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

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΣΥΝΕΣΤΙΑΣΕΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ (CATERING)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΤΠΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ 1

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 2

1.1 Χαρακτηριστικα Γνωρισματα των Επιχειρησεων του Κλαδου 2

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή 2

1.1.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση 4

1.2 Εξελιξη της Ζητησης 13

1.3 Βασικα Συμπερασματα για τη Δομη του Κλαδου 15

2. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 16

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 22

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον 23

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον 23

3.2 Ανάλυση των Πεντε Δυναμενων του Κλαδου 24

3.3 Προϋποθεσεις Ἐναρξης και Αναπτυξης της Επιχειρηματικης Δραστηριοτητας στον Κλαδο 26

3.4 Συμπερασματα - Κρισιμοι Παραγοντες Ανταγωνιστικοτητας 27

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 30

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

1.1.4 Συνεργασίες – Δικτυώσεις 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 Δίκτυα Διανομής ____ *17*
4.3.4 Πολιτική Προώθησης ____ *18*
5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ____ 20
6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ____ 29
6.1 Παραδοχές / Προβλέψεις εσόδων - εξόδων ____ *29*
6.1.1 Έσοδα ____ *30*
6.1.2 Έξοδα ____ *34*
6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις ____ *42*
6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας ____ *46*
6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα ____ *47*
6.3 Ταμειακές Ροές ____ *48*
6.4 Υπολογισμός ταμειακών αναγκών ____ *49*
6.5 Αποτελέσματα και ταμειακές ροές μετά τη χρηματοδότηση ____ *51*
6.6 Ανάλυση ευαισθησίας ____ *53*
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ____ 53

Περιεχόμενα Πινάκων και Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ CATERING 3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ CATERING (2008) 3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΜΕΣΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ 6
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΥΣ 7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ 8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ – ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΜΕ ΤΡΟΦΙΜΑ (CATERING) 9
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ & ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ & ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 10
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΜΙΚΤΟ & ΚΑΘΑΡΟ (ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ) ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 11
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ & ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9: ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ ΚΕΡΔΟΥΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 12
ΣΧΗΜΑ 3.1 : ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ 24
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ 25
ΣΧΗΜΑ 4.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ 3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ 4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ANSOFF 14
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 22
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 23
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 24
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 25
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 26
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: ΆΛΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ 27
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 28
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ 31

Πινακας 6.3: Προβλεπομενη Τιμολογιακη Πολιτικη Ανα Μοναδα Παραγομενου Προϊοντος 32
Πινακας 6.4: Έσοδα απο Πωλησεις Προϊοντων 32
Πινακας 6.5: Λοιπα Έσοδα Εκμεταλλευσης 33
Πινακας 6.6: Έσοδα απο Πιστωτικους Τοκους 34
Πινακας 6.7: Έκτακτα και Ανοργανα Έσοδα 34
Πινακας 6.8: Μεικτο Περιθωριο Κερδους Ανα Προϊον 35
Πινακας 6.9: Υπολογισμος Κοστους Πωληθεντων 35
Πινακας 6.10: Προβλεψη Αριθμου και Μεσων Αμοιβων Απασχολουμενων 36
Πινακας 6.11: Αμοιβες Προσωπικου 37
Πινακας 6.12: Εκτιμωμενη Αυξηση Αμοιβων και Παροχων Τριτων 38
Πινακας 6.13: Παροχες Τριτων 39
Πινακας 6.14: Εκτιμηση Επιμερισμου Εξοδων Σε Ποσοστα 41
Πινακας 6.15: Επιμερισμος Εξοδων 42
Πινακας 6.16: Έκτακτα Και Ανοργανα Έξοδα 42
Πινακας 6.17: Εκτιμηση Αποσβεσεων Εξοπλισμου 42
Πινακας 6.18: Εκτιμηση Αποσβεσεων Ειδικων Εγκαταστασεων 43
Πινακας 6.19: Εκτιμηση Αποσβεσεων Διαμορφωσης Χωρων 43
Πινακας 6.20: Εκτιμηση Αποσβεσεων Μεταφορικων Μεσων 43
Πινακας 6.21: Εκτιμηση Αποσβεσεων Συστηματων Αυτοματοποιησης και Μηχανοργανωσης 44
Πινακας 6.22: Εκτιμηση Αποσβεσεων Άλλων Δαπανων 44
Πινακας 6.23 : Εκτιμηση Αποσβεσεων που αφορουν την Επενδυση 45
Πινακας 6.24 : Συνολικες Αποσβεσεις 45
Πινακας 6.25 : Εκτιμηση Προβλεπομενων Απαιτησεων 46
Πινακας 6.26 : Εκτιμωμενη Εξελιξη Προμηθευτων 46
Πινακας 6.27 : Εκτιμηση Προβλεπομενων Αποθεματων 47
Πινακας 6.28: Εκτιμηση Λοιπων Βραχυπροθεσμων Υποχρεωσεων 47
Πινακας 6.29: Προβλεπομενες Καταστασεις Αποτελεσματων προ Υπολογισμου Χρηματοδοτικων Αναγκων 47
Πινακας 6.30: Διανομη Κερδων προ Υπολογισμου Χρηματοδοτικων Αναγκων 48
Πινακας 6.31: Μεταβολες Κεφαλαιου Κινησης 48
Πινακας 6.32: Ταμειακες Ροες προ Χρηματοδοτησης 49
Πινακας 6.33: Υπολογισμος Ταμειακων Αναγκων 50
Πινακας 6.34: Χρεολυσιο και Τοκοι Δανειου 50
Πινακας 6.35: Πηγες Χρηματοδοτησης 51
Πινακας 6.36: Προβλεπομενες Καταστασεις Αποτελεσματων μετα τον Υπολογισμο των Χρηματοδοτικων Αναγκων 51

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 51
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 52

Πληροφορίες για την έκδοση

Σκοπός του Οδηγού Επιχειρηματικής δραστηριότητας του Κλάδου **«Υπηρεσίες Τροφοδοσίας Συνεστιάσεων Εκδηλώσεων (catering)»**, όπως περιγράφεται και από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας **(ΕΣΥΕ)**, βάσει της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας **(ΣΤΑΚΟΔ) 555.2**, 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 **555.2** που φέρει τον τίτλο «**Τροφοδοσία με τρόφιμα (catering)»**. Στο συγκεκριμένο ΣΤΑΚΟΔ εμπίπτουν οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν σχέση με την προμήθεια παρασκευασμένων γευμάτων σε κεντρικές μονάδες παρασκευής τροφίμων ή προς κατανάλωση σε άλλες εγκαταστάσεις. Ουσιαστικά, υπάρχουν τρεις διαφορετικές κατηγορίες catering, οι οποίες αναλύονται ξεχωριστά:

- Catering δεξιώσεων
- Βιομηχανικό catering
- Αεροπορικό catering

1.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Επιχειρήσεων του Κλάδου

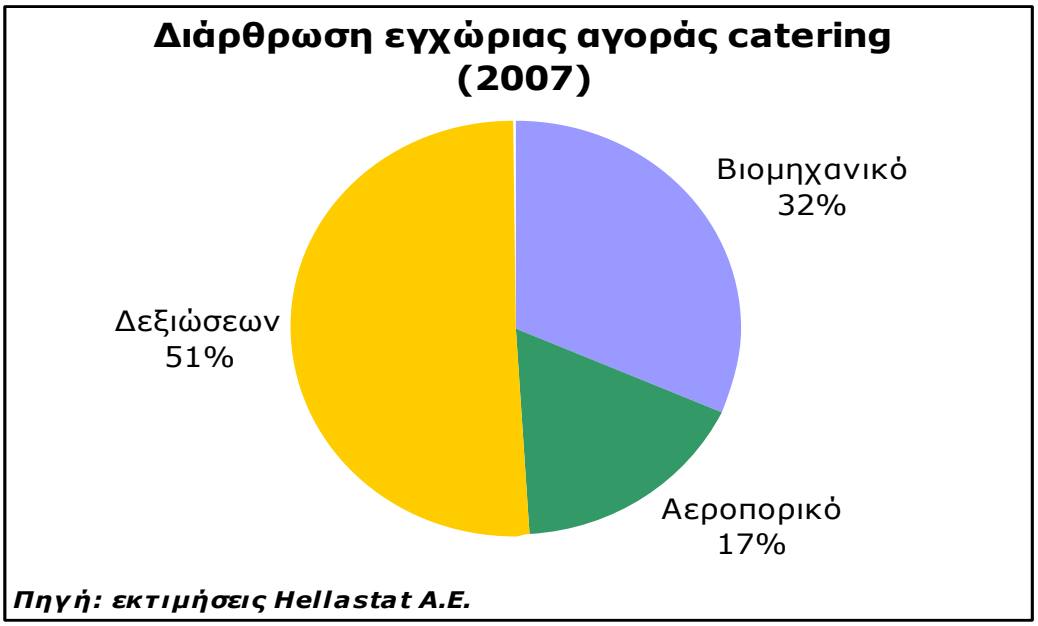
Κοινό χαρακτηριστικό στο σύνολο του κλάδου αποτελεί το γεγονός ότι δραστηριοποιείται μικρός αριθμός εταιρειών μεγάλου μεγέθους και πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις. Υπηρεσίες catering προσφέρει και πληθώρα εταιρειών με διαφορετική κύρια δραστηριότητα, όπως είναι τα ζαχαροπλαστεία, τα αρτοποιεία και τα εστιατόρια, καθώς παρατηρείται σχετική ευκολία στην επέκταση παροχής και των υπηρεσιών αυτών. Επίσης, μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων προσφέρει υπηρεσίες τροφοδοσίας σε επαγγελματικές και κοινωνικές εκδηλώσεις που λαμβάνουν χώρα εντός των ξενοδοχείων, αλλά και σε άλλους χώρους συνεστιάσεων και διασκέδασης.

Η παρουσία πολλών εταιρειών, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες ανταγωνιστικές ως προς τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, επιδρά σημαντικά στη συνολική αγορά, καθιστώντας ιδιαίτερα δύσκολη την εκτίμηση του συνόλου της αγοράς catering.

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή

Σύμφωνα με έρευνα της Hellastat Α.Ε. που διεξήχθη την περίοδο από Φεβρουάριο έως Ιούνιο του 2008, οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες catering εκτιμάται ότι ανέρχονται σε 3.000 περίπου. Σημειώνεται ότι, ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου δραστηριοποιείται στο catering δεξιώσεων, λόγω των χαμηλών εμποδίων εισόδου και της δραστηριοποίησης εταιρειών συναφών κλάδων. Το μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής αγοράς βάση του κύκλου εργασιών, εκτιμάται ότι αφορά το catering δεξιώσεων (51%), ακολουθεί το βιομηχανικό catering με μερίδιο 32%, ενώ το μερίδιο του αεροπορικού catering ανέρχεται σε 17%.

Διάγραμμα 1.1: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς catering



Πηγή: εκτιμήσεις Hellastat Α.Ε.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.2 οι εταιρείες του κλάδου είναι κατά κύριο λόγο συγκεντρωμένες στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας. Η συγκέντρωση αυτή οφείλετε στη μεγάλη πληθυσμιακή συγκέντρωση και τη συγκέντρωση οικονομικών δραστηριοτήτων, καθώς και των ευρύτερων επιχειρηματικών και διοικητικών δραστηριοτήτων.

Σημαντική παρουσία εταιρειών καταγράφεται στα Δωδεκάνησα, την Κέρκυρα και την Κρήτη, η οποία συνδέεται με τον υψηλό αριθμό συνεδρίων και λοιπών επαγγελματικών εκδηλώσεων που διοργανώνονται στις συγκεκριμένες περιοχές, καθώς και με την υψηλή τουριστική κίνηση (συνεδριακός τουρισμός).

Διάγραμμα 1.2: Γεωγραφική κατανομή των εταιρειών catering (2008)

Πηγή: Απογραφή ελληνικών επιχειρήσεων από την Hellastat Α.Ε. (Φεβρ.-Ιούν. 2008), εκτιμήσεις αγοράς

1.1.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση έχουν ληφθεί υπόψη τα στοιχεία δημοσιευμένων Ισολογισμών 35 επιχειρήσεων του κλάδου. Όπου χρησιμοποιούνται δείκτες αυτοί προκύπτουν από τη διάμεσο των τιμών των επιμέρους δεικτών του δείγματος των επιχειρήσεων.

Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών των 35 εταιρειών του δείγματος ανήλθε το 2007 σε €280,93 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση κατά 6,9% σε σχέση με το 2006. Πιο συγκεκριμένα, 20 εταιρείες του δείγματος βελτίωσαν τον Κύκλο Εργασιών τους, 10 υπέστησαν κάμψη, ενώ 5 δεν έχουν ακόμα δημοσιεύσει οικονομικά στοιχεία. Είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών περιλαμβάνει το σύνολο των πωλήσεων των εταιρειών HELLENIC CATERING A.E. και OLYMPIC CATERING A.E., οι οποίες δεν έχουν αποκλειστική δραστηριότητα στον κλάδο και επομένως επηρεάζουν το μέγεθός του. Για παράδειγμα, για το έτος 2007 δε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη €48,69 εκ. από τον Κύκλο Εργασιών της πρώτης, τα οποία προέρχονται από εμπορικές πωλήσεις και €22,21 εκ. από τον Κύκλο Εργασιών της δεύτερης, τα οποία προέρχονται από τη διαχείριση κυλικείων. Ως εκ τούτου, ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών διαμορφώνεται για το έτος 2007 σε €209,76 εκ. περίπου. Πραγματοποιώντας τους αντίστοιχους υπολογισμούς για το έτος 2006, ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών διαπιστώνεται ότι διαμορφώθηκε σε €198,05 εκ., δηλαδή παρουσιάζεται αύξηση 5,9%.

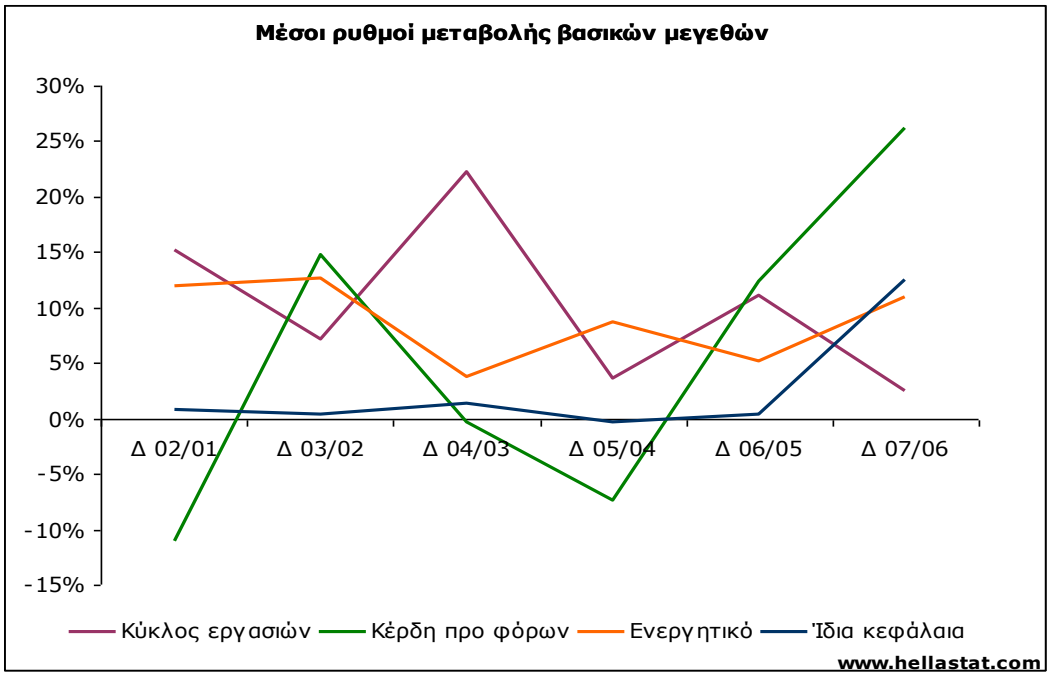
Διάγραμμα 1.3: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών & Κερδών προ Φόρων

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 η αξία της αγοράς εμφάνισε μέση ετήσια άνοδο 5,9%. Την περίοδο 2005/04 η αγορά παρέμεινε σταθερή, ενώ η υψηλότερη άνοδος σημειώθηκε την περίοδο 2004/03 (κατά 14,1%), γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και τις αυξημένες ανάγκες τροφοδοσίας εκείνης της περιόδου.

Εξετάζοντας τη διαχρονική πορεία του δείγματος ανά κατηγορία μεγέθους εταιρειών, παρατηρείται ότι την περίοδο 2001-2007 οι μεγάλες εταιρείες του δείγματος σημείωσαν θετική μέση μεταβολή της τάξης του 10,8%, ενώ αντίθετα οι μεσαίες εταιρείες σημείωσαν αρνητική μέση μεταβολή κατά 6,1%.

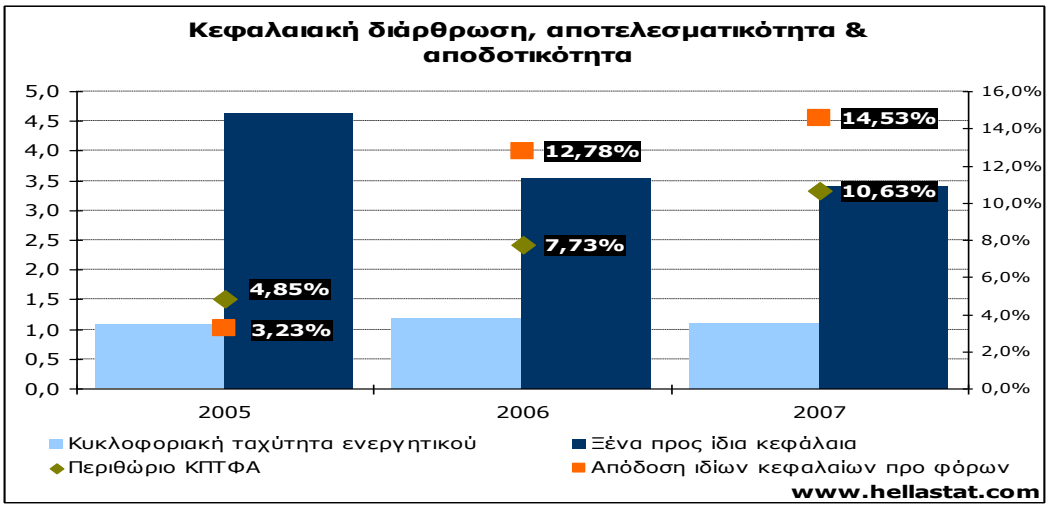
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι Μέσοι ρυθμοί μεταβολής των βασικών μεγεθών του κλάδου.

Διάγραμμα 1.4: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής βασικών μεγεθών



Το μέσο περιθώριο ΚΠΤΦΑ αυξάνεται σταδιακά τα τρία τελευταία έτη από 4,8% το 2005, σε 7,7% το 2006 και σε 10,6% το 2007. Το αντίστοιχο ΚΠΦ διαμορφώνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, 0,4%, 1,3% και 2,0% αντίστοιχα, με τους υψηλούς, συγκριτικά, χρεωστικούς τόκους να αποτελούν τον κύριο λόγο. Σημειώνεται ότι το περιθώριο ΚΠΦ το 2007 είναι επηρεασμένο θετικά από την αύξηση των ΚΠΦ της OLYMPIC CATERING A.E. για τους λόγους που έχουν προαναφερθεί.

Διάγραμμα 1.5: Κεφαλαιακή διάρθρωση, αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα



➢ Ανάλυση κεφαλαιακής διάρθρωσης

Ο δείκτης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων προς πωλήσεις ανήλθε σε 0,48 το 2007 από 0,45 το 2006 (η μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας είναι λιγότερο ευνοϊκή - 0,59). Οι εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, οι οποίες καλύπτουν το 52,9% του συνόλου του παθητικού (ποσοστό ελαφρά μικρότερο από το 2006 οπότε και ανήλθαν σε 54,8%) και βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες.

Ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια παρουσίαζε συνεχή επιδείνωση μέχρι το 2005 και έπειτα, τα δυο τελευταία έτη, συνεχή βελτίωση, με αποτέλεσμα να ανέλθει το 2007 σε επίπεδο 3,40 προς 1, παραμένοντας υψηλός καθώς η μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας για το 2007 ανέρχεται σε 1,14 προς 1. Ο δείκτης κεφαλαιακής μόχλευσης για τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι ιδιαίτερα υψηλός και είναι μεγαλύτερος από τον κλαδικό μέσο καθ' όλη της περιόδου 2001-2007.

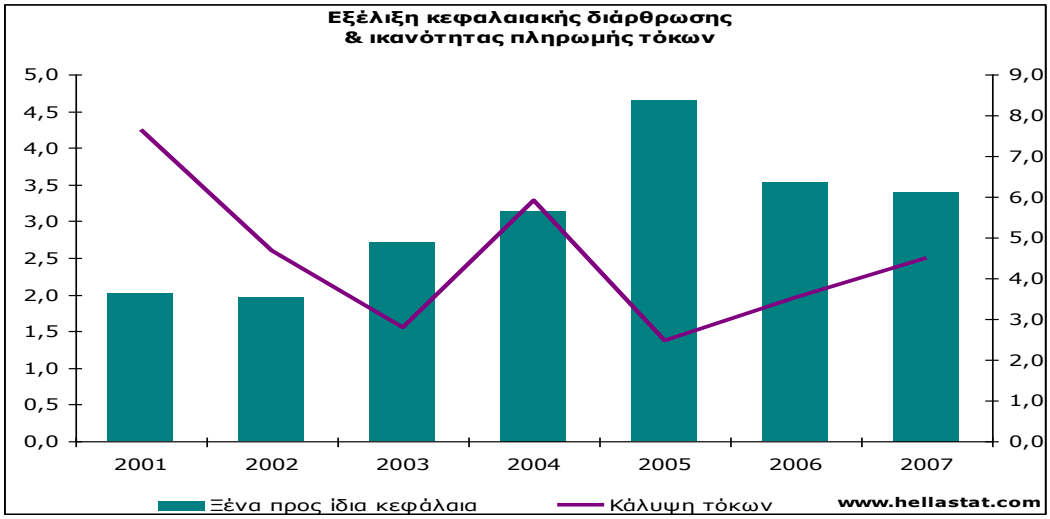
Πίνακας 1.1: Ξένα προς Ιδία Κεφάλαια κατά μεγέθους επιχειρήσεων και έτους

Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**3,40**	**3,53**	**4,64**	**3,14**	**2,71**	**1,96**	**2,02**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,79				11,60	1,12	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,14	2,08	1,22	1,06	1,37	0,73	0,66
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	3,82	4,49	5,70	4,54	5,85	4,62	3,01

Κάλυψη τόκων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**4,51**	**3,54**	**2,46**	**5,91**	**2,78**	**4,67**	**7,64**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.					1,79	3,34	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	8,23	25,25	2,98	6,51	2,29	6,17	19,87
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	4,36	3,03	2,16	2,57	3,57	4,22	5,00

Η ικανότητα κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη το 2007 διαμορφώθηκε σε 4,51 φορές, έναντι 3,54 φορών το 2006. Γενικά, ο αριθμοδείκτης αυτός ακολουθεί ιδιαίτερα ευμετάβλητη πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007. Οι μεσαίες εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν, κατά κανόνα, υψηλότερες τιμές από αυτές των μεγάλων εταιρειών.

