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

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΛΗΣΕΩΝ

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 3

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή 3

1.1.2 Απασχόληση 4

1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση 5

1.2 Εξελιξη της Ζητησης 16

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

2. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 18

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 20

3.1 Ανάλυση PEST του Κλαδου 21

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον 21

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον 21

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον 22

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον 22

3.2 Ανάλυση των Πεντε Δυναμενων του Κλαδου 23

3.3 Προϋποθεσεις Έναρξης και Αναπτυξης της Επιχειρηματικης Δραστηριοτητας στον Κλαδο 25

3.4 Συμπερασματα - Κρισιμοι Παραγοντες Ανταγωνιστικοτητας 26

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 28

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Ανάλυση 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. Ανάλυση 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 ____ *17*
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 ____ *33*
6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις ____ *41*
6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας ____ *44*
6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα ____ *46*
6.3 Ταμειακές Ροές ____ *47*
6.4 Υπολογισμός ταμειακών αναγκών ____ *48*
6.5 Αποτελέσματα και ταμειακές ροές μετά τη χρηματοδότηση ____ *49*
6.6 Ανάλυση ευαισθησίας ____ *51*
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ____ 51

Πίνακας περιεχομένων διαγραμμάτων και πινάκων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ 4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΜΕΣΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ 7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ 7
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 :ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 8
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 9
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΨΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 10
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΥΣ 10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ 11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ –ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ 12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ & ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ & ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 13
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΜΙΚΤΟ & ΚΑΘΑΡΟ (ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ) ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 14
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7: ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ & ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 15
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ ΚΕΡΔΟΥΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 15
ΣΧΗΜΑ 3.1: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ 23
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ 24
ΣΧΗΜΑ 4.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 29
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ 2
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 29

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑ ΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4: 'ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΛΟΙΠΑ 'ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6: 'ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥΣ ΤΟΚΟΥΣ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΣΟΔΑ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8: ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΚΛΗΣΗ 34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ 34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ 35
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11: ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 36
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12: ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΑΥΞΗΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΡΙΤΩΝ 37
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13: ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ 38
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΕΞΟΔΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ 39
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ 40
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΞΟΔΑ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΆΛΛΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24 : ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 : ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ 47
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΠΡΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 47
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34: ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ ΚΑΙ ΤΟΚΟΙ ΔΑΝΕΙΟΥ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 49

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ _____ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ _____ 50

Πληροφορίες για την έκδοση

Σκοπός του οδηγού Επιχειρηματικής δραστηριότητας του Κλάδου **«Δραστηριότητες Κέντρων Κλήσεων»** όπως περιγράφεται και από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας **(ΕΣΥΕ)** βάσει της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας **(ΣΤΑΚΟΔ) 748.4**, 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

Ο καθορισμός του κλάδου ακολουθεί τα πρότυπα του ΣΤΑΚΟΔ και συγκεκριμένα το τετραψήφιο ΣΤΑΚΟΔ **748.4** που φέρει τον τίτλο **«Δραστηριότητες κέντρων κλήσεων»**. Στο συγκεκριμένο ΣΤΑΚΟΔ εμπίπτουν ενδεικτικά οι παρακάτω δραστηριότητες:

- Εξυπηρέτηση και ενημέρωση πελατών και καταναλωτών
- Υποστήριξη διαφημιστικών ενεργειών
- Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών
- Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών
- Γνωστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών (telemarketing)
- Πωλήσεις μέσω internet.
- Δημιουργία πελατολογίων
- Επιβεβαίωση και εμπλουτισμός βάσης δεδομένων
- Παρακολούθηση και Επιβεβαίωση Ενεργειών
- Υπηρεσίες σχετικές με πιστωτικές κάρτες (ενημέρωση, επιβεβαίωση κλπ)
- Τεχνική Υποστήριξη - Help Desk
- Διαχείριση & Εξυπηρέτηση Παραπόνων
- Λήψη /Καταχώρηση/ Διεκπεραίωση Παραγγελιών
- Υποστήριξη Εκδηλώσεων & Σεμιναρίων

1.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Τα κέντρα κλήσεων ανταποκρίνονται στην ανάγκη των επιχειρήσεων για γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών τους και βελτίωση της επικοινωνιακής τους εικόνας, μέσα σε ένα περιβάλλον ολοένα και ταχύτερων ρυθμών εργασίας. Η ανάπτυξή τους υπήρξε ραγδαία, με τη λειτουργία τους να καθίσταται πλέον απαραίτητη σε πολλούς κλάδους, όπως οι τηλεπωλήσεις (telemarketing), τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, οι υπηρεσίες υγείας και έκτακτης ανάγκης κλπ. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του πελατολογίου των εταιριών call center. Ιδιαίτερα δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες διαχείρισης των απαιτήσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (collection), οι οποίες αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της ευρύτερης αγοράς call center.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου, έχοντας πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονο επικοινωνιακό εξοπλισμό, έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης μιας ευρείας γκάμας εφαρμογών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών, μερικές από τις οποίες είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του πελατολογίου των εταιριών call center.

Η ελληνική αγορά βρίσκεται σε στάδιο αρχικής ανάπτυξης, καθώς οι πρώτες εταιρίες του κλάδου άρχισαν να δραστηριοποιούνται τη δεκαετία του 90. Είναι χαρακτηριστικό, ότι κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας τα call center γνώρισαν σημαντική ανάπτυξη διεθνώς, κάτι που προκύπτει και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ελληνικών εταιρειών όπως θα δούμε στη συνέχεια.

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή

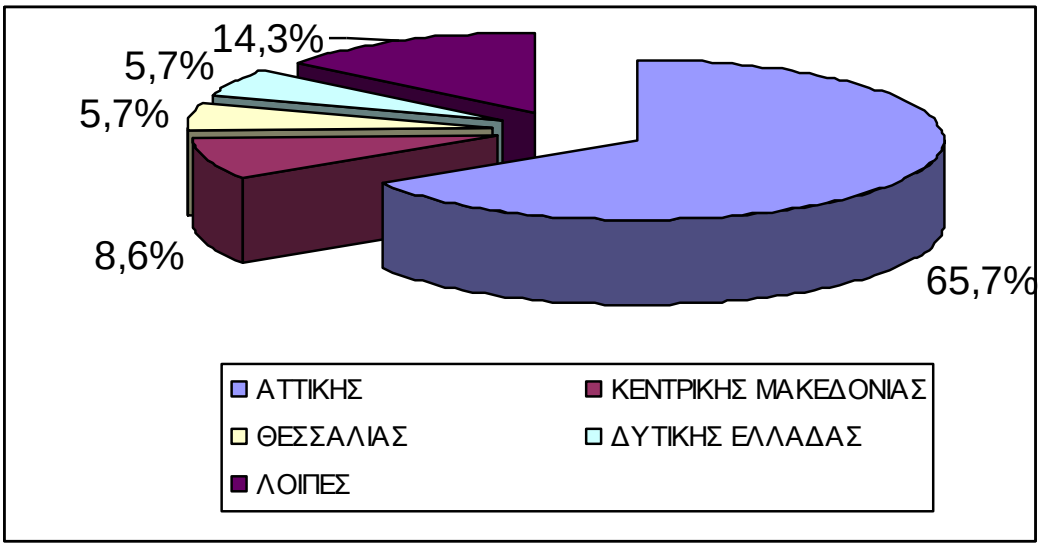
Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων του κλάδου, σύμφωνα με τα στοιχεία της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (στοιχεία 2007), είναι συγκεντρωμένο εγγύς ή εντός των μεγάλων αστικών κέντρων της χώρας. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω στοιχεία, οι επιχειρήσεις που δήλωναν ότι η κύρια δραστηριότητά τους ήταν αυτή των «κέντρων κλήσεων» ήταν 35, από αυτές το 65,7% των επιχειρήσεων εκτύπωσης είναι εγκατεστημένα στην Περιφέρεια Αττικής, ενώ το 14,3% στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων δεν μας επιτρέπει να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι

το σύνολο των εταιρειών που είναι υποχρεωμένες να δημοσιεύουν στοιχεία (Α.Ε & Ε.Π.Ε) από τις οποίες έχουν αντληθεί στοιχεία βρίσκονται στην Αττική.

Επισημαίνεται ότι, η συγκέντρωση των επιχειρήσεων στις συγκεκριμένες περιοχές είναι αποτέλεσμα της πληθυσμιακής συγκέντρωσης, αλλά και της αντίστοιχης κατανομής των εταιρειών οι οποίες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του κλάδου.

Αναλυτικά τα στοιχεία παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 1.1: Ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων κλάδου



Πηγή: Γ.Γ.Π.Σ

1.1.2 Απασχόληση

Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Συνδέσμου Εταιριών Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών, ο αριθμός των απασχολούμενων στα κέντρα κλήσεις στην Ελλάδα φτάνει τα 10.000 άτομα. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις 37 εταιρείες του δείγματος της κλαδικής μελέτης εκτιμάται περίπου στα 7.000 άτομα.

Η απουσία σχολών που θα προετοίμαζαν στελέχη τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών έχει σαν συνέπεια να είναι δύσκολη η εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού.

Αν και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας, πολλές εταιρίες του κλάδου δεν επενδύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων τους και δεν προσφέρουν προοπτικές για εργασιακή ανέλιξη, ενώ το εργασιακό καθεστώς των υπαλλήλων που εργάζονται στα κέντρα κλήσεων εμφανίζει σημαντικά μειονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα:

- Το επίπεδο των μισθών κατά κανόνα είναι χαμηλότερο σε σχέση με θέσεις απασχόλησης σε άλλους τομείς
- Τα ωράρια εργασίας πολλές φορές είναι κυλιόμενα, καθώς αρκετά κέντρα λειτουργούν σε 24ωρη βάση
- Αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν συμβάσεις ορισμένου χρόνου και μερικής απασχόλησης για το προσωπικό τους
- οι ρυθμοί εργασίας είναι εντατικοί, κάτι που συνεπάγεται ελάχιστο χρόνο ανάπαυσης.

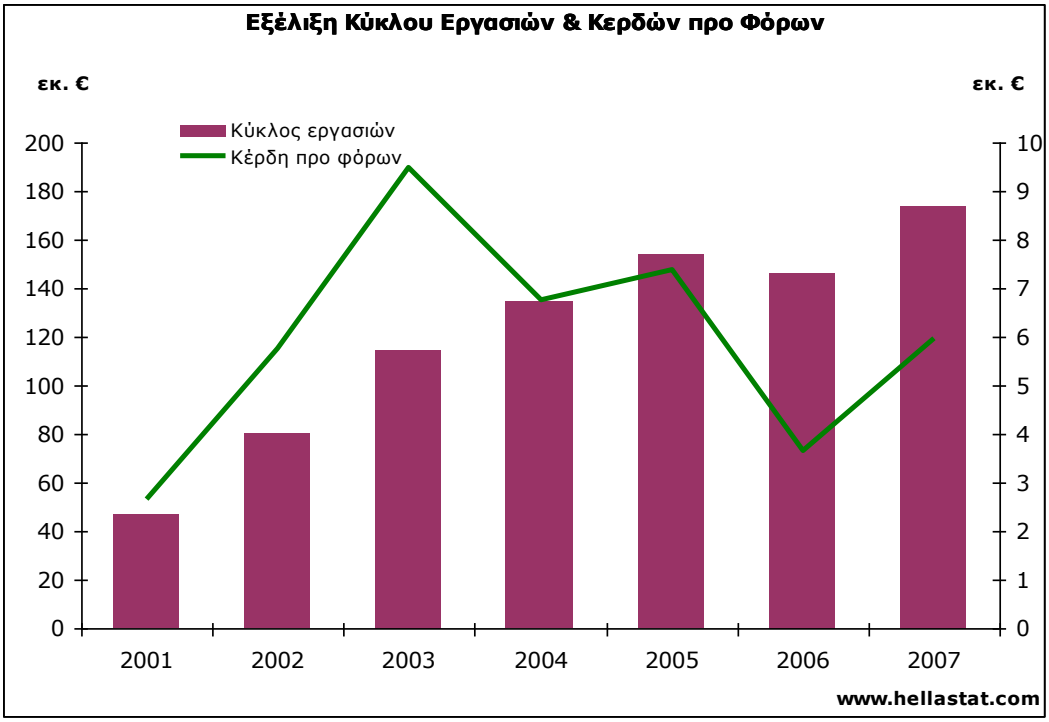
Κατά συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα είναι νεαρά άτομα με μικρή ή ανύπαρκτη εμπειρία, γυναίκες ηλικίας μεταξύ 35 και 45 ετών που μπαίνουν εκ νέου στην αγορά εργασίας μετά τη γέννηση των παιδιών τους ή μεγαλύτερης ηλικίας προσωπικό που επιζητούν ένα συμπληρωματικό εισόδημα. Επισημαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στα call center είναι γυναίκες.

