνεται εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων και επιλογών της εταιρείας σε Επιχειρησιακούς Στόχους για το διάστημα συνήθως μιας τριετίες ή και πενταετίας. Επόμενα αφορούν συγκεκριμένη περίοδο είναι απλοί και μετρήσιμοι, προκειμένου στη συνέχεια να είναι δυνατή ο έλεγχος και η αποτίμηση της επίτευξής τους.

Ενδεικτικά αναφέρονται παραδείγματα Επιχειρησιακών στόχων:

- Διεύρυνση ή κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου στην αγορά του κλάδου
- Έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας ή αύξηση του κύκλου εργασιών από εξαγωγές
- Μείωση του κόστους παραγωγής των παραγομένων προϊόντων/υπηρεσιών
- Ολοκλήρωση εσωτερικών λειτουργιών επιχείρησης κλπ

Κάθε Επιχειρησιακός Στόχος εξειδικεύεται σε διακριτές δράσεις / ενότητες εργασιών και συνεπακόλουθα έργα.
Ως δράση ορίζεται η ομαδοποίηση ομοειδών έργων (από άποψη φυσικού αντικειμένου).
Ως έργο ορίζεται (α) η φυσική – οικονομική – χρονική περιγραφή των επενδυτικών / αναπτυξιακών εργασιών (β) η κάθε δραστηριότητα που εκτελείται εσωτερικά στην επιχείρηση και σχετίζεται με επιτελικές εργασίες, με την παραγωγή προϊόντων, με την υποστήριξη της παραγωγής, κτλ.

Στη συνέχεια αναλύεται κάθε σχέδιο δράσης με την παράθεση των παρακάτω στοιχείων, σύμφωνα με τον ενδεικτικό Πίνακα που ακολουθεί.

Σχέδιο Δράσης 1: « .....»

Αναλυτική περιγραφή	Γίνεται αναφορά στον Επιχειρησιακό στόχο που εξυπηρετεί και στη συνέχεια δίνεται αναλυτική περιγραφή του σχεδίου δράσης, με τα επιμέρους έργα που το συγκροτούν
Σκοπιμότητα και εφικτότητα υλοποίησης	Γίνεται αναφορά στα οφέλη και τις θετικές επιδράσεις που θα έχει για την επιχείρηση και αναλύεται η σκοπιμότητα και εφικτότητα της υλοποίησής της
Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας	Γίνεται αναφορά στις κομβικές ενέργειες ή τα προαπαιτούμενα για την υλοποίηση της δράσης
Ποσοτικοί Δείκτες και στόχοι παρακολούθησης αποτελεσμάτων	Ανά έτος δίνονται ποσοτικά στοιχεία/δείκτες υλοποίησης (π.χ. νέο κτίριο, νέα γραφεία κλπ) καθώς και δείκτες αποτελεσμάτων (π.χ. κάλυψη του 100% των αναγκών σε συστήματα υποστήριξης εσωτερικών λειτουργιών) Δείκτης / στόχος **1 2 3 4 5** 1. ..... 2. .....
Συνολικό χρονοδιάγραμμα	Αναφέρεται το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της δράσης π.χ. 2ος 2009 – 5ος 2010
Κόστος έργων ανά έτος	**Έργο** **1 2 3 4 5** 1. ..... 2. ..... **Σύνολο**

Η εργασία αυτή επαναλαμβάνεται για όλα τα Σχέδια Δράσης που προτίθεται να αναλάβει και υλοποιήσει η επιχείρηση στο διάστημα της 3ετίας ή 5ετίας υλοποίησης του επιχειρηματικού Σχεδίου.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται Αναλυτικοί Πίνακες και Συγκεντρωτικός Πίνακας Δαπανών του επενδυτικού σχεδίου, όπως προκύπτει από την ανάλυση των έργων των Σχεδίων Δράσης. Η ανάλυση είναι σκόπιμο να γίνει σε ομάδες δαπανών, όσο γίνεται αναλυτικότερες, δεδομένου ότι πολλά Προγράμματα ενίσχυσης Επενδυτικών Σχεδίων προβλέπουν διαφορετικές κατηγορίες επιλέξιμων δαπανών. Ακολουθούν ενδεικτικοί Πίνακες υπολογισμού του κόστους των επενδυτικών δαπανών σε ομάδες

Πίνακας 5.1: Πίνακας Δαπανών Εξοπλισμού

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ Βασικά χαρακτηριστικά	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.2: Πίνακας Δαπανών Ειδικών Εγκαταστάσεων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ Βασικά χαρακτηριστικά	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.3: Πίνακας Δαπανών Διαμόρφωσης Χώρων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ Βασικά χαρακτηριστικά	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.4: Πίνακας Δαπανών Μεταφορικών Μέσων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ Βασικά χαρακτηριστικά	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.5: Πίνακας Δαπανών Συστημάτων αυτοματοποίησης και μηχανοργάνωσης