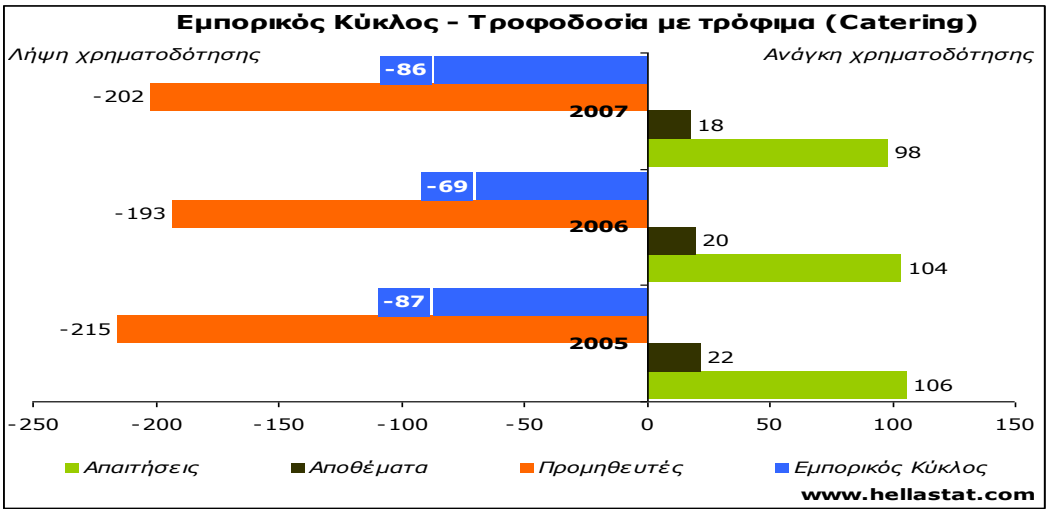
Διάγραμμα 1.6: Εξέλιξη κεφαλαιακής διάρθρωσης & ικανότητας πληρωμής τόκων



- **Ανάλυση ρευστότητας και εμπορικού κύκλου**

Λόγω της φύσης των εργασιών των εταιρειών του κλάδου, ο εμπορικός κύκλος των εταιρειών του δείγματος διαμορφώνεται αρνητικός σε όλη την διάρκεια της περιόδου 2001-2007. Η διαμόρφωσή του αυτή οφείλεται στο χαμηλό ύψος των αποθεμάτων των εταιρειών, καθώς τα έτοιμα προϊόντα έχουν πολύ περιορισμένο χρόνο ζωής, ενώ οι πρώτες ύλες χαρακτηρίζονται επίσης από γρήγορη απαξίωση και έχουν αισθητά μικρότερο κόστος σε σχέση με το τελικό προϊόν. Επιπλέον, οι εταιρείες του χώρου απολαμβάνουν σημαντικής πίστωσης από τους προμηθευτές τους (οι οποίοι αποτελούσαν το 23,3% των συνολικών υποχρεώσεων και το 44,2% των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων το 2007), με αποτέλεσμα να υπερκαλύπτουν την διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες τους. Την περίοδο 2007/06 αυξήθηκε η περίοδος εξόφλησης των προμηθευτών από 193 ημέρες σε 202 ημέρες και παράλληλα βελτιώθηκε η περίοδος είσπραξης των απαιτήσεων, από 104 σε 98 ημέρες. Σημειώνεται ότι η μέση τιμή του εμπορικού κύκλου για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας είναι 46 ημέρες. Χαρακτηριστικό επίσης, του κλάδου είναι το γεγονός ότι οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν πιο ευνοϊκό εμπορικό κύκλο από τις μεγάλες.

Διάγραμμα 1.7: Εμπορικός Κύκλος – Τροφοδοσία με τρόφιμα (catering)



Η γενική ρευστότητα των εταιρειών του κλάδου, η οποία βαίνει μειούμενη μετά το 2001, είναι μικρότερη της μονάδας (0,82 για το 2007 και 0,67 για το 2006) και επομένως δεν κρίνεται ευνοϊκή. Επιπλέον, η μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας για το 2007 διαμορφώθηκε σε 1,24. Ωστόσο, εξαίρεση αποτελούν οι μεσαίες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έχουν πολύ ικανοποιητικό επίπεδο γενικής ρευστότητας (1,55 για το 2007).

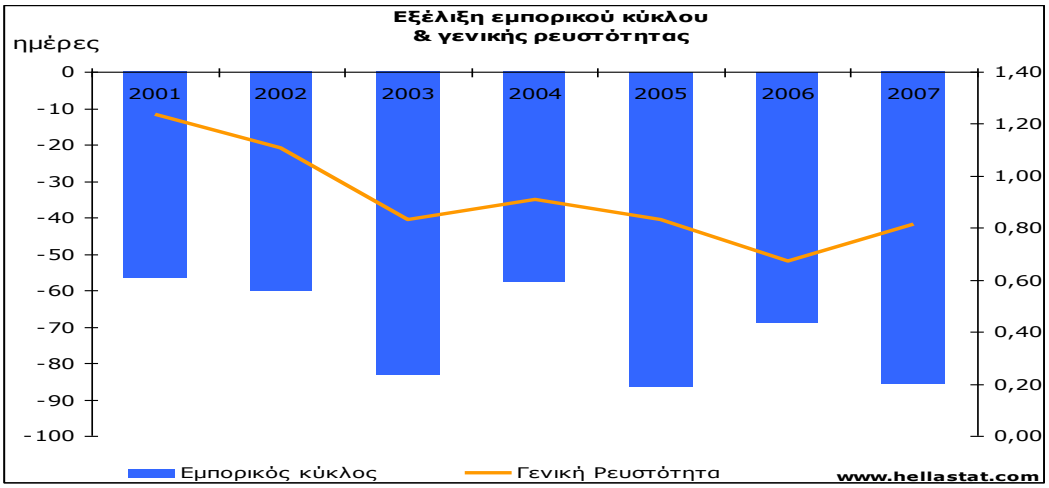
Πίνακας 1.2: Γενική Ρευστότητα & Εμπορικός Κύκλος κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Γενική Ρευστότητα	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**0,82**	**0,67**	**0,83**	**0,91**	**0,83**	**1,11**	**1,23**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	0,15		0,07		0,50	1,00	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,55	1,32	1,72	1,04	1,07	1,17	1,24
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	0,82	0,67	0,78	0,86	0,78	0,89	0,92

Εμπορικός κύκλος	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**-86**	**-69**	**-87**	**-58**	**-83**	**-60**	**-57**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	236				-184	-32	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-103	-127	-23	-30	-48	-76	-41
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	-52	-61	-105	-75	-69	-47	-71

Η άμεση ρευστότητα βελτιώθηκε από 0,61 το 2006 σε 0,73 το 2007, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη διάκριση μεταξύ των κατηγοριών των εταιρειών βάσει μεγέθους κύκλου εργασιών (0,71 για τις μεσαίες και 0,75 για τις μεγάλες το 2007). Η εγγύτητα των τιμών άμεσης και γενικής ρευστότητας είναι αποτέλεσμα του χαμηλού ύψους των αποθεμάτων. Η εξέλιξη του εμπορικού κύκλου και της γενικής ρευστότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα

Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη εμπορικού κύκλου & γενικής ρευστότητας



- **Αποτελεσματικότητα**

Οι εταιρείες του κλάδου, λόγω της φύσης των εργασιών τους, διακρίνονται για υψηλά πάγια και απαιτήσεις, καθώς οι δυο αυτοί λογαριασμοί μαζί καλύπτουν το 75,6% του συνολικού ενεργητικού το έτος 2007. Διαχωρίζοντας τις εταιρείες με βάση την αγορά στην οποία απευθύνονται, παρατηρούμε ότι οι εταιρείες βιομηχανικού και αεροπορικού catering έχουν πολύ υψηλότερα πάγια από τις εταιρείες catering δεξιώσεων. Ταυτόχρονα, για τον ίδιο λόγο, όλες οι κατηγορίες εταιρειών παρουσιάζουν πολύ χαμηλά αποθέματα. Ο αριθμοδείκτης της κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων διαμορφώθηκε το 2007 σε 3,68 φορές, παρουσιάζοντας μικρή αύξηση σε σχέση με το 2006 (3,47 φορές). Ωστόσο στο συγκεκριμένο δείκτη οι περισσότερες εταιρείες παρουσιάζουν σημαντικές μεταβολές από έτος σε έτος, οφειλόμενες στις μεταβολές στα υπόλοιπα των πελατών τους. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεγάλων και των μεσαίων εταιρειών του κλάδου.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα για το σύνολο του κλάδου, παρά τη μείωση που σημειώθηκε (από 1,17 το 2006 σε 1,10 το 2007). Η υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού αποδεικνύει επιπλέον, ότι ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας. Είναι σημαντικό τέλος, να σημειωθεί ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτες διαφορές για τις διάφορες κατηγορίες εταιρειών βάσει μεγέθους κύκλου εργασιών.

Τα λειτουργικά έξοδα των εταιρειών του κλάδου κατέχουν σημαντικό ποσοστό των πωλήσεων, καθώς διαμορφώθηκαν στο 33,9% για το 2007, παρουσιάζοντας μικρή αύξηση σε σχέση με το 2006 (33,6%). Η αύξηση αυτή προέρχεται από τα υψηλότερα έξοδα διοίκησης και διάθεσης σε σχέση με το 2006. Πιο επιβαρυμένες είναι οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, των οποίων τα λειτουργικά έξοδα

καλύπτουν το 34,7% των πωλήσεών τους, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεσαίες επιχειρήσεις ανέρχεται σε 25%. Το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών εξόδων καλύπτουν τα έξοδα διάθεσης (62,7% του συνόλου για το 2007). Το γεγονός αυτό προέρχεται κυρίως από τις εταιρείες βιομηχανικού catering, καθώς αυτές των δεξιώσεων έχουν ισορροπημένες τις δυο κατηγορίες εξόδων.

- **Ανάλυση αποδοτικότητας και κερδοφορίας**

Σχετικά με τα περιθώρια κερδοφορίας, το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους αυξήθηκε από 33,0% σε 34,7% το 2007, παραμένοντας σε υψηλά επίπεδα. Αξιοσημείωτο είναι το αισθητά χαμηλότερο μέσο περιθώριο μικτού κέρδους για το έτος 2007 για τις μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ οι μεγαλύτερες ενίσχυσαν το μικτό περιθώριο κερδοφορίας τους.

Τέλος, τα ΚΠΦ το 2007 ήταν ιδιαιτέρως υψηλά (€16,94 εκ.) σε σχέση με το 2006 (€5,52 εκ.). Ωστόσο, η διαφορά αυτή οφείλεται σε έκτακτο, μη επαναλαμβανόμενο γεγονός που αφορά στην εταιρεία OLYMPIC CATERING A.E., η οποία έλαβε αποζημίωση λόγω πρόωρης μετεγκατάστασης στο Δ.Α.Α., καθαρού ποσού €8,10 εκ. περίπου. Χωρίς την επίδραση αυτή, τα συνολικά ΚΠΦ διαμορφώνονται σε €8,84 εκ., παρουσιάζοντας αξιόλογη επίδοση σε σχέση με το 2006.

Πίνακας 1.3: Μικτό & Καθαρό (προ φόρων) περιθώριο κέρδους κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Μικτό περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**34,7%**	**33,0%**	**28,0%**	**33,6%**	**28,8%**	**30,2%**	**31,0%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	20,5%		100,0%		13,1%	26,4%	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	26,9%	32,4%	20,6%	27,6%	30,5%	35,5%	42,3%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	36,7%	33,2%	32,1%	38,0%	28,4%	23,8%	30,4%

Καθαρό προ φόρων περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**2,0%**	**1,3%**	**0,4%**	**1,4%**	**0,4%**	**0,9%**	**2,3%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	-91,0%		-135,2%		-10206,7%	2,6%	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-3,8%	1,8%	0,1%	1,5%	0,4%	0,4%	2,3%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	2,2%	1,1%	0,6%	1,3%	1,2%	0,6%	0,3%

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού παρέμεινε στην τριετία 2005-2007 σε υψηλά επίπεδα. Αναλυτικότερα, μετά από μια αύξηση της τάξης του 8,3% το 2006, επανήλθε σε επίπεδα αντίστοιχα του παρελθόντος (συγκεκριμένα 1,10 για το έτος 2007).