1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση έχουν ληφθεί υπόψη τα στοιχεία δημοσιευμένων Ισολογισμών 37 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.

Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών του δείγματος το 2007 αυξήθηκε κατά 19.2%, σε €174 εκ, σε αντίθεση με την περίοδο 06/05 όπου είχαμε πτώση 5,1%. Η πτώση αποτέλεσε απλά μια παρένθεση στη συνεχώς αυξανόμενη πορεία του κλάδου.

Διάγραμμα 1.2: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών & Κερδών προ Φόρων



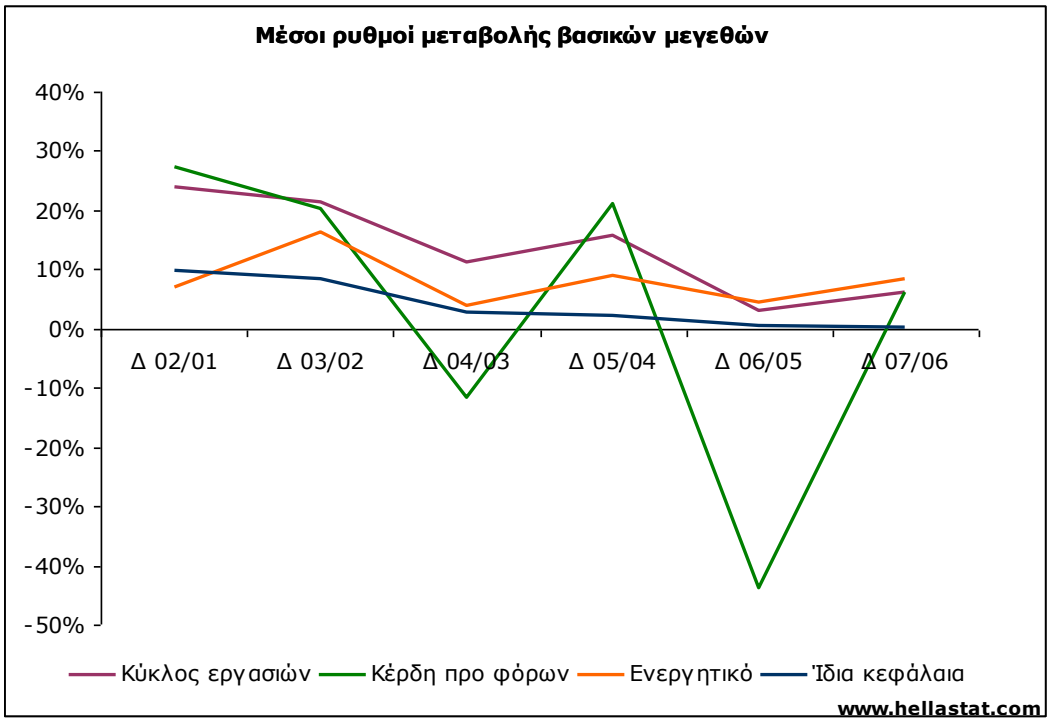
Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 η αξία της αγοράς εμφάνισε άνοδο 18,2%. Η μεγαλύτερη άνοδος εμφανίστηκε το 2002 με αύξηση του τζίρου κατά 23,9% σε σχέση με το 2001, όταν και άρχισε να γίνεται η διείσδυση εταιριών στο χώρο.

Η μεγαλύτερη αύξηση του τζίρου εντοπίζεται στις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών άνω των 2,5 εκ. ευρώ (μέση μεταβολή 07/06: +30,1%), ενώ και στις μεσαίες παρουσιάζεται σημαντική αύξηση (+19,8%). Αντιθέτως, οι εταιρείες με Κύκλο Εργασιών κάτω του €0,3 εκ. εμφανίζουν πτώση στον Κύκλο Εργασιών (-20,6%).

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις με δημοσιευμένα στοιχεία για το 2007, οι 20 από αυτές (69%) βελτίωσαν τον Κύκλο Εργασιών του 2006, ενώ 9 υπέστησαν κάμψη, οδηγώντας τη μέση μεταβολή 07/06 ανά εταιρεία στο 6,1%.

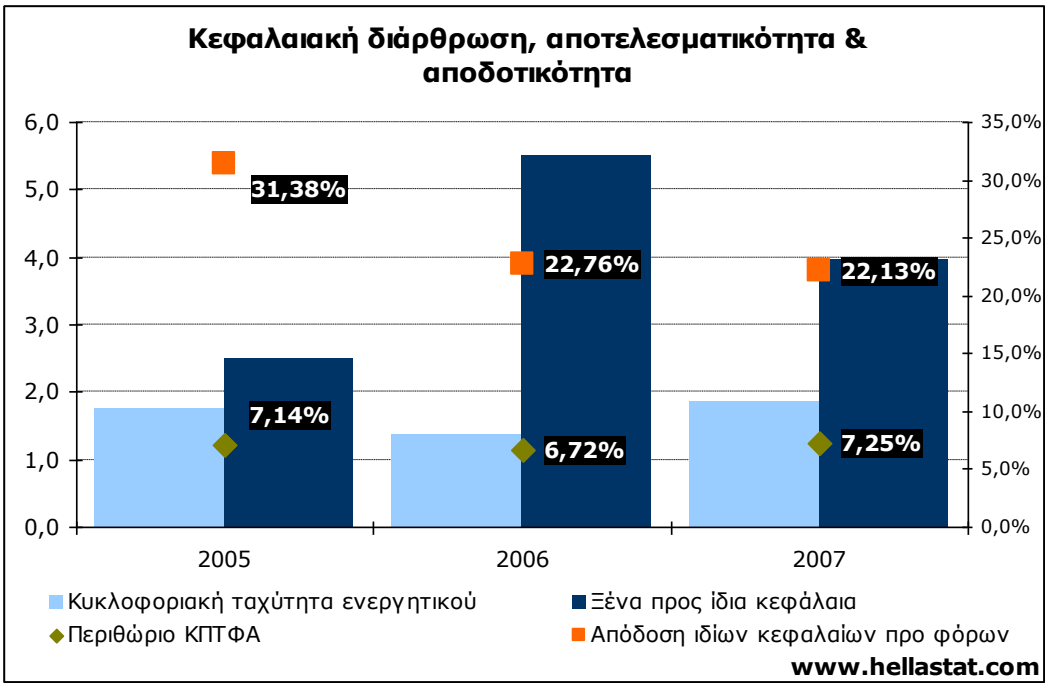
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι Μέσοι ρυθμοί μεταβολής των βασικών μεγεθών του κλάδου.

Διάγραμμα 1.3: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής βασικών μεγεθών



Τα ΚΠΦ αυξήθηκαν σε €5,97 εκ. στο τέλος του έτους (+64%), καθώς οι 23 στις 30 εταιρείες που δημοσίευσαν αποτελέσματα το 2007 είναι κερδοφόρες. Εν τέλει, η μέση μεταβολή της καθαρής προ φόρων κερδοφορίας διαμορφώθηκε σε 6,2%.

Διάγραμμα 1.4: Κεφαλαιακή διάρθρωση, αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα



Τα βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου ,σε ότι αφορά το δείγμα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.1 :Συνδυασμένες Οικονομικές Καταστάσεις Δείγματος

	ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕΓΕΘΗ (εκ. €)			ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗ			ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ		
Ισολογισμός									
	2007	**2006**	**2005**	**2007**	**2006**	**2005**	**2007/2006**	**2006/2005**	**2007/2005**
Έξοδα εγκατάστασης	4,47	3,61	3,37	4,4%	4,2%	3,8%	24,0%	6,9%	15,1%
Πάγιο ενεργητικό	22,56	20,13	20,44	22,3%	23,6%	23,0%	12,1%	-1,5%	5,1%
Συμμετοχές	7,37	6,38	5,53	7,3%	7,5%	6,2%	15,5%	15,3%	15,4%
Κυκλοφορούν ενεργητικό	61,98	52,36	57,10	61,2%	61,3%	64,3%	18,4%	-8,3%	4,2%
Αποθέματα	*0,35*	*0,12*	*0,16*	*0,3%*	*0,1%*	*0,2%*	*196,6%*	*-25,6%*	*48,5%*
Απαιτήσεις	*50,33*	*44,62*	*47,20*	*49,7%*	*52,3%*	*53,1%*	*12,8%*	*-5,5%*	*3,3%*
Διαθέσιμα & Χρεόγραφα	*11,30*	*7,62*	*9,74*	*11,2%*	*8,9%*	*11,0%*	*48,3%*	*-21,8%*	*7,7%*
Μεταβατικοί λογαριασμοί	4,96	2,92	2,40	4,9%	3,4%	2,7%	70,0%	21,6%	43,8%
Συνολικό ενεργητικό	**101,34**	**85,39**	**88,84**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**18,7%**	**-3,9%**	**6,8%**
Ίδια κεφάλαια	21,35	15,05	17,33	21,1%	17,6%	19,5%	41,9%	-13,2%	11,0%
Μετοχικό κεφάλαιο	*19,30*	*19,85*	*19,91*	*19,0%*	*23,2%*	*22,4%*	*-2,7%*	*-0,3%*	*-1,5%*
Αποθεματικά & σωρευμένα κέρδη	*2,04*	*-4,80*	*-2,57*	*2,0%*	*-5,6%*	*-2,9%*			
Προβλέψεις	0,17	0,11	0,13	0,2%	0,1%	0,1%	65,9%	-20,7%	14,7%
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	11,30	12,51	10,58	11,1%	14,6%	11,9%	-9,7%	18,2%	3,3%
Τοκοφόρες	*4,74*	*2,72*	*1,37*	*4,7%*	*3,2%*	*1,5%*	*74,5%*	*97,7%*	*85,7%*
Λοιπές	*6,56*	*9,79*	*9,20*	*6,5%*	*11,5%*	*10,4%*	*-33,1%*	*6,4%*	*-15,6%*
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	68,20	57,48	60,62	67,3%	67,3%	68,2%	18,6%	-5,2%	6,1%
Προμηθευτές	*8,85*	*6,15*	*6,09*	*8,7%*	*7,2%*	*6,9%*	*44,0%*	*0,9%*	*20,5%*
Γραμμάτια & Επιταγές πλ.	*4,91*	*4,24*	*6,16*	*4,8%*	*5,0%*	*6,9%*	*15,7%*	*-31,2%*	*-10,8%*
Τοκοφόρες	*22,30*	*15,94*	*18,15*	*22,0%*	*18,7%*	*20,4%*	*39,9%*	*-12,2%*	*10,8%*
Φόροι, ασφαλιστικοί οργ.	*8,77*	*6,79*	*7,81*	*8,7%*	*8,0%*	*8,8%*	*29,2%*	*-13,1%*	*6,0%*
Μερίσματα πληρωτέα	*3,49*	*3,30*	*4,91*	*3,4%*	*3,9%*	*5,5%*	*5,9%*	*-32,8%*	*-15,6%*
Διεταιρικές υποχρεώσεις	*0,25*	*1,00*	*0,00*	*0,2%*	*1,2%*	*0,0%*	*-75,0%*		
Λοιπές	*19,63*	*20,06*	*17,50*	*19,4%*	*23,5%*	*19,7%*	*-2,1%*	*14,7%*	*5,9%*
Μεταβατικοί λογαριασμοί	0,32	0,25	0,18	0,3%	0,3%	0,2%	27,7%	39,3%	33,4%
Συνολικό παθητικό	**101,34**	**85,39**	**88,84**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**18,7%**	**-3,9%**	**6,8%**
Λογαριασμοί τάξεως	4,03	3,58	7,06	4,0%	4,2%	7,9%	12,5%	-49,3%	-24,5%
Αποτελέσματα Χρήσης									
Κύκλος εργασιών	**174,00**	**145,92**	**153,74**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**19,2%**	**-5,1%**	**6,4%**
Μικτά αποτελέσματα	**43,06**	**35,29**	**41,77**	**24,7%**	**24,2%**	**27,2%**	**22,0%**	**-15,5%**	**1,5%**
μικτό περιθώριο	*24,7%*	*24,2%*	*27,2%*						
Έξοδα διοίκησης	19,79	19,42	19,13	11,4%	13,3%	12,4%	1,9%	1,5%	1,7%
Έξοδα διάθεσης	7,53	5,78	6,00	4,3%	4,0%	3,9%	30,2%	-3,7%	12,0%
Κέρδη προ τόκων, φόρων & αποσβέσεων	**13,99**	**10,56**	**12,86**	**8,0%**	**7,2%**	**8,4%**	**32,5%**	**-17,9%**	**4,3%**
περιθώριο ΚΠΤΦΑ	*8,0%*	*7,2%*	*8,4%*						
Κέρδη προ τόκων & φόρων	**8,08**	**5,56**	**8,26**	**4,6%**	**3,8%**	**5,4%**	**45,3%**	**-32,6%**	**-1,1%**
περιθώριο ΚΠΦ	*4,6%*	*3,8%*	*5,4%*						
Κέρδη προ φόρων	**5,97**	**3,64**	**7,38**	**3,4%**	**2,5%**	**4,8%**	**64,0%**	**-50,6%**	**-10,0%**
Καθαρό περιθώριο	*3,4%*	*2,5%*	*4,8%*						
Φόρος Εισοδήματος	1,96	1,55	2,79	1,1%	1,1%	1,8%	26,3%	-44,5%	-16,3%

