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

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

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 4

1.1.2 Απασχόληση 5

1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση 6

1.2 Εξελιξη της Ζητησης 13

1.2.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης 13

1.2.2 Διαχρονική Εξέλιξη Πωλήσεων 14

1.2.3 Διαχρονική Εξέλιξη ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του κλάδου 15

1.3 Βασικα Συμπερασματα για τη Δομη και τις Προοπτικες του Κλαδου 16

2. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 18

2.1 Θεματα Αδειοδοτησης 18

2.2 Ειδικα Κλαδικα Θεματα 20

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 21

3.1 Αναλυση PEST του Κλαδου 21

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον 22

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον 22

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον 23

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον 23

3.2 Αναλυση των Πεντε Δυναμεων του Κλαδου 23

3.3 Προϋποθεσεις Ἐναρξης και Αναπτυξης της Επιχειρηματικης Δραστηριοτητας στον Κλαδο 25

3.4 Συμπερασματα - Κρισιμοι Παραγοντες Ανταγωνιστικοτητας 25

4. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ 27

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Αναλυση Εσωτερικου Περιβαλλοντος 1

1.1 Παρουσίαση της εταιρείας 1

1.1.1 Ταυτότητα του φορέα 1

1.1.2 Δραστηριότητες – Προϊόντα 2

1.1.3 Σύντομο Ιστορικό 2

1.1.4 Συνεργασίες – Δικτυώσεις 2

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή 2

1.3 Οργάνωση - Ανθρώπινο Δυναμικό – Υποδομές 4
1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία 4
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ 7
2.1 Ανάλυση και Διάρθρωση της αγοράς 7
2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης 7
2.3 Τεχνολογικό επίπεδο 8
2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού 8
3. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 10
4. ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 12
4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής 12
4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies) 12
4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός 13
4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης 14
4.2 Στρατηγική Marketing 14
4.3 Πλάνο Marketing 16
4.3.1 Προϊόν 16
4.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική 16
4.3.3 Δίκτυα Διανομής 17
4.3.4 Πολιτική Προώθησης 17
5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 19
6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ 28
6.1 Παραδοχές / Προβλέψεις εσόδων - εξόδων 28
6.1.1 Έσοδα 29
6.1.2 Έξοδα 34
6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις 42
6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας 45
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 50
6.6 Ανάλυση ευαισθησίας 52
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 53

Περιεχόμενα Πινάκων και Διαγραμμάτων

Διαγραμμα 1.1 : Επιχειρησεις με ΣΤΑΚΟΔ 333 ανα Νομικη Μορφη 4
Διαγραμμα 1.2 Περιφερειακη κατανομη επιχειρησεων 5
Διαγραμμα 1.3: Μεσοι ρυθμοι μεταβολης βασικων μεγεθων 6
Διαγραμμα 1.4: Κεφαλαιακη διαρθρωση, αποτελεσματικοτητα & αποδοτικοτητα 7
Πινακας 1.1: Αριθμοδεικτες δειγματος 8
Πινακας 1.2: Ξενα προς Ιδια Κεφαλαια κατα μεγεθους επιχειρησεων και ετους 8
Διαγραμμα 1.5: Εξελιξη κεφαλαιακης διαρθρωσης & ικανοτητας πληρωμης τοκων 9
Διαγραμμα 1.6: Εμπορικος Κυκλος κλαδου κατασκευης μεταλλικων κουφωματων 10
Πινακας 1.3: Γενικη Ρευστοτητα & Εμπορικος Κυκλος κατα μεγεθος επιχειρησεων και ετος 10
Διαγραμμα 1.7: Εξελιξη Εμπορικου Κυκλου & Γενικης Ρευστοτητας 11
Πινακας 1.4: Μικτο & Καθαρο (προ φορων) περιθωριο κερδους κατα μεγεθος επιχειρησεων και ετος 12
Πινακας 1.5: Αποδοση Συνολικων & Ιδιων κεφαλαιων κατα μεγεθος επιχειρησεων και ετος 12
Διαγραμμα 1.8: Εξελιξη περιθωριων κερδους & αποδοτικοτητας 13
Διαγραμμα 1.9: Εξελιξη Κυκλου Εργασιων & Κερδων προ Φορων 15
Διαγραμμα 1.10 Ακαθαριστη προστιθεμενη αξια 16
Σχημα 3.1: Απεικονιση των Μεταβλητων που Προσδιοριζουν την Ελκυστικοτητα μιας Αγορας 23
Πινακας 3.1 : Συνοψη της Ελκυστικοτητας της Αγορας 24
Σχημα 4.1: Μοντελο στρατηγικου και επιχειρησιακου σχεδιασμου 28
Πινακας 1.1: Διαρθρωση εταιρικου κεφαλαιου 1
Πινακας 1.2: Υφιστάμενη υλικοτεχνικη υποδομη 3
Πινακας 1.3: Απασχολουμενο προσωπικο 4
Πινακας 1.4: Αποτελεσματα χρησης 5
Πινακας 1.5: Διαθεση αποτελεσματων 5
Πινακας 1.6: Δανειακη επιβαρυνση 6
Πινακας 5.1: Πινακας Δαπανων Εξοπλισμου 21
Πινακας 5.2: Πινακας Δαπανων Ειδικων Εγκαταστασεων 22
Πινακας 5.3: Πινακας Δαπανων Διαμορφωσης Χωρων 23
Πινακας 5.4: Πινακας Δαπανων Μεταφορικων Μεσων 24
Πινακας 5.5: Πινακας Δαπανων Συστηματων αυτοματοποιησης και μηχανοργανωσης 25
Πινακας 5.6: Άλλες δαπανες 26
Πινακας 5.7: Συγκεντρωτικος Πινακας Επενδυτικων Δαπανων 27
Πινακας 6.1: Προβλεπομενη Αυξηση Πωλησεων Ανα Προϊον 29
Πινακας 6.2: Προβλεπομενες Μοναδες Ποσοτητων Πωλησεων Περιοδου Προβλεψεων 30

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 40
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΞΟΔΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16: ΈΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΈΞΟΔΑ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 44
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 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 : ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ 46
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 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34: ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ ΚΑΙ ΤΟΚΟΙ ΔΑΝΕΙΟΥ 50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 50

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 **«Κατασκευή εξοπλισμού ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής»** όπως περιγράφεται και από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας **(ΕΣΥΕ)** βάσει της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας **(ΣΤΑΚΟΔ) 333.0**, 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 333.0 που φέρει τον τίτλο «Κατασκευή εξοπλισμού ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής».

Στο συγκεκριμένο ΣΤΑΚΟΔ εμπίπτουν οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν σχέση με τη μελέτη και τη συναρμολόγηση συστημάτων συνεχούς ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής, τα οποία προορίζονται επίσης και για αυτοματοποιημένες μονάδες παραγωγής που αποτελούνται από διάφορες μηχανές, συσκευές χειρισμού και κεντρικό μηχανισμό ελέγχου.

1.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Ο ευρύτερος κλάδος των αυτοματοποιημένων βιομηχανικών συστημάτων αποτελείται από εταιρείες που παράγουν, εισάγουν, διακινούν, εμπορεύονται και επισκευάζουν διάφορα μηχανήματα τα οποία χρησιμοποιούνται κατά την βιομηχανική παραγωγή. Δεδομένου ότι η τελευταία εφαρμόζεται σε πλειάδα προϊόντων που χρησιμοποιούμε καθημερινά –από την παραγωγή και συσκευασία τροφίμων και ποτών έως την παραγωγή ενδυμάτων, υποδημάτων, μέσων ψυχαγωγίας κλπ- τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανική παραγωγή έχουν εφαρμογές σε διαφορετικές βιομηχανίες, η κάθε μια από τις οποίες έχει συγκεκριμένες ανάγκες. Συνεπώς υπάρχει μεγάλο εύρος μηχανημάτων, καθώς αυτά πρέπει να πληρούν τις συγκεκριμένες ανάγκες παραγωγής των διαφορετικών προϊόντων των βιομηχανιών. Επιπλέον, για την παραγωγή του ίδιου βιομηχανικού προϊόντος, διαφορετικές εταιρείες έχουν διαφορετικές ανάγκες και κατά συνέπεια απαιτούν διαφοροποιημένα μηχανήματα. Τα βιομηχανικά συστήματα χρησιμοποιούνται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Πολλά από αυτά τα μηχανήματα ενσωματώνουν συστήματα ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής.

Δεδομένων των ανωτέρω συνθηκών, στην κατασκευή και εμπορία μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται σε βιομηχανικές μεθόδους παραγωγής δραστηριοποιείται πλειάδα επιχειρήσεων οι οποίες έχουν διαφορετική εξειδίκευση η καθεμία.

Προκειμένου να προσδιορίσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τον συγκεκριμένο κλάδο, χρησιμοποιήσαμε ως βάση τις εταιρείες που έχουν ΣΤΑΚΟΔ 333.0 και

αναλύσαμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αντικείμενο των εταιρειών του κλάδου αποτελεί η ανάπτυξη και εφαρμογή μηχανολογικού εξοπλισμού και ολοκληρωμένων λύσεων αυτοματοποίησης και ρομποτικής, καλύπτοντας κυρίως τις ανάγκες βιομηχανικών μονάδων.

Στις συγκεκριμένες εταιρείες έχουν προστεθεί και όσες εταιρείες εμπορεύονται αντίστοιχα προϊόντα.

Τα προϊόντα-συστήματα των εταιρειών αυτών διακρίνονται κυρίως στους εξής τομείς:

- Βιομηχανικός αυτοματισμός: αναφέρεται σε εφαρμογές συγκολλήσεων, βαφών, συσκευασιών (παλετοποιήσεις και αποπαλετοποιήσεις), συναρμολόγησης, επιφανειακής κατεργασίας, χειρισμού αντικειμένων, μεταφορά παλετών με αυτόνομα οχήματα κλπ.
- Συστήματα αυτοματοποίησης αποθηκών: μηχανισμοί αποθήκευσης και συλλογής μικρών αντικειμένων και βαριών φορτίων, χειροκίνητη απόθεση και συλλογή, συστήματα ελέγχου μεταφορικών ιμάντων, ταινιοδρόμων κλπ.
- Ποιοτικός έλεγχος: διαπίστωση σφαλμάτων στην συσκευασία των τελικών προϊόντων, εντοπισμός κενών, μέτρηση προϊόντων, διαλογή βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, αναγνώριση λαθών κ.ά. Τα συστήματα αυτά κυρίως αφορούν σε έλεγχο της παραγωγής από πλευράς ακρίβειας βάρους των συσκευαζόμενων προϊόντων και από πλευράς ύπαρξης ξένων αντικειμένων στις συσκευασίες των προϊόντων.
- Συστήματα αυτοματοποίησης κτιρίων: έλεγχος και ρύθμιση φωτισμού, εξοικονόμηση ενέργειας, συστήματα ασφαλείας, κεντρικά συστήματα ελέγχου κλπ.