Όσον αφορά στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, αυτή ανήλθε από 3,2% το 2005 σε 12,8% το 2006, ενώ το 2007 διαμορφώθηκε στην ιδιαίτερα υψηλή τιμή 14,5%. Αυτή η αποδοτικότητα ξεπερνάει κατά πολύ τη μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας (4,6% για το 2007) και αφορά μόνο τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

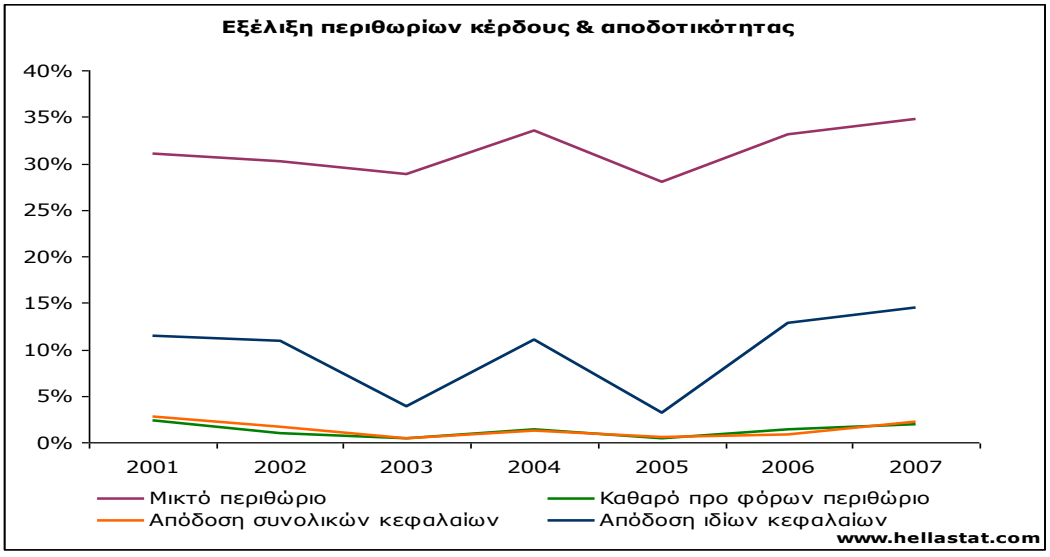
Πίνακας 1.4: Απόδοση Συνολικών & Ιδίων κεφαλαίων κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Απόδοση συνολικών κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**2,2%**	**0,8%**	**0,6%**	**1,2%**	**0,4%**	**1,6%**	**2,7%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	-9,0%		-148,6%		-5,0%	5,1%	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-1,8%	0,4%	0,3%	1,6%	0,4%	2,5%	2,7%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	2,8%	0,9%	0,8%	1,6%	0,5%	1,4%	1,7%

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**14,5%**	**12,8%**	**3,2%**	**11,1%**	**3,8%**	**10,9%**	**11,4%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	-25,0%				-63,0%	35,0%	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	0,5%	3,3%	0,5%	3,8%	4,0%	8,8%	11,4%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	16,1%	21,1%	6,3%	18,3%	10,3%	6,6%	11,2%

Η κερδοφορία της αγοράς την περίοδο 2001-2007 ήταν αρκετά ευμετάβλητη, με δυο σημαντικές πτώσεις το 2002 και το 2005 και μια μεγάλη αύξηση το 2003. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, τα ΚΠΦ εμφάνισαν ετήσια μέση άνοδο 6,3%. Το μέσο περιθώριο της καθαρής προ φόρων κερδοφορίας έχει παραμένει καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 σε χαμηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, το 2007 ανήλθε σε 2,0% από 1,3% το 2006. Ωστόσο, η αύξησή του το 2007 οφείλεται στο προαναφερθέν έκτακτο γεγονός που έχει επηρεάσει τα αποτελέσματα της OLYMPIC CATERING A.E., καθώς και στη διακύμανση της κερδοφορίας πολλών εταιρειών, όπως της ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ CATERING A.E., της ΓΑΣΤΡΟΝΟΜΙΑ ΣΑΜΑΡΤΖΗΣ Α.Β.Ε., της ATHENS GOLF CLUB A.E. κ.τ.λ.

Διάγραμμα 1.9: Εξέλιξη περιθωρίων κέρδους & αποδοτικότητας



1.2 Εξέλιξη της Ζήτησης

Σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση θα πρέπει να εξεταστούν ξεχωριστά για κάθε κατηγορία του κλάδου:

- **catering δεξιώσεων**

Οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

- **Αριθμός γεννήσεων και γάμων.** Ο ετήσιος αριθμός των γεννήσεων και των γάμων επηρεάζει τον κύκλο εργασιών των εταιρειών του υποκλάδου του catering δεξιώσεων. Ειδικότερα, όσες περισσότερες γεννήσεις και γάμοι λαμβάνουν χώρα - κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα όπου είναι πιο πιθανό μια δεξίωση να αναληφθεί από εταιρεία του κλάδου και όχι από κάποιας άλλης μορφής εταιρεία, όπως ένα τοπικό εστιατόριο για παράδειγμα - τόσο αυξάνεται η ζήτηση των υπηρεσιών catering.
- **Οικονομική συγκυρία.** Η εκάστοτε οικονομική κατάσταση της αγοράς, καθώς και το βιοτικό επίπεδο των γονέων ή των ζευγαριών που πρόκειται να παντρευτούν, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των πωλήσεων των εταιρειών. Όσο υψηλότερο είναι το βιοτικό επίπεδο και όσο πιο ευνοϊκή η οικονομική συγκυρία, τόσες περισσότερες δεξιώσεις γάμων και βαφτίσεων αναμένεται να αναληφθούν από τις εταιρείες του κλάδου.
- **Συνεδριακός τουρισμός.** Ο συνεδριακός τουρισμός συνδέεται θετικά με τη ζήτηση υπηρεσιών τροφοδοσίας. Όσα περισσότερα συνέδρια λαμβάνουν χώρα, είτε σε ξενοδοχεία είτε σε λοιπούς συνεδριακούς χώρους, τόσο αυξάνονται οι ανάγκες σε υπηρεσίες catering.

- **βιομηχανικό catering**

Οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

- **Γεύματα στον εργασιακό χώρο.** Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση της παροχής μεσημεριανού γεύματος στον εργασιακό χώρο, γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση της ζήτησης της παροχής υπηρεσιών βιομηχανικού catering. Αυτή η πρακτική υιοθετείται κυρίως από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και από τις ελληνικές εταιρείες μεγάλου μεγέθους, προκειμένου αφενός να προσφέρουν στους εργαζομένους τους, όσο το δυνατόν, καλύτερες εργασιακές συνθήκες, προσδοκώντας αύξηση της παραγωγικότητάς τους και αφετέρου να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειες του εργασιακού χρόνου.
- **Τάση για έτοιμο φαγητό.** Η ζήτηση έτοιμου και γρήγορου φαγητού βαίνει συνεχώς αυξανόμενη τα τελευταία έτη, κυρίως λόγω έλλειψης χρόνου και

έντονων ρυθμών ζωής, με αποτέλεσμα να επηρεάζει θετικά τον υποκλάδο του βιομηχανικού catering (ειδικότερα τη ζήτηση σε SM).

- **Ξενοδοχειακό δυναμικό.** Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων συνδέεται θετικά με τη ζήτηση των υπηρεσιών μαζικής τροφοδοσίας, προκειμένου να καλυφθούν οι διατροφικές ανάγκες των πελατών των μονάδων αυτών, καθώς και οι διατροφικές ανάγκες των επαγγελματικών / κοινωνικών εκδηλώσεων που πραγματοποιούνται στις μονάδες αυτές.

➢ αεροπορικό catering

Οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

- **Επιβατική κίνηση.** Το επίπεδο της επιβατικής κίνησης των αεροδρομίων της χώρας επηρεάζει άμεσα την αγορά του αεροπορικού catering. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέλιξη των αναχωρήσεων των επιβατών εξωτερικού, καθώς ο κύριος όγκος της αγοράς αφορά στις διεθνείς πτήσεις που έχουν ως αφετηρία ένα από τα αεροδρόμια της χώρας και συνεπώς τροφοδοτούνται από τις ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο.
- **Τιμές καυσίμων.** Η άνοδος των τιμών των καυσίμων επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις των εταιρειών του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, ένας τρόπος για να αντιμετωπίσουν οι αεροπορικές εταιρείες αυτήν την αύξηση του κόστους των καυσίμων, η οποία είναι ανελαστική δαπάνη, είναι η μείωση ενός άλλου, όπως το κόστος των υπηρεσιών catering, μειώνοντας για παράδειγμα την ποικιλία ή την ποσότητα των παρεχόμενων γευμάτων.
- **Οικονομική συγκυρία.** Η οικονομική συγκυρία ενδέχεται να επηρεάσει τη ζήτηση υπηρεσιών αεροπορικού catering, καθώς σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, είναι πιθανό να μειωθεί το επίπεδο της επιβατικής κίνησης (και αντιστρόφως).
- **Διεθνείς συγκυρίες.** Οι διεθνείς συγκυρίες στον αεροπορικό κλάδο επηρεάζουν το επίπεδο της επιβατικής κίνησης και εμμέσως και την αγορά του αεροπορικού catering (για παράδειγμα τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001).
- **Διεθνείς συμφωνίες και επέκταση διεθνών εταιρειών.** Στο συγκεκριμένο υποκλάδο οι μεταβολές στη ζήτηση για τις εγχώριες εταιρείες catering εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις συμφωνίες που επιτυγχάνουν με τις διεθνείς εταιρείες αερομεταφορών. Για την επίτευξη των συμφωνιών αυτών είναι σημαντική και η παρουσία των εταιρειών σε διεθνή αεροδρόμια. Πέραν αυτού, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο αντιμετωπίζουν τις πολυεθνικές εταιρείες είτε σαν ανταγωνίστριες (όταν οι τελευταίες εγκαθίστανται στον ελλαδικό χώρο), είτε σαν συνεργάτιδες (όταν οι

τελευταίες συνεργάζονται με τις εγχώριες εταιρείες για κάλυψη των συμφωνιών που έχουν με διεθνείς εταιρείες αερομεταφορών).

1.3 Βασικά Συμπεράσματα για τη Δομή του Κλάδου

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

- Την παρουσία περίπου 3.000 επιχειρήσεων, με το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι συγκεντρωμένο στην Αττική (32%) και στη θεσσαλονίκη (9%).
- Το catering δεξιώσεων καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής αγοράς (51%), ακολουθεί το βιομηχανικό catering με 32%, ενώ το μερίδιο του αεροπορικού catering ανέρχεται σε 17%.
- Αυξητικές τάσεις πωλήσεων (με εξαίρεση το αεροπορικό catering όπου παρουσιάζεται σταθερότητα), χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας, μέτρια ρευστότητα, ιδιαίτερα ευνοϊκό εμπορικό κύκλο και υψηλή αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων,
- Ο βαθμός ανταγωνισμού διαφοροποιείται ανάλογα με τον υποκλάδο
- Η συγκέντρωση στο catering δεξιώσεων, είναι χαμηλή, όπου δραστηριοποιείται άλλωστε πληθώρα εταιρειών. Αντίθετα, ο υποκλάδος του βιομηχανικού catering παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση (οι 4 μεγαλύτερες εταιρείες ελέγχουν το 53% της αγοράς), ενώ του αεροπορικού ακόμα υψηλότερη (3 εταιρείες ελέγχουν το 80% της αγοράς).
- Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν χαμηλή διαφοροποίηση.
- Ο κλάδος παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, αναφορικά με τα εμπόδια εισόδου, Πιο συγκεκριμένα στο catering δεξιώσεων τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, σε αντίθεση με το βιομηχανικό και ακόμα περισσότερο με το αεροπορικό catering.
- Ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας, με το εργατικό δυναμικό να καλύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό στο κόστος παραγωγής των εταιρειών.

2. Κανονιστικό Πλαίσιο

Το νομοθετικό πλαίσιο δίνει ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία των επιχειρήσεων της ευρύτερης κατηγορίας του κλάδου που εμπίπτει στα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος καθώς τα τελικά προϊόντα ανήκουν στη διατροφική αλυσίδα, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα και επηρεάζουν την υγεία των πολιτών. Η αδειοδότηση και λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου διέπεται από ένα ευρύ πλέγμα εθνικών και κοινοτικών νόμων που αναλύεται παρακάτω:

- **Νόμος 3463/2006: Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων**

Στο άρθρο 80 του συγκεκριμένου Νόμου, περιγράφεται η διαδικασία για την έκδοση της άδειας ίδρυσης και λειτουργίας των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, δηλαδή εκείνων των καταστημάτων στα οποία γίνεται παρασκευή ή/ και διάθεση σε πελάτες (καθισμένους, όρθιους, περαστικούς), ή διανομή φαγητών, ή γλυκισμάτων, ή οποιουδήποτε άλλου παρασκευάσματος τροφίμων ή ποτών, ή αποθήκευση, ή συντήρηση, ή εμπορία κάθε είδους τροφίμων ή ποτών, καθώς και των καταστημάτων προσφοράς υπηρεσιών, εξαιτίας των οποίων μπορεί να προκληθεί βλάβη στη δημόσια υγεία (μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών Catering). Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται οι εξής διαδικασίες:

1. Υποβολή σχετικής αίτησης του ενδιαφερομένου
2. Απόφαση της δημαρχιακής επιτροπής ή του κοινοτικού συμβουλίου (χορηγείται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία ενός μήνα από την κατάθεση της αίτησης) για την «προέγκριση της ίδρυσης»
3. Προσκόμιση των απαιτούμενων δικαιολογητικών από τον ενδιαφερόμενο
4. Πραγματοποίηση υγειονομικών ελέγχων
5. Πραγματοποίηση ελέγχων πυρόσβεσης
6. Έκδοση της άδειας ίδρυσης και λειτουργίας σε 15 μέρες, αφότου ολοκληρωθούν οι έλεγχοι.