Η ύπαρξη αναλυτικών ή / και συνοπτικών οικονομικών καταστάσεων βάσει ΔΠΧΠ ενδέχεται να καθιστά τα στοιχεία της περιόδου 2005-2004 (ΔΠΧΠ) με αυτά του 2003 (ΕΛΠ) μη συγκρίσιμα

- **Ανάλυση Κεφαλαιακής Διάρθρωσης**

Οι δείκτες των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων και Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Δανείων ως προς τον Κύκλο Εργασιών το 2007 βελτιώθηκαν σε 35,9% και 9,6% αντίστοιχα. Τα τραπεζικά δάνεια αποτέλεσαν το 32,7% των συνολικών υποχρεώσεων βραχείας διάρκειας, αυξημένα κατά 5 μονάδες από το 2006.

Πίνακας 1.2: 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	0,36	0,41	0,38	0,46	0,65	0,58	0,59	0,59	0,54
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	9,6%	13,5%	10,3%	12,2%	14,8%	16,6%	25,7%	25,5%	23,5%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	3,98	5,49	2,49	4,17	5,84	4,07	1,14	1,09	1,04
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	84,1%	84,2%	75,2%	76,1%	80,7%	75,9%	57,3%	56,3%	54,4%
Κάλυψη τόκων από ΚΠΤΦΑ	5,69	6,26	9,79	5,01	17,42	8,56	3,14	3,09	3,57
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	69,2%	73,9%	70,6%	69,0%	71,9%	70,0%	46,3%	46,8%	45,6%
Λειτουργ. υποχρ. προς Ενεργητικό	20,3%	19,2%	17,0%	22,1%	27,1%	24,6%	27,5%	28,3%	27,6%
Λειτουργικές προς βρ. Υποχρ.	32,7%	28,8%	29,9%	34,0%	36,6%	36,4%	90,9%	91,8%	92,5%
Ρευστότητα									
Γενική ρευστότητα	0,92	0,96	1,03	1,02	0,99	1,07	1,24	1,22	1,23
Άμεση ρευστότητα	0,92	0,95	1,03	1,01	0,99	1,07	0,99	0,98	0,98
Εμπορικός Κύκλος	-52	-39	-23	438	-8	12	46	42	37
Ημέρες απαιτήσεων	94	108	108	108	133	139	140	135	124
Ημέρες αποθεμάτων	7	2	6	491	7	25	72	71	67
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	153	149	137	161	148	153	166	164	154
Αποθέματα προς κυκλ. ενεργητικό	2,0%	1,5%	3,1%	8,7%	2,4%	3,6%	21,1%	21,6%	21,9%
Αποθέματα προς ενεργητικό	1,5%	1,2%	1,5%	4,3%	1,6%	2,5%	13,7%	13,7%	13,9%
Αποτελεσματικότητα									
Ταχύτητα απαιτήσεων	3,81	3,34	3,34	3,93	3,56	3,33	2,00	2,06	2,27
Ταχύτητα αποθεμάτων	180,49	173,89	58,19	1.535,35	432,41	188,50	5,16	5,19	5,51
Ταχύτητα ενεργητικού	1,86	1,36	1,77	1,85	1,66	1,63	0,62	0,62	0,65
Έξοδα διοίκησης προς πωλήσεις	17,3%	19,4%	19,2%	19,7%	23,3%	25,6%	9,7%	9,9%	9,7%
Έξοδα διάθεσης προς πωλήσεις	2,8%	5,7%	5,5%	13,6%	10,3%	9,2%	10,5%	10,6%	10,1%
Λειτουργικά έξοδα προς πωλήσεις	23,0%	24,9%	24,8%	30,1%	30,9%	30,7%	21,8%	22,2%	21,1%
Χρεωστικοί τόκοι προς πωλήσεις	0,95%	0,60%	0,48%	1,08%	0,93%	0,57%	1,72%	1,58%	1,47%
Έκτακτα αποτ. προς πωλήσεις	0,17%	0,37%	0,42%	0,36%	1,44%	0,67%	-0,04%	-0,05%	-0,02%
Κερδοφορία & αποδοτικότητα									
Περιθώριο μικτού κέρδους	33,0%	26,2%	24,8%	35,3%	35,2%	32,2%	27,8%	27,2%	26,7%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	3,9%	4,5%	5,0%	4,8%	3,3%	3,8%	5,2%	4,5%	4,9%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	7,3%	6,7%	7,1%	8,2%	6,7%	6,2%	9,4%	8,9%	9,3%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	1,8%	2,2%	3,1%	1,1%	-1,0%	2,8%	2,7%	2,2%	2,6%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	4,6%	2,7%	4,8%	4,6%	-0,8%	8,1%	1,5%	1,1%	1,4%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	22,1%	22,8%	31,4%	36,5%	2,3%	38,2%	4,6%	3,6%	4,1%

Πίνακας 1.3: Αριθμοδείκτες δείγματος σύμφωνα με το ύψος πωλήσεων

Αριθμοδείκτες Κλάδου	Διάμεσος, Πωλήσεις < € 1 εκ.			Διάμεσος, Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.			Διάμεσος, Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.			Διάμεσος, Πωλήσεις > € 10 εκ.		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Κεφαλαιακή Διάρθρωση												
Βραχ. υποχρεώσεις / Πωλήσεις	102,4%	161,6%	100,7%	37,5%	37,7%	32,6%	33,3%	34,7%	32,3%	28,0%	32,7%	27,0%
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	153,7%	106,5%	24,1%	8,7%	13,5%	9,7%	8,8%	7,0%	8,6%	14,5%	14,5%	7,9%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	4,01	2,41	2,05	2,77	6,51	2,41	5,95	5,35	4,17	4,94	5,53	5,81
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	92,7%	75,7%	71,4%	79,9%	86,5%	70,7%	83,7%	82,9%	78,6%	83,2%	84,7%	85,3%
Κάλυψη τόκων από λειτουργικά κέρδη	4,77	3,85	-7,71	5,81	-0,11	8,14	10,75	13,73	12,49	4,15	6,26	13,76
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	92,7%	70,5%	70,4%	79,9%	86,4%	70,7%	59,8%	57,2%	66,3%	62,9%	84,3%	78,7%
Λειτουργικές υποχρ. προς Ενεργητικό	21,0%	32,1%	38,6%	31,3%	22,5%	16,1%	14,0%	9,1%	16,6%	13,7%	4,8%	17,0%
Λειτουργικές υποχρ. / βραχ. Υποχρεώσεις	34,2%	50,1%	60,6%	42,4%	28,4%	24,1%	21,4%	22,2%	26,7%	45,0%	5,7%	20,3%
Ρευστότητα												
Γενική ρευστότητα	0,47	1,08	0,92	1,01	0,86	1,06	0,93	1,10	1,05	1,40	0,73	1,01
Άμεση ρευστότητα	0,47	1,08	0,92	1,00	0,86	1,06	0,93	1,10	1,04	1,40	0,73	1,01
Εμπορικός Κύκλος	-270	5	-71	1.349	-51	-22	-38	2	-16	25	11	-6
Ημέρες απαιτήσεων	114	263	149	99	103	90	84	103	108	107	84	75
Ημέρες αποθεμάτων	70	15	66	1.435	8	6	1	0	3			
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	454	273	286	185	162	118	123	101	127	81	74	81
Επισφαλείς απαιτήσεις / σύνολο απαιτήσεων						1,2%	9,0%					
Προβλ. επισφαλειών / μικτές απαιτήσεις				3,6%	2,6%	0,3%	0,4%	0,9%	1,5%			
Αποθέματα / κυκλοφ. ενεργητικό	29,7%	3,2%	5,5%	10,5%	4,0%	3,7%	0,4%	0,3%	1,4%			
Αποθέματα προς ενεργητικό	5,0%	1,4%	3,8%	10,1%	3,0%	2,6%	0,2%	0,3%	1,2%			
Αποτελεσματικότητα												
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	3,44	1,60	2,45	3,66	3,51	3,99	4,30	3,52	3,34	3,37	4,28	6,00
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	5,11	23,69	27,73	15,11	99,08	279,40	487,92	970,09	258,38			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	0,96	0,70	1,02	1,87	2,21	2,16	1,93	1,67	1,82	1,92	2,58	3,51
Έξοδα διοίκησης προς κύκλο εργασιών	28,4%	23,1%	24,6%	23,8%	23,5%	20,6%	15,9%	15,1%	15,7%	13,4%	13,8%	14,3%
Έξοδα διάθεσης προς κύκλο εργασιών	31,4%	15,9%	9,6%	2,8%	2,8%	3,2%	2,2%	7,9%	14,7%	0,4%	0,3%	0,2%
Λειτουργικά έξοδα προς κύκλο εργασιών	57,9%	55,2%	51,8%	30,5%	25,8%	22,4%	19,2%	16,9%	16,4%	13,8%	14,1%	19,6%
Χρεωστικοί τόκοι προς κύκλο εργασιών	0,9%	0,6%	0,6%	0,7%	0,5%	0,5%	0,9%	0,7%	0,4%	1,2%	1,0%	0,6%
Έκτακτα έξοδα προς κύκλο εργασιών	1,3%	3,5%	0,7%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,4%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Κερδοφορία & Αποδοτικότητα												
Περιθώριο μικτού κέρδους	64,0%	75,4%	50,0%	24,7%	18,3%	23,4%	27,8%	23,7%	31,3%	17,8%	17,3%	23,5%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	2,3%	2,6%	1,8%	4,6%	1,1%	4,3%	3,7%	5,4%	7,0%	3,3%	3,5%	4,0%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	4,3%	8,2%	3,4%	7,0%	1,5%	6,9%	11,2%	9,5%	11,3%	7,0%	6,4%	6,4%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	-0,7%	-3,5%	0,6%	3,1%	-4,2%	2,5%	2,6%	3,8%	6,4%	3,3%	2,9%	3,4%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	-0,2%	-0,6%	1,1%	5,2%	-6,2%	5,6%	6,1%	6,6%	12,8%	5,9%	7,4%	10,0%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	-2,2%	1,4%	3,5%	43,2%	7,8%	21,6%	21,3%	26,3%	47,4%	27,8%	48,1%	68,3%
Πλήθος :	**6**	**10**	**11**	**10**	**11**	**11**	**10**	**10**	**10**	**3**	**1**	**2**