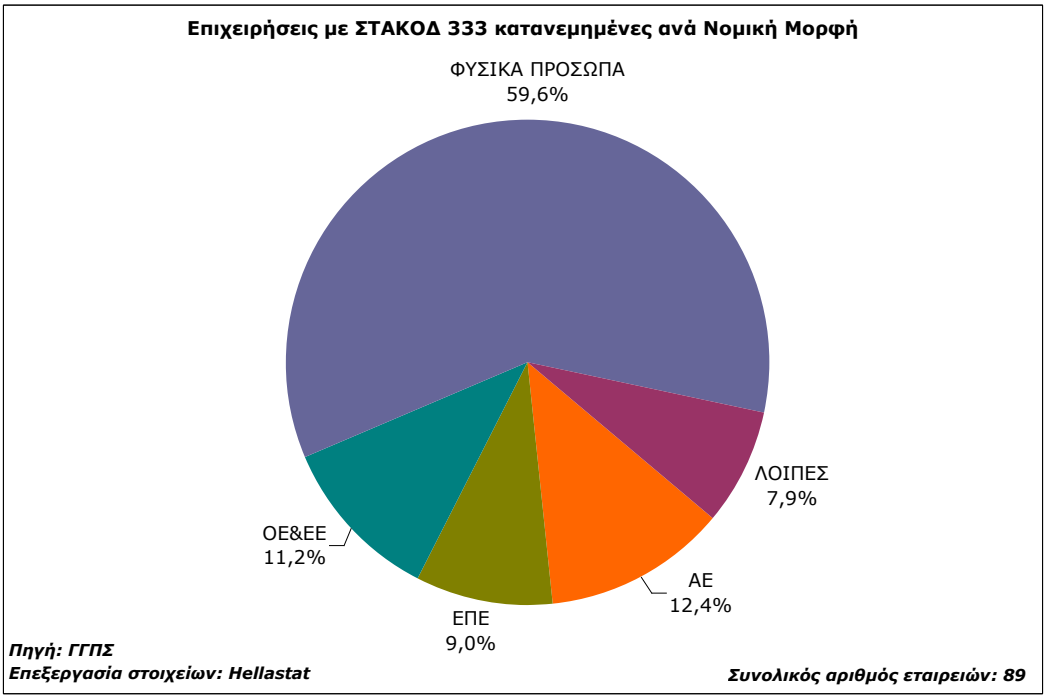
Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και συνοδευτικό λογισμικό, το οποίο χρησιμεύει για τη διενέργεια εποπτικού ελέγχου σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Το λογισμικό αυτό εξασφαλίζει στην ουσία τη συνεργασία με τις μονάδες αυτοματοποίησης (ρομπότ, PLC κλπ), ανταλλάσσει πληροφορίες και παρουσιάζει τα συλλεχθέντα δεδομένα σε κατάλληλη μορφή για περαιτέρω επεξεργασία. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον εξοπλισμό αυτοματισμού και ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις κατόπιν εξέτασης των αναγκών και της υποδομής των πελατών.

Για τις εταιρείες που παράγουν τα συστήματα αυτά απαιτείται η ύπαρξη εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού όπως ρομποτικοί βραχίονες, PLC, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, καθώς και λοιπός βοηθητικός εξοπλισμός.

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή

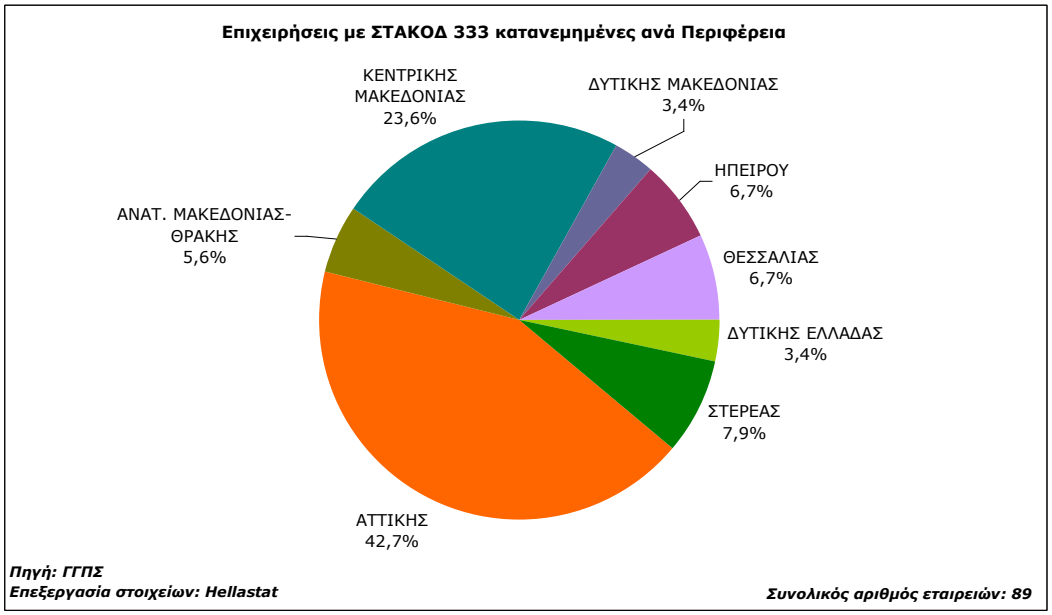
Σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης του κλάδου που προέκυψαν από επεξεργασία στοιχείων της ΓΓΠΣ, το 2008 στην Ελλάδα λειτουργούν 89 εταιρείες οι οποίες δήλωσαν ως κύρια δραστηριότητά τους την κατασκευή συστημάτων αυτοματισμού. Σχεδόν το 60% των επιχειρήσεων (συνολικά 53) αποτελείται από μικρές ατομικές μονάδες. Επίσης, 11 εταιρείες είναι Α.Ε., 10 είναι προσωπικές (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και 8 είναι Ε.Π.Ε.

Διάγραμμα 1.1 : Επιχειρήσεις με ΣΤΑΚΟΔ 333 ανά Νομική Μορφή



Τα 2/3 των επιχειρήσεων είναι συγκεντρωμένα στις δύο μεγάλες αστικές περιφέρειες της Αττικής και της Κεντρικής Μακεδονίας. Συγκεκριμένα, στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας έχει έδρα το 42,7% των επιχειρήσεων, ενώ της Θεσσαλονίκης το 23,6%. Ακολουθεί η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας με 7,9% και οι περιφέρειες Θεσσαλίας και Ηπείρου με 6,7% έκαστη. Τονίζεται ότι στις νησιωτικές περιοχές της χώρας, καθώς και στην Πελοπόννησο, δεν δραστηριοποιείται καμία εταιρεία.

Διάγραμμα 1.2 Περιφερειακή κατανομή επιχειρήσεων



1.1.2 Απασχόληση

Το μέγεθος της αγοράς του κλάδου είναι ιδιαίτερα μικρό. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από συνολικό αριθμό των εργαζομένων στον κλάδο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης που προέκυψαν μετά από επεξεργασία στοιχείων της ΕΣΥΕ ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού, έφθασε στη μεγαλύτερο επίπεδο τη διετία 2002-2003, για να μειωθεί έκτοτε σημαντικά. Το 2006 πάντως σημειώθηκε άνοδος περίπου 39%, στους 79 εργαζόμενους (επίπεδο χαμηλότερο από τον αντίστοιχο μέγεθος του 2000 κατά 6%), ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής λαμβάνει αρνητικό πρόσημο (-1%).

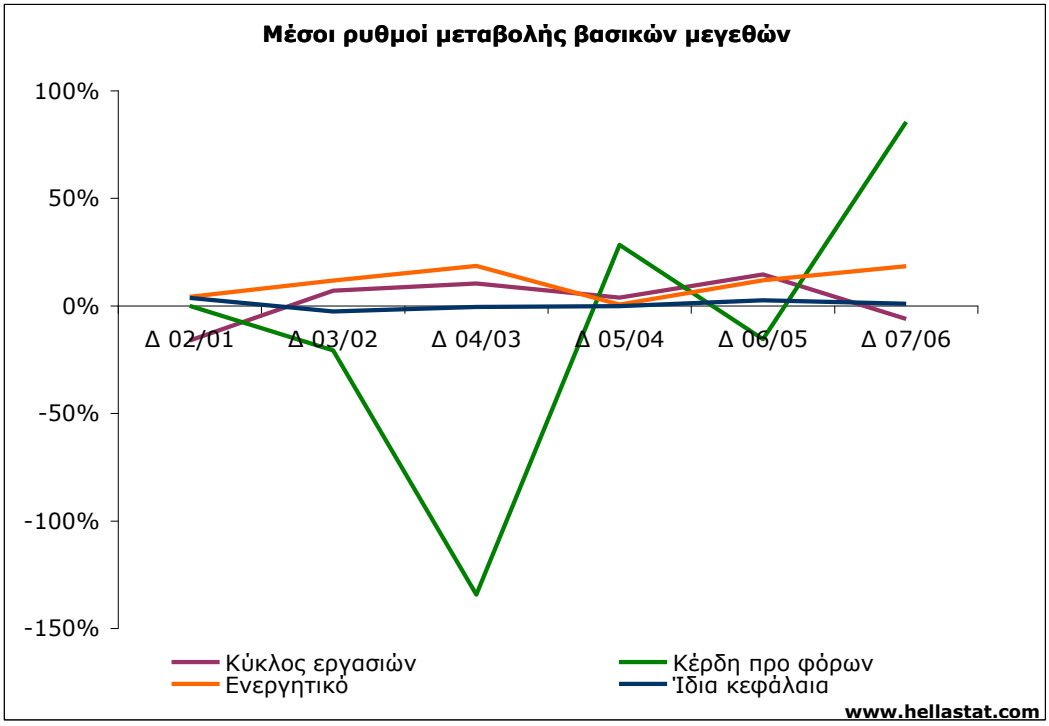
Διάγραμμα 1.3: Σύνολο απασχολούμενων στην αγορά 2000-2006

1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση έχουν ληφθεί υπόψη τα στοιχεία δημοσιευμένων Ισολογισμών 12 επιχειρήσεων του κλάδου, που αποτυπώθηκαν στα πλαίσια της σχετικής κλαδικής μελέτης. Όπου χρησιμοποιούνται δείκτες αυτοί προκύπτουν από τη διάμεσο των τιμών των επιμέρους δεικτών του δείγματος των επιχειρήσεων.

Σημαντική βελτίωση το 2007 σημείωσαν τα Μικτά Αποτελέσματα του δείγματος, τα οποία διαμορφώθηκαν στα €10,42 εκ., έχοντας αυξηθεί κατά 21% συγκριτικά με την προηγούμενη χρήση. Ωστόσο, τα συνολικά ΚΠΤΦΑ σχηματίστηκαν σε ζημίες ύψους €1,84 εκ., έναντι κερδών €2,81 εκ. το 2006. Η αρνητική αυτή εικόνα οφείλεται στη ΖΗΝΩΝ Α.Ε., λόγω του υψηλού ποσού που διαθέτει η εταιρεία αυτή για έρευνα και ανάπτυξη (περίπου €8,6 εκ. το 2007). Με την εξαίρεση αυτή, η εικόνα της λειτουργικής κερδοφορίας του κλάδου κρίνεται θετική, καθώς από τις 12 εταιρείες του δείγματος, οι 9 παρουσίασαν θετικά αποτελέσματα, ενώ οι 6 βελτίωσαν την κερδοφορία του περασμένου έτους.

Διάγραμμα 1.3: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής βασικών μεγεθών

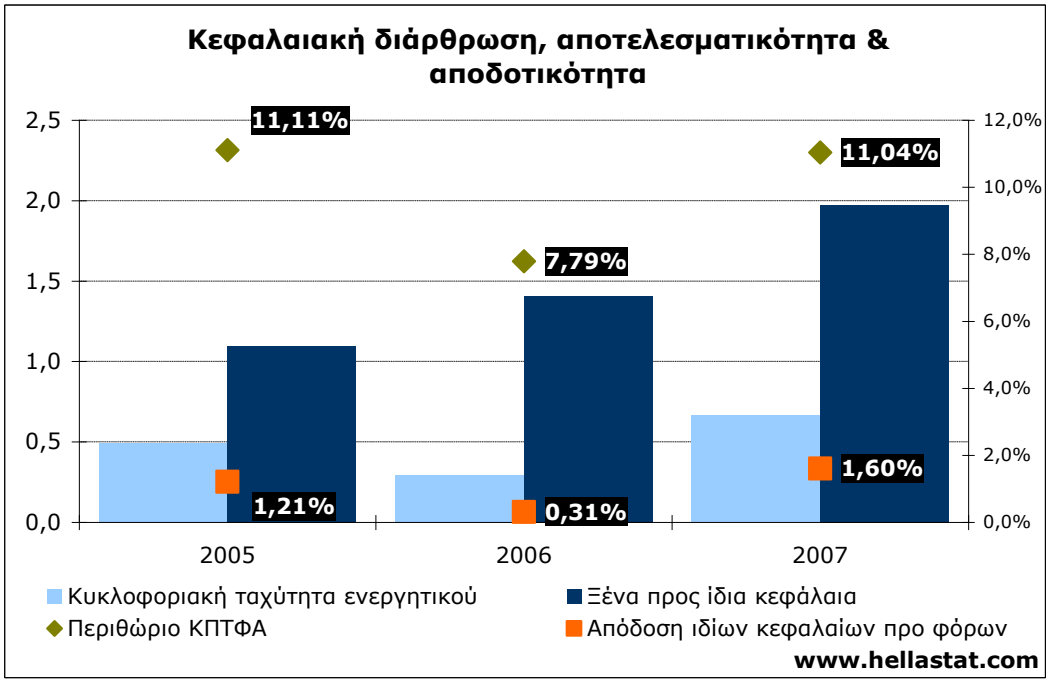


Επίσης, οι προ φόρων ζημίες επιδεινώθηκαν περαιτέρω σε €5,43 εκ. (€1,05 εκ. το 2006). Καθοριστικό παράγοντα και εδώ διαδραμάτισε η επέκταση των ζημιών της

ΖΗΝΩΝ Α.Ε. σε €6,17 εκ. κατά το τελευταίο έτος. Πάντως, 8 εταιρείες του δείγματος το 2007 υπήρξαν κερδοφόρες, ενώ οι 4 από αυτές βελτίωσαν τα αποτελέσματα του 2006. Παράλληλα, 3 από αυτές προέρχονται από ζημιογόνο χρήση.

