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

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΕΤΠΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ 1

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 2

1.1 Χαρακτηριστικα Γνωρισματα των Επιχειρησεων του Κλαδου 2

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή 3

1.1.2 Απασχόληση 5

1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση 6

1.2 Εξελιξη της Ζητησης 17

1.3 Βασικα Συμπερασματα για τη Δομη και τις Προοπτικες του Κλαδου 18

2. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 21

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 26

3.1 Ανάλυση PEST του Κλαδου 27

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον 27

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον 28

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον 29

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον 29

3.2 Ανάλυση των Πεντε Δυναμεων του Κλαδου 29

3.3 Προϋποθεσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικης Δραστηριοτητας στον Κλαδο 31

3.4 Συμπερασματα - Κρισιμοι Παραγοντες Ανταγωνιστικοτητας 32

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 35

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Ανάλυση Εσωτερικου Περιβαλλοντος 1

1.1 Παρουσίαση της εταιρείας 1

1.1.1 Ταυτότητα του φορέα 1

1.1.2 Δραστηριότητες – Προϊόντα 2

1.1.3 Σύντομο Ιστορικό 2

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή 2

1.3 Οργάνωση - Ανθρώπινο Δυναμικό – Υποδομές 3

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία 4

2. Ανάλυση Εξωτερικου Περιβαλλοντος 7

2.1 Ανάλυση και Διάρθρωση της αγοράς 7

2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης 7

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο 8

2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού ____ *8*
3. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ____ 10
4. ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ____ 12
4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής ____ *12*
4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies) ____ *12*
4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός ____ *13*
4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης ____ *14*
4.2 Στρατηγική Marketing ____ *15*
4.3 Πλάνο Marketing ____ *16*
4.3.1 Προϊόν ____ *16*
4.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική ____ *17*
4.3.3 Πολιτική Προώθησης ____ *17*
5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ____ 18
6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ____ 27
6.1 Παραδοχές / Προβλέψεις εσόδων - εξόδων ____ *27*
6.1.1 Έσοδα ____ *28*
6.1.2 Έξοδα ____ *33*
6.1.3 Εκτιμώμενες Αποσβέσεις ____ *41*
6.1.4 Παραδοχές Δραστηριότητας ____ *44*
6.2 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα ____ *46*
6.3 Ταμειακές Ροές ____ *47*
6.4 Υπολογισμός ταμειακών αναγκών ____ *48*
6.5 Αποτελέσματα και ταμειακές ροές μετά τη χρηματοδότηση ____ *49*
6.6 Ανάλυση ευαισθησίας ____ *51*
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ____ 52

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ 4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ 5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΜΕΣΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ 8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ 8
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 9
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΥΣ 10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ 11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ 12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ & ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ & ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 13
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΜΙΚΤΟ & ΚΑΘΑΡΟ (ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ) ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 15
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7: ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ & ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΤΟΣ 16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9: ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ ΚΕΡΔΟΥΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 16
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.8 : ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ 20
ΣΧΗΜΑ 3.1: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ 29
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ 30
ΣΧΗΜΑ 4.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 36
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ 3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ 4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ 6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ANSOFF 14
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 20
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 21
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 22
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 23
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 24

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: ΆΛΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ 25
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 26
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 28
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2Α: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΑΔΕΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ 29
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3Α: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΗΣ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2Β: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΑΝΘΡΩΠΟΩΡΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ-ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3Β: ΧΡΕΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΟΩΡΑΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ 'ΕΣΟΔΑ 31
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΛΟΙΠΑ 'ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ 32
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6: 'ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥΣ ΤΟΚΟΥΣ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΣΟΔΑ 33
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8Α: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8Β: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ 34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ 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 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16: 'ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ 'ΕΞΟΔΑ 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΧΩΡΩΝ 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΆΛΛΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24 : ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26 : ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 47

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ 47
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΠΡΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34: ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ ΚΑΙ ΤΟΚΟΙ ΔΑΝΕΙΟΥ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.35: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.36: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.37: ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.38: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 50

Πληροφορίες για την έκδοση

Σκοπός του οδηγού Επιχειρηματικής δραστηριότητας του Κλάδου **«Υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού εφαρμογών»** όπως περιγράφεται και από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας **(ΕΣΥΕ)** βάσει της Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας **(ΣΤΑΚΟΔ) 722.1 «Εκδόσεις λογισμικού»** και **722.9 «Άλλη παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού και προμήθεια λογισμικού»**, έχει σαν στόχο τη:

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

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

1. Εισαγωγή – Βασικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Κλάδου

Η βασική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου συνίσταται στην ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού. Η πολυπλοκότητα των εφαρμογών αυτών ποικίλει, από απλά λογιστικά προγράμματα, μέχρι σύνθετα πιο εξειδικευμένα συστήματα, όπως ERP και CRM, που απευθύνονται σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Κυρίως μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εταιρείες του κλάδου, δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων οι οποίες εξασφαλίζουν την άδεια για τις εφαρμογές αυτές από μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού και στη συνέχεια τις παραμετροποιούν ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη. Υπάρχουν, όμως, και ελληνικές εταιρείες που αναπτύσσουν αυτόνομα τα δικά τους συστήματα ERP/CRM. Οι μικρότερες εταιρείες της αγοράς δραστηριοποιούνται σε ανάπτυξη πιο απλών εφαρμογών.

Στην χώρα μας, η διείσδυση των συστημάτων λογισμικού στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί, με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα επιχειρήσεων, η οποία χρησιμοποιεί εξελιγμένα συστήματα λογισμικού και μπορεί να στηρίξει την ανάπτυξη των εταιρειών του κλάδου. Παρατηρείται ωστόσο έντονα το φαινόμενο της πειρατείας. Η δράση αρκετών εταιρειών της αγοράς εμφανίζει κάποιο βαθμό διαφοροποίησης, καθώς εκτός από τη βασική δραστηριότητα, που συνίσταται στην ανάπτυξη λογισμικού εφαρμογών, παρέχουν και άλλες υπηρεσίες, όπως υποστήριξη των πελατών, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, εμπόριο hardware, web hosting κλπ.

1.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Ο εγχώριος κλάδος δημιουργίας λογισμικού βρίσκεται σε αναπτυξιακή τροχιά λόγω της σταδιακής διείσδυσης των εφαρμογών του στις περισσότερες επιχειρήσεις, την αύξηση των ευρυζωνικών συνδέσεων και των δημοπρατούμενων έργων πληροφορικής. Σημαντική αύξηση παρουσιάζουν τα έργα πληροφορικής σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (κυρίως σε συστήματα ERP και CRM), τάση που φαίνεται να εδραιώνεται μέσα στο 2008. Οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις στρέφονται σταδιακά στην καλύτερη αξιοποίηση της υφιστάμενης υποδομής τους και ειδικά οι τράπεζες οι οποίες επιθυμούν να βελτιώσουν την εσωτερική λειτουργία τους, αλλά και ο ευρύτερος χρηματιστηριακός κλάδος.
Οι εφαρμογές λογισμικού που προσφέρονται από τις εταιρείες του κλάδου διακρίνονται στις παρακάτω κύριες κατηγορίες:

- πακέτα για διαχείριση όλου του φάσματος των εταιρικών λειτουργιών και διεργασιών (Enterprise Resource Planning - ERP), τα οποία προσφέρουν τόσο μεγάλες όσο και μικρές εταιρείες,
- εφαρμογές για ιστοσελίδες, χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται πολλές μικρές εταιρείες,
- εξειδικευμένες εφαρμογές για χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που περιλαμβάνουν τη διαχείριση επενδύσεων και πελατών, τη διαχείριση κινδύνων, την εποπτεία και την ασφάλεια (παρέχονται κυρίως από πολυεθνικές) και
- λογισμικό για τον δημόσιο τομέα, το οποίο παράγεται από τις μεγαλύτερες εταιρείες ανάπτυξης.

Οι δημόσιες δαπάνες επηρεάζουν θετικά σε σημαντικό βαθμό τον κλάδο, είτε αυτές έχουν τη μορφή χρηματοδότησης δημόσιων έργων εξοπλισμού με λογισμικό, είτε αφορούν επιδοτήσεις δράσεων των ιδιωτικών εταιρειών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2007 κατακυρώθηκαν πολλά και μεγάλα έργα στο δημόσιο τομέα. Για το 2008 προβλέπεται αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών λόγω της συγκέντρωσης μεγάλου ανεκτέλεστου υπολοίπου από συμβάσεις προηγούμενων ετών. Τα έργα πληροφορικής πάντως λιγοστεύουν, καθώς οι πόροι του Γ ΚΠΣ βαίνουν προς το τέλος της απορρόφησής τους. Η αγορά βρίσκεται σε αναμονή του νέου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», ύψους €2 δις, οι πόροι του οποίου θα αρχίσουν να διοχετεύονται μέσα στο επόμενο έτος.

1.1.1 Περιφερειακή Κατανομή

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο το 2008, σύμφωνα με τα στοιχεία της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ) και οι οποίες δήλωναν σαν κύρια δραστηριότητα την ανάπτυξη λογισμικού, ανέρχονταν στις 844. Το μεγαλύτερο δεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (68%) είναι ατομικές εταιρείες, ενώ οι προσωπικές (Ο.Ε. και Ε.Ε.) αποτελούν το 10,7% του συνολικού αριθμού. Μικρότερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι Α.Ε. (10%) και οι Ε.Π.Ε. (7,6%).