Επεξεργασία : www.hellastat.com

Η σχέση των ξένων ως προς τα ίδια κεφάλαια το 2007 βελτιώθηκε σε 3,98 προς 1, ενώ το 2006 είχε φτάσει στο υψηλότερο σημείο της 7ετίας (5,49 προς 1). Οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε μικρότερο βαθμό εξωτερικά κεφάλαια για τη χρηματοδότησή τους, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από τη χαμηλότερη κεφαλαιακή τους μόχλευση (2,77 προς 1), η οποία όμως παραμένει υψηλή, γεγονός που χαρακτηρίζει εν γένει τον κλάδο.

Η ικανότητα κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη το 2007 διαμορφώθηκε σε 5,69 φορές, έναντι 6,26 φορών το 2006. Γενικά, ο αριθμοδείκτης αυτός ακολουθεί γενικά πτωτική τάση. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις παρουσίασαν το 2006 αρνητική τιμή.

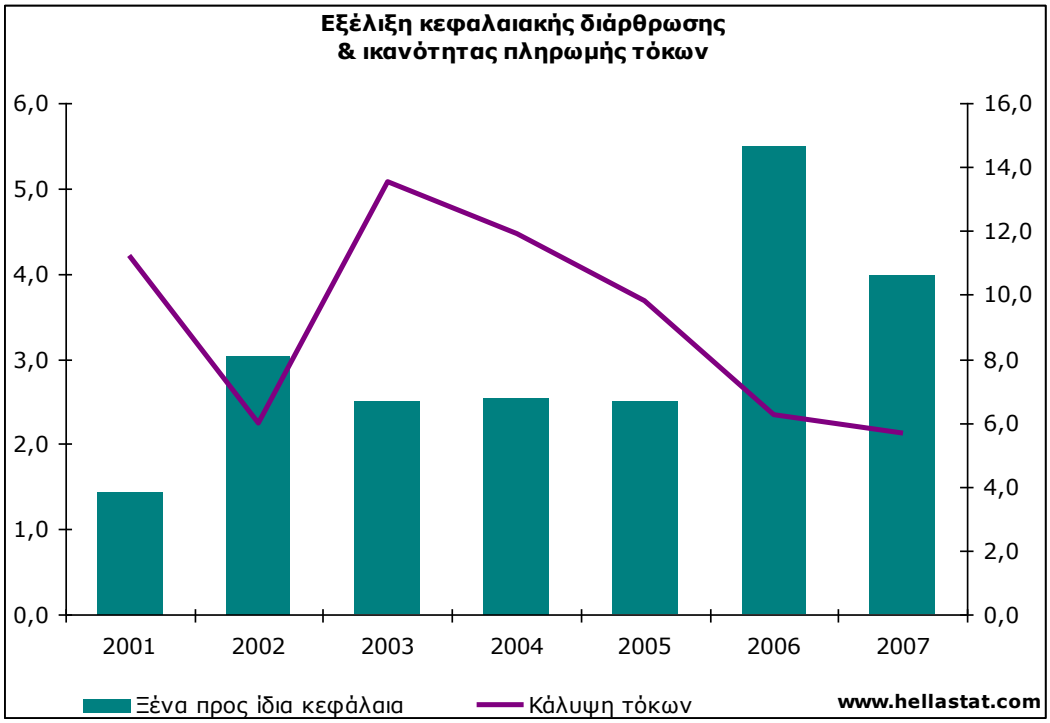
Πίνακας 1.4: Ξένα προς Ιδια Κεφάλαια κατά μεγέθους επιχειρήσεων και έτους

Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**3,98**	**5,49**	**2,49**	**2,54**	**2,50**	**3,03**	**1,43**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	2,77	6,51	2,41	2,06	2,17	5,72	1,43
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	5,95	5,35	4,17	2,48	2,31	2,09	2,73
Πωλήσεις > € 10 εκ.	4,94	5,53	5,81	5,73	4,53	3,03	5,10

Κάλυψη τόκων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**5,69**	**6,26**	**9,79**	**11,90**	**13,55**	**5,97**	**11,23**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	5,81	-0,11	8,14	15,00	15,60	5,15	11,23
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	10,75	13,73	12,49	9,28	15,66	9,02	12,10
Πωλήσεις > € 10 εκ.	4,15	6,26	13,76	105,75	21,72	10,97	10,63

Ο δείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης μειώθηκε από 5,49 το 2006 σε 3,98, δείχνοντας ότι η ποσοστιαία αύξηση των ιδίων κεφαλαίων των εταιριών ήταν μεγαλύτερη από τη ποσοστιαία αύξηση δανεισμού τους. Η εξέλιξη της κεφαλαιακής διάρθρωσης και της ικανότητας πληρωμής τόκων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

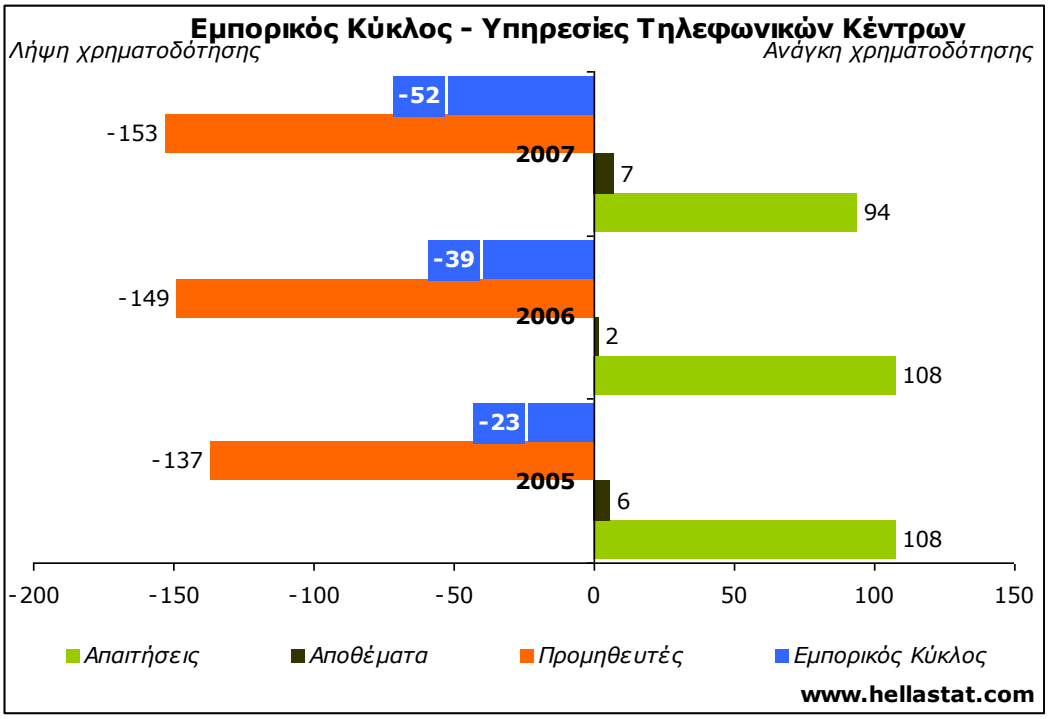
Διάγραμμα 1.5 : Εξέλιξη κεφαλαιακής διάρθρωσης & ικανότητας πληρωμής τόκων



➢ **Ανάλυση Ρευστότητας & Εμπορικού Κύκλου**

Ο Εμπορικός Κύκλος του δείγματος το 2007 συνέχισε να παραμένει αρνητικός, με τις επιχειρήσεις να έχουν περιθώριο 52 μέρες προκειμένου να αποπληρώσουν τις πιστώσεις που τους χορήγησαν οι προμηθευτές τους (+13 ημέρες περισσότερες από το 2006), το διάστημα είσπραξης Απαιτήσεων μειώθηκε κατά 14 ημέρες στις 94, ενώ το διάστημα ανακύκλωσης Αποθεμάτων αυξήθηκε κατά 5 μέρες στις 7.

Διάγραμμα 1.6: Εμπορικός Κύκλος –Υπηρεσίες τηλεφωνικών κέντρων



Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Εμπορικός Κύκλος του δείγματος είναι σταθερά αρνητικός δείχνοντας ότι οι εταιρίες έχουν διαπραγματευτική δύναμη τόσο στις απαιτήσεις τους όσο και στη υποχρεώσεις τους. Οι μικρές εταιρείες έχουν μεγαλύτερες ανάγκες χρηματοδότησης με κεφάλαιο κίνησης, με το διάστημα πίστωσης από προμηθευτές να διαμορφώνεται στις 454 ημέρες.

Το δείγμα λειτουργεί σε υψηλό επίπεδο γενικής και άμεσης ρευστότητας, έχοντας 0,92 και στις δύο περιπτώσεις, λόγω της υψηλής συμμετοχής του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού στη σύνθεση του συνολικού Ενεργητικού (61,2%).

Την μεγαλύτερη Γενική Ρευστότητα παρουσιάζουν οι μεγάλες εταιρίες με το δείκτη να φτάνει στο 1,4.