Γενικότερα, διαπιστώνεται ότι με την εξαίρεση της ΣΑΜΠΟ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε., τα λειτουργικά και προ φόρων αποτελέσματα των υπολοίπων εταιρειών διαμορφώνονται είτε σε αρνητικά, είτε σε οριακά θετικά επίπεδα.

Διάγραμμα 1.4: Κεφαλαιακή διάρθρωση, αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα



➢ Ανάλυση κεφαλαιακής διάρθρωσης

Ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια παρουσιάζει συνεχή άνοδο μετά το 2003, με αποτέλεσμα να ανέλθει το 2007 σε 1,97 προς 1. Επίσης, η συνολική δανειακή επιβάρυνση επιδεινώθηκε από 58% σε 69%. Οι εταιρείες αυτοματισμού παραδοσιακά χρησιμοποιούν βραχυπρόθεσμα εξωτερικά κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους, με αποτέλεσμα τα τελευταία να καλύψουν το 54% του Συνολικού Παθητικού κατά το τελευταίο έτος. Τις κυριότερες πηγές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων αποτελούν τα τραπεζικά δάνεια, καθώς και η λειτουργική χρηματοδότηση των προμηθευτών. Παράλληλα, η μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση διαμορφώνεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα (8,6% του Παθητικού). Οι αριθμοδείκτες του κλάδου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.1: Αριθμοδείκτες δείγματος

Αριθμοδείκτες	Διάμεσος			Μέσος Αριθμητικός			Μέση τιμή στην οικονομία (*διάμεσος*)		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Κεφαλαιακή Διάρθρωση									
Βραχ. υποχρεώσεις / Πωλήσεις	0,64	1,26	0,89	1,18	1,13	1,27	0,59	0,59	0,54
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	35,5%	35,8%	11,5%	81,8%	51,2%	32,5%	25,7%	25,5%	23,5%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,97	1,41	1,10	4,00	2,22	1,60	1,14	1,09	1,04
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	69,1%	58,3%	52,5%	72,3%	61,4%	59,0%	57,3%	56,3%	54,4%
Κάλυψη τόκων από ΚΠΤΦΑ	2,63	2,38	3,90	14,03	2,16	15,20	3,14	3,09	3,57
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	57,5%	54,5%	52,2%	66,2%	56,5%	55,5%	46,3%	46,8%	45,6%
Λειτουργ. υποχρ. προς Ενεργητικό	35,0%	20,8%	20,6%	31,3%	30,1%	30,5%	27,5%	28,3%	27,6%
Λειτουργικές προς βρ. Υποχρ.	58,0%	56,4%	52,0%	47,8%	54,6%	54,9%	90,9%	91,8%	92,5%
Ρευστότητα									
Γενική ρευστότητα	1,18	1,17	1,00	1,21	1,26	1,24	1,24	1,22	1,23
Άμεση ρευστότητα	0,86	1,06	0,87	0,99	1,03	1,05	0,99	0,98	0,98
Εμπορικός Κύκλος	184	157	124	185	86	159	46	42	37
Ημέρες απαιτήσεων	285	289	189	309	253	247	140	135	124
Ημέρες αποθεμάτων	113	98	113	117	121	157	72	71	67
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	214	229	178	241	289	245	166	164	154
Αποθέματα προς κυκλ. ενεργητικό	19,8%	14,3%	18,6%	19,7%	20,5%	24,9%	21,1%	21,6%	21,9%
Αποθέματα προς ενεργητικό	11,7%	10,5%	8,2%	14,3%	13,1%	11,8%	13,7%	13,7%	13,9%
Αποτελεσματικότητα									
Ταχύτητα απαιτήσεων	1,26	1,25	1,91	2,43	2,17	1,95	2,00	2,06	2,27
Ταχύτητα αποθεμάτων	3,19	3,76	3,38	33,79	7,48	3,85	5,16	5,19	5,51
Ταχύτητα ενεργητικού	0,66	0,29	0,49	0,76	0,91	0,62	0,62	0,62	0,65
Έξοδα διοίκησης προς πωλήσεις	12,1%	10,6%	11,8%	21,3%	13,4%	22,3%	9,7%	9,9%	9,7%
Έξοδα διάθεσης προς πωλήσεις	9,5%	8,9%	6,0%	9,2%	8,5%	16,1%	10,5%	10,6%	10,1%
Λειτουργικά έξοδα προς πωλήσεις	29,4%	23,7%	22,7%	50,1%	29,7%	43,5%	21,8%	22,2%	21,1%
Χρεωστικοί τόκοι προς πωλήσεις	3,82%	3,19%	2,00%	6,58%	5,06%	3,65%	1,72%	1,58%	1,47%
Έκτακτα αποτ. προς πωλήσεις	0,55%	0,53%	0,71%	0,63%	0,85%	3,43%	-0,04%	-0,05%	-0,02%
Κερδοφορία & αποδοτικότητα									
Περιθώριο μικτού κέρδους	26,1%	30,3%	21,2%	26,5%	25,5%	18,8%	27,8%	27,2%	26,7%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	6,7%	0,5%	6,1%	-3,9%	2,0%	5,1%	5,2%	4,5%	4,9%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	11,0%	7,8%	11,1%	2,5%	7,2%	14,8%	9,4%	8,9%	9,3%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	0,7%	0,7%	1,7%	-9,4%	-1,1%	-1,7%	2,7%	2,2%	2,6%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	0,2%	-0,3%	0,7%	0,4%	-0,3%	1,3%	1,5%	1,1%	1,4%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	1,6%	0,3%	1,2%	9,6%	14,0%	6,4%	4,6%	3,6%	4,1%

Πίνακας 1.2: Ξένα προς Ιδια Κεφάλαια κατά μεγέθους επιχειρήσεων και έτους

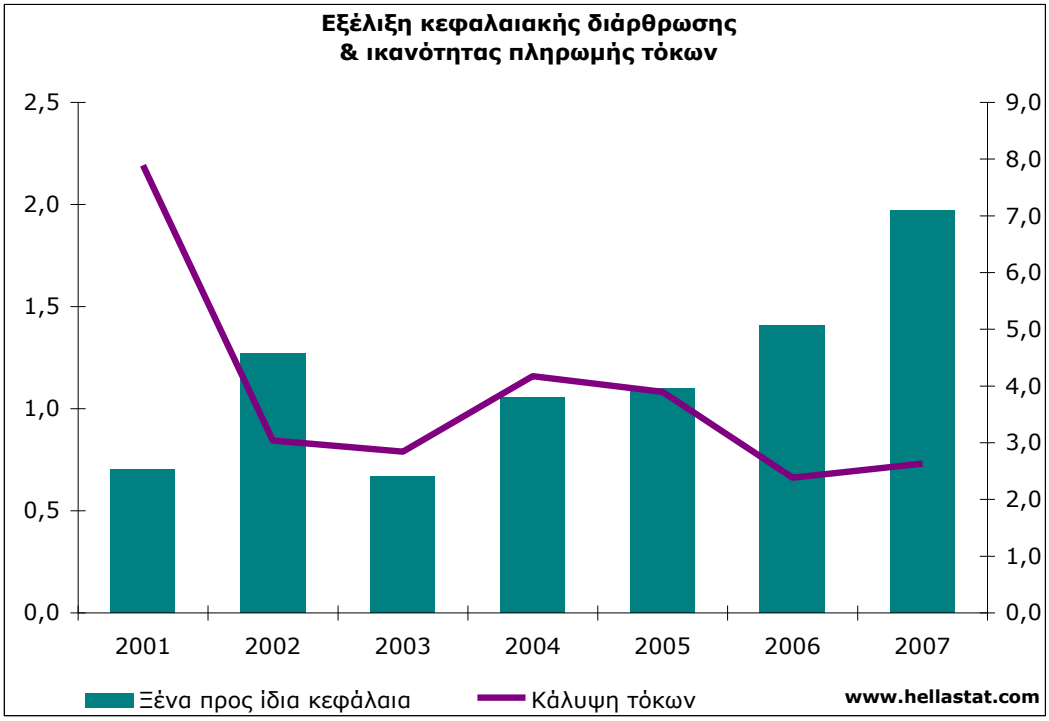
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,97**	**1,41**	**1,10**	**1,05**	**0,67**	**1,27**	**0,70**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,21	1,03	1,00	0,45	0,10	0,29	0,05
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	4,78	4,09	4,42	2,04	1,57	1,70	3,99
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	1,70	0,96	1,79	1,39	0,91	1,31	1,64

Κάλυψη τόκων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**2,63**	**2,38**	**3,90**	**4,17**	**2,84**	**3,04**	**7,89**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	71,09	2,47	4,22	15,90	-17,03	-256,79	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	2,37	3,70	17,88	2,38	2,97	3,20	0,42
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	0,87	2,38	2,99	5,71	3,53	4,40	7,89

Η έμφαση στη χρήση βραχυπρόθεσμων πηγών διαφαίνεται και από τη σχέση τους ως προς τον Κύκλο Εργασιών του δείγματος, καθώς ο εν λόγω δείκτης το 2007 διαμορφώθηκε στο αρκετά υψηλό 64%. Η ικανότητα κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη το 2007 διαμορφώθηκε σε 2,63 φορές, έναντι 2,38 φορών το

2006. Γενικά, ο αριθμοδείκτης αυτός ακολουθεί ιδιαίτερα ευμετάβλητη πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007.