Πίνακας 1.1: Κατανομή επιχειρήσεων ανά περιφέρεια και νομική μορφή

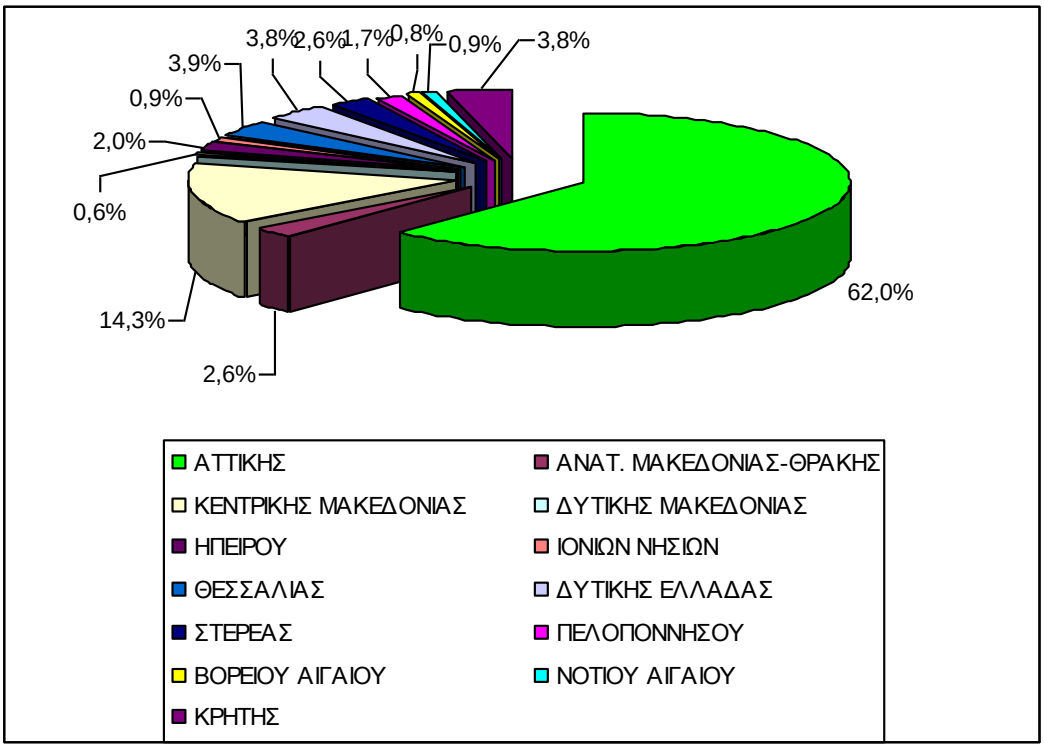
ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		ΑΕ	ΕΠΕ	ΟΕ&ΕΕ	ΑΤΟΜΙΚΕΣ	ΛΟΙΠΕΣ
ΑΤΤΙΚΗΣ	523	71	53	50	320	29
ΑΝ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ	22	1	1	5	15	0
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	121	10	3	17	89	2
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	5	0	0	1	4	0
ΗΠΕΙΡΟΥ	17	0	1	1	14	1
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΙΩΝ	8	0	0	2	6	0
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	33	0	2	4	27	0
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	32	1	0	3	27	1
ΣΤΕΡΕΑΣ	22	0	0	0	22	0
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	14	0	0	2	12	0
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	7	0	2	1	4	0
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	8	0	0	2	6	0
ΚΡΗΤΗΣ	32	1	2	2	27	0
ΣΥΝΟΛΟ	844	84	64	90	573	33

Λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική διασπορά των επιχειρήσεων, είναι έκδηλη η συγκέντρωση της συντριπτικής πλειοψηφίας αυτών στην Περιφέρεια Αττικής (62%, ή 523 εταιρείες). Στην Κεντρική Μακεδονία βρίσκεται το 14,3% του συνόλου, ενώ η κάθε μια από τις υπόλοιπες Περιφέρειες συγκεντρώνει πολύ μικρότερα ποσοστά (όχι μεγαλύτερα από 4%).

Η συγκέντρωση στα μεγάλα αστικά κέντρα Αθήνας και Θεσσαλονίκης είναι εύλογη, καθώς εκεί λειτουργούν και οι μεγαλύτεροι όμιλοι εταιρειών που έχουν αυξημένες ανάγκες για εξοπλισμό ειδών πληροφορικής, και λιγότερο στις αγορές της επαρχίας.

Επίσης, στην Αττική βρίσκεται το 84,5% των Α.Ε. και το 83% των Ε.Π.Ε. Αντιθέτως, οι Ο.Ε.-Ε.Ε. και οι ατομικές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά, καθώς τα ποσοστά της περιφέρειας Αττικής διαμορφώνονται σε επίπεδα γύρω στο 56%, ενώ αυξημένα εμφανίζονται τα ποσοστά της Κεντρικής Μακεδονίας (19% και 15,5% αντίστοιχα), αλλά και κάποιων άλλων αγορών της περιφέρειας. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 1.1: Ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων κλάδου



1.1.2 Απασχόληση

Σύμφωνα με την Ε.Σ.Υ.Ε η Ετήσια έρευνα εργατικού δυναμικού έδειξε ότι κατά το 4^{ο} τρίμηνο το 2007 στον κλάδο 722 **«Παροχής συμβουλών σε θέματα λογισμικού και προμήθειας software»** απασχολήθηκαν 12.431 εργαζόμενοι. Αναλυτικά η κατανομή τους ανά Περιφέρεια φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

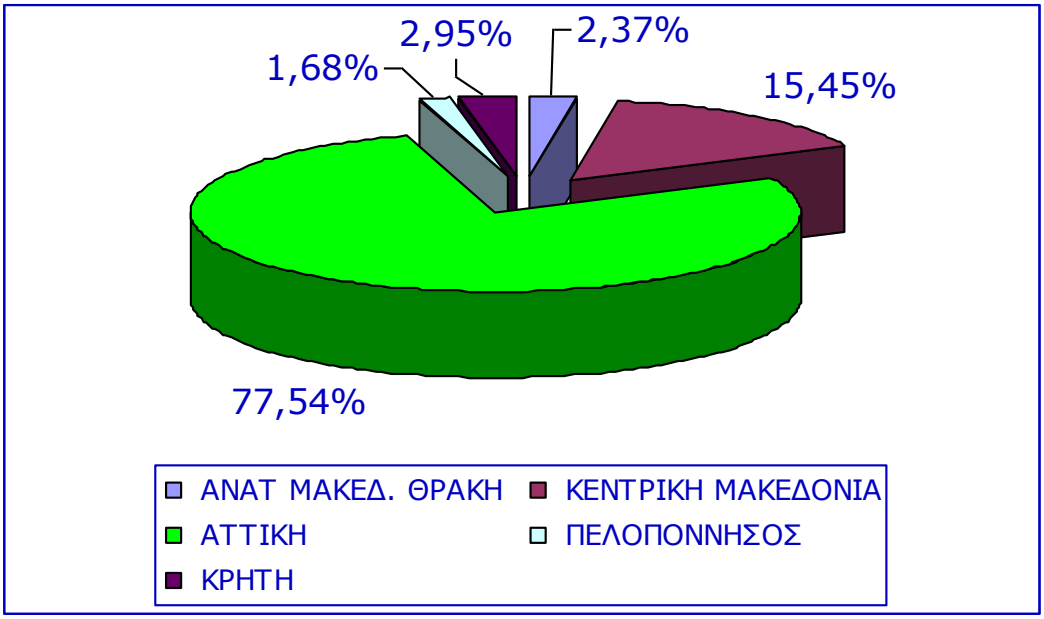
Πίνακας 1.2: Απασχολούμενο προσωπικό ανά περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ (%)
ΑΝΑΤ ΜΑΚΕΔ. ΘΡΑΚΗ	295	2,37
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	1.921	15,45
ΑΤΤΙΚΗ	9.639	77,54
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	209	1,68
ΚΡΗΤΗ	367	2,95
Σύνολο	**12.431**	**100,00**

Παρατηρούμε και εδώ ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων συγκεντρώνεται στην ευρύτερη περιοχή των δυο μεγάλων αστικών κέντρων αφού

το ποσοστό των εργαζομένων στην περιφέρεια Αττικής και στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας φθάνει στο 93%.