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	SERVERS						
2	PCS						
3	LAPTOPS						
4	MS OFFICE LISENCES						
5	ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟ ΠΟΛΥΜΗΧΑΝΗΜΑ						
6	ERP						
7	CRM						
8	SERVERS						
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.6: Άλλες δαπάνες

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.7: Συγκεντρωτικός Πίνακας Επενδυτικών Δαπανών

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	**ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**						
2	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**						
	ΣΥΝΟΛΟ (Α)						
3	**ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ**						
4	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**						
5	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**						
6	**ΑΛΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ**						
	ΣΥΝΟΛΟ (Β)						
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (Α+Β)						

6. Οικονομικός Προγραμματισμός

Στην συγκεκριμένη ενότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να μεταφράζεται το σκεπτικό και οι στόχοι της εταιρείας καθώς και η απόδοση της επένδυσης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης και των προβλεπόμενων χρηματοροών πρέπει να καλύπτει χρονική περίοδο τουλάχιστον 3 ετών. Σίγουρα είναι δύσκολο να γίνουν ακριβείς προβλέψεις (ιδιαίτερα σε κατάσταση οικονομικής αστάθειας), αλλά δεν υπάρχει άλλος τρόπος για να εξεταστεί η βιωσιμότητα της υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας.

Στις επιμέρους υποενότητες προτείνεται να δοθούν σε μορφή πινάκων τα κυριότερα στοιχεία των χρηματοοικονομικών δεδομένων, με αναφορά των κύριων υποθέσεων στις οποίες στηρίξατε την ανάλυση, των βασικών μεγεθών και των συμπερασμάτων από την ανάλυση.

Σημαντικό βοήθημα για τον υποψήφιο επενδυτή αποτελεί το **Αυτοματοποιημένο Μοντέλο Οικονομικού Προγραμματισμού** που συνοδεύει το παρόντα οδηγό, σε μορφή υπολογιστικού φύλλου.

6.1 Παραδοχές / Προβλέψεις εσόδων - εξόδων

Γίνεται παρουσίαση των Παραδοχών & Εκτιμήσεων σχετικά με την προβλεπόμενη ποσοτική μεταβολή των προσδιοριστικών παραμέτρων της οικονομικής κατάστασης της Επιχείρησης.

Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις - παραδοχές σχετικά με την προβλεπόμενη εξέλιξη:

- των Εσόδων ανά Τομέα Δραστηριοποίησης, με ανάλυση ως προς:
  - α. τον όγκο πωλήσεων
  - β. την τιμολογιακή πολιτική

  ανά επιμέρους κατηγορία προϊόντων / υπηρεσιών
- των λοιπών Εσόδων (Έσοδα Εκμετάλλευσης, Έσοδα από Πιστωτικούς τόκους, Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα)
- των Εξόδων, με ανάλυση ως προς:
  - α. τις Αμοιβές & τα Έξοδα Προσωπικού, με βάση το σύστημα Αμοιβών και τις προβλέψεις για το μέγεθος του Απασχολούμενου Προσωπικού
  - β. τις Παροχές Τρίτων (π.χ. Ηλ. Ενέργειας, Ύδρευσης, Τηλεπικοινωνιών και τις σχετικές καταναλώσεις, καθώς και τα Μισθώματα Ακινήτων, τα Έξοδα Επισκευών & Συντηρήσεων κ.λπ.)

γ. Το κόστος πωλήσεων ανά προϊόν, με βάση το Μικτό Περιθώριο κέρδους

δ. Τα προβλεπόμενα έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα

ε. των λοιπών υποχρεώσεων (Φόροι, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί, Πιστωτές κλπ)

- των αποθεμάτων, απαιτήσεων και πιστώσεων προμηθευτών, και
- των Αποσβέσεων των υφιστάμενων και των νέων Παγίων στοιχείων

Οι παραπάνω προβλέψεις και παραδοχές αποτελούν την ποσοτική έκφραση των επιπτώσεων από την υλοποίηση των περιλαμβανόμενων στο Επιχειρησιακό Σχέδιο επιμέρους Σχεδίων Δράσης, καθώς και την εκτίμηση ως προς την πλέον πιθανή ποσοτική μεταβολή των μη ελεγχόμενων από την Διοίκηση της Επιχείρησης μεταβλητών.

6.1.1 Έσοδα

Σε αυτό το σημείο, θα εκτιμήσουμε τα έσοδα από τις πωλήσεις της επιχείρησης ανά υπηρεσία για τα επόμενα χρόνια, καθώς και άλλων εσόδων που μπορεί να έχει η επιχείρηση.