Διάγραμμα 1.5: Εξέλιξη κεφαλαιακής διάρθρωσης & ικανότητας πληρωμής τόκων



- **Ανάλυση ρευστότητας και εμπορικού κύκλου**

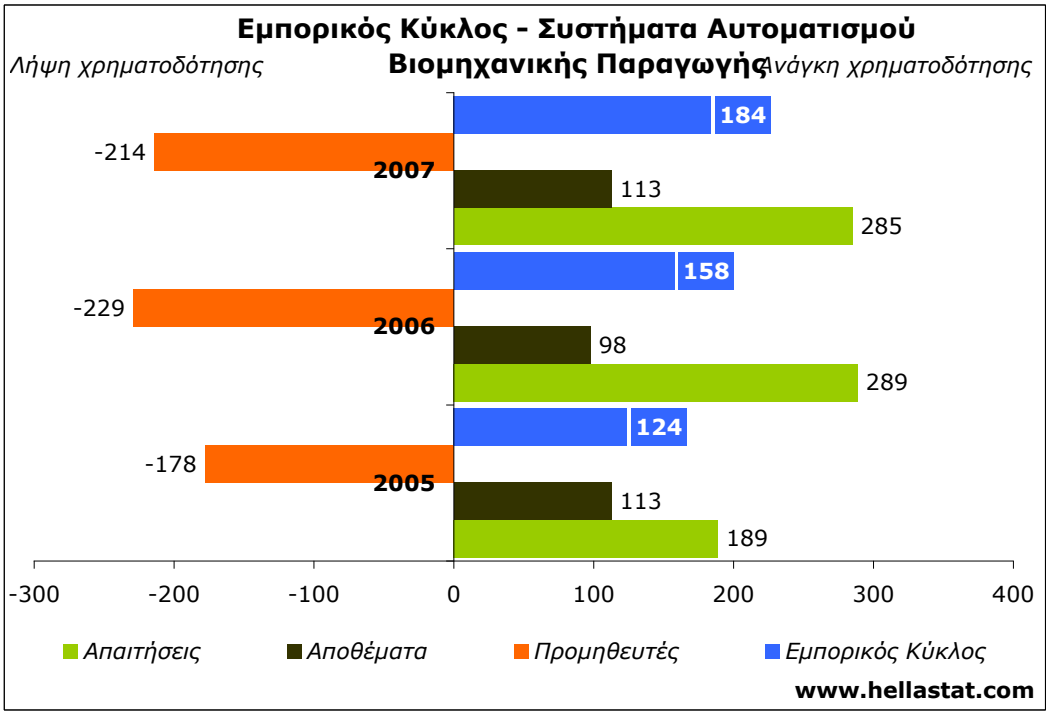
Ο Εμπορικός Κύκλος των εταιρειών του δείγματος διαμορφώνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα σε όλη την διάρκεια της περιόδου 2001-2007. Το γεγονός αυτό οφείλεται στους αργούς ρυθμούς διακίνησης των Αποθεμάτων, αλλά και της δυσκολίας στην είσπραξη των Απαιτήσεων των πελατών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αυξημένες ανάγκες χρηματοδότησης των εταιρειών. Το τελευταίο έτος το εν λόγω χρονικό διάστημα σχηματίστηκε στις 184 ημέρες, από 157 ημέρες το 2006.

Συγκεκριμένα, τα Αποθέματα διακρατούνται από τις εταιρείες του κλάδου για χρονικό διάστημα 113 ημερών, καθώς η ολοκλήρωση ενός έργου αυτοματισμού διαρκεί περίπου 3-3,5 μήνες, ενώ οι Απαιτήσεις εισπράττονται κατά μέσο όρο κάθε 285 ημέρες (9,5 μήνες). Επίσης, οι επιχειρήσεις συστημάτων αυτοματισμού απολαμβάνουν σημαντικής πίστωσης από τους προμηθευτές τους, διάρκειας 214 ημερών (πάνω από 7 μήνες).

Τονίζεται ωστόσο ότι ο συγκεκριμένος κλάδος ενέχει πολύ μεγαλύτερες ανάγκες χρηματοδότησης με κεφάλαιο κίνησης σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες

μεταποίησης, καθώς το αντίστοιχο διάστημα για τη μέση μεταποιητική εταιρεία διαμορφώνεται σε 3 μήνες για το 2007.

Διάγραμμα 1.6: Εμπορικός Κύκλος κλάδου κατασκευής μεταλλικών κουφωμάτων



Η γενική ρευστότητα πάντως κυμαίνεται σε επίπεδα ανώτερα της μονάδας για την τελευταία εξαετία, αν και με τάση μείωσης μέχρι το 2005. Τα δύο τελευταία έτη όμως ο δείκτης ανέκαμψε, ανερχόμενος σε 1,18 κατά την πρόσφατη χρήση. Η διαχείριση επαρκούς ύψους Ενεργητικού, κυρίως μέσω Απαιτήσεων και Διαθεσίμων, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παραμένουν σε ευνοϊκά επίπεδα ρευστότητας, παρά την κλιμάκωση στη χρήση Βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης.

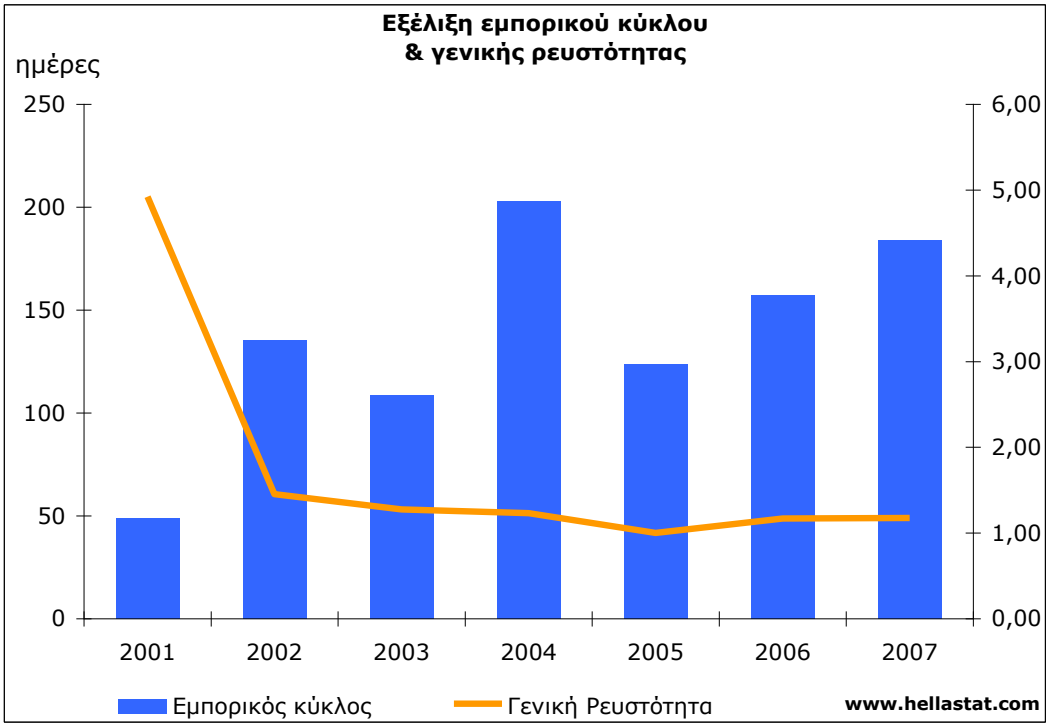
Πίνακας 1.3: Γενική Ρευστότητα & Εμπορικός Κύκλος κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Γενική Ρευστότητα	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,18**	**1,17**	**1,00**	**1,23**	**1,28**	**1,45**	**4,92**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,16	1,00	1,00	0,88	1,94	3,02	19,05
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,10	1,10	1,50	1,25	2,32	0,87	4,66
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	1,35	1,25	0,89	1,45	1,28	1,49	1,36

Εμπορικός κύκλος	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**184**	**157**	**124**	**203**	**109**	**135**	**49**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	51	-72	233	22	21	268	
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-72	-19	25	184	5	48	-216
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	413	0	104	317	144	230	138

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

Διάγραμμα 1.7: Εξέλιξη Εμπορικού Κύκλου & Γενικής Ρευστότητας



Η άμεση ρευστότητα ωστόσο το τελευταίο έτος μειώθηκε σε 0,86, από σαφώς υψηλότερο επίπεδο την προηγούμενη χρήση (1,06), καθώς οι εταιρείες του κλάδου το 2007 αύξησαν ιδιαίτερα τα Αποθέματά τους κατά 14,4%.

- **Αποτελεσματικότητα**

Το μικρό κατά κανόνα μέγεθος του Κύκλου Εργασιών συγκριτικά με τις Απαιτήσεις δεν επιτρέπει στις εταιρείες του δείγματος να διαμορφώσουν ιδιαίτερα υψηλό διάμεσο Κυκλοφοριακής Ταχύτητας. Συγκεκριμένα, οι Απαιτήσεις το 2007 αποτέλεσαν το 36,2% του Συνολικού Ενεργητικού, ενώ η Κυκλοφοριακή τους Ταχύτητα παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητη, στις 1,26 φορές.

Ο αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού διαμορφώνεται παραδοσιακά σε επίπεδα πολύ κατώτερα της μονάδας και συγκεκριμένα σε 0,66 το 2007, αλλά σημαντικά βελτιωμένος σε σχέση με το 2006 (0,29).

Παράλληλα, τα Αποθέματα αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό του Ενεργητικού του δείγματος (13,2%), και συνοδεύεται από σχετικά βραδείς ρυθμούς ανακύκλωσης (συγκεκριμένα 113 ημέρες για το 2007). Έτσι, ο αριθμοδείκτης της Κυκλοφοριακής τους Ταχύτητας σχηματίστηκε στις 3,19 φορές, μικρότερος από την τιμή του 2006 (3,80).

Το 2007 σημειώθηκε περαιτέρω επιβάρυνση των εταιρειών με λειτουργικά έξοδα, ιδιαίτερα όσον αφορά τις δαπάνες διοίκησης. Ειδικότερα, τα εν λόγω έξοδα κατά το έτος αυτό αυξήθηκαν κατά 38%, σε €4,24 εκ., αποτελώντας κατά μέσο όρο το

12,1% των Πωλήσεων (έναντι 10,6% το 2006). Επίσης, η σχέση των Εξόδων Διάθεσης ως προς τον Κύκλο Εργασιών επιδεινώθηκε ελαφρώς σε 9,5%, από 8,9% το προηγούμενο έτος. Οι μεταβολές αυτές συνετέλεσαν στην αύξηση του δείκτη του συνόλου των Λειτουργικών Εξόδων συγκριτικά με τις Πωλήσεις σε 29,4%, από 23,7% το 2006.

- **Ανάλυση Αποδοτικότητας και Κερδοφορίας**

Το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους μειώθηκε από 30,3% σε 26,1%, αν και τα Μικτά Αποτελέσματα βελτιώθηκαν με αξιοσημείωτο ρυθμό. Σημειώνεται ότι μόνο δύο εταιρείες υπέστησαν κάμψη των περιθωρίων τους κατά το 2007.

Το μέσο Περιθώριο ΚΠΤΦΑ το 2007, μετά από μια χρονιά έντονης πτώσης, επανήλθε στο προ διετίας επίπεδο, οριακά πάνω από 11%. Ωστόσο, ο αντίστοιχος δείκτης των ΚΠΦ διαμορφώθηκε για ακόμη μια χρονιά στο πολύ χαμηλότερο 0,7%.

Πίνακας 1.4: Μικτό & Καθαρό (προ φόρων) περιθώριο κέρδους κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Μικτό περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**26,1%**	**30,3%**	**21,2%**	**21,6%**	**25,1%**	**25,5%**	**27,4%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	22,5%	12,6%	18,6%	22,9%	20,3%	13,8%	5,3%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	31,0%	30,3%	21,2%	17,2%	16,0%	25,5%	30,6%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	38,1%	37,2%	24,5%	23,1%	31,2%	22,2%	28,7%

Καθαρό προ φόρων περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**0,7%**	**0,7%**	**1,7%**	**0,4%**	**0,0%**	**1,6%**	**2,8%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	0,7%	-3,0%	-1,0%	-38,2%	-35,2%	-15,7%	-3,6%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	4,0%	9,9%	3,3%	0,4%	-0,1%	1,6%	1,5%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	-18,1%	0,7%	1,7%	4,5%	6,5%	12,1%	11,7%

Το χαμηλό περιθώριο κερδοφορίας δεν επιτρέπει στο δείγμα της αγοράς να διαμορφώσει υψηλή αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων. Έτσι, το τελευταίο έτος ο εν λόγω δείκτης διαμορφώθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα, μόλις 1,6%, αν και βελτιώθηκε αισθητά σε σχέση με το 2006 (0,3%).