Διάγραμμα 1.2: Απασχολούμενο προσωπικό ανά περιφέρεια



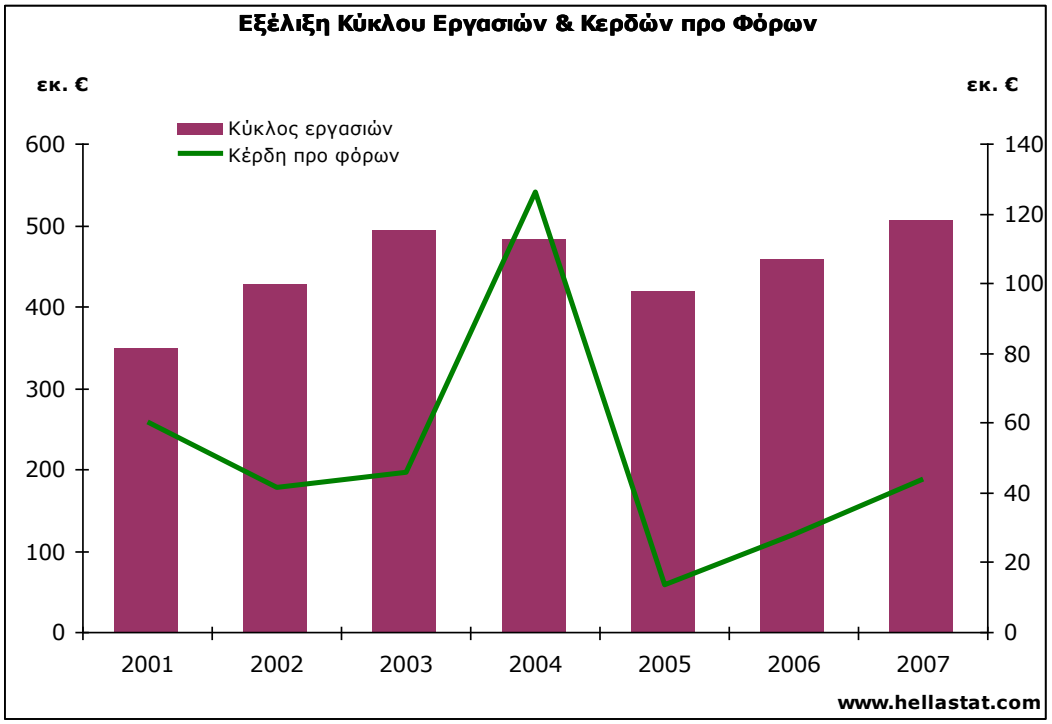
1.1.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση έχουν ληφθεί υπόψη τα στοιχεία δημοσιευμένων Ισολογισμών 290 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.

Οι εταιρείες του δείγματος παρουσίασαν σημαντικές μεταβολές στην εξεταζόμενη επταετία. Συγκεκριμένα, ο Κύκλος εργασιών τους αυξανόταν με σημαντικούς ρυθμούς έως και το 2003, ενώ το 2004 παρέμεινε στα ίδια περίπου επίπεδα. Την ίδια περίοδο η εξέλιξη των ΚΠΦ ήταν ακόμη πιο εντυπωσιακή καθώς το 2004 διαμορφώθηκαν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και διαμορφώθηκαν στα €126,13 εκ. Η εξέλιξη αυτή ήταν αποτέλεσμα των πολύ καλών επιδόσεων πολλών εταιρειών του κλάδου. Η συνέχεια όμως δεν ήταν αντίστοιχη καθώς ο Κύκλος εργασιών το 2005 παρουσίασε σημαντική μείωση και διαμορφώθηκε στα €419,57 εκ., δηλαδή διαμορφώθηκε σε επίπεδα αντίστοιχα του 2002. Η μείωση αυτή ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας των ελληνικών επιχειρήσεων να περιορίσουν τα έξοδά τους, μέρος των οποίων αποτελεί και το budget για συστήματα λογισμικού. Τα τελευταία δύο έτη η αύξηση των εργασιών των εταιρειών του δείγματος διαμορφώθηκε στο 9,7% και ο Κύκλος εργασιών το 2007 διαμορφώθηκε στα υψηλότερα επίπεδα της επταετίας. Η τελική κερδοφορία παρουσίασε σημαντική

μείωση το 2005 όταν διαμορφώθηκε στα χαμηλότερα επίπεδα της επταετίας, ενώ το 2006 αν και βελτιώθηκε παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα. Το 2007 όμως, η σημαντική βελτίωση των μικτών αποτελεσμάτων και ο καλύτερος έλεγχος των διοικητικών δαπανών είχαν σαν αποτέλεσμα την σημαντική βελτίωση των ΚΠΤΦΑ και των ΚΠΦ, τα οποία διαμορφώθηκαν σε επίπεδα αντίστοιχα του 2003.

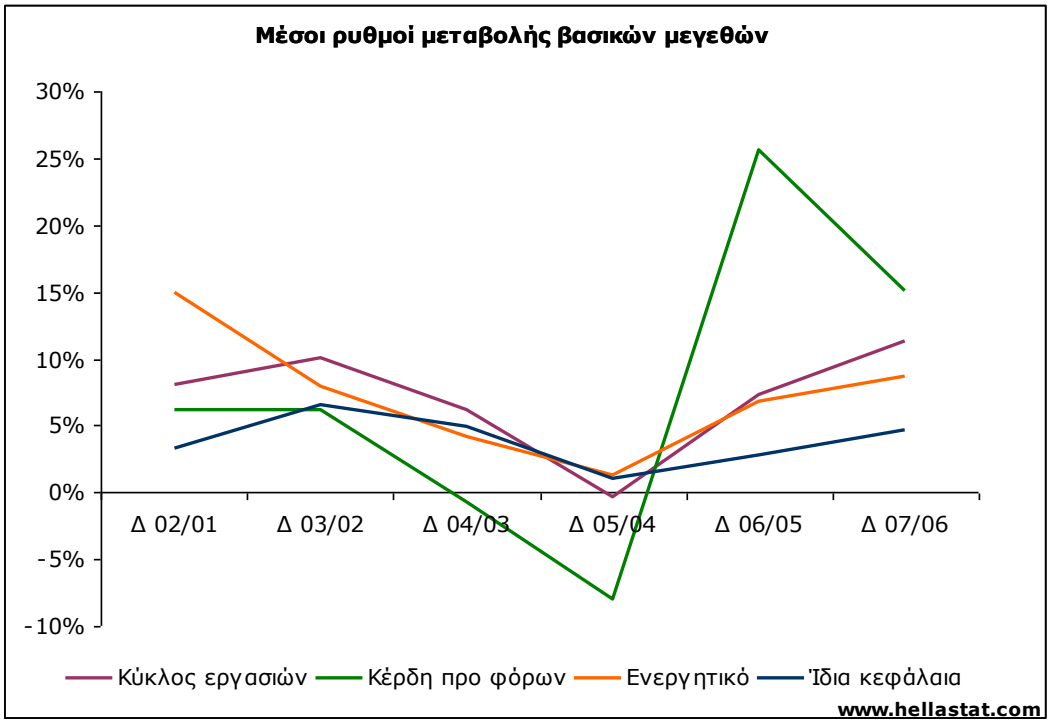
Διάγραμμα 1.3 : Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών & Κερδών προ Φόρων



Η αγορά την περίοδο 2001-2007 αυξήθηκε κατά 5,9% σε ετήσια βάση, με ιδιαίτερα ανοδική πορεία μετά το 2005. Από τις 245 εταιρείες που παρουσίασαν οικονομικά στοιχεία για το 2007, οι 167 (68,2%) είχαν αύξηση της δραστηριότητάς τους σε σχέση με το 2006, βοηθώντας έτσι την αντίστοιχη μέση μεταβολή ανά εταιρεία να σχηματιστεί στο 11,3% (το μεγαλύτερο επίπεδο της τελευταίας εξαετίας), σχεδόν όσο και το αντίστοιχο ποσοστό της περιόδου 07/05.

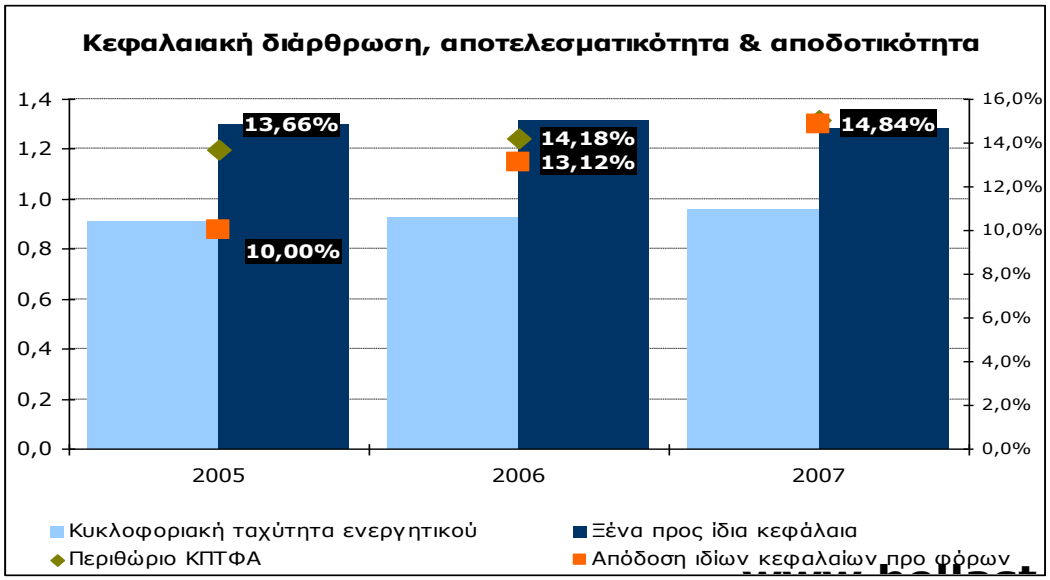
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι Μέσοι ρυθμοί μεταβολής των βασικών μεγεθών του κλάδου.

Διάγραμμα 1.4: Μέσοι ρυθμοί μεταβολής βασικών μεγεθών



Το μέσο Περιθώριο ΚΠΤΦΑ στο τέλος της χρήσης σχηματίστηκε στο 39,3%, αποτελώντας καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση του αντίστοιχου δείκτη λειτουργικής κερδοφορίας στο 5,6%.