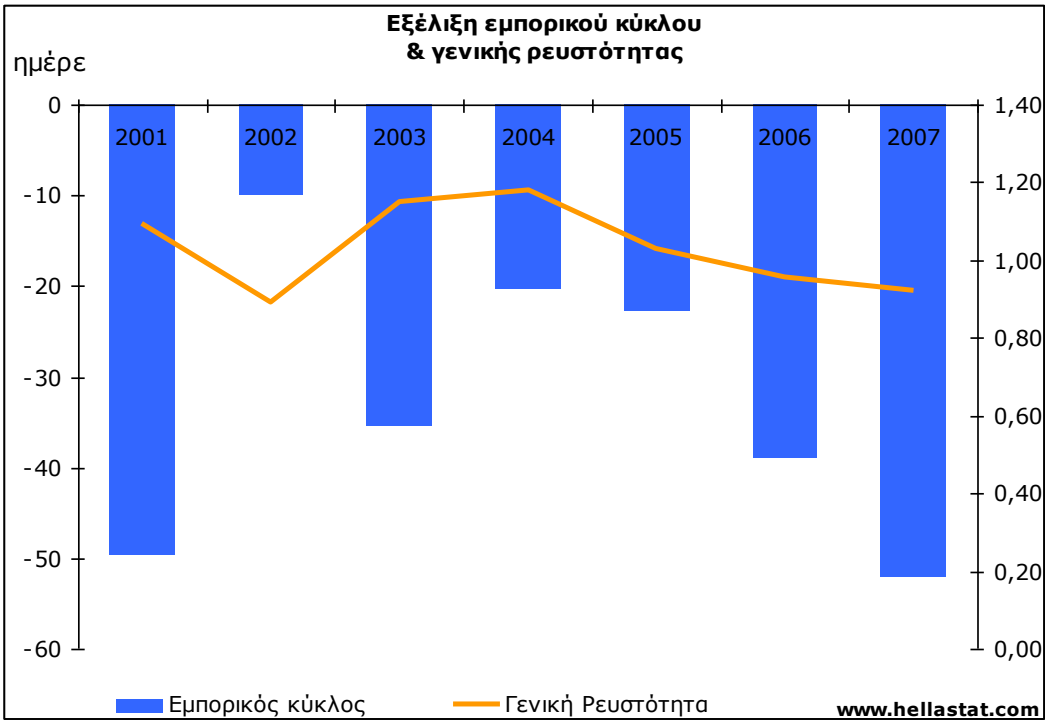
Πίνακας 1.5: Γενική Ρευστότητα & Εμπορικός Κύκλος κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Γενική Ρευστότητα	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**0,92**	**0,96**	**1,03**	**1,18**	**1,15**	**0,89**	**1,09**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	1,01	0,86	1,06	1,34	1,18	0,87	1,13
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	0,93	1,10	1,05	1,12	1,15	0,97	0,84
Πωλήσεις > € 10 εκ.	1,40	0,73	1,01	1,00	0,90	0,91	0,92

Εμπορικός κύκλος	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**-52**	**-39**	**-23**	**-20**	**-35**	**-10**	**-50**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	-51	-43	-22	-37	-58	-79	-111
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	-25	0	-29	-31	-36	4	-14
Πωλήσεις > € 10 εκ.	27	11	-6	7	-28	18	-40

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

Διάγραμμα 1.7: Εξέλιξη εμπορικού κύκλου & γενικής ρευστότητας



➢ **Αποτελεσματικότητα**

Η άνοδος των Απαιτήσεων κατά το 2007 επέτρεψε στις εταιρείες του δείγματος να εμφανίσουν μια έστω μικρή βελτίωση στον αντίστοιχο δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας (από 3,34 σε 3,81). Επίσης, η κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων αυξήθηκε περαιτέρω στις 180,49 φορές, με τα Αποθέματα να αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό του σωρευτικού Ενεργητικού του δείγματος (0,3%).

Οι αριθμοδείκτες των εξόδων διοίκησης και διάθεσης ως προς τις Πωλήσεις έπεσαν σε 17,3% και 2,8% αντίστοιχα (2006: 19,4% και 5,7% αντίστοιχα), ενώ το σύνολο των λειτουργικών δαπανών αποτέλεσε κατά μέσο όρο το 23% του συνολικού Κύκλου Εργασιών.

Επισημαίνεται ότι τα έξοδα διοίκησης, τα οποία αποτελούν την κυριότερη πηγή λειτουργικής επιβάρυνσης των εταιρειών, το 2007 αυξήθηκαν ελάχιστα κατά 1,9% σε σχέση με τα έξοδα διάθεσης που αυξήθηκαν κατά 30,2%.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού αυξήθηκε από 1,36 σε 1,86 κατά τη διάρκεια του έτους δείχνοντας ότι οι εταιρίες χρησιμοποιούν αποδοτικότερα τα πάγια τους.

- **Ανάλυση Αποδοτικότητας**

Την ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών, ακολούθησαν τα Μικτά Αποτελέσματα τα οποία αυξήθηκαν κατά 22%.Η ανωτέρω άνοδος αντανακλάται και στον τομέα των Λειτουργικών Κερδών (32,5%, σε €13,99 εκ.), με την INFOASSIST να αποτελεί και εδώ τον κύριο μοχλό της ανόδου: τα ΚΠΤΦΑ της εταιρείας το 2007 αυξήθηκαν κατά 2791,1%, ενώ συνολικά οι 13 από τις 25 κερδοφόρες εταιρείες βελτίωσαν τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσης.

Το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους αυξήθηκε από 26,2% σε 33%. Επίσης το μέσο περιθώριο ΚΠΤΦΑ ωστόσο αυξήθηκε από 6,7% σε 7,3%, ενώ πτώση σημείωσε το μέσο περιθώριο ΚΠΦ, από 2,2% το 2006 σε 1,8% το 2007. Ο κλάδος πάντως στις αρχές της δεκαετίας λειτουργούσε με υψηλότερο περιθώριο (7,7% το 2001), αποτέλεσμα του λιγότερου έντονου ανταγωνισμού που επικρατούσε.

Οι μεσαίες εταιρείες εμφανίζουν υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους (27,8%) συγκριτικά με τις άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων. Ωστόσο υστερούν στον τομέα της καθαρής προ φόρων κερδοφορίας, λειτουργώντας με περιθώριο 2,6%, έναντι 3,1% του μικρού και 3,3 του ανώτερου τμήματος.

Πίνακας 1.6: Μικτό & Καθαρό (προ φόρων) περιθώριο κέρδους κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Μικτό περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**33,0%**	**26,2%**	**24,8%**	**32,9%**	**30,0%**	**33,2%**	**38,9%**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	24,7%	18,3%	23,4%	28,3%	28,5%	29,8%	44,3%
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	27,8%	23,7%	31,3%	34,6%	35,7%	36,0%	23,9%
Πωλήσεις > € 10 εκ.	17,8%	17,3%	23,5%	24,3%	23,7%	26,9%	31,3%

Καθαρό προ φόρων περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,8%**	**2,2%**	**3,1%**	**1,8%**	**4,5%**	**2,5%**	**7,7%**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	3,1%	-4,2%	2,5%	8,8%	3,0%	3,9%	9,8%
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	2,6%	3,8%	6,4%	0,8%	8,6%	3,2%	8,1%
Πωλήσεις > € 10 εκ.	3,3%	2,9%	3,4%	4,3%	4,9%	9,1%	11,9%

Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε οριακά μεν αλλά για δεύτερο συνεχόμενο έτος σε 22,1%, τάση που προήλθε τόσο από τη άνοδο της Καθαρής Θέσης, όσο και από την ενίσχυση της προ φόρων κερδοφορίας.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπερείχαν μέχρι και την προηγούμενη περίοδο, εμφανίζοντας μέση αποδοτικότητα στο 48,1% το 2006. Το 2007 η μέση αποδοτικότητά τους έπεσε στο 27,8% με τις μικρές εταιρίες να αναλαμβάνουν τα ηνία με 43,2% λόγω της ιδιαίτερης αύξησης των ΚΠΦ. Επίσης, η αποδοτικότητα των μεσαίων επιχειρήσεων είχε μεν πτώση αλλά όχι ανάλογη των μεταβολών των άλλων δύο κατηγοριών(26,3% σε 21,3%)

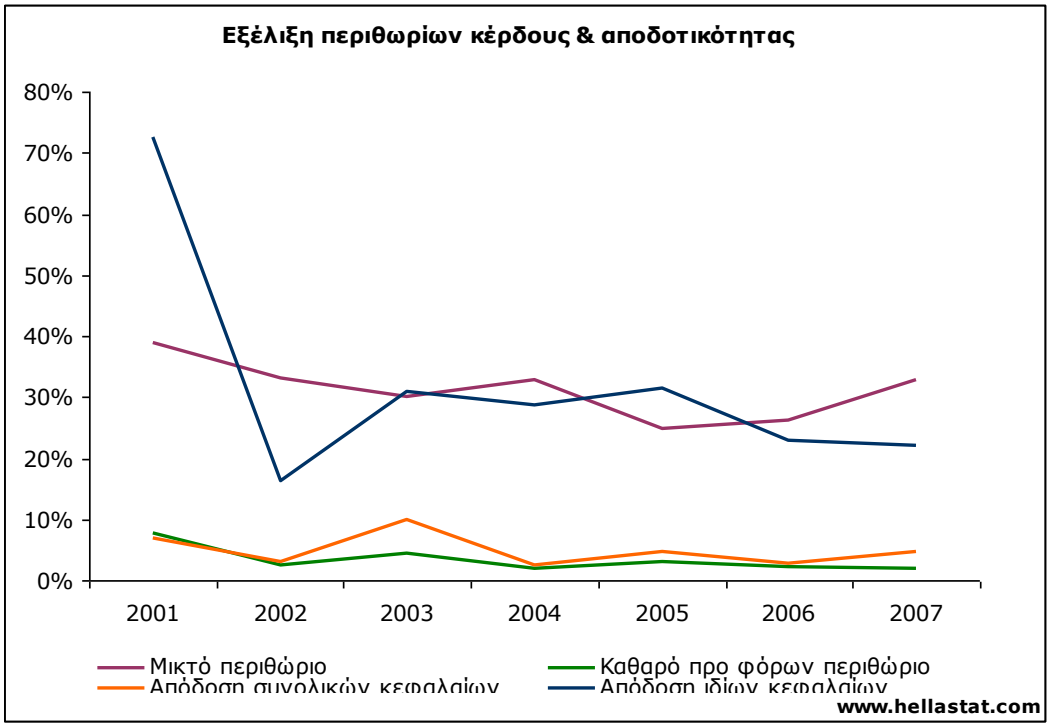
Πίνακας 1.7: Απόδοση Συνολικών & Ιδίων κεφαλαίων κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Απόδοση συνολικών κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**4,6%**	**2,7%**	**4,8%**	**2,4%**	**9,9%**	**3,1%**	**7,0%**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	5,2%	-6,2%	5,6%	17,8%	9,8%	3,1%	20,2%
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	6,1%	6,6%	12,8%	1,9%	10,2%	4,8%	12,5%
Πωλήσεις > € 10 εκ.	5,9%	7,4%	10,0%	11,2%	10,9%	19,0%	20,6%

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**22,1%**	**22,8%**	**31,4%**	**28,7%**	**30,9%**	**16,2%**	**72,5%**
Πωλήσεις € 1 εκ. - € 3 εκ.	43,2%	7,8%	21,6%	52,8%	30,9%	22,7%	60,4%
Πωλήσεις € 3 εκ. - € 10 εκ.	21,3%	26,3%	47,4%	28,7%	28,2%	28,4%	72,5%
Πωλήσεις > € 10 εκ.	27,8%	48,1%	68,3%	75,9%	65,4%	76,9%	126,3%

Οι δείκτες κερδοφορίας και αποδοτικότητας παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα

Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη περιθωρίων κέρδους & αποδοτικότητας



1.2 Εξέλιξη της Ζήτησης

Η ζήτηση για τις δραστηριότητες κέντρων κλήσεων εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι:

- **το οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τις εταιρίες – πελάτες καθώς σε περιόδους κρίσεων γίνονται πιο συντηρητικές ως προς τη διαχείριση των εξόδων τους. Οι συνέπειες από την οικονομική κρίση επηρεάζουν κυρίως τη ζήτηση για υπηρεσίες προώθησης προϊόντων. Οι εταιρίες πελάτες του κλάδου, λοιπόν, αποφεύγουν να διαθέσουν κεφάλαια στην προώθηση των προϊόντων τους, σε μια περίοδο όπου το καταναλωτικό κοινό είναι συγκρατημένο ως προς τα έξοδα του.