- **Κ.Υ.Α. 10551/23-2-2007: Απλούστευση διαδικασιών έκδοσης Αδειών Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος**

Με την απόφαση απλουστεύονται οι διαδικασίες έκδοσης αδειών των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.

- **Κ.Υ.Α. 487/2000: Υγιεινή των Τροφίμων**

Η εν λόγω Απόφαση εναρμονίζει το ελληνικό δίκαιο προς την 93/43/ΕΟΚ Οδηγία του Συμβουλίου της Ε.Ε. και θεσπίζει τους γενικούς κανόνες υγιεινής των τροφίμων, καθώς και τις διαδικασίες για την εξακρίβωση της τήρησης των

κανόνων αυτών. Ορίζεται επίσης, ότι ο αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων αυτών είναι ο Ε.Φ.Ε.Τ.

- **Κ.Υ.Α. 121/2003: Ρύθμιση επιμέρους ζητημάτων που αφορούν την κατάσχεση τροφίμων και τη διαδικασία υποβολής ενστάσεων.**

Περιγράφονται οι προϋποθέσεις προκειμένου να χαρακτηριστεί ένα τρόφιμο μη ασφαλές και επιβλαβές για την υγεία, καθώς και οι προϋποθέσεις και η διαδικασία κατάσχεσης ακατάλληλων τροφίμων.

- **Κανονισμός 852/2004/ΕΚ: Υγιεινή των τροφίμων (έναρξη ισχύος από 1-1-2006)**

Ο Κανονισμός αυτός αντικατέστησε την παλαιότερη Οδηγία 93/43 και βρίσκει πεδίο εφαρμογής σε όλες τις εταιρείες που παρασκευάζουν, επεξεργάζονται και διανέμουν τρόφιμα, θεσπίζοντας τους κανόνες υγιεινής που πρέπει να τηρούνται κατά την παραγωγή και διάθεση των τροφίμων. Οι κυριότερες διατάξεις αφορούν στην εφαρμογή συστήματος που να βασίζεται στις αρχές διασφάλισης της παραγωγής υγιεινών προϊόντων HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Καθορισμός των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), την εγγραφή των επιχειρήσεων σε σχετικά μητρώα και την έκδοση οδηγών ορθής πρακτικής

- **Κανονισμός 853/2004/ΕΚ: Ειδικοί κανόνες υγιεινής για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης (έναρξη ισχύος από 1-1-2006)**

Σύμφωνα με τον Κανονισμό αυτό, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διοχετεύσουν στην αγορά προϊόντα ζωικής προέλευσης προερχόμενα από χώρες της Ε.Ε., υπό την προϋπόθεση ότι έχουν παρασκευασθεί και επεξεργασθεί σε εγκαταστάσεις που πληρούν τις προϋποθέσεις του 852/2004.

- **Κανονισμός 854/2004/ΕΚ: Ειδικές διατάξεις για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο (έναρξη ισχύος από 1-1-2006)**

Καθορίζονται οι κανόνες σύμφωνα με τους οποίους διεξάγονται οι επίσημοι έλεγχοι στα προϊόντα ζωικής προέλευσης. Οι έλεγχοι διεξάγονται από τις αρμόδιες αρχές για να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις τροφίμων εφαρμόζουν σωστά τις διατάξεις των Κανονισμών.

Ο επενδυτής ο οποίος σκοπεύει να ιδρύσει μία νέα επιχείρηση, είτε ατομική ή νομικού προσώπου (Α.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε.) θα πρέπει να ολοκληρώσει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για τη σύστασή της.

Ειδικά για τις επιχειρήσεις αεροπορικού cattering , η λειτουργία τους προϋποθέτει φυσική παρουσία, με κτίρια και αποθήκες, στο εκάστοτε αεροδρόμιο. Επιπλέον για τη λειτουργία μιας εταιρείας απαιτείται εκχώρηση ειδικής άδειας διαχείρισης τροφοδοσίας.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του βιομηχανικού και του αεροπορικού catering πέρα από τις παραπάνω προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν σαν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, θα πρέπει να εφοδιασθούν με τις κατάλληλες αδειοδοτήσεις, που αφορούν τις μεταποιητικές μονάδες τροφίμων και ποτών. Πιο συγκεκριμένα ο επενδυτής θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Εάν ο τόπος εγκατάστασης δεν είναι οργανωμένη Βιομηχανική Περιοχή (όπως θεσμοθετημένες ΒΙΠΕ, ΒΙΟΠΑ, ΒΙΠΑ), απευθύνεται στα αρμόδια όργανα της Πολεοδομίας για να διαπιστώσει εάν επιτρέπεται η ανάπτυξη της συγκεκριμένης δραστηριότητας, σύμφωνα με τις χρήσεις γης της συγκεκριμένης περιοχής εγκατάστασης της μονάδας. Επίσης εξασφαλίζει κατά περίπτωση γνώμη ή έγκριση για περιοχές ειδικού ενδιαφέροντος (Αρχαιολογική και Δασική Υπηρεσία, ΥΠΑ, ΓΕΑ, ΥΠΕΝ κλπ). Ειδικά για την Περιφέρεια Αττικής επιτρέπεται:
   - η εγκατάσταση μονάδας χαμηλής όχλησης με την προϋπόθεση ότι η κινητήρια ισχύς δεν υπερβαίνει τα 22KW ή η θερμική ισχύς τα 50 KW,
   - η εγκατάσταση μονάδας κάθε κατηγορίας όχλησης σε ειδικές περιοχές (περιοχές γεωργικής γης ή εκτός σχεδίου) με την προϋπόθεση ότι η κινητήρια ισχύς δεν υπερβαίνει τα 22 KW ή η θερμική ισχύς τα 50 KW
2. Λαμβάνει έγκριση Περιβαλλοντικών Όρων από το ΥΠΕΧΩΔΕ ή την Περιφέρεια ή τη Νομαρχία, υποβάλλοντας Προμελέτη ή και Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων ή Περιβαλλοντική Έκθεση, ανάλογα με το ύψος της εγκατεστημένης ισχύος ή της δυναμικότητας παραγωγής (Ν. 3010/2002, ΦΕΚ Α' 91 και ΚΥΑ 13727/724/2003, ΦΕΚ Β' 1087)
3. Εφοδιάζεται με την κατάλληλη Άδεια Εγκατάστασης (εκδίδεται από την αρμόδια Υπηρεσία Βιομηχανίας της Νομαρχίας) αφού προσκομίσει παράβολο και τα παρακάτω δικαιολογητικά:
   - συμπληρωμένο σχετικό Ερωτηματολόγιο,
   - Έγκριση Περιβαλλοντικών Όρων,
   - Βεβαίωση χρήσης γης από την Πολεοδομία ή και άλλες εγκρίσεις ή γνώμες για τις περιοχές ειδικού ενδιαφέροντος,

- Μελέτη εγκατάστασης και
- Αρχιτεκτονικά σχεδιαγράμματα στην περίπτωση έκδοσης Οικοδομικής Άδειας ή Υπεύθυνη Δήλωση κατά το νόμο μηχανικού σε περίπτωση υφιστάμενων κτιρίων

4. Εφοδιάζεται με την κατάλληλη Άδεια Λειτουργίας (εκδίδεται από την αρμόδια Υπηρεσία Βιομηχανίας της Νομαρχίας) αφού προσκομίσει παράβολο και τα παρακάτω δικαιολογητικά:
   - Υπεύθυνη Δήλωση συμμόρφωσης με την Άδεια Εγκατάστασης,
   - Υπεύθυνη Δήλωση για τον αριθμό και τις ειδικότητες τεχνικών που θα απασχοληθούν,
   - Υπεύθυνη Δήλωση ορισμού αρμοδίου/ων επίβλεψης λειτουργίας και συντήρησης μηχανολογικού εξοπλισμού, και
   - Ειδικά κατά περίπτωση δικαιολογητικά όπως Πιστοποιητικό πυροπροστασίας, Άδεια Οικοδομής εφόσον προβλέπεται στην άδεια εγκατάστασης, Βεβαίωση κατασκευής κυκλοφοριακής σύνδεσης, κ.α.)
5. Για την ανανέωση της Άδειας Λειτουργίας απαιτούνται τα παρακάτω:
   - Εφόσον έχουν επέλθει μεταβολές νέα μελέτη εγκατάστασης, ή διαφορετικά
   - Υπεύθυνη Δήλωση περί της μη μεταβολής των αρχικών όρων

Σημειώνεται ότι, για επιχειρήσεις χαμηλής όχλησης, με εγκατεστημένη κινητήρια ισχύ που δεν υπερβαίνει τα 22KW ή θερμική ισχύ τα 50 KW, υποβάλλεται Ειδική Δήλωση (Τεχνικό Υπόμνημα), με βάση την οποία η Αδειοδοτούσα Αρχή βεβαιώνει την απαλλαγή από την υποχρέωση Άδειας Εγκατάστασης και Λειτουργίας.

Για την παροχή λεπτομερέστερων πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας, η επιχείρηση πρέπει να απευθυνθεί στα Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών (ΚΥΕ) των Νομαρχιών ή στις αντίστοιχες Υπηρεσίες Βιομηχανίας.

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*
Πολιτική Επιδοτήσεων **Αθέμιτος Ανταγωνισμός** **Θεσμικό πλαίσιο**	**Κόστος πρώτων υλών** **Παράγοντες ζήτησης** **Ανταγωνισμός** **Οικονομική συγκυρία**
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	*ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ*
Δημογραφικά χαρακτηριστικά **Καταναλωτικά πρότυπα** **Κατανομή εισοδήματος**	**Επενδύσεις σε νέες Τεχνολογίες (τεχνολογική υποδομή)**

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

- **Πολιτική Επιδοτήσεων**

Οι μικρομεσαίες (ΜΜΕ) εταιρείες του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν από τα Προγράμματα της Δ΄ Προγραμματικής περιόδου και συγκεκριμένα, μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», καθώς και των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι, κατά την τελευταία πενταετία, υπήρξαν αρκετά Προγράμματα που έδιναν τη δυνατότητα χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων των επιχειρήσεων του κλάδου (Γυναικεία και Νεανική επιχειρηματικότητα, ΜΜΕ εμπορικές επιχειρήσεις κλπ).

Οι εταιρείες του κλάδου που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό και στο αεροπορικό catering μπορούν να χρηματοδοτηθούν από τον Αναπτυξιακό Νόμο 3299/2004 σαν μεταποιητικές επιχειρήσεις, με την προϋπόθεση το ύψος των επενδυτικών σχεδίων να υπερβαίνει τις 100.000€ (για πολύ μικρές επιχειρήσεις).

- **Θεσμικό πλαίσιο**

Όπως προαναφέρθηκε το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του κλάδου είναι εξαιρετικά ευρύ, λόγω της φύσης της δραστηριότητας των εταιρειών του κλάδου (αποτελούν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και τμήματά του υπάρχουν ειδικοί κανόνες έναρξης και λειτουργίας). Η εφαρμογή του πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του κλάδου είναι προβληματική, μιας και οι υπάρχοντες

μηχανισμοί ελέγχου (ΕΦΕΤ, Νομαρχίες κλπ) δεν επαρκούν για να καλύψουν τις συνολικές ανάγκες. Οι έλεγχοι που διεξάγονται και έχουν σαν στόχο την τήρηση των κανονισμών δεν επαρκούν, δίνοντας τη δυνατότητα σε ορισμένες εταιρείες να παρανομούν σε βάρος της υγείας των τελικών καταναλωτών.

Στον κλάδο του αεροπορικού catering είναι απαραίτητη η λήψη ειδικής άδειας λειτουργίας, ενώ η νομοθεσία επιβάλει σε κάθε εταιρεία να διαθέτει εγκαταστάσεις σε κάθε αεροδρόμιο που δραστηριοποιείται.