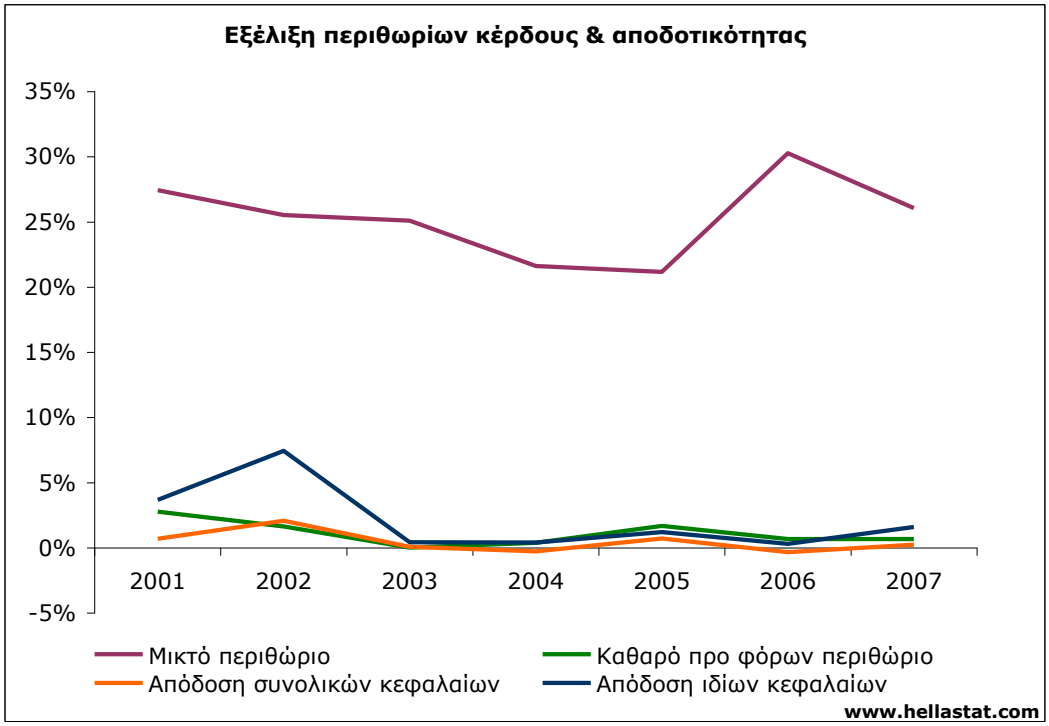
Πίνακας 1.5: Απόδοση Συνολικών & Ιδίων κεφαλαίων κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

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

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,6%**	**0,3%**	**1,2%**	**0,4%**	**0,4%**	**7,4%**	**3,7%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	0,3%	-2,0%	-2,2%	0,3%	-2,3%	-9,3%	-12,7%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	21,1%	75,6%	24,3%	-2,9%	-0,6%	7,4%	32,6%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	-7,2%	0,3%	1,2%	8,2%	14,7%	13,0%	20,8%

Το Περιθώριο ΚΠΤΦΑ σημείωσε σημαντική πρόοδο, από 7,8% σε 11%. Όμως ο αντίστοιχος δείκτης της προ φόρων κερδοφορίας παρέμεινε σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο (0,7%).

Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη περιθωρίων κέρδους & αποδοτικότητας



1.2 Εξέλιξη της Ζήτησης

1.2.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης

Η διείσδυση της χρήσης των προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου οφείλεται αφενός σε καθαρά οικονομικούς παράγοντες και αφετέρου στην πρόοδο της τεχνολογίας.

- Η συνεχής αύξηση του εργατικού κόστους και της ανάγκης για μεγαλύτερη παραγωγή οδήγησε στην υιοθέτηση αυτοματισμών, όπως για παράδειγμα σε συστήματα παλετοποίησης στην περίπτωση βιομηχανιών καταναλωτικών ειδών. Αρχικά, τα συστήματα αυτά εφαρμόστηκαν από πολυεθνικές εταιρείες στους κλάδους της ζυθοποιίας, της εμφιάλωσης νερού και των αναψυκτικών, ενώ σταδιακά επεκτάθηκαν και σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας.
- Η πρόοδος της τεχνολογίας και η εισαγωγή καινοτομιών για την αναγνώριση της ταυτότητας των προϊόντων (π.χ. bar code readers και εφαρμογών RFID) έχει καταστήσει δυνατή την περαιτέρω εξέλιξη και εξειδίκευση των αυτοματισμών. Η ανάπτυξη νέων συστημάτων που ενσωματώνουν τις

τεχνολογίες αυτές αύξησε τη ζήτηση ρομποτικών βραχιόνων, ιδιαίτερα από βιομηχανίες καταναλωτικών ειδών.

Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μειονέκτημα των εν λόγω συστημάτων είναι το υψηλό αρχικό κόστος απόκτησής τους, η ύπαρξη αυξημένων δυνατοτήτων παραγωγής –για γρηγορότερη απόσβεση- και η δυνατότητα επιδότησης της επένδυσης είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι αυξημένες δυνατότητες παραγωγής θα πρέπει να συνοδεύονται, βέβαια, από αντίστοιχα αυξημένη ζήτηση η οποία θα είναι σε θέση να απορροφήσει την παραγωγή. Συνεπώς η ύπαρξη θετικής οικονομικής συγκυρίας και θετικών προσδοκιών από τους επιχειρηματίες και τους καταναλωτές θεωρείται προαπαιτούμενο προκειμένου μια εταιρεία να προχωρήσει σε επέκταση του βιομηχανικού της εξοπλισμού. Γενικότερα υπάρχει υψηλή συσχέτιση της ζήτησης για τα μηχανήματα του κλάδου με την κατάσταση της ευρύτερης οικονομίας και ειδικότερα των παραγωγικών της κλάδων.

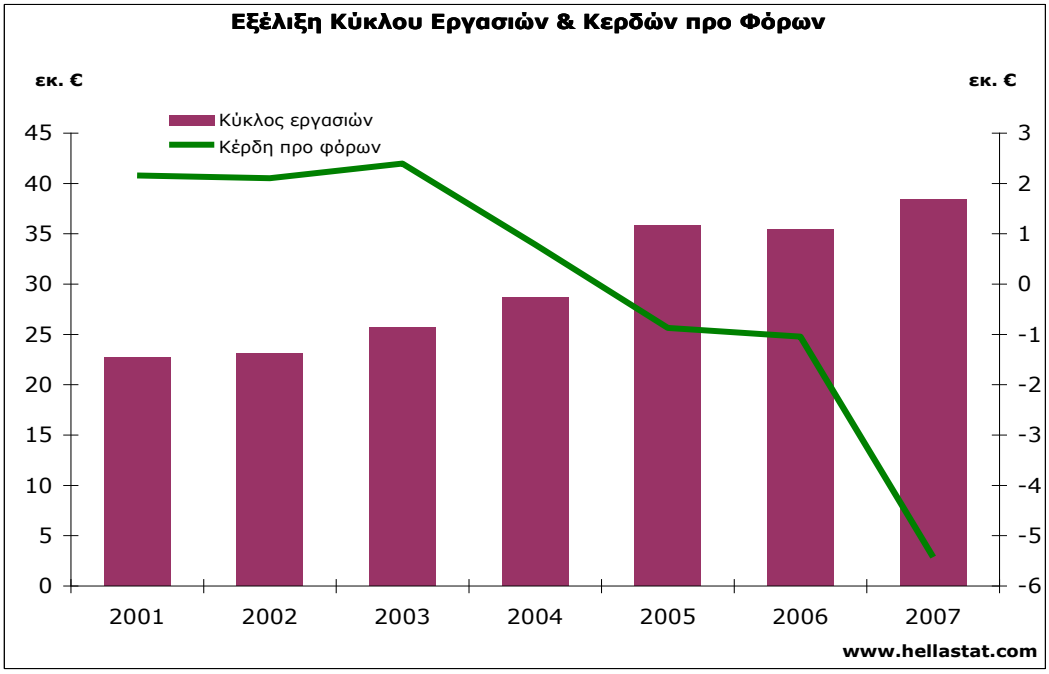
1.2.2 Διαχρονική Εξέλιξη Πωλήσεων

Η ΕΣΥΕ δεν παρακολουθεί τα στοιχεία παραγωγής και πωλήσεων του κλάδου (Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής και Ετήσιες Έρευνες Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων). Για τον λόγο αυτό η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται στο δείγμα των 12 επιχειρήσεων της μελέτης του κλάδου.

Στο εξεταζόμενο δείγμα συμμετέχουν τόσο παραγωγικές εταιρείες όσο και εισαγωγικές. Εξετάζοντας την πορεία του Κύκλου Εργασιών την περίοδο 2001-2007 παρατηρούμε ότι έως το 2005 υπήρχε συνεχής αύξηση των πωλήσεων με αποτέλεσμα η αξία της αγοράς να αυξηθεί κατά 9,1% σε ετήσια βάση. Το 2006 σημειώθηκε μικρή κάμψη 1,1%. Κατά το ίδιο διάστημα η κερδοφορία παρουσίασε μείωση από το 2004 καθώς και τα επόμενα έτη, γεγονός που οφείλεται στην σημαντική επίδραση που ασκεί στα αποτελέσματα η εταιρεία ΖΗΝΩΝ Α.Ε. η οποία επιβαρύνεται από υψηλές δαπάνες ανάπτυξης.

Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών των 12 εταιρειών του δείγματος το 2007 ανήλθε σε €38,36 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,2% σε σχέση με το 2006. Το δείγμα εμφανίζεται διαχωρισμένο μεταξύ των εταιρειών που αύξησαν τον Κύκλο Εργασιών και αυτών που υπέστησαν κάμψη. Πιο συγκεκριμένα, 6 επιχειρήσεις βελτίωσαν τις Πωλήσεις του 2006, ενώ τα έσοδα 5 εταιρειών μειώθηκαν, με αποτέλεσμα η μέση μεταβολή 07/06 ανά εταιρεία να διαμορφωθεί σε -6,1%. Αντιθέτως, τα αντίστοιχα ποσοστά των προηγούμενων ετών είχαν διαμορφωθεί σε θετικά επίπεδα (π.χ. 06/05: 14,6%, 05/04: 3,8% κλπ).

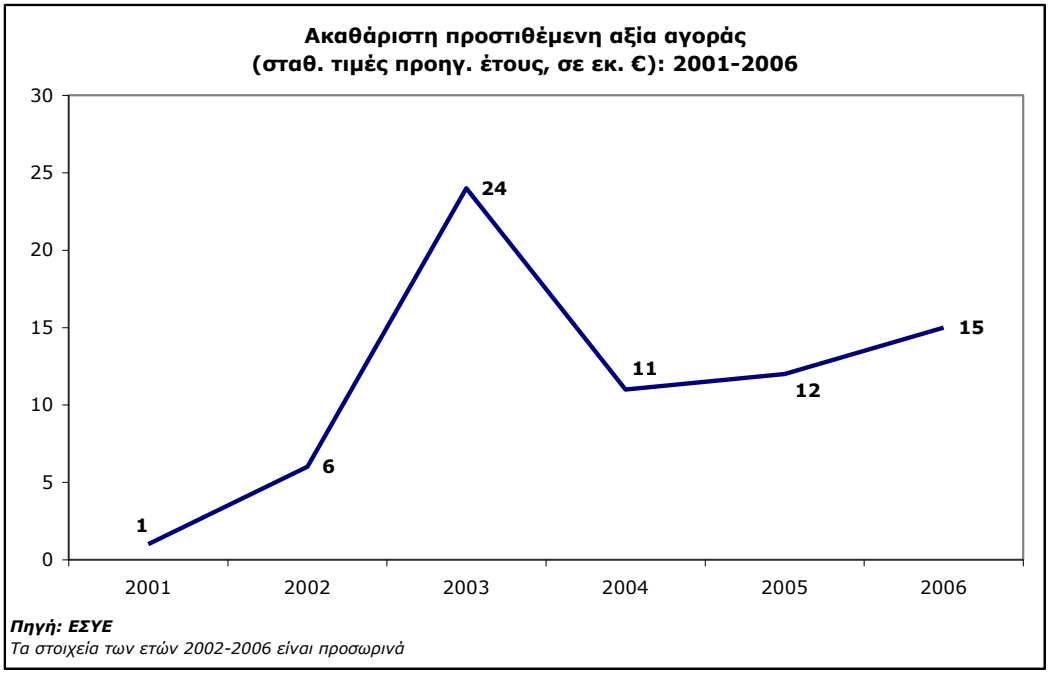
Διάγραμμα 1.9: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών & Κερδών προ Φόρων



1.2.3 Διαχρονική Εξέλιξη ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του κλάδου

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου ακολουθεί ανοδική πορεία από το 2001 έως και το 2006. Το 2003 παρουσίασε τη μεγαλύτερη αύξηση ενώ το 2004 η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία περιορίστηκε στα €11 εκ. Το 2006 ανήλθε σε €15 εκ., έχοντας αυξηθεί κατά €3 εκ. σε σχέση με το προηγούμενο έτος, με το μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής για την περίοδο 2001-2006 διαμορφώνεται σε 64,1%.