- **Προβλέψεις Εσόδων από πωλήσεις**

Αρχικά γίνεται η εκτίμηση του ποσοστού αύξησης των πωλήσεων ανά Κατηγορία Υπηρεσίας (σε αριθμό πελατών) για τα επόμενα έτη. Για τον υπολογισμό θα βασιστούμε σε ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει σύμφωνα με το υπόδειγμα του Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1: Προβλεπόμενη εξέλιξη ανά κατηγορία υπηρεσιών

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Αριθμός Πελατών	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)						
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα						
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων						
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1						

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Αριθμός Πελατών	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 7						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 11						

**Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι νεοϊδρυόμενη, ή στην περίπτωση παραγωγής νέας υπηρεσίας στην στήλη «Αριθμός Πελατών» τοποθετούνται οι προβλέψεις για το 1ο έτος λειτουργίας, και η στήλη «Έτος 1», συμπληρώνεται με την τιμή 0%.*

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές εκτιμούμε τον αριθμό των Πελατών ανά κατηγορία υπηρεσίας και έτος και σχηματίζουμε τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.2: Προβλεπόμενες αριθμός πελατών περιόδου προβλέψεων ανά κατηγορία Υπηρεσίας

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Αριθμός πελατών	Προβλεπόμενες κλήσεις				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)						
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα						
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων						
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3						

Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 7						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9						

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση της τιμολόγησης της επιχείρησης ανά υπηρεσία.

Πίνακας 6.3: Προβλεπόμενη Τιμολογιακή Πολιτική ανά κατηγορία υπηρεσίας

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Προβλεπόμενη τιμή κλήσης				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)					
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα					
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων					
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10					

Με βάση τις παραδοχές των Πινάκων 6.2 και 6.3 υπολογίζονται τα συνολικά έσοδα που προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα:

Πίνακας 6.4: Έσοδα από Πωλήσεις Υπηρεσιών

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Έσοδα από Πωλήσεις Υπηρεσιών				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)					
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα					
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων					

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Έσοδα από Πωλήσεις Υπηρεσιών				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 7					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9					

- **Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης**

Στη συνέχεια εκτιμώνται τα έσοδα που μπορεί να προέλθουν από άλλες δραστηριότητες.

Πίνακας 6.5: Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης

Προϊόντα	Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης Α					
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης Β					
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης Γ					
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης Δ					
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης Ε					
ΣΥΝΟΛΟ					

- **Έσοδα από πιστωτικούς τόκους**

Υπολογίζουμε τα έσοδα που μπορεί να προέρθουν από πιστωτικούς τόκους

Πίνακας 6.6: Έσοδα από Πιστωτικούς Τόκους

Προϊόντα	Έσοδα από πιστωτικούς τόκους				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εκτιμώμενα Έσοδα από Πιστωτικούς Τόκους (Καταθέσεις, ομόλογα, κ.λ.π)					
ΣΥΝΟΛΟ					

- **Έκτακτα και ανόργανα έσοδα**

Τέλος, εκτιμώνται τα έσοδα που μπορεί να έχει η επιχείρηση από δραστηριότητες που είτε δε σχετίζονται με τους καταστατικούς σκοπούς της εταιρείας, είτε είναι έσοδα βεβαιωμένα από προηγούμενες χρήσεις (π.χ πώληση παγίων)κ.λ.π

Πίνακας 6.7: Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα

Προϊόντα	Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα Α					
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα Β					
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα Γ					
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα Δ					
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα Ε					
ΣΥΝΟΛΟ					

6.1.2 Έξοδα

Σε αυτό το σημείο, θα εκτιμήσουμε τα κόστος των πωληθέντων προϊόντων της επιχείρησης ανά προϊόν για τα επόμενα χρόνια, καθώς και τα άλλα έξοδα εκμετάλλευσης.

- **Κόστος πωληθέντων υπηρεσιών**

Υπολογίζουμε το εκτιμώμενο ποσοστό κόστους στο αντίστοιχο έσοδο ανά κατηγορία υπηρεσιών (δεν περιλαμβάνεται το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού,

περιλαμβάνεται μόνο το κόστος που αποδίδεται άμεσα στην υπηρεσία, π.χ υλικά, κόστος αγοράς χρόνου και χώρου στα μέσα, αμοιβές υπερβολάβων όπως τυπογράφοι κ.λ.π). Στην περίπτωση υφιστάμενων επιχειρήσεων για την εκτίμηση στηριζόμαστε και στο μέσο κόστος που είχε η εταιρεία τα προηγούμενα έτη.