- **Αθέμιτος Ανταγωνισμός**

Ένα σημαντικό πρόβλημα του υποκλάδου του catering δεξιώσεων είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός που προέρχεται από την πρακτική ορισμένων εταιρειών να προσφέρουν κατεψυγμένα ή προμαγειρευμένα γεύματα ως φρέσκα. Έτσι, τους δίνεται η δυνατότητα να μειώνουν το κόστος τους και να μπορούν να προσφέρουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές στον υποψήφιο πελάτη αυξάνοντας παράλληλα, τα περιθώρια κέρδους τους.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

- **Παράγοντες ζήτησης**

Η ζήτηση επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας. Παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω:

- catering δεξιώσεων
  - Αριθμός γεννήσεων και γάμων
  - Οικονομική συγκυρία
  - Συνεδριακός τουρισμός
- βιομηχανικό catering

Γεύματα στον εργασιακό χώρο

  - Τάση για έτοιμο φαγητό
  - Ξενοδοχειακό δυναμικό
- αεροπορικό catering

  - Επιβατική κίνηση
  - Τιμές καυσίμων
  - Οικονομική συγκυρία
  - Διεθνείς συγκυρίες
  - Διεθνείς συμφωνίες και επέκταση διεθνών εταιρειών.

- **Ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός εξαρτάται από την:

  - Τιμολογιακή πολιτική

- Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

➢ **Κόστος πρώτων υλών**

Το κόστος των πρώτων υλών είναι υψηλό και βαίνει συνεχώς αυξανόμενο ως αποτέλεσμα της εξελισσόμενης οικονομικής κρίσης. Οι αρνητικές συνέπειες επηρεάζουν περισσότερο τις μικρές επιχειρήσεις

➢ **Οικονομική συγκυρία**

Η εξελισσόμενη οικονομική κρίση επηρεάζει σημαντικά, καθώς αναμένεται να συμπιέσει κάτι που θα έχει αρνητικά αποτελέσματα για τον κλάδο του catering δεξιώσεων. Αναμένεται να μειωθεί ο αριθμός των δεξιώσεων που θα τελεστούν αλλά και η μέση δαπάνη ανά δεξίωση. Αναμένεται να επηρεαστεί και το αεροπορικό catering καθώς εκτιμάται ότι θα μειωθεί η επιβατική κίνηση.

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

➢ **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Η συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα έχει σαν συνέπεια την συγκέντρωση και των επιχειρήσεων του κλάδου σε αναλογία που ακολουθεί τη συγκέντρωση του πληθυσμού.

➢ **Καταναλωτικά πρότυπα**

Τα καταναλωτικά πρότυπα της εποχής μας επιβάλλουν τη συχνή διεξαγωγή δεξιώσεων και όσο το δυνατόν «εντυπωσιακότερων». Είναι προφανές ότι η τάση αυτή βοηθά στην ανάπτυξη του κλάδου.

➢ **Παροχή γευμάτων στον εργασιακό χώρο.**

Η τάση παροχής μεσημεριανού γεύματος στον εργασιακό χώρο γίνεται συνεχώς εντονότερη τα τελευταία χρόνια, κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αλλά και από ελληνικές εταιρείες με μεγάλο αριθμό προσωπικού. Ως εκ τούτου, η τάση αυτή επηρεάζει θετικά τον υποκλάδο του βιομηχανικού catering.

➢ **Κατανομή εισοδήματος**

Οι υπηρεσίες του υποκλάδου του catering δεξιώσεων απευθύνονται ως επί το πλείστον στα λεγόμενα δυναμικά στρώματα της ελληνικής οικονομίας (ηλικίες 25-55), όπου έχουν συγκριτικά υψηλότερα εισοδήματα και σε κάθε περίπτωση πλήττονται σχετικά λιγότερο από την οικονομική κρίση.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

➢ **Επενδύσεις σε νέες Τεχνολογίες**

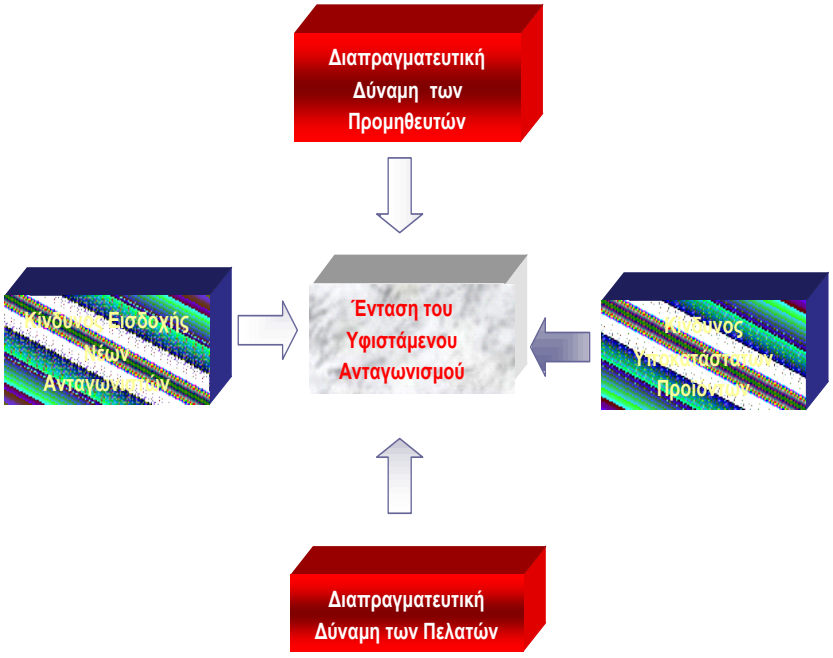
Οι εταιρείες του κλάδου για να παραμείνουν ανταγωνιστικές πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς και να ανανεώνουν τον εξοπλισμό τους, ώστε να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες.

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 του catering μπορεί να ανταποκριθεί στις υφιστάμενες συνθήκες. Η κλίμακα βαθμολόγησης περιγράφεται ως εξής:

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

5. Πολύ υψηλός κίνδυνος

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : Σύνοψη της Ελκυστικότητας της Αγοράς

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου των εκτυπώσεων
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	10%	1	**0,1**	➢ Μηχανολογικός Εξοπλισμός (Φούρνοι, Ψυγεία) ➢ Εξοπλισμός Κουζίνας ➢ Εξοπλισμός δεξιώσεων (τραπέζια, καρέκλες) ➢ Πρώτες ύλες/ τρόφιμα Σε καμιά από τις κατηγορίες δεν υπάρχει ιδιαίτερη εξάρτηση από τους προμηθευτές. Πολύ μικρός κίνδυνος
Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών	20%	2	**0,4**	➢ Πίεση από μεγάλους πελάτες για συμπίεση των τιμών (βιομηχανικό-αεροπορικό catering) ➢ Αρκετές εταιρείες , μεγάλος αριθμός πελατών Σχετικά μικρή η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
Κίνδυνος Εισδοχής νέων Ανταγωνιστών	30%	1	**0,3**	➢ Πολλές εταιρείες στον κλάδο (με την εξαίρεση του αεροπορικού catering) Μικρός κίνδυνος από την εισδοχή νέων ανταγωνιστών
Κίνδυνος Υποκατάστατων Προϊόντων	20%	1	**0,2**	➢ Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα είναι ανύπαρκτος.
Ένταση του Ανταγωνισμού	20%	4	**0,8**	➢ Πολλές εταιρείες στον κλάδο Είναι πιθανό προοπτικά και εξαιτίας της εξελισσόμενης οικονομικής κρίσης ο ανταγωνισμός να ενταθεί σε μεγάλο βαθμό
Σύνολο	**100%**		**1,8**	

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η ελκυστικότητα της αγοράς είναι γενικά ικανοποιητική, υπάρχει όμως έντονη εσωτερική διαφοροποίηση στα επιμέρους τμήματά της.

3.3 Προϋποθέσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στον Κλάδο

Οι προϋποθέσεις έναρξης και ανάπτυξης στον κλάδο διαφοροποιούνται ανάλογα με τον επί μέρους τομέα δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα:

- Το catering δεξιώσεων απαιτεί σχετικά υψηλό αρχικό κόστος για την απόκτηση του εξοπλισμού και διαχωρίζεται σε εξοπλισμό για την παραγωγή γευμάτων (κουζίνα, ψυγεία, σκεύη, φορτηγά κ.τ.λ.) και σε εξοπλισμό για την διάθεση των γευμάτων αυτών (τραπεζοκαθίσματα, καλύμματα, σερβίτσια κ.τ.λ.). Ο εξοπλισμός μπορεί να αποκτηθεί και με χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).
- Ο υποκλάδος του βιομηχανικού catering παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εισόδου. Υπάρχουν υψηλά αρχικά κόστη σε πάγιο εξοπλισμό (κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθήκες, ψυγεία, φορτηγά), αλλά και υψηλές απαιτήσεις σε τεχνογνωσία και εξειδικευμένο προσωπικό. Απαραίτητη είναι η κατοχή πιστοποιητικών ποιότητας που διασφαλίζουν στους καταναλωτές την ποιότητα των παραγόμενων γευμάτων.
- Ο υποκλάδος, επίσης, του αεροπορικού catering παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εισόδου. Προκειμένου να δραστηριοποιηθεί μια εταιρεία στο συγκεκριμένο χώρο, απαιτούνται υψηλά κεφάλαια για την απόκτηση του εξοπλισμού για τη μαζική παραγωγή γευμάτων, καθώς και την παροχή υπηρεσιών "handling". Απαιτείται, ακόμα, εξειδίκευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο τροφοδοσίας. Το νομικό πλαίσιο που υπάρχει δημιουργεί επιπλέον εμπόδια εισόδου (υποχρέωση φυσικής παρουσίας, με κτίρια και αποθήκες, στο εκάστοτε αεροδρόμιο, εκχώρηση ειδικής άδειας διαχείρισης τροφοδοσίας).

Θα περιγράψουμε στη συνέχεια, την απαιτούμενη υποδομή, που είναι απαραίτητη σε κάθε εταιρεία που θα δραστηριοποιηθεί σε οποιοδήποτε επί μέρους κλάδο. Η απαιτούμενη υποδομή διακρίνεται σε:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις

Το μέγεθος των κτιριακών εγκαταστάσεων ποικίλει ανάλογα με την παραγωγική δυνατότητα που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση, που θα διαθέτουν και κατάλληλες ειδικές εγκαταστάσεις (αποθήκες, χώρους συντήρησης κλπ)

- Εξοπλισμός παρασκευής και συντήρησης γευμάτων

Αποτελεί το τμήμα της υποδομής που απαιτεί τις μεγαλύτερες δαπάνες. Αποτελείται ενδεικτικά από Φούρνους και ψηστικά μηχανήματα, Ψυγεία - θαλάμους για κάθε τύπο ψύξης (συντήρηση, κατάψυξη, blast chillers, chock freezers, blast freezer κλπ.), πλυντήρια, μηχανήματα επεξεργασίας και παρασκευής τροφίμων

(μηχανήματα κοπής, τριβής κλπ, ζυμωτήρια, μίξερ κλπ) και πάγκους επεξεργασίας.

- Εξοπλισμό Δεξιώσεων (Δεν είναι απαραίτητος αν η εταιρεία δεν ασχολείται με αυτή τη δραστηριότητα)

Αποτελείται από τραπεζοκαθίσματα, καλύμματα, σερβίτσια

- Οχήματα μεταφοράς

Τα οχήματα πρέπει να είναι εξοπλισμένα με ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης και κατάψυξης ή με θερμοθαλάμους, ανάλογα με την περίπτωση των μεταφερόμενων τροφίμων.

Για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο, σημαντικότατο ρόλο παίζει η ικανότητα και εμπειρία του υποψήφιου επενδυτή:

- Να προσεγγίσει τα ιδιαίτερα τμήματα της αγοράς, στα οποία απευθύνεται και να διαμορφώσει το κατάλληλο πελατολόγιο (άμεση επαφή με τους πελάτες στο catering δεξιώσεων, στρατηγική και συνεργασίες στο βιομηχανικό catering)
- Να διαγνώσει το συγκριτικό του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες εκμετάλλευσής του (παρακολούθηση και βελτιστοποίηση των κέντρων κόστους, κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική, εξασφάλιση ποιότητας παραγομένων προϊόντων και γευμάτων, διαφοροποίηση ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα και επιχειρήσεις κλπ)
- Να παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς για νέα προϊόντα, τις καινοτόμες μεθόδους προσέγγισης της
- να είναι ευέλικτος σε αλλαγές προκειμένου να αντιμετωπίζει ιδιαιτερότητες του κλάδου (π.χ. αλλαγή καταναλωτικών προτύπων, αντιμετώπιση του φαινομένου της εποχικότητας με διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική κλπ)
- να δεσμεύεται και να αφοσιώνεται στην επιχείρηση του, να είναι διορατικός και να είναι διατεθειμένος να αναλάβει το κατάλληλο επιχειρηματικό ρίσκο.