Διάγραμμα 1.10 Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία



Πηγή: ΕΣΥΕ
Τα στοιχεία των ετών 2002-2006 είναι προσωρινά

1.3 Βασικά Συμπεράσματα για τη Δομή και τις Προοπτικές του Κλάδου

Η ελληνική αγορά των αυτοματοποιημένων συστημάτων για τη βιομηχανία είναι μικρού μεγέθους, καθώς απαρτίζεται από ολιγάριθμες εταιρείες, μικρομεσαίου μεγέθους. Οι προοπτικές για το άμεσο μέλλον της αγοράς των συστημάτων βιομηχανικού αυτοματισμού δεν είναι ιδιαίτερα ευοίωνες, εξαιτίας και της εξελισσόμενης διεθνούς οικονομικής κρίσης. Το αρνητικό αυτό περιβάλλον προβληματίζει ιδιαίτερα τον κλάδο, καθώς οι εταιρείες-πελάτες καθίστανται περισσότερο συγκρατημένες ως προς τη διάθεση κονδυλίων για ανανέωση εξοπλισμού και παραγγελίας νέων μηχανημάτων.

Η ελληνική βιομηχανία δε, χαρακτηρίζεται ακόμα από μικρά μεγέθη, τόσο από πλευράς παραγωγικής δυναμικότητας, όσο και από πλευράς μεγέθους παραγγελιών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν οι υψηλές ανάγκες σε αυτοματοποιημένο εξοπλισμό που υπάρχουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Συνεπώς, οι εταιρείες του κλάδου δεν έχουν περιθώρια σημαντικής ανάπτυξης και για το λόγο αυτό αναζητούν διαφορετικές αγορές-προορισμούς, που θα προσφέρουν περισσότερες προοπτικές. Ιδιαίτερα ελκυστικοί θεωρούνται οι τομείς της ναυτιλίας, των Logistics και της διαχείρισης αποβλήτων.

Αν και το γενικότερο κλίμα όπως προαναφέρθηκε είναι αρνητικό υπάρχουν επιμέρους τομείς με σημαντικές ευκαιρίες για τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα:

- Η εφαρμογή των πιστοποιητικών ISO 9000 και HACCP από αρκετές επιχειρήσεις απαιτεί τη χρησιμοποίηση συμπληρωματικών μηχανημάτων στην παραγωγική διαδικασία, όπως για παράδειγμα οι ανιχνευτές μετάλλων, ώστε να λειτουργούν σύμφωνα με τα πρότυπα παραγωγής.
- Στον τομέα της αυτοματοποίησης της αποθήκης, ιδιαίτερα στο τμήμα των διαδικασιών output, προβλέπεται ότι μελλοντικά θα επεκταθεί η χρήση των εφαρμογών sorter. Τα συστήματα αυτά στην ουσία αποτελούν το προπαρασκευαστικό σκαλοπάτι της διαδικασίας συλλογής.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν τομείς που η προοπτική δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική για τον κλάδο:

- Στον τομέα της συσκευασίας οι ελληνικές βιομηχανίες, αν και επενδύουν σε μηχανήματα πρωτογενούς συσκευασίας εμφανίζουν σημαντική υστέρηση ως προς τον εξοπλισμό τους στα συστήματα τελικής συσκευασίας («end-of-line» αυτόματη κυτιοθεσία, παλετοποίηση κλπ) συγκριτικά με βιομηχανίες άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στο χαμηλό ακόμα επίπεδο των εργατικών δαπανών στην Ελλάδα, αλλά και στο μικρό μέγεθος της παραγωγής, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα οι ανάγκες να μπορούν να καλυφθούν πλήρως από τη χρήση του ίδιου μηχανήματος για πολλά διαφορετικά προϊόντα.

Σε ότι αφορά το χώρο των συστημάτων αποθήκευσης, είναι αρκετά περιορισμένη η χρήση των «stacker cranes» που χρησιμοποιούνται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών input και συγκεκριμένα στην τακτοποίηση των μονάδων, εξαιτίας του υψηλού κόστος κτήσης, καθώς ένα σύστημα stacker crane κοστίζει τουλάχιστον €350.000, αλλά και της δυσκολίας εφαρμογής στις υπάρχουσες αποθήκες .

2. Κανονιστικό Πλαίσιο

2.1 Θέματα Αδειοδότησης

Σε γενικές γραμμές οι εταιρείες του κλάδου δεν αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα αναφορικά με το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του. Η διαδικασία αδειοδότησης ακολουθεί τη γνωστή γραφειοκρατική διαδικασία που επικρατεί στη χώρα μας, χωρίς να αντιμετωπίζει κάποιο επιπρόσθετο πρόβλημα. Θα πρέπει, βέβαια, να επισημανθεί σημειωθεί ότι το τελευταίο χρονικό διάστημα έγιναν βήματα για την απλούστευση των διαδικασιών ίδρυσης νέων επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου σύμφωνα με την ΚΥΑ 13727/724/2003 (ΦΕΚ 1087 Β') χαρακτηρίζονται ως χαμηλής όχλησης, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες αδειοδότησης να είναι συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις απλές.

Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την ίδρυση και αδειοδότηση μιας μονάδας του κλάδου είναι τα ακόλουθα:

1. Αρχικά, 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
2. 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
3. Λαμβάνει έγκριση Περιβαλλοντικών Όρων από Νομαρχία, υποβάλλοντας σχετική Περιβαλλοντική Έκθεση.

4. 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
5. 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.)
6. 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 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.

2.2 Ειδικά Κλαδικά Θέματα

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εταιρείες του κλάδου αντιπροσωπεύουν μεγάλους διεθνείς οίκους έχοντας στην ευθύνη τους την ανάπτυξη του πελατολογίου, συμμετέχουν στη διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος και αναλαμβάνουν το after sale service. Πολλές φορές, όμως, παρατηρείται ότι διάφοροι επιχειρηματίες προσπαθώντας να επιτύχουν καλύτερες τιμές απευθύνονται κατευθείαν στον οίκο του εξωτερικού και όχι στον αντιπρόσωπό της στην Ελλάδα. Στην πραγματικότητα δεν αποκομίζουν κανένα όφελος μιας και ο ρόλος του αντιπροσώπου είναι ιδιαίτερα κρίσιμος και εν τέλει απαραίτητος έτσι ώστε είναι πολύ δύσκολο να παρακαμφθεί. Ακόμα και αν σε κάποιες περιπτώσεις είναι εφικτή στο στάδιο της εγκατάστασης η απευθείας συνεργασία των ενδιαφερόμενων επιχειρηματιών με τους κατασκευαστές του εξοπλισμού, δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο με το στάδιο μετά την εγκατάσταση οπότε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη.

Επισημαίνεται οι εταιρείες του κλάδου έχουν σαν βασική υποχρέωση για τα συστήματα αυτοματισμού που αναπτύσσουν, να πληρούν τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και αξιοπιστίας, όπως περιθώρια λάθους, ελαττωματικής λειτουργίας κλπ

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	**Παράγοντες ζήτησης** **Οικονομική συγκυρία**

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	*ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ*
Δημογραφικά χαρακτηριστικά	**Νέα προϊόντα**

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

- **Πολιτική Επιδοτήσεων**

Το πλαίσιο ενισχύσεων επενδυτικών σχεδίων επιχειρήσεων-πελατών του κλάδου για τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού τους είναι αρκετά ανεπτυγμένο.

Ο Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004 χρηματοδοτεί το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου με μεταποιητική δραστηριότητα, με την προϋπόθεση το ύψος των επενδυτικών σχεδίων να υπερβαίνει τις 100.000€ (για πολύ μικρές επιχειρήσεις).

Από τα συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα της Δ΄ Προγραμματικής περιόδου χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», «καθώς και των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

- **Οικονομική συγκυρία**

Υπάρχει απόλυτη εξάρτηση από την επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων συνολικά της βιομηχανίας, μιας και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του κλάδου απευθύνονται αποκλειστικά σ' αυτήν. Σε συνθήκες λοιπόν αποεπένδυσης και στενότητας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να χρηματοδοτήσουν την επενδυτική δραστηριότητα, ο κλάδος επηρεάζεται αρνητικά.

- **Παράγοντες ζήτησης**

Γενικότερα υπάρχει υψηλή συσχέτιση της ζήτησης για τα μηχανήματα του κλάδου με την κατάσταση της ευρύτερης οικονομίας και ειδικότερα των παραγωγικών της κλάδων. Οι τάσεις για συμπίεση του κόστους παραγωγής, με τη μείωση του εργατικού κόστους και την εισαγωγή αυτοματοποιημένων μεθόδων παραγωγής, καθώς επίσης και η διευρυνόμενη ανάγκη εισαγωγής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των παραγωγικών διαδικασιών και των τελικών προϊόντων, οδηγεί σε αυξημένη ζήτηση στα προϊόντα και επιχειρήσεις του κλάδου.

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

- **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Η συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα έχει σαν συνέπεια ανάλογη συγκέντρωση και των πελατών- επιχειρήσεων του κλάδου και άρα και των επιχειρήσεων του κλάδου.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

- **Νέα προϊόντα**

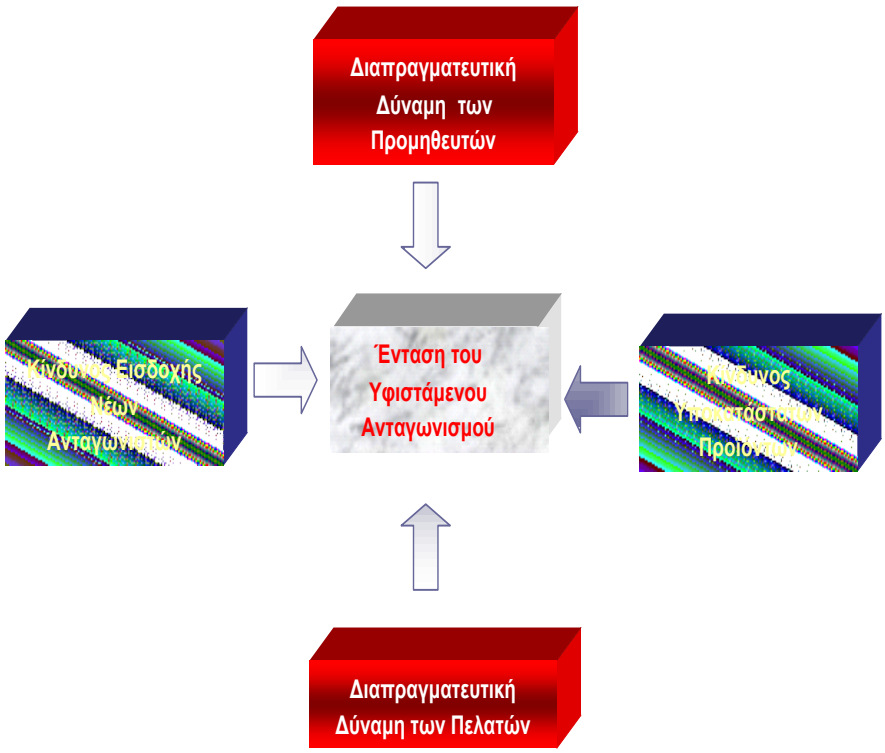
Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει σαν αποτέλεσμα την παρουσίαση νέων προϊόντων στον κλάδο και τη βιομηχανία συνολικά, που απλουστεύουν ακόμα περισσότερο την παραγωγική διαδικασία και μειώνουν το κόστος παραγωγής.