Διάγραμμα 1.5: Κεφαλαιακή διάρθρωση, αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα



Ο κατακερματισμός του κλάδου είναι εμφανής από τα σχετικά μερίδια αγοράς: το 2007 οι 5 μεγαλύτερες βάσει Κύκλου Εργασιών εταιρείες συγκέντρωσαν το 17,1% της αξίας αγοράς του δείγματος, παρουσιάζοντας μικρή ενίσχυση σε σχέση με το

2006 (16,4%). Ωστόσο αυτή η τάση αναμένεται να ενισχυθεί στο μέλλον ειδικά σε περιόδους κρίσης.

- **Ανάλυση Κεφαλαιακής Διάρθρωσης**

Οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις το 2007 αποτέλεσαν το 55,1 % των Πωλήσεων (έναντι 50,8% το προηγούμενο έτος), ενώ ο αντίστοιχος δείκτης των Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Δανείων βελτιώθηκε σε 21,0%, από 23,8% το 2006, καθώς τα δάνεια αυτά περιορίστηκαν από αρκετές εταιρείες.

Οι αριθμοδείκτες του κλάδου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.3: 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	0,55	0,51	0,57	0,60	0,57	0,60	0,59	0,59	0,54
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	21,0%	23,8%	22,9%	24,4%	26,2%	25,3%	25,7%	25,5%	23,5%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,28	1,32	1,30	1,75	1,68	1,60	1,14	1,09	1,04
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	57,4%	57,6%	56,7%	57,1%	55,3%	54,9%	57,3%	56,3%	54,4%
Κάλυψη τόκων από ΚΠΤΦΑ	10,95	9,78	9,13	27,73	30,03	26,02	3,14	3,09	3,57
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	54,0%	52,2%	53,3%	53,0%	51,6%	51,7%	46,3%	46,8%	45,6%
Λειτουργ. υποχρ. προς Ενεργητικό	15,3%	15,3%	13,7%	17,4%	18,6%	18,1%	27,5%	28,3%	27,6%
Λειτουργικές προς βρ. Υποχρ.	34,4%	38,5%	35,2%	36,7%	38,9%	38,6%	90,9%	91,8%	92,5%
Ρευστότητα									
Γενική ρευστότητα	1,44	1,43	1,49	1,62	1,75	1,81	1,24	1,22	1,23
Άμεση ρευστότητα	1,34	1,35	1,38	1,53	1,64	1,68	0,99	0,98	0,98
Εμπορικός Κύκλος	13	25	48	33	41	59	46	42	37
Ημέρες απαιτήσεων	181	176	195	202	204	211	140	135	124
Ημέρες αποθεμάτων	24	26	31	43	40	47	72	71	67
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	192	178	178	212	204	199	166	164	154
Αποθέματα προς κυκλ. ενεργητικό	4,4%	5,2%	6,0%	6,0%	6,4%	7,7%	21,1%	21,6%	21,9%
Αποθέματα προς ενεργητικό	3,0%	3,9%	4,2%	4,7%	5,0%	5,8%	13,7%	13,7%	13,9%
Αποτελεσματικότητα									
Ταχύτητα απαιτήσεων	1,98	2,04	1,84	2,17	2,22	2,13	2,00	2,06	2,27
Ταχύτητα αποθεμάτων	15,03	13,69	11,52	35,90	29,38	25,29	5,16	5,19	5,51
Ταχύτητα ενεργητικού	0,96	0,93	0,91	0,99	0,96	0,96	0,62	0,62	0,65
Έξοδα διοίκησης προς πωλήσεις	15,1%	15,3%	17,1%	18,5%	19,8%	20,8%	9,7%	9,9%	9,7%
Έξοδα διάθεσης προς πωλήσεις	11,8%	10,2%	11,0%	13,2%	12,4%	13,0%	10,5%	10,6%	10,1%
Λειτουργικά έξοδα προς πωλήσεις	31,0%	31,8%	30,7%	34,2%	35,0%	37,3%	21,8%	22,2%	21,1%
Χρεωστικοί τόκοι προς πωλήσεις	1,15%	0,92%	0,75%	1,69%	1,47%	1,38%	1,72%	1,58%	1,47%
Έκτακτα αποτ. προς πωλήσεις	0,37%	0,33%	0,35%	0,62%	0,54%	0,73%	-0,04%	-0,05%	-0,02%
Κερδοφορία & αποδοτικότητα									
Περιθώριο μικτού κέρδους	39,3%	39,1%	36,5%	40,6%	39,3%	37,6%	27,8%	27,2%	26,7%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	8,9%	7,5%	4,9%	9,8%	8,6%	4,1%	5,2%	4,5%	4,9%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	15,0%	14,2%	13,7%	16,5%	15,5%	11,8%	9,4%	8,9%	9,3%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	5,6%	5,0%	3,8%	7,4%	6,7%	3,2%	2,7%	2,2%	2,6%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	5,5%	5,0%	3,8%	7,4%	6,7%	5,2%	1,5%	1,1%	1,4%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	14,8%	13,1%	10,0%	21,0%	18,0%	14,5%	4,6%	3,6%	4,1%

Η κεφαλαιακή μόχλευση του κλάδου το 2007 βελτιώθηκε οριακά σε 1,28 προς 1, από 1,32 προς 1 αν και το έτος αυτό οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού αύξησαν των σύνολο των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεών τους κατά 3,2%, ενώ τα Ίδια Κεφάλαια ενισχύθηκαν οριακά κατά 0,9%. Ο δείκτης κατά τα έτη 2005-2007 είναι πιο επιβαρημένος σε σχέση με την περίοδο 2001-2004. Επίσης, η συνολική δανειακή επιβάρυνση αυξήθηκε σε 58,3% έναντι 56,9% το 2006.

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, οι μικρού μεγέθους εταιρείες παρουσιάζουν το μικρότερο βαθμό μόχλευσης, με μόλις 0,90 προς 1, κάτι το οποίο συντελεί και στη χαμηλότερη αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων τους. Το μεσαίο τμήμα εμφανίζει την υψηλότερη μόχλευση, με 1,75 προς 1.

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

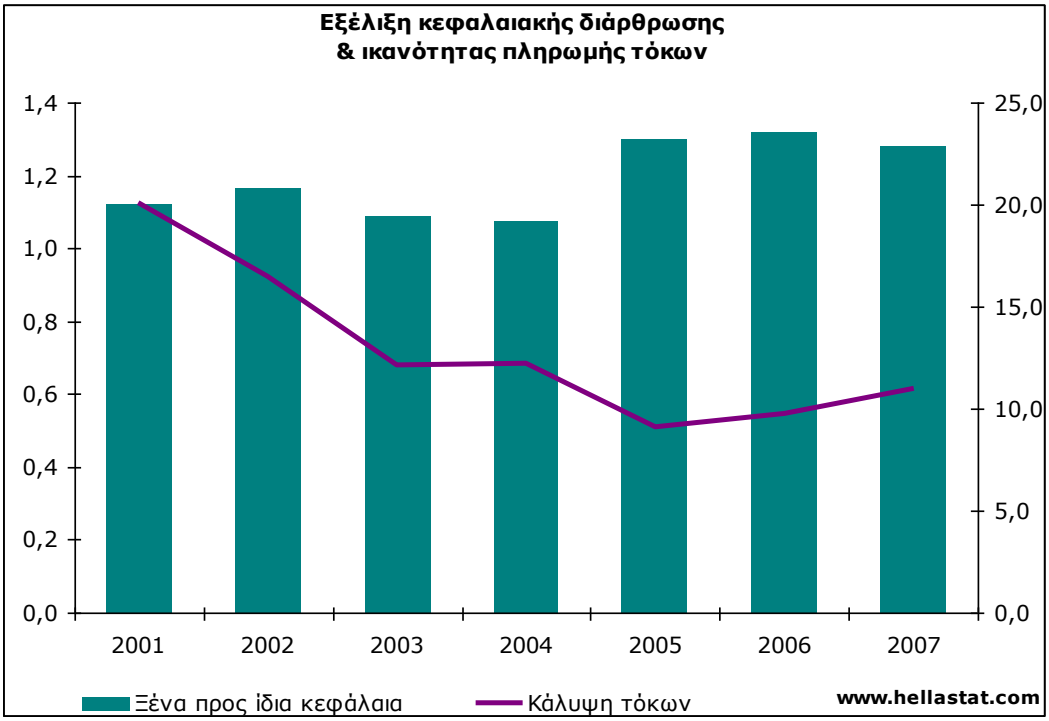
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,28**	**1,32**	**1,30**	**1,07**	**1,09**	**1,16**	**1,12**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	0,90	0,68	0,81	0,71	0,89	0,63	1,20
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,75	1,63	1,56	1,27	1,28	1,60	1,19
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	1,37	1,32	1,52	1,16	1,15	1,10	1,06

Κάλυψη τόκων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**10,95**	**9,78**	**9,13**	**12,23**	**12,16**	**16,47**	**20,06**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	7,28	14,35	10,15	20,32	11,51	16,47	4,53
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	12,05	9,82	8,83	12,86	11,83	16,76	17,75
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	10,98	8,68	10,54	9,68	13,22	19,06	46,56

Ο δείκτης κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη μετά το 2005 αυξάνεται, καταλήγοντας σε 10,95 φορές το 2007, έναντι 9,78 φορών το προηγούμενο έτος. Οι μικρές εταιρείες πάντως επιδεικνύουν τη μικρότερη τιμή, με 7,28 φορές, αρκετά χαμηλότερη επίδοση συγκριτική με την προηγούμενη χρήση (14,35 φορές). Αντιθέτως, τα άλλα δύο τμήματα του δείγματος εμφανίζουν πολύ υψηλότερες τιμές (μεσαίες επιχειρήσεις: 12,05 φορές και μεγάλες επιχειρήσεις: 10,98 φορές), με σημαντική μάλιστα βελτίωση από το 2006.