3.4 Συμπεράσματα - Κρίσιμοι Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

Συμπερασματικά, τα εμπόδια κι το κόστος εισόδου στον κλάδο είναι υψηλά στον χώρο του βιομηχανικού και αεροπορικού catering, ενώ σε χαμηλά επίπεδα διατηρούνται οι αντίστοιχοι δείκτες του catering δεξιώσεων. Συνολικά επίσης στον κλάδο αναμένονται ανακατατάξεις, με την είσοδο σ΄ αυτόν δυναμικών

επιχειρηματικών ομίλων και ένταση του ανταγωνισμού. Σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, όπως είναι η περίοδος που διανύεται, ο κλάδος αναμένεται να επηρεασθεί αρνητικά.

Η αξιοποίηση των παρακάτω παραγόντων θα δώσει ιδιαίτερες προοπτικές στον κλάδο.

- **Συνεδριακός τουρισμός**

Οι θετικές προοπτικές του συνεδριακού τουρισμού αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τον κλάδο του catering, καθώς συνεπάγονται αύξηση των απαιτήσεων για τροφοδοσία συνεδρίων.

- **Παροχή υπηρεσιών σε ξενοδοχεία**

Η συνεργασία των εταιρειών του βιομηχανικού catering κυρίως, με τις ξενοδοχειακές μονάδες αναμένεται να συνεχιστεί με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

- **Παροχή υπηρεσιών σε νοσοκομεία**

Αποτελεί τμήμα της αγοράς που δεν έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Με την κατάλληλη προσαρμογή και της σχετικής νομοθεσίας (δυνατότητα διάθεσης και κατεψυγμένων προϊόντων) αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στον κλάδο.

- **Έτοιμο φαγητό και "chilled" γεύματα**

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής οδηγεί συνεχώς στην αύξηση της κατανάλωσης έτοιμου φαγητού. Οι εταιρείες βιομηχανικού catering, επομένως, επηρεάζονται θετικά από τις εξελίξεις αυτές, καθώς αυξάνεται η ζήτηση για μαζική παραγωγή έτοιμων γευμάτων. Τα "chilled" γεύματα στο εξωτερικό είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα, προς το παρόν στην εγχώρια αγορά αντιμετωπίζονται με επιφυλακτική διάθεση από τους καταναλωτές κυρίως λόγω έλλειψης πληροφόρησης και προωθητικών ενεργειών.

- **Έλεγχοι της αγοράς**

Σημαντική, κυρίως στο χώρο του catering δεξιώσεων, είναι η προοπτική για περαιτέρω ανάπτυξη αξιόπιστων μηχανισμών ελέγχου της αγοράς, προκειμένου να αντιμετωπισθεί κυρίως ο αθέμιτος ανταγωνισμός, που προέρχεται από την πρακτική ορισμένων εταιρειών, να προσφέρουν κατεψυγμένα ή προμαγειρευμένα γεύματα ως φρέσκα.

- **Καταναλωτικά πρότυπα**

Η καταναλωτική τάση για συχνή διεξαγωγή δεξιώσεων ως μέσο επιχειρηματικής, οικονομικής και κοινωνικής καταξίωσης και προβολής, αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω την ανάπτυξη του κλάδου.

Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται σε μια δύσκολη αγορά που κρύβει ωστόσο σημαντικές ευκαιρίες για τους διορατικούς επιχειρηματίες. Για να παραμείνει, όμως, ανταγωνιστική μια εταιρεία του κλάδου θα πρέπει:

- Να προσφέρει ικανοποιητικές τιμές
- Η ποιότητα των γευμάτων και ευρύτερα της εξυπηρέτησης του πελάτη να είναι πολύ υψηλή.
- να είναι συνεπής και να εκτελεί με συνέπεια τις υποχρεώσεις του απέναντι στον πελάτη.

4. Επιχειρηματικό Σχέδιο

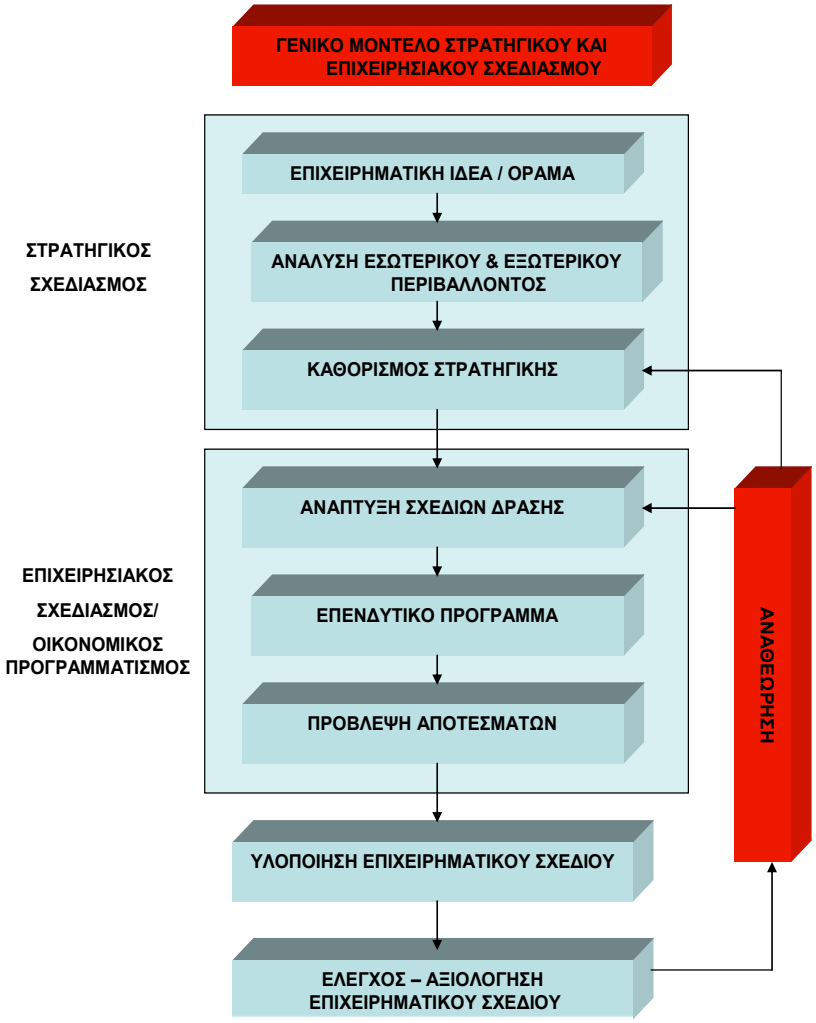
Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης 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 «Υπηρεσίες τροφοδοσίας συνεστιάσεων εκδηλώσεων (catering)».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΛΑΔΟΥ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΣΥΝΕΣΤΙΑΣΕΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

-CATERING-

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 που αφορούν στο Επιχειρηματικό Σχέδιο δηλ. σε ποιους τομείς και προϊόντα δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Στην περίπτωση υφιστάμενων εταιρειών σκόπιμη είναι και η παράθεση συνοπτικών στοιχείων δραστηριοτήτων και προϊόντων της επιχείρησης (π.χ. ποσοστό του κύκλου εργασιών ανά δραστηριότητα ή παραγόμενο προϊόν).

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 παραγωγική διαδικασία
- Σημαντικά άλλα ορόσημα στην ανάπτυξη της εταιρείας

1.1.4 Συνεργασίες – Δικτυώσεις

Γίνεται αναφορά στις υφιστάμενες ή σχεδιαζόμενες συνεργασίες και δικτυώσεις για την παραγωγή και τη προώθηση στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.

Κρίσιμα εδώ είναι τα στοιχεία συνεργασιών για την προμήθεια των πρώτων υλών, την παραγωγή και διάθεση τελικών προϊόντων.

Η αναφορά στα παραπάνω δίνει το βαθμό ωριμότητας της υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, δεδομένου ότι αποτυπώνει την εικόνα του βαθμού ωρίμανσης της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησης με τα απαραίτητα υλικά για την παραγωγή του τελικού προϊόντος και της ανάλυσης των δυνατοτήτων και ιδιαιτεροτήτων της αγοράς για οικονομίες κλίμακας και συνεργασίες.

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή

Αναφέρουμε το σύνολο των εγκαταστάσεων και του βασικού μηχανολογικού και λοιπού 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	**ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**			
1	Φούρνος	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	Φούρνος	>>		.....
3	Ψυγείο chock freezer	>>		.....
4	Ψυγείο συντήρησης	>>		.....
5	Ζυμωτήριο	>>		.....
	.....	.....		
	.....	.....		
Β	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**			
1	Πάγκος επεξεργασίας τροφίμων	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....
Γ	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**			
1	Αυτοκίνητο Ψυγείο	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, ωφέλιμο φορτίο κλπ)		.....
2	Αυτοκίνητο μεταφοράς προσωπικού	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, θέσεις κλπ)		.....
3	.....	>>		.....
Δ	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**			
1	ERP	Χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....
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, λογιστήριο κ.α.)

Σκόπιμο επίσης θα ήταν να παρουσιασθεί το σύστημα λήψης αποφάσεων για τα θέματα παραγωγής, 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: Υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή

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

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

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

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία

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

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

Πίνακας 1.4: Αποτελέσματα χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)					
Σύνολο Κύκλου Εργασιών					
Κόστος Πωλήσεων					
Σύνολο Κόστος Πωλήσεων					
Μικτά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Σύνολο Μικτών Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως					
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας					
Λοιπά έξοδα Λειτουργίας					
Μερικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Πιστωτικοί Τόκοι και Συναφή Έσοδα					
Χρεωστικοί Τόκοι και Συναφή Έξοδα					
Ολικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως					
Έκτακτα Αποτελέσματα					
Έκτακτα και ανόργανα Έσοδα					
Έκτακτα και ανόργανα Έξοδα					
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές)					
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων					
Οι από αυτές Ενσωματωμένες στο Λειτουργικό Κόστος					
Αποσβέσεις εκτός Λειτουργικού Κόστους					
Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως προ Φόρων					

Πίνακας 1.5: Διάθεση αποτελεσμάτων

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Καθαρά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Χρήσεως					

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

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

Πίνακας 1.6: Δανειακή επιβάρυνση

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

Τέλος παρουσιάζονται οι παρακάτω βασικοί δείκτες αποδοτικότητας:

Δείκτες αποδοτικότητας

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

2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

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

Στοιχεία που αφορούν συνολικά τον κλάδο του catering 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 παραγωγής και 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:

- Συνεδριακός Τουρισμός
- Καταναλωτικά πρότυπα

- Ξενοδοχειακό δυναμικό
- Οικονομική συγκυρία κλπ

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο

Αναλύεται ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας το επίπεδο του τεχνολογικού εξοπλισμού που διατίθεται ή χρησιμοποιεί η αγορά. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός των εταιρειών είναι χαμηλού κόστους, με εξαίρεση βέβαια τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό και αεροπορικό catering.

Για την επιλογή του θα πρέπει να γίνει σωστή εκτίμηση του εύρους της αγοράς στόχου (τοπική, περιφερειακή, μεγάλες επιχειρήσεις, ξενοδοχεία, ευρύ κοινό κλπ).

Η εκτίμηση των παραπάνω, καθώς και των ιδιαίτερων απαιτήσεων ειδικών προϊόντων και αντίστοιχων γραμμών παραγωγής, θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιλέξει την στρατηγική επενδύσεών της και να τοποθετηθεί στον τεχνολογικό ανταγωνισμό.

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 του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης που προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.),
- οι ευκαιρίες και απειλές που αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο θεσμικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

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 ➢ Ευρύτατο δίκτυο πωλήσεων το οποίο στηρίζεται σε άριστες σχέσεις ➢ Πλήρης Αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης	➢ Αδυναμία παραγωγής ικανών κερδών να χρηματοδοτήσουν την ανανέωση της τεχνολογίας ➢ Περιορισμένη ρευστότητα ➢ Αδυναμία απόκρισης σε μεγάλες παραγγελίες	**ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	➢ Αυξημένη ζήτηση για εκδηλώσεις τόσο από φυσικά, όσο και από νομικά πρόσωπα. ➢ Μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των "chilled" γευμάτων ➢ Αύξηση αριθμού επιχειρήσεων που παρέχει γεύμα στον εργασιακό χώρο	➢ Σημαντική εποχικότητα, η οποία δυσκολεύει τον οικονομικό προγραμματισμό και την προσέλκυση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ➢ Παροχή υπηρεσιών «τύπου catering» από εταιρείες άλλων κλάδων (ζαχαροπλαστεία κ.τ.λ.). ➢ Σημαντική εποχικότητα, η οποία δυσκολεύει τον οικονομικό προγραμματισμό και την προσέλκυση κατάλληλου ανθρώπινου 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 αξιολογητή 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 4.1 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 συσκευασία, στις κατάλληλες διαστάσεις 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 πολλές 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.