- **η εποχικότητα**

Συγκεκριμένοι περίοδοι κατά τη διάρκεια του έτους επηρεάζουν τη ζήτηση υπηρεσιών κέντρων κλήσεων. Περίοδοι όπως πριν τις εορτές των Χριστουγέννων, αποτελούν περιόδους αιχμής για τις εταιρίες κέντρων κλήσεων οπότε είναι σε εξέλιξη μεγάλος αριθμός από καμπάνιες προώθησης προϊόντων. Αντίθετα, υποχώρηση παρουσιάζεται κατά την καλοκαιρινή περίοδο, κατά την οποία δεν πραγματοποιούνται καμπάνιες προώθησης.

- **η ανάγκη των εταιριών για ποιοτικότερες υπηρεσίες**

Η ανάγκη των εταιρειών για καλύτερες υπηρεσίες οδηγεί στην τάση για κλείσιμο των εσωτερικών call center και στην αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών.

- **η αύξηση των απαιτήσεων των τραπεζών**

Όπως προαναφέρθηκε η διαχείριση των οφελών των τραπεζών αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα των εργασιών των κέντρων κλήσης. Η συνεχόμενη αύξηση η των οφειλετών έχει σαν συνέπεια την αύξηση ζήτησης υπηρεσιών από τα κέντρα κλήσης.

- **η ανάπτυξη εργασιών πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Η είσοδος στην ευρύτερη ελληνική αγορά μεγάλων εταιριών οι οποίες απαιτούν ποιοτικές υπηρεσίες call center, επηρεασμένες και από την εξάπλωση των συγκεκριμένων υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, προσδίδουν ώθηση στην ζήτηση για υπηρεσίες call center. Ειδικότερα η εισαγωγή πολυεθνικών εταιρειών οι οποίες χρησιμοποιούν εξελιγμένες πρακτικές marketing έδωσαν ώθηση στον κλάδο.

- **η τάση για outsourcing**

Η ανάθεση της διενέργειας των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μιας εταιρίας σε άλλες εξειδικευμένες εταιρίες, μεταξύ των οποίων και η τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες, είναι μια έντονη τάση που αφορά όχι μόνο ιδιωτικούς φορείς αλλά και σημαντικό τμήμα του Δημόσιου Τομέα και επηρεάζει θετικά τον κλάδο των call centers.

Οι εταιρείες του κλάδου στην προσπάθειά τους για τόνωση του ενδιαφέροντος προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες όπως collection, τεχνική υποστήριξη με εξειδικευμένο προσωπικό κ.α.

1.3 Βασικά Συμπεράσματα για τη Δομή και τις Προοπτικές του Κλάδου

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Στον κλάδο παρατηρείται σημαντική διείσδυση μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων
- Οι τράπεζες και εταιρίες κινητής τηλεφωνίας αποτελούν τους κυριότερους πελάτες των εταιριών
- Οι καμπάνιες πωλήσεων αποτελούν τον κύριο όγκο των δραστηριοτήτων των ελληνικών εταιριών του κλάδου
- Ιδιαίτερα δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν οι εταιρίες collection
- Ο ανταγωνισμός εστιάζεται στην τιμή των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Το κόστος ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το κύριο κόστος για τις εταιρίες
- Το ποσοστό αποχώρησης προσωπικού είναι υψηλό
- Δεν υφίσταται νομοθετικό πλαίσιο για τη λειτουργία των εταιρειών του κλάδου

Το βασικότερο συμπέρασμα όμως είναι ότι ο κλάδος έχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης κάτι το οποίο αποτυπώνεται και στην αύξηση των αποτελεσμάτων των εταιρειών.

2. Κανονιστικό Πλαίσιο

Η ελληνική αγορά των call center όπως προαναφέραμε βρίσκεται, σε πρώιμο στάδιο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην έχουν ρυθμιστεί θέματα τα οποία αφορούν τη λειτουργία του κλάδου. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα σημαντικότερα από αυτά:

- **Προστασία προσωπικών δεδομένων**

Αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα, είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί πελάτες του κλάδου διστάζουν να δώσουν καταλόγους με προσωπικά στοιχεία των πελατών τους, φοβούμενοι τη διαρροή τους σε ανταγωνιστές.

- **Επικοινωνία με καταναλωτές**

Επίσης δεν υπάρχει, κάποιο ειδικό νομοθετικό πλαίσιο που να ορίζει τις ώρες της ημέρας που επιτρέπονται τέτοιου είδους κλήσεις. Περαιτέρω προβλήματα αντιμετωπίζουν οι εταιρείες collection αν και αναλαμβάνουν τις σχετικές υπηρεσίες μέχρι και το legal advice (buckets 1, 2 και 3, όχι όμως και το 4), καθώς η δικαιοδοσία τους προκύπτει μόνο από τη σύμβαση που διέπει τη συνεργασία τους με τις τράπεζες.

- **Προσωπικό**

Το εργατικό δίκαιο δεν αναγνωρίζει το επάγγελμα της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό επιτρέπει σε πολλές εταιρείες του κλάδου να αυθαιρετούν και να χρησιμοποιούν οριακής νομιμότητας τρόπους πρόσληψης και πληρωμής του προσωπικού τους.

- **Διαχείριση απαιτήσεων**

Οι εταιρείες στον συγκεκριμένο υποκλάδο, προκειμένου να πιάσουν το στόχο που τους έχει τεθεί, χρησιμοποιούν πολλές φορές ανορθόδοξες μεθόδους δυσφημώντας το σύνολο του κλάδου.

- **Πολιτική τιμών**

Η ελληνική αγορά όπως προαναφέρθηκε δεν είναι ώριμη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το κρισιμότερο σημείο ανταγωνισμού να αποτελεί το κόστος προσφοράς των υπηρεσιών. Μια τέτοια πολιτική ακολουθείται κυρίως από τις μικρότερες και νεοεισερχόμενες εταιρείες στον κλάδο. Η προσφορά χαμηλών τιμών συνοδεύεται κατά κανόνα από χαμηλής ποιότητας προσφερόμενες υπηρεσίες. Παράλληλα η ανάγκη μείωσης των λειτουργικών εξόδων συνοδεύεται συχνά από πρακτικές καταστρατήγησης του καθεστώτος αμοιβών και απασχόλησης, που στην πράξη οδηγεί σε πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού, μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για όλες τις παραπάνω περιπτώσεις μέρος των εταιρειών προσπαθεί με δικές του πρωτοβουλίες να θεσπίσει εσωτερικούς κανόνες, ενώ ανάλογες πρωτοβουλίες λαμβάνονται και από τους συλλογικούς φορείς εκπροσώπησης των εταιρειών.

3. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ανταγωνιστικότητα του Κλάδου

Στην παρούσα ενότητα καταγράφονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα ων επιχειρήσεων του κλάδου με τη βοήθεια δοκιμασμένων εργαλείων, όπως είναι η PEST ανάλυση και η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων (Porter's Five Forces). Ειδικότερα με βάση τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα πεδίου (συνεντεύξεις) που πραγματοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις του κλάδου, καταγράφεται το ευρύτερο περιβάλλον του κλάδου δίνοντας έμφαση:

- στο οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου,
- στο κοινωνικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου
- στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις καινοτομίες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις
- Στην ανάλυση των βασικών εμποδίων εισόδου στην αγορά και των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν
- Στην ανάλυση του βαθμού εξάρτησης από τους προμηθευτές
- Στην ανάλυση του βαθμού εξάρτησης από τους πελάτες
- Στο βαθμό υποκατάστασης των προϊόντων / υπηρεσιών του κλάδου
- Στην ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού και των κρίσιμων μεταβλητών ανταγωνιστικότητας.

Επίσης στο πλαίσιο της παρούσας Ενότητας αποτυπώνεται:

- Η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την έναρξη και την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάθε κλάδο
- Τα αναγκαία προσόντα, οι γνώσεις και η εμπειρία των στελεχών που δραστηριοποιούνται σε κάθε ένα από τους υπό εξέταση κλάδους.

3.1 Ανάλυση PEST του Κλάδου

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	***ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ***
Εργασιακή νομοθεσία **Επιδοτήσεις εγκατάστασης και κόστους προσωπικού**	**Παράγοντες ζήτησης** **Ανταγωνισμός** **Οικονομική συγκυρία**
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	***ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ***
Δημογραφικά χαρακτηριστικά **Καταναλωτικά πρότυπα**	**Νέα προϊόντα**

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

- **Εργασιακή νομοθεσία**

Όπως αναφέραμε η εργασιακή νομοθεσία δεν αναγνωρίζει το επάγγελμα της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών έτσι ώστε επιτρέπεται σε πολλές εταιρείες του κλάδου να αυθαιρετούν και να χρησιμοποιούν οριακής νομιμότητας τρόπους πρόσληψης και πληρωμής του προσωπικού τους.

- **Επιδοτήσεις εγκατάστασης και κόστους προσωπικού**

Δεν υπάρχουν ανεπτυγμένα χρηματοδοτικά προγράμματα ενίσχυσης ίδρυσης και επέκτασης επιχειρήσεων του κλάδου. Μόνο στο βαθμό που αναπτύσσονται παρεμφερείς δραστηριότητες σχετιζόμενες με τις εργασίες του κλάδου (ανάπτυξη λογισμικού, παροχή καινοτομικών ηλεκτρονικών επικοινωνιακών και ευρυζωνικών υπηρεσιών ευρείας κλίμακας τα οποία βασίζονται στην ευρυζωνική υποδομή) υπάρχει η δυνατότητα για χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων μέσω των κινήτρων του αναπτυξιακού νόμου.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

- **Οικονομική συγκυρία**

Η εξελισσόμενη οικονομική κρίση αναμένεται να επηρεάσει διττά τον κλάδο. Από τη μια η στενότητα των πελατών του κλάδου πιθανά να οδηγήσει σε μείωση των παραγγελιών για υπηρεσίες του κλάδου, από την άλλη όμως πλευρά θα ενταθεί η

ανάγκη για προωθητικές ενέργειες και ιδιαίτερα για υπηρεσίες διαχείρισης απαιτήσεων από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

- **Ανταγωνισμός**

Ο βαθμός ανταγωνισμού είναι υψηλός και αναμένεται να παραμείνει υψηλός μέχρι να ωριμάσει ο κλάδος. Παρατηρούνται φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού από μικρές και νεοεισερχόμενες εταιρείες. Τα φαινόμενα είναι εντονότερα στον χώρο της διαχείρισης απαιτήσεων.

- **Παράγοντες ζήτησης**

Οι παράγοντες ζήτησης παίζουν σημαντικότατο ρόλο με σημαντικότερους την:

- εποχικότητα
- αύξηση των απαιτήσεων σε υπηρεσίες του κλάδου από τις τράπεζες
- τις ανάγκες των εταιριών για ποιοτικότερες υπηρεσίες
- η τάση για outsourcing σε επιμέρους λειτουργίες ιδιωτικών αλλά και δημοσίων φορέων

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 άρα και των επιχειρήσεων του κλάδου.