Η εξέλιξη της κεφαλαιακής διάρθρωσης και της ικανότητας πληρωμής τόκων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

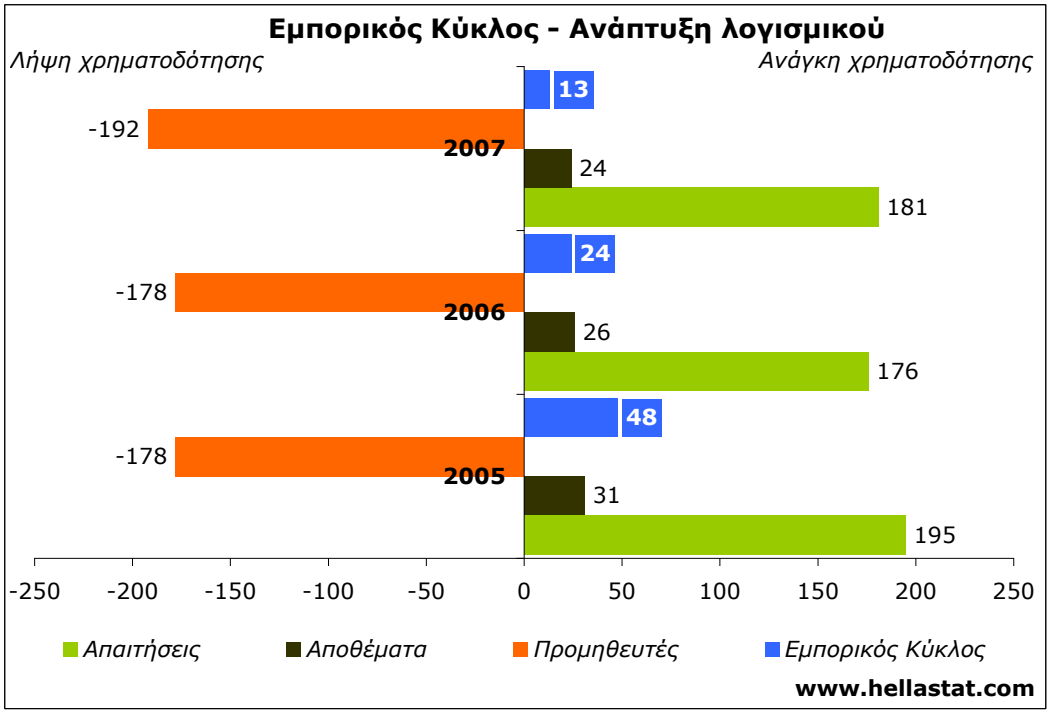
Διάγραμμα 1.6: Εξέλιξη κεφαλαιακής διάρθρωσης & ικανότητας πληρωμής τόκων



➢ **Ανάλυση Ρευστότητας & Εμπορικού Κύκλου**

Ο Εμπορικός Κύκλος το 2007 μειώθηκε στις 13 ημέρες (έναντι 24 ημερών το 2006), άμεσο αποτέλεσμα της επέκτασης του διαστήματος παροχής πίστωσης από τους προμηθευτές στις 192 ημέρες. Επίσης, ο χρόνος ανακύκλωσης Αποθεμάτων μεταβλήθηκε ελάχιστα (24 ημέρες), ενώ η χρονική περίοδος είσπραξης των Απαιτήσεων αυξήθηκε κατά 5 ημέρες, για να διαμορφωθεί στις 181 ημέρες κατά την τελευταία χρήση. Πάντως, ο κλάδος έχει πολύ μικρότερο Εμπορικό Κύκλο συγκριτικά με το σύνολο της ελληνικής οικονομίας, όπου η αντίστοιχη επίδοση είναι 46 ημέρες

Διάγραμμα 1.7: Εμπορικός Κύκλος – Ανάπτυξη λογισμικού



Λαμβάνοντας υπόψη το διαχωρισμό του δείγματος ανάλογα με το μέγεθος των Πωλήσεων των εταιρειών, παρατηρείται ότι το μεσαίο τμήμα εμφανίζει αρνητική τιμή (-8 ημέρες), ενώ αντιθέτως οι μικρές και μεγάλες εταιρείες χαρακτηρίζονται από πιο εκτεταμένα διαστήματα (23 και 26 ημέρες αντίστοιχα). Μάλιστα, οι μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν και αρκετά σημαντική βελτίωση 13 ημερών συγκριτικά με το προηγούμενο έτος.

Η μέση τιμή του δείκτη γενικής ρευστότητας στον κλάδο κινείται σε υψηλές τιμές, καθ' όλη τη διάρκεια της εξαετίας. Το 2007 διαμορφώθηκε σε 1,44, παρουσιάζοντας ουσιαστικά σταθερότητα τα τελευταία τρία έτη. Οι εταιρείες του δείγματος έχουν την ευχέρεια να λειτουργούν σε αυτά τα ευνοϊκά επίπεδα, καθώς διαχειρίζονται μεγάλου ύψους Απαιτήσεις, οι οποίες ανέρχονται στο 48,1% του Συνολικού Ενεργητικού το τελευταίο έτος της εξεταζόμενης περιόδου.

Σε αντίστοιχα υψηλές τιμές κυμαίνεται και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (1,34 το 2007), καθώς λόγω της φύσης των εργασιών των εταιρειών του κλάδου τα Αποθέματα αποτελούν πολύ μικρό τμήμα του ενεργητικού των επιχειρήσεων.

Οι εταιρείες του μικρότερου τμήματος της αγοράς εμφανίζουν τη μεγαλύτερη τιμή γενικής ρευστότητας (1,86), καθώς ευνοούνται ιδιαίτερα από την περιορισμένη κεφαλαιακή τους μόχλευση (μόλις 0,90 προς 1). Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί το υψηλό ποσοστό των Επισφαλών Απαιτήσεων ως προς τις Συνολικές Απαιτήσεις

τους (10,1%), το οποίο απέχει σημαντικά από τις άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων (μεσαίες 2,5%, μεγάλες 2,0%).

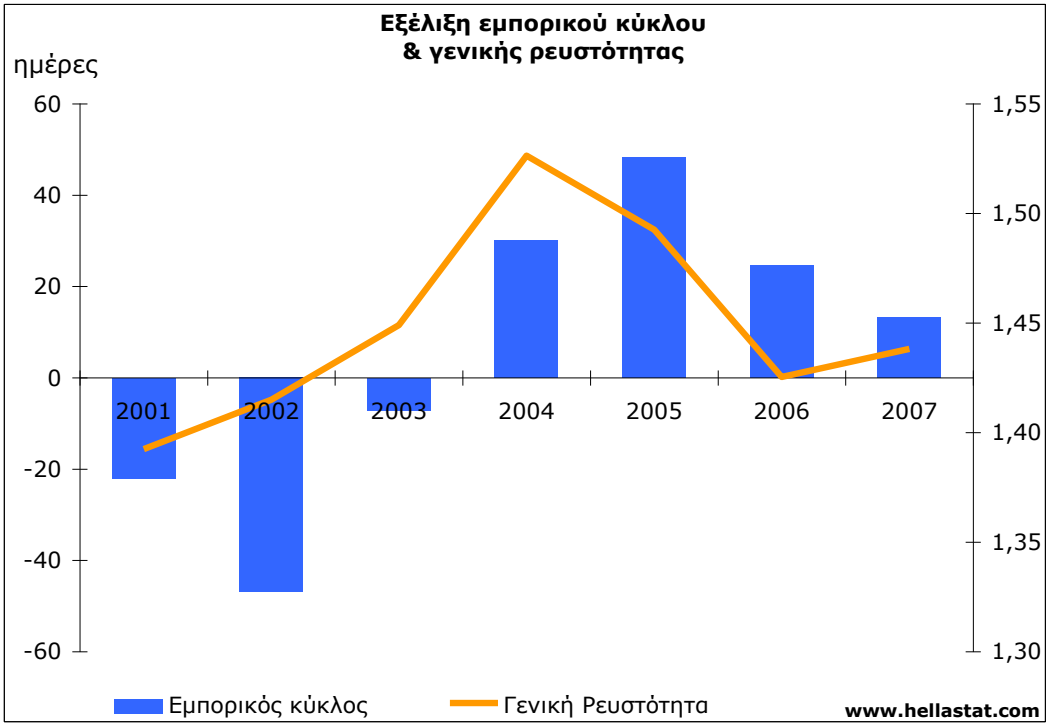
Πίνακας 1.5: Γενική Ρευστότητα & Εμπορικός Κύκλος κατά μέγεθος επιχειρήσεων και έτος

Γενική Ρευστότητα	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**1,44**	**1,43**	**1,49**	**1,53**	**1,45**	**1,41**	**1,39**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	1,86	2,01	1,94	1,89	1,48	1,87	1,35
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	1,31	1,35	1,30	1,35	1,46	1,29	1,38
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	1,40	1,45	1,38	1,43	1,32	1,32	1,40

Εμπορικός κύκλος	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**13**	**25**	**48**	**30**	**-7**	**-47**	**-22**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	23	10	67	16	-34	-103	33
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	-8	-17	-5	-8	2	-25	5
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	26	22	35	27	8	50	16

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

Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη εμπορικού κύκλου & γενικής ρευστότητας



.