Πίνακας 6.8: Ποσοστό συμμετοχής κόστους στο αντίστοιχο έσοδο ανά Κατηγορία Υπηρεσίας

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Ποσοστό συμμετοχής κόστους στο αντίστοιχο έσοδο				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)					
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα					
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων					
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 7					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9					

Τώρα, πλέον σε συνδυασμό με τις εκτιμώμενες πωλήσεις υπηρεσιών του Πίνακα 6.4 μπορούμε να εκτιμήσουμε το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 6.9: Υπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Κόστος υπηρεσιών				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Διαφήμισης (Δημιουργικό, Client service)					
Υπηρεσίες Media (κατανομή διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέσα και αγορά χρόνου και χώρα στα μέσα					
Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων					
Υπηρεσίες direct marketing (σχεδιασμός επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων, follow up κ.λ.π)					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4					

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Κόστος υπηρεσιών				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 5					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 6					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 7					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 8					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 9					

- **Αμοιβές προσωπικού**

Αρχικά γίνεται εκτίμηση του αριθμού του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρηση για όλη την περίοδο υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, καθορίζεται η πολιτική αμοιβών (εκτιμάται ο μέσος μηνιαίος μισθός των απασχολουμένων) και αποτυπώνεται στον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 6.10: Πρόβλεψη Αριθμού και Μέσων Αμοιβών Απασχολούμενων

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός
Διευθυντικά Στελέχη										
Διευθύνων Σύμβουλος										
Γενικός Διευθυντής										
Οικονομικός Διευθυντής										
Client Service Director										
Creative Director										
Media Director										
….. Director										
Προϊστάμενοι Τμημάτων										
Προϊστάμενος Τμήματος Α										
Προϊστάμενος Τμήματος Β										
Προϊστάμενος Τμήματος Γ										
Προϊστάμενος Τμήματος Δ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ε										
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ										

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ										
Λοιπό Προσωπικό										
Media Planners										
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)										
Client Service										
Art										
Copy										

Στη συνέχεια, με βάση τις παραπάνω παραδοχές υπολογίζεται το ετήσιο και συνολικό κόστος των αμοιβών προσωπικού.

Πίνακας 6.11: Αμοιβές Προσωπικού

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Διευθυντικά Στελέχη					
Διευθύνων Σύμβουλος					
Γενικός Διευθυντής					
Οικονομικός Διευθυντής					
Client Service Director					
Creative Director					
Media Director					
….. Director					
Προϊστάμενοι Τμημάτων					
Προϊστάμενος Τμήματος Α					
Προϊστάμενος Τμήματος Β					
Προϊστάμενος Τμήματος Γ					
Προϊστάμενος Τμήματος Δ					
Προϊστάμενος Τμήματος Ε					
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ					

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ					
Λοιπό Προσωπικό					
Media Planners					
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)					
Client Service					
Art					
Copy					
Σύνολο Μισθοδοσίας					

- **Έξοδα Αμοιβών και Παροχών Τρίτων**

Σε αυτό το σημείο κάνουμε την εκτίμηση του ποσοστού αύξησης των εξόδων για αμοιβές και παροχές τρίτων (ενοίκια, νομική υποστήριξη, συμβολαιογραφικά, αμοιβές ελεγκτών, φόροι - τέλη, κ.λ.π.).

Πίνακας 6.12: Εκτιμώμενη Αύξηση Αμοιβών και Παροχών Τρίτων

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος Τελευταίας Χρήσης*	Ποσοστό αύξησης αμοιβών και παροχών τρίτων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ενέργεια						
Νερό						
Ενοίκια						
Ασφάλιστρα						
Καύσιμα						
Επικοινωνίες (σταθερή, κινητή τηλεφωνία κ.λ.π)						
Έξοδα Ταξιδίων						
Μεταφορικά Έξοδα						
Εργαλεία και Αναλώσιμα						
Γραφική Ύλη						

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος Τελευταίας Χρήσης*	Ποσοστό αύξησης αμοιβών και παροχών τρίτων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Νομική Υποστήριξη						
Συντήρηση Εξοπλισμού						
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών						
Διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές δαπάνες						
Προμήθειες Πωλήσεων						
Λοιπά Έξοδα						

**Στην περίπτωση νεοϊδρυόμενης επιχείρησης στην στήλη «Κόστος Τελευταίας Χρήσης» τοποθετούνται οι προβλέψεις για το 1ο έτος λειτουργίας, και η στήλη «Έτος 1», συμπληρώνεται με την τιμή 0%.*

Με βάση τον παραπάνω Πίνακα υπολογίζεται το συνολικό κόστος των αμοιβών και παροχών σε τρίτους, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα.