Ας αναλογιστεί κανείς ακόμη ένα παράδειγμα που όλοι μας σχεδόν το έχουμε ζήσει. Η αγορά μίας βιβλιοθήκης δεν περιλαμβάνει μόνο το σχέδιο, τον τύπο του ξύλου, την τιμή και τον τρόπο πληρωμής Μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη την επίσκεψη ενός διακοσμητή που θα δει το χώρο μας, τη διασφάλιση της παράδοσης στο χρόνο που συμφωνήθηκε, τη συναρμολόγηση και τη διασφάλιση ότι το προϊόν δεν έπαθε καμία ζημιά κατά τη διάρκεια της μεταφοράς του. Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμηθούν από τον αναλυτή ώστε να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει το κατάλληλο προϊόν, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο στην κατάλληλη τιμή προσφέροντας λύσεις οι οποίες θα την καταστήσουν καλύτερη από τον ανταγωνισμό.

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 (π.χ. μία επιχείρηση που στοχεύει σε ένα κοινό υψηλής εισοδηματικής τάξης θα μπορούσε να προσφέρει το προϊόν της σε υψηλότερη τιμή) όσο και την τοποθέτηση του προϊόντος αλλά και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing.

4.3.3 Δίκτυα Διανομής

Το δίκτυο διανομής αποτελεί και αυτό σημείο στρατηγικού χαρακτήρα. Ας αναλογιστεί κανείς τον αγώνα που δίνουν οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών για να αποκτήσουν χώρο στα ράφια των supermarkets ή οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας για να αποκτήσουν αποκλειστικές συνεργασίες με λιανέμπορους.

Η πρόσβαση στον τελικό χρήστη του προϊόντος αποτελεί σημείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τον επενδυτή, και να αξιολογηθεί εάν η επιλογή που ακολουθείται είναι η σωστή.

Πολλές εταιρείες για παράδειγμα ζητούν χρηματοδότηση από Venture Capitals προκειμένου να προχωρήσουν στη δημιουργία δικών τους δικτύων διανομής. Μία εταιρεία παραγωγής βρεφικού ενδύματος π.χ. επέλεξε αυτή την τακτική προκειμένου να διεισδύσει στην Ελληνική αγορά. Μία εταιρεία παραγωγής χάρτου επέλεξε να αναθέσει τη διανομή των προϊόντων της σε άλλη εταιρεία προκειμένου να μειώσει τα έξοδα διάθεσης και να μεταφέρει το πιστωτικό ρίσκο. Αυτή η επιλογή όμως είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων στα λιανικά δίκτυα.

Αυτά τα παραδείγματα αποδεικνύουν ότι ο αναλυτής θα πρέπει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα τέτοιων μεθόδων και να τις βλέπει κάτω από το πρίσμα της συνολικότερης ανάλυσης που έχει προηγηθεί.

4.3.4 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).

Το μήνυμα το οποίο θα προβληθεί, και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν είναι σημεία τα οποία πρέπει ο επενδυτής να αξιολογήσει προσεκτικά. Θα ήταν λάθος για παράδειγμα μία επιχείρηση επεξεργασίας χάλυβα να χρησιμοποιήσει την τηλεόραση για να προωθήσει το προϊόν της. Ο λόγος είναι ότι αυτή η επιχείρηση απευθύνεται σε ένα περιορισμένο target group το οποίο αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το χάλυβα σαν πρώτη ύλη για τα δικά τους προϊόντα. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από έναν πωλητή ο οποίος θα τους εξηγήσει καλύτερα το προϊόν, θα εξασφαλίσει καλούς χρόνους παράδοσης, εκπτώσεις κ.λ.π. Η τηλεόραση είναι καταλληλότερο μέσο σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών οι οποίες απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και μπορούν, μέσω της τηλεόρασης, πιο εύκολα να χτίσουν μία γνωστή μάρκα (brand).

Άλλα μέσα προωθητικά που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι τα ενημερωτικά φυλλάδια, ειδικές συσκευασίες, προσφορές, συμπληρωματικά προϊόντα κ.λ.π.

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
- Μείωση του κόστους παραγωγής των παραγομένων προϊόντων
- 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, νέος φούρνος, ψυγείο 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	ΦΟΥΡΝΟΣ						
2	ΨΥΓΕΙΟ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ						
3	ΨΥΓΕΙΟ CHOCK FREEZER						
4	ΖΥΜΩΤΗΡΙΟ						
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	ΠΑΓΚΟΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ						
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 ΧΩΡΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ						
2	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ						
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	ΦΟΡΤΗΓΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ ΨΥΓΕΙΟ						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.5: Πίνακας Δαπανών Συστημάτων αυτοματοποίησης και μηχανοργάνωσης

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ Βασικά χαρακτηριστικά	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/ Βασικά χαρακτηριστικά	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΡΑΦΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ						
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	**ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ 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 προϊόν 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 προϊόν (σε μονάδες παραγωγής) για τα επόμενα έτη. Για τον υπολογισμό θα βασιστούμε σε ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης (παραγωγή τελευταίου έτους) και θα εκτιμήσουμε το ποσοστό αύξησης των παραγομένων ποσοτήτων, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1: Προβλεπόμενη Αύξηση Πωλήσεων Ανά Προϊόν

Προϊόντα	Παραγωγή τελευταίου Έτους (σε μονάδες παραγωγής)*	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α						
Προϊόν Β						
Προϊόν Γ						
Προϊόν Δ						
Προϊόν Ε						

Προϊόντα	Παραγωγή τελευταίου Έτους (σε μονάδες παραγωγής)*	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν ΣΤ						
Προϊόν Ν						

**Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι νεοϊδρυόμενη, ή στην περίπτωση παραγωγής νέου προϊόντος στην στήλη «Παραγωγή νέου 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 την ποσότητα των πωλούμενων μονάδων ανά προϊόν και ανά έτος και σχηματίζουμε τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.2: Προβλεπόμενες Μονάδες Ποσοτήτων Πωλήσεων Περιόδου Προβλέψεων

Προϊόντα	Παραγωγή Τελευταίου Έτους (σε μονάδες παραγωγής)	Προβλεπόμενες μονάδες πωλήσεων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α						
Προϊόν Β						
Προϊόν Γ						
Προϊόν Δ						
Προϊόν Ε						
Προϊόν ΣΤ						
Προϊόν Ν						

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση της τιμολόγησης της επιχείρησης ανά προϊόν.

Πίνακας 6.3: Προβλεπόμενη Τιμολογιακή Πολιτική Ανά Μονάδα Παραγόμενου Προϊόντος

Προϊόντα	Τιμή ανά μονάδα προϊόντος				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
Προϊόν Ν					

Με βάση τις παραδοχές των Πινάκων 6.2 και 6.3 υπολογίζονται τα συνολικά έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις προϊόντων, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα

Πίνακας 6.4: Έσοδα από Πωλήσεις Προϊόντων

Προϊόντα	Έσοδα από πωλήσεις				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					

Προϊόντα	Έσοδα από πωλήσεις				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Ν					
ΣΥΝΟΛΟ					

- **Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης**

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

Πίνακας 6.5: Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης

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

- **Έσοδα από πιστωτικούς τόκους**

Υπολογίζουμε τα έσοδα που μπορεί να προέρθουν από πιστωτικούς τόκους

Πίνακας 6.6: Έσοδα από Πιστωτικούς Τόκους

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

- **Έκτακτα και ανόργανα έσοδα**

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

Πίνακας 6.7: Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα

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

6.1.2 Έξοδα

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

- **Κόστος πωληθέντων**

Θα πρέπει να υπολογίσουμε αναλυτικά το εκτιμώμενο κόστος για κάθε τελικό προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Για να προχωρήσουμε στον υπολογισμό θα

πρέπει να εκτιμήσουμε το Μικτό περιθώριο κέρδους για κάθε προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη τα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης. Έστω:

Πίνακας 6.8: Μεικτό Περιθώριο Κέρδους Ανά Προϊόν

Προϊόντα	Μικτό Περιθώριο Κέρδους ανά Προϊόν				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
Προϊόν Ν					

Το μικτό περιθώριο κέρδους μπορεί να εκτιμηθεί από τον αντίστοιχο δείκτη του κλάδου του κλάδου (το 2007 ανήλθε στο 34,7%). Εάν το μικτό περιθώριο κέρδους των παραγόμενων προϊόντων είναι διαφορετικό, ή υπολογίζεται να είναι διαφορετικό στο μέλλον, συμπληρώνεται ανάλογα ο παραπάνω πίνακας.

Τώρα, πλέον σε συνδυασμό με τις εκτιμώμενες πωλήσεις του Πίνακα 6.4 μπορούμε να εκτιμήσουμε το εκτιμώμενο κόστος των πωληθέντων προϊόντων της επιχείρησης.

Πίνακας 6.9: Υπολογισμός Κόστους Πωληθέντων

Προϊόντα	Κόστος πωληθέντων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					

Προϊόντα	Κόστος πωληθέντων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Ν					
Συνολικό κόστος πωληθέντων					

- **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

	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										
Διευθυντής Logistics										
Προϊστάμενοι Τμημάτων										
Προϊστάμενος Τμήματος Α										
Προϊστάμενος Τμήματος Β										
Προϊστάμενος Τμήματος Γ										

	Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός	Αριθμός Ατόμων	Μέσος Μηνιαίος Μισθός
Προϊστάμενος Τμήματος Δ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ε										
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ										
Λοιπό Προσωπικό										
Προσωπικό Παραγωγής										
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					
Διευθυντής Logistics					
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 Παραγωγής					
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						

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος Τελευταίας Χρήσης*	Ποσοστό αύξησης αμοιβών και παροχών τρίτων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
τηλεφωνία κ.λ.π)						
Έξοδα Ταξιδίων						
Μεταφορικά Έξοδα						
Εργαλεία και Αναλώσιμα						
Γραφική Ύλη						
Νομική Υποστήριξη						
Συντήρηση Εξοπλισμού						
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών						
Διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές δαπάνες						
Προμήθειες Πωλήσεων						
Λοιπά Έξοδα						

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

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

Πίνακας 6.13: Παροχές Τρίτων

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος αμοιβών και παροχών τρίτων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ενέργεια					
Νερό					

Κατηγορίες Εξόδων	Κόστος αμοιβών και παροχών τρίτων				
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ενοίκια					
Ασφάλιστρα					
Καύσιμα					
Επικοινωνίες (σταθερή, κινητή τηλεφωνία κ.λ.π)					
Έξοδα Ταξιδίων					
Μεταφορικά Έξοδα					
Εργαλεία και Αναλώσιμα					
Γραφική Ύλη					
Νομική Υποστήριξη					
Συντήρηση Εξοπλισμού					
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών					
Διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές δαπάνες					
Προμήθειες Πωλήσεων					
Λοιπά Έξοδα					
ΣΥΝΟΛΟ					

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

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

Διευθύνων Σύμβουλος – 100% στη στήλη Διοίκηση

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

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

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

Πίνακας 6.14: Εκτίμηση Επιμερισμού Εξόδων Σε Ποσοστά

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
Μισθοδοσία				
Διευθύνων Σύμβουλος				100%
Γενικός Διευθυντής				100%
Οικονομικός Διευθυντής				100%
Διευθυντής Πωλήσεων				100%
Διευθυντής Προσωπικού				100%
Διευθυντής Marketing				100%
Διευθυντής Logistics				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Α				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Β				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Γ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Δ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ε				100%
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ				100%
Προσωπικό Παραγωγής				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 6.12 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								

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
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								

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΑ (€)	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
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 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 98 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 202 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 διερευνηθεί η ανάγκη ύπαρξης ικανού αποθέματος, ο μέσος χρόνος ανανέωσης των αποθεμάτων καθώς και το πότε και σε τι ύψος θα σταθεροποιηθεί. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη ο μέσος όρος ανανέωσης αποθεμάτων το 2007 του κλάδου ήταν 18 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					

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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					
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					

		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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					
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					
(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

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 Κίνησης					
4 5 6	Μείον Φόροι **Ταμειακές Ροές από Λειτουργία** 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.