- **Αποτελεσματικότητα**

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των Απαιτήσεων σχηματίζεται γενικά σε χαμηλά επίπεδα, λόγω της σημαντικής συμμετοχής τους στη σύνθεση του σωρευτικού Ενεργητικού (48,7% το 2007). Την τελευταία χρήση ο εν λόγω δείκτης επιδεινώθηκε οριακά σε 1,98. Το μεσαίο τμήμα του δείγματος εμφανίζεται περισσότερο αποτελεσματικό όσον αφορά τη διαχείριση των Απαιτήσεων, σχηματίζοντας διάμεσο κυκλοφοριακή ταχύτητα στο 2,15. Αντίθετα οι μικρότερες εταιρείες παρουσιάζουν την πιο αργή κυκλοφοριακή ταχύτητα Απαιτήσεων με 1,65.

Η επιβάρυνση με Λειτουργικά Έξοδα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, με τη σχέση τους ως προς τον Κύκλο Εργασιών να διαμορφώνεται σε 31,0% στο τέλος του έτους (31,8% το 2006). Σε μεγαλύτερο επίπεδο σχηματίζεται ο αντίστοιχος δείκτης των Εξόδων Διοίκησης (15,1%), οριακά πάντως βελτιωμένος από το προηγούμενο έτος, ενώ δείκτης των Εξόδων Διάθεσης επιδεινώθηκε κατά 1,5 σχεδόν ποσοστιαία μονάδα, σε 11,8%. Οι μικρότερες εταιρείες εμφανίζουν πολύ υψηλότερα λειτουργικά έξοδα προς τον Κύκλο εργασιών τους (45,9% για το 2007) σε σχέση με τις μεσαίες (30,2%) και τις μεγαλύτερες (23,0%).

Λόγω του υψηλού μεγέθους των απαιτήσεων, η κυκλοφοριακή ταχύτητα του Ενεργητικού διαμορφώνεται σε επίπεδα κάτω του 1. Ωστόσο παρουσιάζεται βελτίωση σε σχέση με τις δύο προηγούμενες χρήσεις. Οι μικρότερες εταιρείες παρουσιάζουν χαμηλή αποτελεσματικότητα καθώς η τιμή του αντίστοιχου δείκτη διαμορφώνεται στο 0,68.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού βελτιώθηκε οριακά, παραμένοντας έτσι σε επίπεδα κατώτερα της μονάδας (συγκεκριμένα στο 0,96).

- **Ανάλυση Αποδοτικότητας και Κερδοφορίας**

Τα Μικτά Αποτελέσματα το 2007 αυξήθηκαν κατά 17,4%, καταλήγοντας σε €198,18 εκ., με αποτέλεσμα το αντίστοιχο Περιθώριο να παραμείνει στο υψηλό επίπεδο της προηγούμενης χρήσης (39,3%). Μεγαλύτερες βελτιώσεις ωστόσο παρατηρούνται τόσο στη λειτουργική (+33,2%), όσο και στην προ φόρων κερδοφορία (+56,3%). Το 87,3% -ή 220 συνολικά- των εταιρειών του δείγματος εμφανίζει θετική λειτουργική κερδοφορία, με τις 137 από αυτές να λειτουργούν σε μεγαλύτερα επίπεδα από το 2006. Συγχρόνως, ευνοϊκή κρίνεται και η διαστρωμάτωση στον τομέα των ΚΠΦ: 8 στις 10 εταιρείες είναι κερδοφόρες, με τη μέση μεταβολή 07/06 να σχηματίζεται σε 15,1%.

Το μέσο Περιθώριο Μικτού Κέρδους παρουσίασε οριακή βελτίωση και διαμορφώθηκε σε 39,3%, δηλαδή σημαντικά βελτιωμένο σε σχέση με το 2005.

Βελτίωση εμφανίζουν και τα Περιθώρια ΚΠΤΦΑ (από 14,2% σε 15,0%) και ΚΠΦ (από 5,0% σε 5,6%), με τις περισσότερες εταιρείες να βελτιώνουν τους δείκτες τους.

Γενικά, παρατηρείται αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ Περιθωρίου Μικτού Κέρδους και μεγέθους εταιρειών. Έτσι, οι μικρές επιχειρήσεις υπερέχουν των άλλων δύο τμημάτων του δείγματος, με διάμεσο στο 45,4%, ενώ οι μεγάλες εταιρείες υπολείπονται με 37,0%. Ακριβώς αντίθετη είναι η εικόνα των Περιθωρίων ΚΠΤΦΑ και ΚΠΦ, με τις μικρές μονάδες να παρουσιάζουν τους μικρότερους διαμέσους του δείγματος (10,6% και 4,4% αντίστοιχα). Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα της καλύτερης διαχείρισης των δαπανών από τις μεγαλύτερες εταιρείες και των οικονομιών κλίμακας λόγω μεγέθους.

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

Μικτό περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**39,3%**	**39,1%**	**36,5%**	**35,3%**	**39,5%**	**37,4%**	**38,1%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	45,4%	41,1%	36,7%	37,9%	39,5%	37,9%	37,8%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	37,8%	39,1%	34,9%	34,9%	41,1%	37,2%	38,0%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	37,0%	34,4%	38,9%	34,2%	36,1%	36,5%	38,6%

Καθαρό προ φόρων περιθώριο	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**5,6%**	**5,0%**	**3,8%**	**4,5%**	**5,0%**	**4,4%**	**9,9%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	4,4%	4,9%	2,9%	4,2%	4,2%	3,9%	2,0%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	6,1%	5,0%	4,3%	4,5%	4,5%	3,2%	8,9%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	5,4%	5,0%	7,5%	6,1%	9,1%	11,8%	16,1%

Δεδομένης της σχεδόν στάσιμης ικανότητας ανακύκλωσης Συνολικών Κεφαλαίων και της μικρής μεταβολής της κεφαλαιακής μόχλευσης, η σημαντική αύξηση των ΚΠΦ οδηγεί την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (RoE) το 2007 στο 14,7%, συνεχίζοντας την ανοδική πορεία του προηγούμενου έτους (13,1% το 2006). Αντίστοιχα η απόδοση των συνολικών κεφαλαίων βελτιώθηκε από 4,9% το 2006 σε 5,5% το 2007, από τις υψηλότερες στην επταετία.

Διακρίνοντας της εταιρείες ανά κατηγορία μεγέθους παρατηρούμε ότι και οι τρεις κατηγορίες βελτίωσαν την απόδοση των συνολικών κεφαλαίων το 2007, με τις μεγαλύτερες να σημειώνουν την καλύτερη επίδοση.

Στην αποδοτικότητα των Ιδίων κεφαλαίων όμως, τη καλύτερη απόδοση είχαν οι μεσαίες εταιρείες, τόσο λόγω του υψηλότερου περιθωρίου καθαρού κέρδους όσο και λόγω της υψηλότερης μόχλευσης σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες εταιρειών. Αντιθέτως, οι μικρές εταιρείες υπέστησαν κάμψη του εν λόγω δείκτη σε 7,7% (8,4% το 2006), άμεση συνέπεια της πτώσης των Περιθωρίων ΚΠΤΦΑ και ΚΠΦ.

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

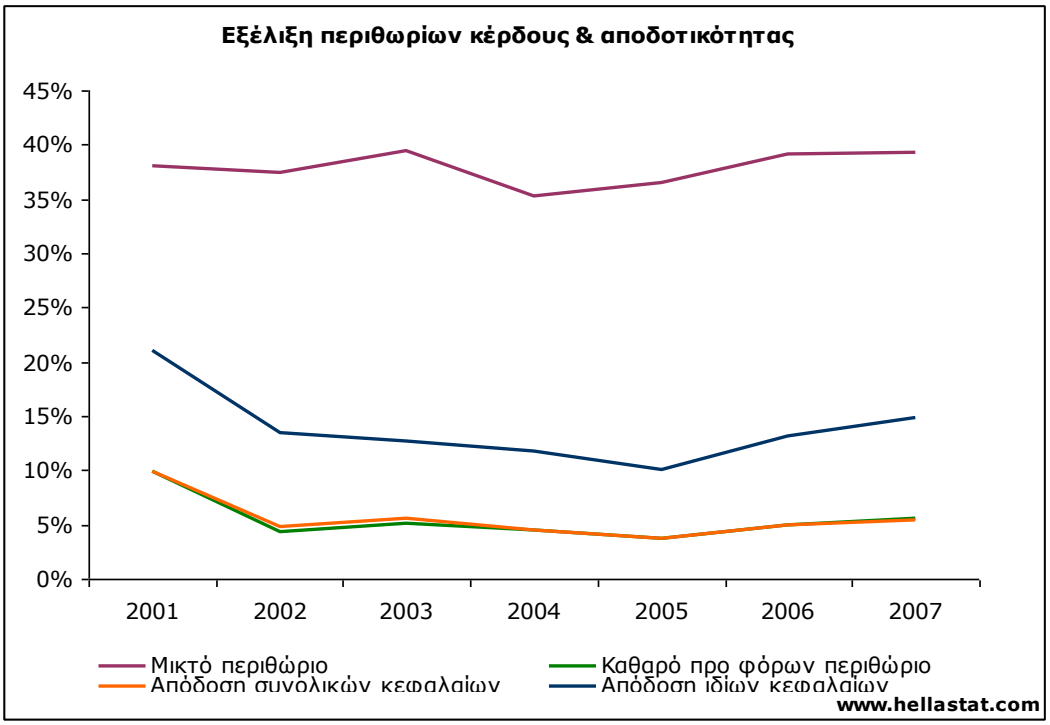
Απόδοση συνολικών κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**5,5%**	**5,0%**	**3,8%**	**4,4%**	**5,6%**	**4,8%**	**9,9%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	4,6%	4,5%	2,0%	2,8%	3,8%	4,1%	-2,9%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	6,9%	5,4%	4,0%	5,7%	6,4%	3,5%	12,0%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	7,2%	5,1%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