Πίνακας 6.13: Παροχές Τρίτων

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος αμοιβών και παροχών τρίτων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ενέργεια					
Νερό					
Ενοίκια					
Ασφάλιστρα					
Καύσιμα					
Επικοινωνίες (σταθερή, κινητή τηλεφωνία κ.λ.π)					
Έξοδα Ταξιδίων					
Μεταφορικά Έξοδα					

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος αμοιβών και παροχών τρίτων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εργαλεία και Αναλώσιμα					
Γραφική Ύλη					
Νομική Υποστήριξη					
Συντήρηση Εξοπλισμού					
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών					
Διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές δαπάνες					
Προμήθειες Πωλήσεων					
Λοιπά Έξοδα					
ΣΥΝΟΛΟ					

- **Επιμερισμός Εξόδων πωλήσεων, μισθοδοσίας και παροχών τρίτων**

Για τις ανάγκες εκτίμησης των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητο να επιμερίσουμε ποσοστιαία τα κόστη πωλήσεων, μισθοδοσίας και παροχών τρίτων σε έξοδα παραγωγής, διοίκησης και διάθεσης. Ενδεικτικά και όχι περιοριστικά αναφέρονται τα παρακάτω παραδείγματα:

Διευθύνων Σύμβουλος – 100% στη στήλη Διοίκηση

Γενικός Διευθυντής – 30% στη στήλη Παραγωγή, 40% Διοίκηση και 30% Διάθεση

Ενέργεια - 80% στη στήλη Παραγωγή και 20% Διοίκηση κλπ

Το άθροισμα των ποσοστών για κάθε κατηγορία κόστους αθροίζει υποχρεωτικά στο 100%.

Πίνακας 6.14: Εκτίμηση Επιμερισμού Εξόδων σε ποσοστά

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
Μισθοδοσία				
Διευθύνων Σύμβουλος				100%
Γενικός Διευθυντής				100%
Οικονομικός Διευθυντής				100%
Client Service Director				100%
Creative Director				100%
Media Director				100%
….. Director				100%
Προϊστάμενοι Τμημάτων				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Α				100%

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
Προϊστάμενος Τμήματος Β				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Γ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Δ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ε				100%
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ				100%
Media Planners				100%
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)				100%
Client Service				100%
Art				100%
Copy				100%
Λοιπά Έξοδα				
Ενέργεια				100%
Νερό				100%
Ενοίκια				100%
Ασφάλιστρα				100%
Καύσιμα				100%
Επικοινωνίες (σταθερή τηλεφωνία, κινητά τηλέφωνα κ.λ.π)				100%
Έξοδα Ταξιδίων				100%
Μεταφορικά Έξοδα				100%
Εργαλεία και Αναλώσιμα				100%
Γραφική Ύλη				100%
Νομική Υποστήριξη				100%
Συντήρηση Εξοπλισμού				100%
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών				100%
Διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές δαπάνες				100%
Προμήθειες Πωλήσεων				100%
Λοιπά Έξοδα				100%

Με βάση τον παραπάνω Πίνακα, καθώς και τους Πίνακες 6.9, 6.11 και 6.13 υπολογίζεται το συνολικό κόστος παραγωγής, διοίκησης και διάθεσης της εταιρείας, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα.

Πίνακας 6.15: Επιμερισμός Εξόδων

Κόστος	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Παραγωγής					
Διοίκησης					
Διάθεσης					

- **Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα**

Στη συνέχεια υπολογίζουμε τα έκτακτα και ανόργανα έξοδα. Εδώ εκτιμούνται τα απρόβλεπτα και λοιπά έξοδα που δε σχετίζονται με την αμιγή δραστηριότητα της επιχείρησης, π.χ κλοπές, απώλειες υλικού, καταπτώσεις εγγυητικών, προσαυξήσεις και φορολογικά πρόστιμα, συναλλαγματικές διαφορές κ.λ.π

Πίνακας 6.16: Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα Α					
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα Β					
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα Γ					
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα Δ					
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα Ε					
Σύνολο έκτακτων και ανόργανων εξόδων					

6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις

Εδώ παρατίθενται συνολικά οι προβλεπόμενες επενδύσεις παγίων, ο συντελεστής απόσβεσης και οι αποσβέσεις που θα χρεωθούν στις δαπάνες της εταιρείας:

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι εκτιμώμενες επενδύσεις και ο αντίστοιχος συντελεστής απόσβεσης. Σε κάθε γραμμή αντιστοιχεί ένα πάγιο, το κόστος του οποίου απεικονίζεται σε ένα έτος.