3.2 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμενων του Κλάδου

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

Οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα

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



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

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

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

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

Πίνακας 3.1 : Σύνοψη της Ελκυστικότητας της Αγοράς

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	10%	5	**0,5**	➢ Συμφωνίες αντιπροσώπευσης Υπάρχει απόλυτη εξάρτηση καθώς οι εταιρείες του κλάδου αντιπροσωπεύουν μεγάλους οίκους του εξωτερικού
Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών	20%	3	**0,6**	➢ Πίεση από πελάτες για χαμηλότερες τιμές ➢ Λίγες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και η ζήτηση διαφοροποιείται Μέτρια διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
Κίνδυνος Εισοδοχής νέων Ανταγωνιστών	30%	2	**0,6**	➢ Λίγες εταιρείες στον κλάδο Σχετικά μικρός κίνδυνος από την εισοδοχή νέων ανταγωνιστών
Κίνδυνος Υποκατάστατων Προϊόντων	20%	1	**0,2**	➢ Τα νέα προϊόντα τα οποία αντικαθιστούν άλλα, ανήκουν και αυτά στα προϊόντα του

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου
				κλάδου Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα είναι πολύ μικρός
Ένταση του Ανταγωνισμού	20%	2	**0,4**	➢ Αρκετές εταιρείες στον κλάδο ➢ Το αντικείμενο τους, όμως, είναι πολλές φορές συμπληρωματικό. Ο ανταγωνισμός είναι μέτριος
Σύνολο	**100%**		**2,3**	

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η ελκυστικότητα της αγοράς είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική αφού η συνολική βαθμολόγηση είναι μικρότερη από το 2,5.

3.3 Προϋποθέσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στον Κλάδο

Ο κλάδος είναι έντασης κεφαλαίου, καθώς η λειτουργία των επιχειρήσεων της αγοράς ενέχει μεγάλες ανάγκες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ανάληψης σύνθετων έργων. Επομένως απαιτείται ένα σημαντικό αρχικό κεφάλαιο για την έναρξη της δραστηριότητας στον κλάδο. Παράλληλα, η ανάγκη για ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων και η σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής, του αυτοματισμού, της μηχανολογίας και των τηλεπικοινωνιών δημιουργεί υψηλή τεχνολογική εξάρτηση, άρα κατά συνέπεια απαιτείται από την επιχειρηματία συνεχής εγρήγορση ώστε να παρακολουθεί όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις, να μπορεί να τις αφομοιώνει και να τις εφαρμόζει στη δική του επιχείρηση.

3.4 Συμπεράσματα - Κρίσιμοι Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

Συμπερασματικά, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι υψηλά, καθώς ο μικρός αριθμός των εταιρειών, το περιορισμένο μέγεθος της αγοράς, οι τάσεις έντονης συγκέντρωσης και οι υψηλές απαιτήσεις σε τεχνολογική υποδομή και κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο απαιτεί διάθεση υψηλών κονδυλίων για επιτυχή εισαγωγή.

Ο ανταγωνισμός των εταιρειών του κλάδου επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή, στην γνώση των αναγκών και της υποδομής του πελάτη, στην εξειδίκευση και ποιότητα των προϊόντων, στη δυνατότητα ανάπτυξης ενός ευρέως πελατολογίου και στην

εξυπηρέτηση του πελάτη. Το προσφερόμενο σύστημα θα πρέπει να ενσωματώνει χαρακτηριστικά όπως συμβατότητα με την υποδομή του πελάτη, ευχρηστία, ασφάλεια, δυνατότητα για μελλοντική αναβάθμιση και επέκταση, εναλλακτική λειτουργία σε περίπτωση βλάβης, αλλά και το συνδυασμό σταθερής απόδοσης με ελάχιστη συντήρηση. Για κάθε εταιρεία αποτελεί μεγάλο στοίχημα η προσέλκυση νέων πελατών καθώς συνήθως αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους.

Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει η δημιουργία ενός καλού brand name στην αγορά. Η δημιουργία, όμως, καλού ονόματος στην αγορά για μια εταιρεία παραγωγής αυτοματισμών παραγωγής εναπόκειται όχι μόνο στην ακρίβεια της μελέτης, του σχεδιασμού και της εγκατάστασης του συστήματός της, αλλά και στη συνεχή τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής (after sales service) και στην κατάρτιση του προσωπικού που θα τη χρησιμοποιήσει.

4. Υπόδειγμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

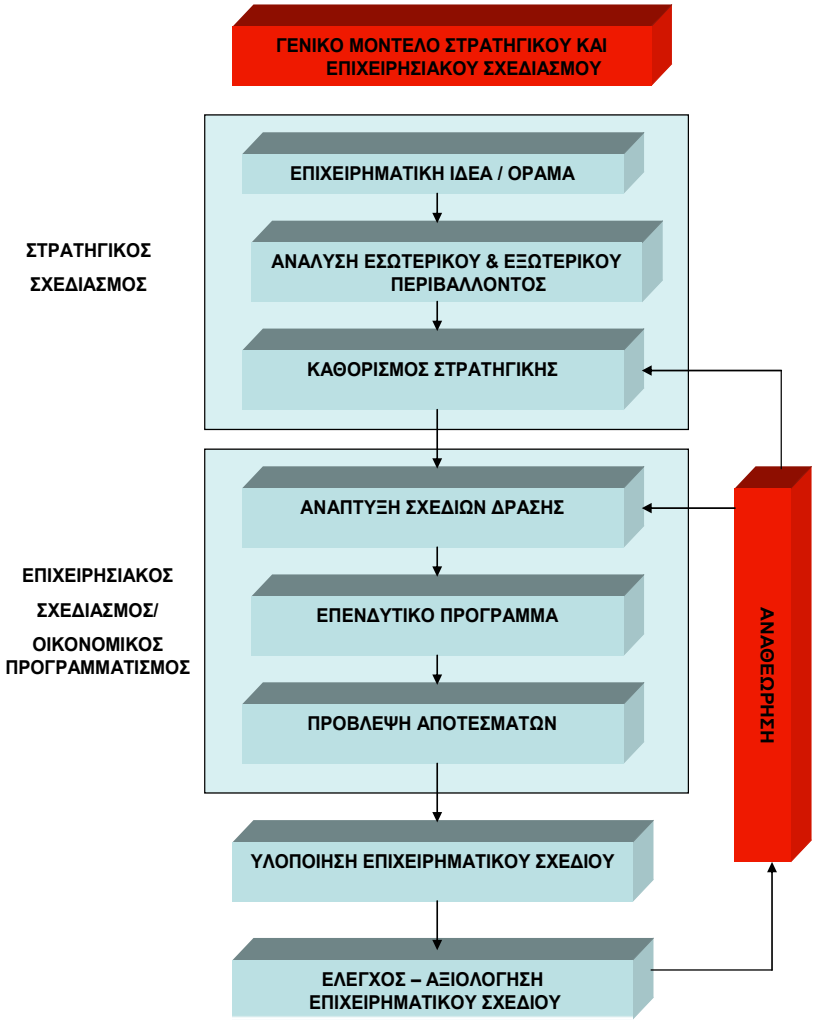
Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης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

Κύριοι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

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

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

Σχήμα 4.1: Μοντέλο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού



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

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

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

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

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

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Τάσεις και κρίσιμα θέματα.

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

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

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

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

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

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

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

Ανάλυση ανταγωνισμού

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

Τυπικά, μια επιχείρηση δέχεται ανταγωνιστικές πιέσεις κυρίως από:

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

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

Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος.

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

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

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

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

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

- τα ιστορικά στοιχεία ανάπτυξης της επιχείρησης (κύριοι σταθμοί ανάπτυξης της εταιρείας, δραστηριότητες /προϊόντα, μετοχική σύνθεση,

συνεργασίες, υλικοτεχνική υποδομή, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό κλπ)

- η στρατηγική της εταιρείας με βάση την παρουσία της στην αγορά
- τα ιστορικά οικονομικά στοιχεία της τελευταίας χρονικής περιόδου (3ετίας ή 5ετίας)

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

Άξονες στρατηγικής και Εταιρικών Στόχων

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

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

- ***Διατύπωση επιχειρηματικού οράματος***. Η διατύπωση αποστολής αφορά τον προσδιορισμό της ταυτότητας της Επιχείρησης και του οράματος του προσδιορισμού της επιθυμητής μελλοντικής εξέλιξης. Η διατύπωση αυτή βοηθά στην επικοινωνία της εταιρικής ταυτότητας και στην διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.
- ***Βασική στρατηγική***: Πρέπει να περιγράψει το πλαίσιο εντός του οποίου θα κινηθεί η Επιχείρηση στο μέσο μακροπρόθεσμο μέλλον το οποίο θα προσδιορίζεται από ένα αριθμό βασικών κατευθύνσεων π.χ. ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων, καινοτόμα παραγωγική διαδικασία ή παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, εδραίωση της επιχείρησης σε συγκεκριμένη αγορά ή σε συγκεκριμένο προϊόν, κ.ά.
- ***Βασικοί εταιρικοί στόχοι***: Η στρατηγική θα πρέπει να οδηγεί στη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων για το σύνολο της επιχείρησης π.χ. απόκτηση Χ% της

εθνικής ή περιφερειακής ή τοπικής αγοράς στο συγκεκριμένο προϊόν, αύξηση κύκλου εργασιών κατά Χ%, μείωση κόστους παραγομένων κατά Χ%, βελτίωση δεικτών παραγωγικότητας ή οικονομικής απόδοσης, υλοποίηση συγκεκριμένου επενδυτικού προγράμματος εντός προκαθορισμένων πλαισίων κ.λπ. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συνεκτικοί μεταξύ τους αλλά και συνεπείς με την εταιρική στρατηγική. Επίσης θα πρέπει να είναι αρκετά φιλόδοξοι αλλά και υλοποιήσιμοι.

Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

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

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

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

- Ο βαθμός λεπτομέρειας, είναι κάτι που διαφέρει ανάμεσα σε επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητά της, την εσωτερική ικανότητα που έχει στο να εφαρμόζει σύγχρονες διαδικασίες προγραμματισμού, κ.λπ. Συχνά, ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αναλύεται σε επιμέρους σχέδια π.χ. Πωλήσεων, Παραγωγής κ.λπ. τα οποία αποτελούν εσωτερικά εργαλεία προγραμματισμού και παρακολούθησης. Αυτό το οποίο είναι απαραίτητο είναι να τεκμηριώνεται με σαφήνεια και πειστικότητα η δυνατότητα επίτευξης των στόχων και οι κύριες ενέργειες οι οποίες πρέπει να αναληφθούν.
- Η φύση των διαφόρων ενεργειών δεν είναι απαραίτητο να έχει πάντοτε οικονομική διάσταση. Συχνά υπάρχουν σημαντικές ενέργειες οι οποίες μπορούν να επιτελεσθούν με το υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης χωρίς επιπλέον κόστος (π.χ. οργανωτικές αλλαγές, βελτίωση ή ανάπτυξη μιας μηχανογραφικής εφαρμογής, καλύτερη εσωτερική επικοινωνία και συντονισμός, κ.ά.).

- Η ακριβής μορφή και το περιεχόμενο των σχεδίων δράσης θα πρέπει να διαμορφώνεται κατά περίπτωση. Πρέπει όμως κατ' ελάχιστο να επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησης, την δυνατότητα αιτιολόγησης αποκλίσεων και την απόδοση των σχετικών ευθυνών.