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Κλαδικός μέσος	**14,8%**	**13,1%**	**10,0%**	**11,7%**	**12,7%**	**13,4%**	**21,0%**
Πωλήσεις € 0 εκ. - € 0,3 εκ.	7,7%	8,4%	5,2%	7,4%	6,0%	9,3%	3,5%
Πωλήσεις € 0,3 εκ. - € 2,5 εκ.	18,8%	14,2%	14,1%	12,3%	18,6%	15,4%	26,6%
Πωλήσεις > € 2,5 εκ.	17,0%	15,6%	12,5%	10,9%	14,6%	20,4%	20,4%

Το μέσο Περιθώριο ΚΠΤΦΑ στο τέλος της χρήσης σχηματίστηκε στο 39,3%, αποτελώντας καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση του αντίστοιχου δείκτη λειτουργικής κερδοφορίας στο 5,6%.

Η εξέλιξη των περιθωρίων κέρδους και αποδοτικότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 1.9: Εξέλιξη περιθωρίων κέρδους & αποδοτικότητας



1.2 Εξέλιξη της Ζήτησης

Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού διακινούν απευθύνονται σε ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα (τράπεζες, λιανεμπόριο, βιομηχανία) κάθε μεγέθους, καθώς και φορείς του Δημόσιου Τομέα (κεντρική και περιφερειακή διοίκηση, Δημόσιοι Οργανισμοί και εταιρείες του Δημοσίου, ΟΤΑ κλπ). Η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου, λοιπόν, εξαρτάται από τις δαπάνες τις οποίες είναι διατεθειμένες να πραγματοποιήσουν οι πελάτες του κλάδου και εξαρτώνται από μια σειρά παράγοντες οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- Οικονομικοί (οικονομικό περιβάλλον, επιδοτούμενα προγράμματα, φορολογικές/ νομοθετικές μεταβολές).

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά. Η αυξημένη κερδοφορία του ιδιωτικού τομέα αυξάνει τις διαθέσιμους πόρους και δαπάνες για συστήματα μηχανοργάνωσης. Τα επιδοτούμενα προγράμματα παίζουν, επίσης, σημαντικό ρόλο, καθώς διευκολύνουν τις επιχειρήσεις να προχωρούν σε αγορά ή αναβάθμιση των συστημάτων τους, αν και πολλές φορές η αναμονή τέτοιων προγραμμάτων μειώνει τεχνητά τη ζήτηση. Οι μεταβολές τέλος, στα φορολογικά έντυπα (αποδείξεις, δελτία αποστολής, αποστολή στοιχείων προμηθευτών σε κρατικούς φορείς κλπ) έχουν σαν αποτέλεσμα τη μεταβολή των συστημάτων των εγχώριων εταιρειών και κατά συνέπεια την αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου.

- Στρατηγικοί παράγοντες (υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, υιοθέτηση εξειδικευμένων εφαρμογών λόγω της πολυπλοκότητας της δομής των νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη των επιχειρήσεων)

Η τάση για χρήση νέας τεχνολογίας, η πολυπλοκότητα και οι ανάγκες των επειχειρησιακών λειτουργιών και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους αποτελούν, τους βασικότερους παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, ειδικά οι μικρότερου μεγέθους, ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα διστακτικές στην χρησιμοποίηση συστημάτων λογισμικού, καθώς οι διοικήσεις τους δεν ήταν σε θέση να αξιολογήσουν τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσέφεραν. Ωστόσο, η σταδιακή ανάληψη των διοικήσεων από γόνους των ιδρυτών και ευρύτερα από στελέχη νεώτερης γενιάς έχει συμβάλλει ώστε όλο και περισσότερες εταιρείες να υιοθετούν σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και οργάνωσης. Η πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν πλέον πολλές εταιρείες με πολλά και

αλληλοεξαρτώμενα τμήματα και η σταδιακή μεγέθυνση τους έχει δημιουργήσει επιπλέον ανάγκες, που επιβάλει τη χρησιμοποίηση τέτοιων συστημάτων.

- Τεχνολογικοί παράγοντες (εισαγωγή νέων συστημάτων στην αγορά, προσαρμογή συστημάτων σε νέα δεδομένα)

Η εξέλιξη των υπολογιστικών συστημάτων, τόσο από πλευράς hardware όσο και από πλευράς λογισμικού, έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ζήτησης για τις εταιρείες του κλάδου λόγω της αντικατάστασης παλαιότερων συστημάτων που χρησιμοποιούν οι πελάτες τους.

- Ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων επιχειρήσεων (αύξηση εταιρειών third party logistics, ανάγκες Δημοσίου τομέα κλπ)

Η ανάπτυξη εταιρειών, οι οποίες προσφέρουν 3rd party logistics, αποτελεί μια νέα αγορά, καθώς απαιτείται συνεχής έλεγχος και συντονισμός –ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί μέσω των σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων- ώστε να επιτευχθούν οι απαραίτητες οικονομίες κλίμακας. Ο εκσυγχρονισμός, εξάλλου, του Δημόσιου τομέα με την εφαρμογή σύγχρονων μηχανογραφικών συστημάτων και η επέκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμβάλλουν στην αύξηση της ζήτησης για τις εταιρείες του κλάδου.

- χρήση πειρατικού λογισμικού

Το μεγάλο ποσοστό χρήσης πειρατικού λογισμικού στην Ελλάδα (58% για το 2007) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα περιορισμού της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, καθώς έχει σαν συνέπεια να περιορίζεται κατά πολύ το μέγεθος της πραγματικής αγοράς. Η πάταξη της πειρατείας εκτιμάται ότι θα αυξήσει κατά πολύ τη ζήτηση στον κλάδο.

- Αστάθμητοι παράγοντες

Αστάθμητοι παράγοντες όπως ήταν ο «ιός 2000» και η μεταβολή των συστημάτων από δραχμές σε ευρώ, μπορούν κατά περιόδους να αυξήσουν σημαντικά τη ζήτηση υπηρεσιών και προϊόντων από τον κλάδο.

1.3 Βασικά Συμπεράσματα για τη Δομή και τις Προοπτικές του Κλάδου

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

- την παρουσία πάνω από 1.600 περίπου επιχειρήσεων με βάση στοιχεία του ΣΕΠΕ (από τις 844 επιχειρήσεις, που καταγράφει η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, με πρώτη δραστηριότητα αυτή του

λογισμικού εφαρμογών, το 68% είναι ατομικές, το 10,7% προσωπικές - ΟΕ και ΕΕ, το 7,6% Ε.Π.Ε. και το 10% Α.Ε.)

- την παρουσία θυγατρικών επιχειρήσεων πολυεθνικών ομίλων που κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς, και την ανάπτυξη εταιρειών που έχουν εξασφαλίσει άδειες παραμετροποίησης και εμπορίας επώνυμων προϊόντων λογισμικού
- την παρουσία εγχώριων εταιρειών, που έχουν αναπτύξει τα δικά τους συστήματα και δραστηριοποιούνται αυτόνομα στην αγορά
- σημαντική παρουσία των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου στην αγορά των Βαλκανίων
- χαμηλή συγκέντρωση της αγοράς που βαίνει όμως αυξανόμενη
- την έντονη ανοδική τάση των πωλήσεων και της κερδοφορίας ιδιαίτερα μετά το 2005, με τις εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των 2,5 εκ. ευρώ να σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις
- τα σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου, λόγω των μεγάλων περιθωρίων εισαγωγής των εφαρμογών του κλάδου και συνολικά των ΤΠΕ στην ελληνική οικονομία, των σημαντικών πόρων που διατίθενται για τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα από συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα, των περιθωρίων για περαιτέρω πάταξη της πειρατείας λογισμικού.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτική εικόνα των χαρακτηριστικών του κλάδου, έτσι όπως προέκυψε από την ανάλυση των στοιχείων Ισολογισμών 290 εταιρειών του κλάδου, που αναλύθηκαν στο πλαίσιο της σχετικής κλαδικής μελέτης.