Πίνακας 6.17: Εκτίμηση Αποσβέσεων Εξοπλισμού

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.18: Εκτίμηση Αποσβέσεων Ειδικών Εγκαταστάσεων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.19: Εκτίμηση Αποσβέσεων Διαμόρφωσης Χώρων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.20: Εκτίμηση Αποσβέσεων Μεταφορικών Μέσων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.21: Εκτίμηση Αποσβέσεων Συστημάτων Αυτοματοποίησης και Μηχανοργάνωσης

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.22: Εκτίμηση Αποσβέσεων Άλλων Δαπανών

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Στη συνέχεια υπολογίζονται οι συνολικές αποσβέσεις (περιλαμβανομένων και των υφιστάμενων παγίων), σύμφωνα με τον Πίνακα που ακολουθεί

Πίνακας 6.23 : Εκτίμηση Αποσβέσεων που αφορούν την Επένδυση

	Συντελεστής Απόσβεσης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εξοπλισμός						
Ειδικές εγκαταστάσεις						
Διαμόρφωση χώρων						
Μεταφορικά Μέσα						

	Συντελεστής Απόσβεσης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Συστήματα αυτοματοποίησης και μηχανοργάνωσης						
Άλλες Δαπάνες						
Σύνολο						

Τέλος, συμπληρώνονται οι αποσβέσεις που πρέπει να χρεωθούν ανά έτος για τα πάγια που έχουν αποκτηθεί σε προηγούμενες του επιχειρηματικού σχεδίου χρήσεις και συμπληρώνεται ο παρακάτω Πίνακας.

Πίνακας 6.24 : Συνολικές Αποσβέσεις

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΒΕΣΕΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ					
ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΛΑΙΩΝ ΠΑΓΙΩΝ					
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ					

6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας

- **Παραδοχές Εξέλιξης Απαιτήσεων**

Εκτιμάται ο χρόνος (ημέρες) είσπραξης από τους πελάτες (σύμφωνα με την κλαδική μελέτη ο μέσος όρος του κλάδου το 2007 ήταν 225 ημέρες). Επομένως, έχοντας εκτιμήσει τις προβλεπόμενες πωλήσεις (Πίνακας 6.4) μπορεί να εκτιμηθεί ο μέσος όρος των προβλεπόμενων απαιτήσεων, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 6.25 : Εκτίμηση Προβλεπόμενων Απαιτήσεων

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πωλήσεις					
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων (σε ημέρες)					
Σύνολο Απαιτήσεων					

- **Παραδοχές Εξέλιξης Απαιτήσεων Προμηθευτών**

Ορίζεται ο χρόνος (ημέρες) πίστωσης που θα δίδονται στην επιχείρηση από τους προμηθευτές (σύμφωνα με την κλαδική μελέτη ο μέσος όρος του κλάδου το 2007 ήταν 278 ημέρες). Βάσει αυτής της παραδοχής και με βάση τον Πίνακα

υπολογίζεται το εκτιμώμενο μέσο υπόλοιπο του συγκεκριμένου λογαριασμού για την προβλεπόμενη περίοδο (στους προμηθευτές περιλαμβάνονται και τα γραμμάτια και επιταγές πληρωτέες):

Πίνακας 6.26 : Εκτιμώμενη Εξέλιξη Προμηθευτών

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κόστος Πωληθέντων					
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Προμηθευτών					
Σύνολο Προμηθευτών					

- **Παραδοχές Εξέλιξης Αποθεμάτων**

Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα 6.9, θα πρέπει να εκτιμηθεί ο μέσος χρόνος ανανέωσης των αποθεμάτων. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη ο μέσος όρος ανανέωσης αποθεμάτων το 2007 του κλάδου ήταν 28 ημέρες.

Πίνακας 6.27 : Εκτίμηση Προβλεπόμενων Αποθεμάτων

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κόστος Πωληθέντων					
Μέσος Χρόνος Ανανέωσης Αποθεμάτων					
Σύνολο Αποθεμάτων					

- **Λοιποί Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων**

Στους λοιπούς λογαριασμούς των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων για τους οποίους γίνεται εκτίμηση περιλαμβάνονται οι φόροι πληρωτέοι, οι ασφαλιστικές εισφορές, τα μερίσματα και οι διάφοροι πιστωτές. Για τον υπολογισμό των ποσών των ασφαλιστικών οργανισμών θα πρέπει να ανατρέξουμε στον Πίνακα 6.11 όπου εμφανίζεται το σύνολο της μισθοδοσίας.

Πίνακας 6.28: Εκτίμηση Λοιπών Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Φόροι Πληρωτέοι					
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί					
Πιστωτές Διάφοροι					

6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα

Σύμφωνα με την ανάλυση που παρατέθηκε στις ανωτέρω ενότητες, προκύπτουν οι προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων και ο Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων, που παρουσιάζονται στους Πίνακες που ακολουθούν. Το υπόδειγμα υπολογιστικού φύλλου που συνοδεύει τον Οδηγό, παρέχει επαρκείς πληροφορίες και αυτόματη εξαγωγή των Λογαριασμών των Πινάκων.