Διαμόρφωση επενδυτικού προγράμματος

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

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

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

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

Πρόβλεψη οικονομικών αποτελεσμάτων

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

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

- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με τη διαμόρφωση των εσόδων (όγκος πωλήσεων, μοναδιαία τιμή πώλησης, κ.λπ., ανά κατηγορία προϊόντων και αγορών εφόσον υπάρχουν διαφορές).
- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με τη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής (εξέλιξη μοναδιαίων αναλύσεων ανά κατηγορία κόστους, κόστος μονάδος, κ.λπ.). Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση του κόστους θα πρέπει να σχετίζεται με την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου και να μην προκύπτει μόνο από την προβολή ιστορικών στοιχείων.
- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με την διαμόρφωση λειτουργικών δαπανών. Είναι απαραίτητο και αυτές να προκύπτουν προϋπολογιστικά και βάσει του Επιχειρησιακού Σχεδίου και να μην ακολουθούν τη λογική της ποσοστιαίας αύξησης ανάλογα με τον πληθωρισμό ή την εξέλιξη του κύκλου εργασιών.
- Οι βασικές υποθέσεις σχετικά με την χρηματοδότηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

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

Ανάλυση ευαισθησίας οικονομικών αποτελεσμάτων

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

Στο Παράρτημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση του Υποδείγματος Επιχειρηματικού Σχεδίου του κλάδου «Κατασκευή εξοπλισμού ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

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%**

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

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

1.1.2 Δραστηριότητες – Προϊόντα

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

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 τις προμήθειες των πρώτων υλών και συστημάτων, τις συνεργασίες αντιπροσώπευσης από ξένους οίκους, καθώς επίσης και τυχόν συνεργασίες υποστήριξης βιομηχανικών μονάδων σε εφαρμογές βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής.

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		Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (δυναμικότητα κλπ)		
2		>>		
3		>>		
4		>>		
5		>>		
Β	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**			
1		Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		
2		>>		
Γ	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**			
1		Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, ωφέλιμο φορτίο κλπ)		
2		Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, θέσεις κλπ)		
3		>>		
Δ	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**			
1		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: Απασχολούμενο προσωπικό

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

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

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

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία

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

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

Πίνακας 1.4: Αποτελέσματα χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

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

Πίνακας 1.5: Διάθεση αποτελεσμάτων

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

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

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	**Έτος 1**	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου Προηγούμενων Χρήσεων					
Φόρος Εισοδήματος Χρήσεως					
Κέρδη προς Διάθεση (ή Ζημιές εις Νέον)					
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 των 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 ή και εισαγωγών και εξαγωγών)
- Βασικοί Χρηματοοικονομικοί δείκτες των επιχειρήσεων του κλάδου

2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

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

- Υιοθέτηση αυτοματισμών στη παραγωγική διαδικασία,
- Εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας παραγωγικής διαδικασίας και παραγομένων προϊόντων
- Υιοθέτηση μηχανισμών ελέγχου βιομηχανικής παραγωγής κλπ

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο

Θα πρέπει να γίνει εκτίμηση του τεχνολογικού επιπέδου και των καινοτομιών που εισάγονται τόσο στη βιομηχανία συνολικά, όσο και στις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών του ίδιου του κλάδου. Ενδεικτικά πεδία ανάλυσης του τεχνολογικού επιπέδου μπορεί να γίνει στους παρακάτω τομείς:

- Συστήματα βιομηχανικών αυτοματισμών και υποστηρικτικών λειτουργιών
- Συστήματα ποιοτικού ελέγχου και μεθόδων βιομηχανικής παραγωγής
- Συστήματα αυτοματοποίησης κτιρίων
- Συνοδευτικό λογισμικό υποστήριξης των παραπάνω λειτουργιών κλπ

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

2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

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

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

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

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

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

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

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

- οικονομίες κλίμακας
- ανάγκες σε κεφάλαια

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

δ. Ύπαρξη Υποκατάστατων, όπως:

- ψηφιακά προϊόντα
- διείσδυση του Internet

ε. Ένταση ανταγωνισμού

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

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

3. SWOT Ανάλυση

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

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Τα προϊόντα του κλάδου ενέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τις εταιρείες που τα χρησιμοποιούν (αύξηση ποσότητας και χρόνου παραγωγής, μείωση κόστους κλπ).
- Οι επιδοτήσεις του αναπτυξιακού νόμου αύξησαν τη ζήτηση.
- Αντιπροσώπευση συστημάτων γνωστών οίκων του εξωτερικού.
- Παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Περιορισμένο μέγεθος αγοράς και μικρός αριθμός εταιρειών.
- Η ελληνική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μικρά μεγέθη παραγωγής και παραγγελιών.
- Έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και μεγάλο χρονικό διάστημα για την κατάρτιση νέων τεχνικών.
- Ο τιμολογιακός ανταγωνισμός αναγκάζει τις εταιρείες λειτουργήσουν με χαμηλότερα περιθώρια κέρδους.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Τα επαναλαμβανόμενα έργα δημιουργούν οικονομίες κλίμακας
- Η σύγκλιση των τεχνολογιών πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και αυτοματισμού επιτρέπει την ανάπτυξη προηγμένων εφαρμογών.
- Η εισαγωγή καινοτομιών για την αναγνώριση της ταυτότητας των προϊόντων συντελεί στην περαιτέρω εξέλιξη και εξειδίκευση των αυτοματισμών.
- Ανάληψη έργων μελλοντικά σε βαλκανικές αγορές

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η οικονομική κρίση θα οδηγήσει σε κάμψη της αγοράς, καθώς οι πελάτες θα προχωρήσουν σε περικοπές κονδυλίων για απόκτηση και αναβάθμιση του εξοπλισμού τους.
- Επέκταση της χρήσης των συστημάτων που εισάγονται από το εξωτερικό (τακτική που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές που λειτουργούν στη χώρα μας).
- Σταδιακή μείωση της βιομηχανικής παραγωγής στην χώρα μας.
- Περιορισμός των επενδύσεων μέχρι την έκδοση νέου αναπτυξιακού νόμου.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4. Ανάλυση – Επιλογή Στρατηγικής

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

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

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

4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies)

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

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

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

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

Ανταγωνιστική Βάση κατά Porter

		Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	**Διαφοροποίηση**
Εύρος Αγοράς	**Μεγάλο**	Ηγεσία Κόστους (1)	Διαφοροποίηση (3)

	Μικρό	Ηγεσία Κόστους σε Εξειδικευμένο Κοινό (2)	Διαφοροποίηση σε Εξειδικευμένο Κοινό (4)

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

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

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

4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός

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

- Το προϊόν
- Την αγορά στην οποία απευθύνεται

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

Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις κατά Ansoff

		Προϊόντα	
		Υφιστάμενα	**Νέα**
Αγορά	**Υφιστάμενη**	Διείσδυση ή απόσυρση ή σταθεροποίηση (1)	Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (3)

	Νέα	Επέκταση σε Νέες Αγορές (2)	Ανάπτυξη Νέων Δραστηριοτήτων (4)

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

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

4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης

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

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

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

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

4.2 Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική marketing περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Πλάνο Marketing

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

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

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.

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. Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από έναν πωλητή ο οποίος θα τους εξηγήσει καλύτερα το προϊόν, θα εξασφαλίσει καλούς χρόνους παράδοσης, συντήρησης κ.λ.π. Τα ειδικά κλαδικά και άλλα τεχνικά έντυπα είναι ίσως καταλληλότερα μέσα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου που απευθύνεται και έχει πελάτη της τη βιομηχανία, παρά τα ΜΜΕ οι οποίες απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και μπορούν, μέσω αυτών, 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
- Έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας ή αύξηση του κύκλου εργασιών από εξαγωγές
- 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.

<table>
<tr><td colspan="7">Σχέδιο Δράσης 1: « .....»</td></tr>
<tr><td>Αναλυτική περιγραφή</td><td colspan="6">Γίνεται αναφορά στον Επιχειρησιακό στόχο που εξυπηρετεί και στη συνέχεια δίνεται αναλυτική περιγραφή του σχεδίου δράσης, με τα επιμέρους έργα που το συγκροτούν</td></tr>
<tr><td>Σκοπιμότητα και εφικτότητα υλοποίησης</td><td colspan="6">Γίνεται αναφορά στα οφέλη και τις θετικές επιδράσεις που θα έχει για την επιχείρηση και αναλύεται η σκοπιμότητα και εφικτότητα της υλοποίησής της</td></tr>
<tr><td>Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας</td><td colspan="6">Γίνεται αναφορά στις κομβικές ενέργειες ή τα προαπαιτούμενα για την υλοποίηση της δράσης</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Ποσοτικοί Δείκτες και στόχοι παρακολούθησης αποτελεσμάτων</td><td colspan="6">Ανά έτος δίνονται ποσοτικά στοιχεία/δείκτες υλοποίησης (π.χ. νέο κτίριο, νέα παραγωγική γραμμή ή λογισμικό υποστήριξης κλπ) καθώς και δείκτες αποτελεσμάτων (π.χ. κάλυψη του 100% των αναγκών σε συστήματα υποστήριξης εσωτερικών λειτουργιών)</td></tr>
<tr><td>Δείκτης / στόχος</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>1. .....</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2. .....</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Συνολικό χρονοδιάγραμμα</td><td colspan="6">Αναφέρεται το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της δράσης π.χ. 2ος 2009 – 5ος 2010</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Κόστος έργων ανά έτος</td><td>Έργο</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>1. .....</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2. .....</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Σύνολο</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

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 – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.2: Πίνακας Δαπανών Ειδικών Εγκαταστάσεων

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

Πίνακας 5.3: Πίνακας Δαπανών Διαμόρφωσης Χώρων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ						
2	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ						
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.4: Πίνακας Δαπανών Μεταφορικών Μέσων

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	ΦΟΡΤΗΓΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ 1,5 ΤΟΝΩΝ						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	ΣΥΝΟΛΟ						

Πίνακας 5.5: Πίνακας Δαπανών Συστημάτων αυτοματοποίησης και μηχανοργάνωσης

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	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 – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	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						

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

Προϊόντα	Παραγωγή Τελευταίου Έτους (σε μονάδες παραγωγής)	Προβλεπόμενες μονάδες πωλήσεων				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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 (το 2007 ανήλθε στο 26,1%). 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										

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 τηλεφωνία κ.λ.π)						
Έξοδα Ταξιδίων						
Μεταφορικά Έξοδα						

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

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

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

Πίνακας 6.13: Παροχές Τρίτων

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

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

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
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								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
	ΣΥΝΟΛΟ							

Πίνακας 6.18: Εκτίμηση Αποσβέσεων Ειδικών Εγκαταστάσεων

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

Πίνακας 6.19: Εκτίμηση Αποσβέσεων Διαμόρφωσης Χώρων

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

Πίνακας 6.20: Εκτίμηση Αποσβέσεων Μεταφορικών Μέσων

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

Πίνακας 6.21: Εκτίμηση Αποσβέσεων Συστημάτων Αυτοματοποίησης και Μηχανοργάνωσης

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

Πίνακας 6.22: Εκτίμηση Αποσβέσεων Άλλων Δαπανών

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

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

Πίνακας 6.23 : Εκτίμηση Αποσβέσεων που αφορούν την Επένδυση

	Συντελεστής Απόσβεσης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εξοπλισμός						
Ειδικές εγκαταστάσεις						
Διαμόρφωση χώρων						
Μεταφορικά Μέσα						
Συστήματα 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 285 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 214 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 113 ημέρες.

Πίνακας 6.27 : Εκτίμηση Προβλεπόμενων Αποθεμάτων

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

- **Λοιποί Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων**

Στους λοιπούς λογαριασμούς των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων για τους οποίους γίνεται εκτίμηση περιλαμβάνονται οι φόροι πληρωτέοι, οι ασφαλιστικές εισφορές, τα μερίσματα και οι διάφοροι πιστωτές. Για τον υπολογισμό των ποσών

των ασφαλιστικών οργανισμών θα πρέπει να ανατρέξουμε στον Πίνακα 6.11 όπου εμφανίζεται το σύνολο της μισθοδοσίας.

Πίνακας 6.28: Εκτίμηση Λοιπών Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

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

6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα

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

Πίνακας 6.29: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων προ Υπολογισμού Χρηματοδοτικών Αναγκών

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

Πίνακας 6.30: Διανομή Κερδών προ Υπολογισμού Χρηματοδοτικών Αναγκών

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

6.3 Ταμειακές Ροές

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

Πίνακας 6.31: Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης

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

** Εάν η επιχείρηση έχει προηγούμενη δραστηριότητα υπολογίζεται το*

κεφάλαιο κίνησης του προηγούμενου έτους και αφαιρείται από το κεφάλαιο κίνησης του έτους 1

Πίνακας 6.32: Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης

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

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

6.6 Ανάλυση ευαισθησίας

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

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

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

7. Συμπεράσματα

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