- **Καταναλωτικά πρότυπα**

Η αυξανόμενη τάση προς κατανάλωση δημιουργεί στις εταιρείες μεγαλύτερη ανάγκη προώθησης των προϊόντων τους, και επομένως ανάγκη αυξανόμενης συνεργασίας με εταιρείες του κλάδου. Η συγκεκριμένη τάση έχει οδηγήσει και σε μια αλματώδη αύξηση έκδοσης πιστωτικών καρτών με ταυτόχρονη όμως δυσκολία πληρωμής τους. Επομένως απαιτείται διεύρυνση της συνεργασίας με εταιρείες διαχείρισης απαιτήσεων.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

- **Νέα προϊόντα**

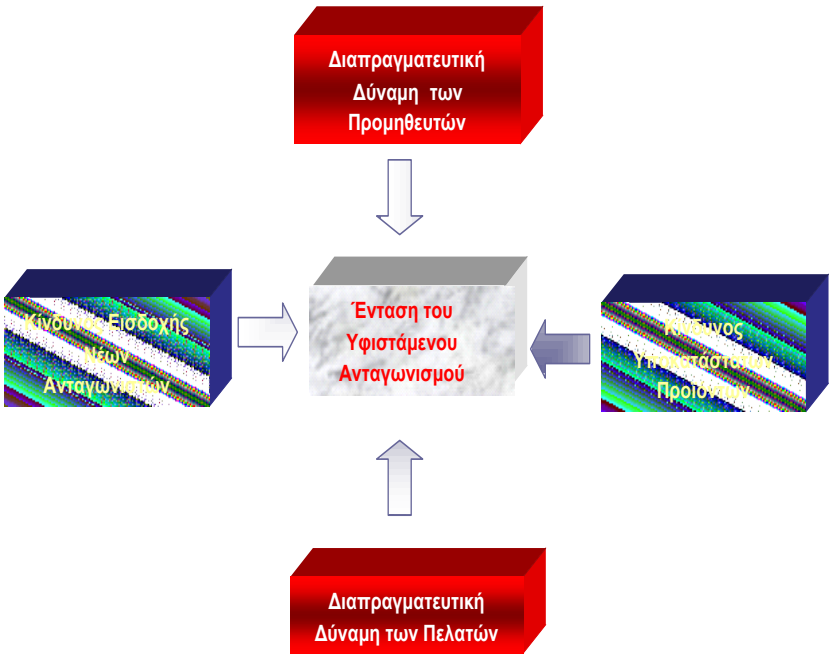
Η ύπαρξη πολλών νέων προϊόντων αυξάνει την ανάγκη για καμπάνιες προώθησης. Ταυτόχρονα το γεγονός ότι πολλά από αυτά τα προϊόντα είναι υψηλής τεχνολογίας, έχει σαν αποτέλεσμα την ανάγκη τηλεφωνικής υποστήριξης από εταιρείες του κλάδου (help-desk).

3.2 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμενων του Κλάδου

Η ελκυστικότητα μίας αγοράς (σύμφωνα με τον Porter) χαρακτηρίζεται από πέντε 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 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

6. 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:

ΠΙΝΑΚΑΣ 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%	1	**0,1**	➢ Τηλεφωνικό κέντρο ➢ Υπολογιστές ➢ Software Υπάρχει μια πολύ μικρή εξάρτηση καθώς και δυνατότητα εναλλακτικών πηγών τροφοδοσίας
Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών	20%	4	**0,8**	➢ Πίεση από τους πελάτες για συμπίεση των τιμών Υπάρχουν αρκετές εταιρείες στον κλάδο, ενώ πολλές είναι νεοεισερχόμενες που δεν διστάζουν να προσφέρουν φθηνότερες τιμές. Ο κίνδυνος είναι σχετικά υψηλός
Κίνδυνος Εισδοχής νέων Ανταγωνιστών	30%	2	**0,6**	➢ Αρκετές εταιρείες στον κλάδο ➢ Η αγορά δεν είναι ακόμα ώριμη. Σχετικά μικρός κίνδυνος από την εισδοχή νέων ανταγωνιστών
Κίνδυνος Υποκατάστατων Προϊόντων	20%	2	**0,4**	➢ Φωνητικές πύλες ➢ Οι εταιρείες κάνουν προσπάθειες, έτσι ώστε να αντικαταστήσουν τα call center, από μηχανισμούς εξυπηρέτησης των πελατών τους χωρίς την παρεμβολή προσωπικού Η άμεση επικοινωνία, όμως, φαίνεται ότι δεν μπορεί να αντικατασταθεί. Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα διαφαίνεται προς το παρόν σχετικά μικρός
Ένταση του Ανταγωνισμού	20%	2	**0,4**	➢ Αρκετές εταιρείες στον κλάδο Ο ανταγωνισμός, είναι ήδη υψηλός. Όσο ωριμάζει ο κλάδος θα υπάρξει τάση συγκέντρωσης. Σχετικά μικρός κίνδυνος από την ένταση του ανταγωνισμού
Σύνολο	**100%**		**2,3**	

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η ελκυστικότητα της αγοράς είναι ικανοποιητική αφού η συνολική βαθμολόγηση είναι μικρότερη από το 2,3.

3.3 Προϋποθέσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στον Κλάδο

Το call center αποτελεί το σημείο όπου διασταυρώνονται, συνεργάζονται και ενοποιούνται, πολυποίκιλες τεχνολογικές υποδομές, εξειδικευμένες λογισμικές εφαρμογές και ομάδες εργαζομένων. Πρόκειται για μία πολυσύνθετη εφαρμογή τηλεματικής, με την έννοια ότι η εγκατάσταση και η λειτουργία ενός call center συνίσταται στη σύγκλιση τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, τόσο σε επίπεδο hardware (υλικού), όσο και software (λογισμικού).

Επόμενα η απαιτούμενη βασική υποδομή για ένα call center αφορά σε:

- κτιριακές εγκαταστάσεις,
- hardware: το τηλεφωνικό κέντρο, που μπορεί να είναι είτε αναλογικό (Private Branch Exchange - PBX) είτε ψηφιακό (Time Division Multiplexing - TDM, Integrated Services Digital Network - ISDN) είτε να βασίζεται στα πρωτόκολλα επικοινωνίας του Διαδικτύου (Internet Protocol - IP τηλεφωνικό κέντρο), είτε να συνδυάζει αναλογικές και ψηφιακές υποδομές (υβριδικό τηλεφωνικό κέντρο) και να μπορεί να υποστηρίξει τη μετάδοση φωνής και δεδομένων, πάνω σε διαφορετικές πλατφόρμες. Σήμερα πλέον, τη μερίδα του λέοντος στην αγορά καταλαμβάνουν τα υβριδικά τηλεφωνικά κέντρα, λόγω της ευελιξίας τους, ενώ μεγάλη μερίδα κερδίζει και η λύση των IP τηλεφωνικών κέντρων, λόγω της διείσδυσης των ευρυζωνικών συνδέσεων.
- Τηλεφωνικές συσκευές: Αυτές βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον τύπο του τηλεφωνικού κέντρου και διακρίνονται σε συμβατικές, ψηφιακές, ασύρματες, IP, ενώ μεγάλη μερίδα καταλαμβάνει το soft phone. Πρόκειται για έναν συνδυασμό ενσύρματων ή ασύρματων headset (συσκευή που είναι ταυτόχρονα μικρόφωνο και ακουστικό) και υπολογιστή, που αντικαθιστά πλήρως την παραδοσιακή τηλεφωνική συσκευή και επιτρέπει στις εισερχόμενες κλήσεις να εμφανίζονται στην οθόνη του υπολογιστή.
- Software: οι πιο διαδεδομένες εφαρμογές που χρησιμοποιούνται είναι το ACD (σύστημα κατανομής και διανομής των εισερχόμενων κλήσεων), το CRM (βαρύ πρόγραμμα με μεγάλες δυνατότητες συλλογής, ανάλυσης και

διαχείρισης των δεδομένων), το IVR (σύστημα λήψης πληροφοριών χωρίς την παρέμβαση agent, μέσω ηχογραφημένων μηνυμάτων, με την πληκτρολόγηση αριθμών ή μέσω φωνητικής αναγνώρισης) και το predictive dialing (σύστημα διαχείρισης εξερχομένων κλήσεων, εκκαθάρισης λιστών, κατηγοριοποίησης τηλεφωνικών αριθμών κλπ).

- Συστήματα επικοινωνίας CTI (Computer Telephony Integration), που λειτουργούν ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις πολλές και διαφορετικές υποδομές και εφαρμογές ενός call center. Μεταξύ άλλων, στα συστήματα αυτά περιλαμβάνονται λύσεις λογισμικού, που φέρνουν σε επαφή διαφορετικά τεχνολογικά πρωτόκολλα, και συσκευές που χρησιμεύουν ως γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ του τηλεφωνικού κέντρου, των τηλεφώνων, των υπολογιστών κ.λπ.

Είναι σαφές ότι η ενασχόληση με τον κλάδο προϋποθέτει βαθιά γνώση του επί μέρους χαρακτηριστικών του κλάδου και των συνθηκών αγοράς. Τα ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται για την ενασχόληση με τις δραστηριότητες του κλάδου εντοπίζονται κυρίως:

- Στην εξοικείωση με τις τεχνολογίες και τις δυνατότητες των επιμέρους των απαραίτητων συστημάτων,
- στην ικανότητα διοίκησης μεγάλου αριθμού προσωπικού,
- στη δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας και κατάρτισης του προσωπικού και τη μεταφορά της ιδιαίτερης εταιρικής κουλτούρας που διακρίνει τον κλάδο,
- στην ικανότητα διάγνωσης των αναγκών της αγοράς για νέες υπηρεσίες
- στην ικανότητα πρόσβασης στην αγορά των υπηρεσιών του κλάδου και της ικανοποίησης πελατών με αυξημένες ανάγκες (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πολυεθνικές εταιρείες και αντιπροσώπους τους) κ.α.

3.4 Συμπεράσματα - Κρίσιμοι Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

Ο κλάδος βρίσκεται, στην Ελλάδα, ακόμα σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, με τα παρακάτω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Η είσοδος μιας επιχείρησης στην αγορά των call centers κρίνεται εύκολη, λόγω της απουσίας νομοθετικού πλαισίου και του μικρού σχετικού ύψους των απαιτούμενων επενδύσεων

- υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και επέκτασης των εργασιών του κλάδου (καμπάνιες πωλήσεων, telemarketing, διαχείριση οφειλών, νέα προϊόντα)
- Ιδιαίτερα δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν οι εταιρίες collection (διαχείρισης οφειλών)
- η τάση για outsourcing σε επιμέρους λειτουργίες ιδιωτικών αλλά και δημοσίων φορέων αναμένεται να τροφοδοτήσει περαιτέρω τις εργασίες του κλάδου
- παρατηρούνται πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού κυρίως με τη καταστρατήγηση των συνθηκών απασχόλησης και του επιπέδου αμοιβών των απασχολουμένων
- οι πρακτικές συμπίεσης του κόστους, με την προσφορά υπηρεσιών χαμηλού επιπέδου, λειτουργεί δυσφημιστικά για τον κλάδο
- σημαντική είναι η διάσταση της επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό (πιστοποίηση επαγγέλματος, κίνητρα ανέλιξης, μείωση του ποσοτού αποχώρησης από τον κλάδο)

Η διεθνής εμπειρία αλλά και τα αποτελέσματα των εταιρειών του κλάδου δείχνουν ότι ο κλάδος έχει σημαντικές προοπτικές και μεγάλα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης. Η εξελισσόμενη παγκόσμια οικονομική κρίση αναμένεται να επηρεάσει και τις εταιρείες του κλάδου αφού οι περισσότεροι πελάτες του εμπορεύονται καταναλωτικά προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών εξαρτάται από την τιμή και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

4. Υπόδειγμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

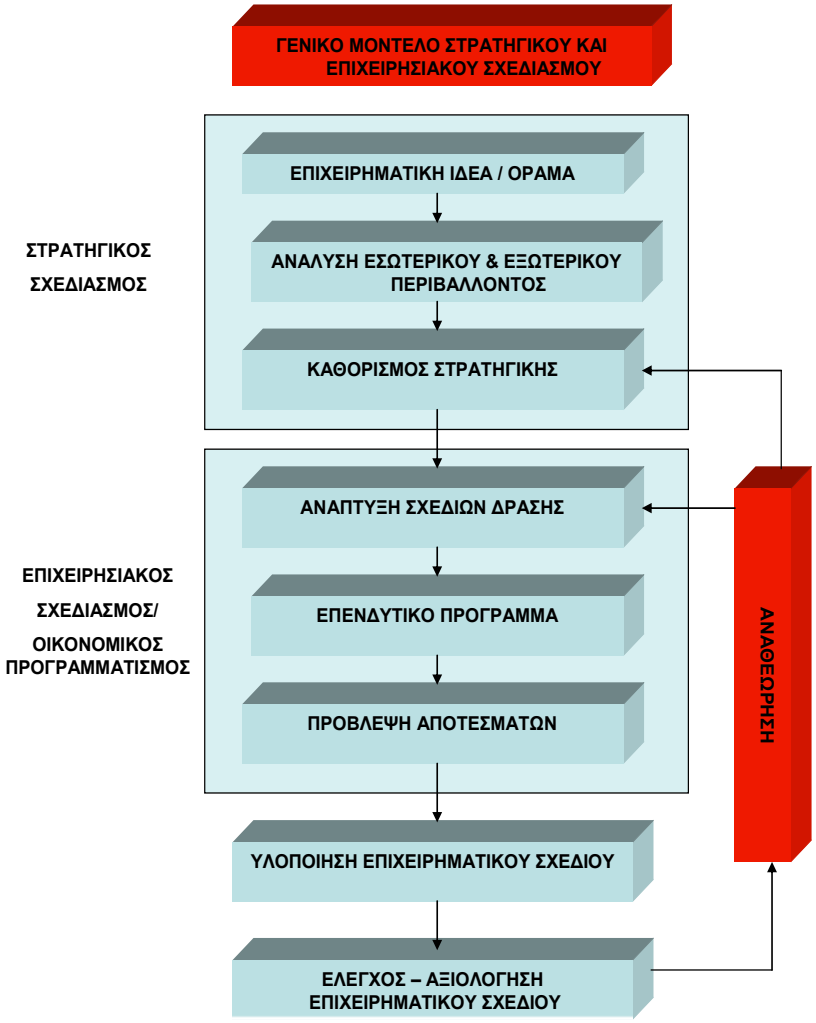
Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης 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 του κλάδου «Δραστηριότητες Κέντρων Κλήσεων».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΛΑΔΟΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΛΗΣΕΩΝ

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 δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και σε ποια προϊόντα εξειδικεύεται (διαχείριση οφειλών, τηλεπωλήσεις, προώθηση προϊόντων κλπ).

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, αποθήκες, γραφεία, καταστήματα 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	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (αναλογικό, ψηφιακό, IP, γραμμές εξυπηρέτησης κλπ)		.....
2	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ	ΕΤΟΣ ΚΤΗΣΗΣ
		(συμβατικές, ψηφιακές, ενσύρματες, ασύρματες, κλπ)		
3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ CTI	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
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					

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
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)					

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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:

- το οικονομικό περιβάλλον
- η εποχικότητα
- η ανάγκη των εταιριών για ποιοτικότερες υπηρεσίες

- η αύξηση των απαιτήσεων των τραπεζών
- η ανάπτυξη εργασιών πολυεθνικών επιχειρήσεων
- η τάση για outsourcing

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο

Θα πρέπει να γίνει εκτίμηση του τεχνολογικού επιπέδου και των καινοτομιών που εισάγονται στις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών του κλάδου. Ενδεικτικά πεδία ανάλυσης του τεχνολογικού επιπέδου μπορεί να γίνει στους παρακάτω τομείς των:

- προηγμένων Τηλεφωνικών Κέντρων εξυπηρέτησης πελατών
- τύπων και δυνατοτήτων των τηλεφωνικών συσκευών
- εφαρμογών software που χρησιμοποιούνται στον κλάδο
- συστημάτων επικοινωνιών κλπ

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 διανομής
- πλεονεκτήματα κόστους
- νομοθετικές ρυθμίσεις
- βαθμός διαφοροποίησης προσφερόμενων προϊόντων / παρεχόμενων υπηρεσιών

δ. Ύπαρξη Υποκατάστατων, όπως:

- ψηφιακά προϊόντα
- διείσδυση του Internet

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	➢ Περιθώρια κέρδους των εταιριών λόγω της πρόσφατης σχετικά διείσδυσης του κλάδου στην ελληνική αγορά ➢ Διείσδυση νέων τεχνολογιών στο κλάδο που αποφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών ➢ Ανάπτυξη του outsourcing	➢ Έλλειψη εμπιστοσύνης από τις ελληνικές εταιρίες ➢ Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, δυσφήμηση του κλάδου ➢ Απουσία νομοθετικού πλαισίου ➢ Εστίαση του ανταγωνισμού στην τιμή ➢ Συχνή αλλαγή – δυσκολία εξεύρεσης εργατικού δυναμικού	**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)

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής κατεύθυνσης είναι η επιλογή μίας εταιρείας παραγωγής χαρτιού, η οποία λόγω της υπερβάλλουσας παραγωγικής της δυναμικότητας και του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετώπιζε από επώνυμα προϊόντα αποφάσισε να επεκταθεί σε νέες αγορές, ιδιαίτερα στη Βουλγαρία και την Τουρκία (2), αναπτύσσοντας ταυτόχρονα νέα προϊόντα με βάση πάντα το χαρτί (3).

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. Το Δίκτυο Διανομής
4. 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 το προϊόν 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). Δεν πρέπει βέβαια να αγνοήσει τη σημασία του και σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ευρείας κατανάλωσης.

Η εκπαίδευση στη χρήση, η εγγύηση, η συντήρηση, η ενημέρωση αποτελούν στοιχεία τα οποία μπορούν να αποτελέσουν κρίσιμο παράγοντα στην αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης.

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, σύστημα επικοινωνίας 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	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ						
2	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ						
3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ CTI						
4	ΕΦΑΡΜΟΓΗ SOFTWARE						
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	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΩΝ						
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 ΠΟΛΥΜΗΧΑΝΙΜΑ						
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 υπηρεσία (σε μονάδες παραγωγής) για τα επόμενα έτη. Για τον υπολογισμό θα βασιστούμε σε ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης και συγκεκριμένα στον αριθμό κλήσεων του τελευταίου έτους. Ειδικά για τις Υπηρεσίες Συλλογής Απαιτήσεων ή άλλες υπηρεσίες όπου η τιμολόγηση από τους πελάτες γίνεται με βάση τα αποτελέσματα, υπολογίζεται και το ποσοστό επιτυχημένων κλήσεων. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει σύμφωνα με το υπόδειγμα του Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1: Προβλεπόμενη εξέλιξη ανά κατηγορία υπηρεσιών

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Αριθμός Κλήσεων τελευταίου έτους	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Συλλογής Απαιτήσεων						
Αριθμός Κλήσεων που πραγματοποιούνται						
Ποσοστό Επιτυχίας						
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)						
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)						
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						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10						

**Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι νεοϊδρυόμενη, ή στην περίπτωση παραγωγής νέας υπηρεσίας στην στήλη «Αριθμός Κλήσεων τελευταίου έτους» 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 κλήσεων (επιτυχημένων στην περίπτωση των Υπηρεσιών Συλλογής Απαιτήσεων ή άλλων Υπηρεσιών που τιμολογούνται ανάλογα με το αποτέλεσμα), ανά κατηγορία υπηρεσίας και έτος και σχηματίζουμε τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.2: Προβλεπόμενες κλήσεις περιόδου προβλέψεων ανά κατηγορία Υπηρεσίας

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Αριθμός Κλήσεων τελευταίου έτους	Προβλεπόμενες κλήσεις				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Υπηρεσίες Συλλογής Απαιτήσεων						
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)						
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)						
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						
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10						

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση της τιμολόγησης της επιχείρησης ανά προϊόν.

Πίνακας 6.3: Προβλεπόμενη Τιμολογιακή Πολιτική ανά κλήση και κατηγορία υπηρεσίας

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Προβλεπόμενη τιμή κλήσης				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Επιτυχημένες Κλήσεις Συλλογής Απαιτήσεων (μέσο έσοδο ανά οφειλέτη)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 1					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 2					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 3					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 4					

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Προβλεπόμενη τιμή κλήσης				
	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					
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
Επιτυχημένες Κλήσεις Συλλογής Απαιτήσεων (μέσο έσοδο ανά οφειλέτη)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)					
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					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10					

- **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					

Προϊόντα	Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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 κόστος ανά κλήση και κατηγορία υπηρεσιών (εδώ δεν περιλαμβάνεται το κόστος μισθοδοσίας, περιλαμβάνεται μόνο το κόστος

τηλεπικοινωνιών). Στην περίπτωση υφιστάμενων επιχειρήσεων για την εκτίμηση στηριζόμαστε και στο μέσο κόστος που είχε η εταιρεία τα προηγούμενα έτη.

Πίνακας 6.8: Μέση τιμή κόστους ανά κλήση

Κατηγορίες Υπηρεσιών	Μέση τιμή κόστους ανά κλήση				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Επιτυχημένες Κλήσεις Συλλογής Απαιτήσεων (μέσο έσοδο ανά οφειλέτη)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)					
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					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10					

Τώρα, πλέον σε συνδυασμό με τις εκτιμώμενες κλήσεις (επιτυχημένες στις ειδικές περιπτώσεις) του Πίνακα 6.2 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
Επιτυχημένες Κλήσεις Συλλογής Απαιτήσεων (μέσο έσοδο ανά οφειλέτη)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων (π.χ προωθητικές ενέργειες, έρευνες αγοράς ενημέρωση καταλόγων κ.λ.π)					
Λοιπές Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων (help desk)					
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					
Άλλες υπηρεσίες μη αναγραφόμενες 10					

- **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										
Διευθυντής Πωλήσεων										
Διευθυντής Προσωπικού										
Διευθυντής Marketing										
Field Manager										
Προϊστάμενοι Τμημάτων										
Προϊστάμενος Τμήματος Α										
Προϊστάμενος Τμήματος Β										
Προϊστάμενος Τμήματος Γ										
Προϊστάμενος Τμήματος Δ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ε										
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ										
Λοιπό Προσωπικό										
Προσωπικό Παροχής Υπηρεσίας (Τηλεφωνητές)										

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
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)										
Πωλήσεις										
Αποθήκη / Διακίνηση										
Marketing										

Στη συνέχεια, με βάση τις παραπάνω παροχές 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					
Διευθυντής Πωλήσεων					
Διευθυντής Προσωπικού					
Διευθυντής Marketing					
Field Manager					
Προϊστάμενοι Τμημάτων					
Προϊστάμενος Τμήματος Α					
Προϊστάμενος Τμήματος Β					
Προϊστάμενος Τμήματος Γ					
Προϊστάμενος Τμήματος Δ					
Προϊστάμενος Τμήματος Ε					
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ					
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ					
Λοιπό Προσωπικό					

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προσωπικό Παροχής Υπηρεσίας (Τηλεφωνητές)					
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)					
Πωλήσεις					
Αποθήκη / Διακίνηση					
Marketing					
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						
Νομική Υποστήριξη						

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος Τελευταίας Χρήσης*	Ποσοστό αύξησης αμοιβών και παροχών τρίτων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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					
Εργαλεία και Αναλώσιμα					

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος αμοιβών και παροχών τρίτων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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%
Διευθυντής Πωλήσεων				100%
Διευθυντής Προσωπικού				100%
Διευθυντής Marketing				100%
Field Manager				100%
Προϊστάμενοι Τμημάτων				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Α				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Β				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Γ				100%

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
Προϊστάμενος Τμήματος Δ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ε				100%
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ				100%
Προσωπικό Παροχής Υπηρεσίας (Τηλεφωνητές)				100%
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)				100%
Πωλήσεις				100%
Αποθήκη / Διακίνηση				100%
Marketing				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						
Συστήματα						

	Συντελεστής Απόσβεσης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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 94 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 153 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 7 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.