Πίνακας 6.29: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων προ Υπολογισμού Χρηματοδοτικών Αναγκών

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)					
Μείον: Κόστος Πωλήσεων					
Μικτά Αποτελέσματα					
Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως					
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας					
Έξοδα Λειτουργίας Διάθεσης					
(Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Πιστωτικοί Τόκοι και Συναφή Έσοδα					
Χρεωστικοί Τόκοι και Συναφή Έξοδα					
Ολικά Αποτελέσματα					
Έκτακτα Αποτελέσματα					
Έκτακτα και ανόργανα Έσοδα					
Έκτακτα και ανόργανα Έξοδα					
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα					
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων					
Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως προ Φόρων					

Πίνακας 6.30: Διανομή Κερδών προ Υπολογισμού Χρηματοδοτικών Αναγκών

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Καθαρά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Χρήσεως					
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Προηγούμενων Χρήσεων					

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου Προηγούμενων Χρήσεων					
Φόρος Εισοδήματος Χρήσεως					
Κέρδη προς Διάθεση (ή Ζημιές εις Νέον)					

6.3 Ταμειακές Ροές

Ο προσδιορισμός των ταμειακών ροών της επιχείρησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα κομβικό σημείο για τον υπολογισμό του ύψους των αναγκών χρηματοδότησης του επενδυτικού σχεδίου και συνολικά των λειτουργιών της επιχείρησης.

Πίνακας 6.31: Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
	Ανάγκες Λειτουργίας					
1	Αποθέματα					
2	Απαιτήσεις					
3	Άλλα					
4	Σύνολο (1+2+3)					
	Μέσα υλοποίησης λειτουργίας					
5	Προμηθευτές					
6	Υποχρεώσεις προς τη Δημόσια Διοίκηση					
7	Άλλα (συμπερ. Υπεργολαβίες)					
8	Σύνολο (5+6+7)					
9	**Κεφάλαιο Κίνησης (4 - 8)**					
10	Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης*	-				

** Εάν η επιχείρηση έχει προηγούμενη δραστηριότητα υπολογίζεται το κεφάλαιο κίνησης του προηγούμενου έτους και αφαιρείται από το κεφάλαιο κίνησης του έτους 1*

Πίνακας 6.32: Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	Κέρδη προ Φόρων και Τόκων					
2	Συν Αποσβέσεις					

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
3	Μείον: Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης					
4	Μείον: Δαπάνες Απόκτησης Παγίων					
5	Μείον Φόροι					
6	**Καθαρές Ταμειακές Ροές πριν την χρηματοδότηση**					

Η πρόβλεψη αρνητικής Καθαρής Ταμειακής ροής οδηγεί την επιχείρηση να αναζητήσει επιπλέον πόρους για τη χρηματοδότησή της (τραπεζικός δανεισμός, κεφάλαιο κίνησης κλπ). Αντίθετα η ύπαρξη σημαντικού πλεονάσματος μετρητών θα πρέπει να οδηγήσει σε αναζήτηση της καλύτερης δυνατής εκμετάλλευσης των οικονομικών πόρων της επιχείρησης.

6.4 Υπολογισμός ταμειακών αναγκών

Με βάση τον παραπάνω Πίνακα θα πρέπει να γίνει εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης τόσο σε μακροπρόθεσμο όσο και σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Πίνακας 6.33: Υπολογισμός Ταμειακών Αναγκών

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πλεόνασμα (Έλλειμμα)*					
Ποσό Ετήσιων Χρηματοδοτικών Αναγκών					
Σωρευτικές Χρηματοδοτικές Ανάγκες					

** το ποσό της γραμμής 6 του προηγούμενου Πίνακα - Καθαρές Ταμειακές Ροές πριν την χρηματοδότηση*

Στη συνέχεια με βάση τη μέγιστη τιμή που θα προκύψει και με τη δυνατότητα επένδυσης ιδίων κεφαλαίων εκτιμούμε τις ανάγκες της επιχείρησης για δανεισμό. Σημαντικοί, πέραν του ύψους του δανείου, είναι οι όροι του, το επιτόκιο, η τυχόν περίοδος χάριτος και ο χρόνος αποπληρωμής. Στη συνέχεια γίνεται ο υπολογισμός των χρηματοοικονομικών εξόδων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η χρονική κλιμάκωση των αναγκών χρηματοδότησης του συνόλου των κεφαλαιουχικών δαπανών.

Πίνακας 6.34: Χρεολύσιο και Τόκοι Δανείου

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπόλοιπο Αρχής					
Τοκοχρεολύσιο					
Τόκος					
Χρεολύσιο					
Υπόλοιπο Τέλους					

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές και εκτιμήσεις, θα πρέπει να αποφασισθεί η προέλευση των πηγών χρηματοδότησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, σύμφωνα με τον Πίνακα που ακολουθεί.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η χρονική κλιμάκωση των πηγών χρηματοδότησης του συνόλου των κεφαλαιουχικών δαπανών.

Πίνακας 6.35: Πηγές Χρηματοδότησης

Χρηματοδότηση Αναγκών	Ποσοστό	ΠΟΣΟ
Ίδια Κεφάλαια		
Δανεισμός		
Σύνολο	100,00%	

6.5 Αποτελέσματα και ταμειακές ροές μετά τη χρηματοδότηση

Στη συνέχεια με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από τον πίνακα 6.34 ενημερώνουμε τον Πίνακα της κατάστασης Αποτελεσμάτων και της Διανομής Κερδών μετά τον υπολογισμό των χρηματοδοτικών αναγκών.

Πίνακας 6.36: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων μετά τον Υπολογισμό των Χρηματοδοτικών Αναγκών

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)					
Μείον: Κόστος Πωλήσεων					
Μικτά Αποτελέσματα					
Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως					
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας					
Έξοδα Λειτουργίας Διάθεσης					

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
(Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Πιστωτικοί Τόκοι και Συναφή Έσοδα					
Χρεωστικοί Τόκοι και Συναφή Έξοδα					
Ολικά Αποτελέσματα					
Έκτακτα Αποτελέσματα					
Έκτακτα και ανόργανα Έσοδα					
Έκτακτα και ανόργανα Έξοδα					
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα					
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων					
Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως προ Φόρων					

Πίνακας 6.37: Διανομή Κερδών μετά τον Υπολογισμό των Χρηματοδοτικών Αναγκών

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Καθαρά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Χρήσεως					
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Προηγούμενων Χρήσεων					
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου Προηγούμενων Χρήσεων					
Φόρος Εισοδήματος Χρήσεως					
Κέρδη προς Διάθεση (ή Ζημιές εις Νέον)					

Με βάση τα στοιχεία από τις προηγούμενες παραδοχές καταρτίζονται οι τελικές Ταμειακές Ροές. Σε περίπτωση που οι Σωρευτικές Ταμειακές Ροές εξακολουθούν να παραμένουν αρνητικές, τότε θα χρειασθεί μερική ή και συνολική αναθεώρηση των επενδυτικών παραδοχών.

Πίνακας 6.38: Ταμειακές Ροές με την Ενσωμάτωση της Χρηματοδότησης

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	Κέρδη προ Φόρων					
2	Συν Αποσβέσεις					
3	Μείον: Μεταβολές Κεφαλαίου					

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
	Κίνησης					
4	Μείον Φόροι					
5	**Ταμειακές Ροές από Λειτουργία**					
6	Μείον: Δαπάνες Απόκτησης Παγίων					
	Συν: Έσοδα από Πώληση Παγίων					
	Ταμειακές Ροές από Επενδυτική Δραστηριότητα					
	Συν: Αύξηση Κεφαλαίου					
	Συν: Αύξηση Μακροπρόθεσμου Δανεισμού					
	Συν: Αύξηση Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού					
	Μείον: Αποπληρωμή Χρεολυσίων					
	Ταμειακές Ροές από Χρηματοδοτική Δραστηριότητα					
	Καθαρές Ταμειακές Ροές					
	Σωρευτικές Ταμειακές Ροές					

6.6 Ανάλυση ευαισθησίας

Θα πρέπει τέλος να γίνει προσδιορισμός της βαρύτητας των παραδοχών και εκτιμήσεων ως προς την ποσοτική μεταβολή των επιμέρους παραμέτρων στην διαμόρφωση των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Διαμόρφωση *Απαισιόδοξου* και *Αισιόδοξου* Σεναρίου και Παρουσίαση των αντίστοιχων Προβλεπόμενων Οικονομικών Καταστάσεων (Αποτελέσματα Χρήσεων, Ταμειακό Πρόγραμμα).

Τονίζεται ότι, η διαμόρφωση των σεναρίων θα πρέπει να στηρίζεται σε επιπτώσεις πιθανών ποσοτικών διαφοροποιήσεων *κρίσιμων* μεταβλητών, που είναι *μη ελεγχόμενες* από την Διοίκηση της Επιχείρησης (π.χ. μακροοικονομικά μεγέθη, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, κόστος Α' Υλών, ενεργειακό κόστος κ.λπ.) και ειδικά για το *Απαισιόδοξο Σενάριο* να περιλαμβάνει την *αντίδραση* της Διοίκησης της Επιχείρησης, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της μεταβολής των μεγεθών των ελεγχόμενων μεταβλητών, (π.χ. την προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, της πολιτικής Αμοιβών & Κινήτρων Προσωπικού, την χρονική μετάθεση πραγματοποίησης επενδύσεων κ.λπ.).

7. Συμπεράσματα

Στην τελευταία ενότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνοψίζονται οι βασικές διαπιστώσεις από τον επιχειρησιακό και οικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης για την περίοδο αναφοράς του Επιχειρηματικού Σχεδίου.