Πίνακας 1.8 : Ταξινόμηση εταιρειών με βάση το μέγεθος και την κερδοφορία τους και σύγκριση βασικών μεγεθών κλάδου με το σύνολο της οικονομίας

Πλήθος Εταιρειών:	**290**
Ταξινόμηση εταιρειών βάσει κύκλου εργασιών	
Άνω των € 2,5 εκ.	50
Από € 0,3 εκ.έως € 2,5 εκ.	139
Από € 0 εκ.έως € 0,3 εκ.	101
Κάτω από € 0 εκ.	-45

Βασικά Μεγέθη	Ανάπτυξη λογισμικού 2007	Μέση τιμή στην οικονομία 2007
Αύξηση Πωλήσεων	167 - (το 68,2% του δείγματος)	*55,4%*
Μείωση Πωλήσεων	78 - (το 31,8% του δείγματος)	*44,6%*
Μέση μεταβολή πωλήσεων	11,3%	*4,3%*
Μέση μεταβολή κερδών	15,1%	*6,4%*

Κερδοφόρες	**205**
Αύξηση	*120*
Μείωση	*66*
Από ζημίες	*19*
Ζημιογόνες	**47**
Αύξηση	*10*
Μείωση	*17*
Από κέρδη	*20*

Βασικοί Αριθμοδείκτες	Ανάπτυξη λογισμικού 2007	τάση	Μέση τιμή στην οικονομία 2007	τάση
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,28	***Βελτίωση***	*1,14*	***Επιδείνωση***
Κυκλοφ. Ενεργητικού	0,96	***Βελτίωση***	*0,62*	***Βελτίωση***
Γενική Ρευστότητα	1,44	***Βελτίωση***	*1,24*	***Βελτίωση***
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	15,0%	***Βελτίωση***	*9,4%*	***Βελτίωση***
Καθαρό Περιθώριο	5,6%	***Βελτίωση***	*2,7%*	***Βελτίωση***
Απόδ. Ιδίων Κεφαλαίων	14,8%	***Βελτίωση***	*4,6%*	***Βελτίωση***

Όπως προκύπτει τόσο από τη διεθνή εμπειρία όσο και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των εταιρειών που παρουσιάζονται παραπάνω οι προοπτικές για τον κλάδο είναι ιδιαίτερα θετικές. Οι πόροι από το πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση» του ΕΣΠΑ, ύψους €2 δις, οι οποίοι αναμένεται ότι θα αρχίσουν να διοχετεύονται μέσα στο επόμενο έτος, αναμένεται να δώσουν νέα ώθηση στην αγορά.

Σε κάθε περίπτωση, η σταδιακή αύξηση των εταιρειών και φορέων που χρησιμοποιούν συστήματα λογισμικού, έχει συντελέσει ώστε να δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα εταιρειών οι οποίες έχουν ανάγκη υποστήριξης και αναβάθμισης των συστημάτων τους.

2. Κανονιστικό Πλαίσιο

Οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν τις συνήθεις για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών διαδικασίες ίδρυσης και λειτουργίας.

Ειδικά κλαδικά θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη και λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου είναι τα ακόλουθα:

Α. Προϋποθέσεις χρηματοδότησης επιχειρήσεων κλάδου από τον Αναπτυξιακό Νόμο

Ιδιαίτερη μεταχείριση προβλέπουν οι διατάξεις του Αναπτυξιακού Νόμου 3299/2004 (ΦΕΚ Α', 261) και ειδικότερα η εξουσιοδοτική διάταξη αυτού (ΚΥΑ 4353/4.4.2005, ΦΕΚ Β' 428).

Ειδικότερα, προκειμένου οι επιχειρήσεις λογισμικού που θέλουν να τύχουν των ευεργετικών κινήτρων του Αναπτυξιακού Νόμου, θα πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Υφιστάμενες επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού

α) Πρέπει να απασχολούν μόνιμα οκτώ (8) κατά μέσο όρο τουλάχιστον ειδικούς στην πληροφορική κατά τα δύο τελευταία έτη λειτουργία τους πριν την υποβολή της αίτησης υπαγωγής στις διατάξεις του Ν. 3299/04 (μη συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτήτων της)

β) Αν η επιχείρηση λειτουργεί για χρονικό διάστημα μικρότερο των δύο ετών οι ανωτέρω οκτώ ειδικοί στην πληροφορική πρέπει να απασχολούνται κατά το τελευταίο έτος.

γ) Επιχειρήσεις που λειτουργούν για χρονικό διάστημα μικρότερο του έτους εξομοιούνται με νεοϊδρυόμενες και ισχύουν γι' αυτές όσα καθορίζονται στην επόμενη παράγραφο (2)

δ) Οι νέες θέσεις απασχόλησης που θα δημιουργηθούν με την πραγματοποίηση της επένδυσης δεν είναι δυνατό να καλύπτονται από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

2. Νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις

Θα πρέπει να αναλαμβάνεται η υποχρέωση για μόνιμη απασχόληση έξι (6) τουλάχιστον ειδικών στην πληροφορική μη συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτήτων της.

Ως μόνιμες θέσεις εργασίας νοούνται οι θέσεις πλήρους απασχόλησης. Σε τυχόν επιπλέον θέσεις εργασίας συμπεριλαμβάνονται και οι θέσεις εποχιακής και μερικούς απασχόλησης αναγόμενες σε ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης.

Ως ειδικοί στην πληροφορική θεωρούνται οι πτυχιούχοι πανεπιστημιακών σχολών με κατεύθυνση την πληροφορική, οι πτυχιούχοι σχολών ανώτερης τεχνολογικής εκπαίδευσης με κατεύθυνση την πληροφορική που έχουν τρία (3) τουλάχιστον χρόνια αποδεδειγμένη εμπειρία στην πληροφορική καθώς και οι πτυχιούχοι πανεπιστημιακών σχολών άλλων ειδικοτήτων με πενταετή τουλάχιστον αποδεδειγμένη εμπειρία στην πληροφορική ή μεταπτυχιακό στην πληροφορική χωρίς προϋπηρεσία.

3. Ελάχιστες προϋποθέσεις υποδομής επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καλύπτουν:

α) Εξασφάλιση αναγκαίου υλικού και λογισμικού ανά θέση εργασίας, διασυνδεδεμένο σε τοπικό δίκτυο, ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων

β) Ύπαρξη εργαλείων ανάπτυξης λογισμικού τα οποία θα καλύπτουν τουλάχιστον τις παρακάτω κατηγορίες εργαλείων: γλώσσες προγραμματισμού, σχεσιακές βάσεις δεδομένων, περιβάλλοντα ανάπτυξης διεπαφής

γ) Τεκμηριωμένη εφαρμογή μεθοδολογιών/ διαδικασιών σχεδιασμού και ανάπτυξης λογισμικού. Η ανάπτυξη λογισμικού δεν πρέπει να στηρίζεται σε εφαρμογές λογισμικού συνεργαζόμενης ή συνδεδεμένης εταιρείας.

δ) Τεκμηριωμένη διασφάλιση ποιότητας τελικού λογισμικού.

ε) Υιοθέτηση προτύπων από εθνικούς ή και διεθνείς οργανισμούς.

στ) Ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Προκειμένου για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις τα καθοριζόμενα στην ανωτέρω παράγραφο πρέπει να περιλαμβάνονται στο επενδυτικό σχέδιο που υποβάλλεται για υπαγωγή στις διατάξεις του Ν. 3299/04.

4. Λοιπές προϋποθέσεις

α) Το κύριο αντικείμενο εργασιών των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η ανάπτυξη λογισμικού και όχι η παροχή συνήθων μηχανογραφικών

υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις (π.χ. τήρηση λογιστικών βιβλίων, αρχείων κλπ.) ή η κατά παραγγελία τροποποίηση υφιστάμενων εφαρμογών λογισμικού.

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται το είδος των εγκατεστημένων συστημάτων λογισμικού και υλικού, ο αριθμός των πελατών, τα συμβόλαια συντήρησης, παραμετροποίησης, εκπαίδευσης, παροχής υπηρεσιών, η διείσδυση σε ξένες αγορές και η πιθανή διασύνδεση με άλλα περιβάλλοντα λογισμικού.

Προκειμένου για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις στο υποβαλλόμενο επενδυτικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνεται τεκμηριωμένη πρόβλεψη των καθοριζομένων στην ανωτέρω παράγραφο.

β) Για το χαρακτηρισμό της επιχείρησης λαμβάνεται επίσης υπόψη το ύψος των δαπανών της για εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού της με χρήση νέων τεχνολογιών όπως ηλεκτρονική μάθηση, βάσει των σχετικών πληροφοριών – στοιχείων που υποβάλλονται με την οικονομοτεχνική μελέτη.

Για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις εξετάζεται επιπλέον το ύψος των δαπανών για υποστήριξη πελατών της με χρήση νέων τεχνολογιών όπως ηλεκτρονική υποστήριξη καθώς επίσης και οι πραγματοποιηθείσες κατά την τελευταία τριετία - προβλεπόμενες μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης.

γ) Για επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις κατά την τελευταία πενταετία λαμβάνεται υπόψη η επιτυχημένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και η ενσωμάτωσή τους στην διαδικασία οικονομικής και παραγωγικής ανάπτυξης.

δ) Η επικαιροποίηση υφιστάμενων εφαρμογών δεν θεωρείται ανάπτυξη λογισμικού.

5. Περιεχόμενο Οικονομοτεχνικής Μελέτης

Η υποβαλλόμενη από τις επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού οικονομοτεχνική μελέτη πέραν των προβλεπόμενων από το Ν3299/04 θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν:

α) Βιογραφικά σημειώματα των ιδιοκτητών της επιχείρησης και του υφιστάμενου επιστημονικού προσωπικού της στα οποία παρατίθενται στοιχεία για την επιστημονική τους κατάρτιση τις εξειδίκευσης τους, την εμπειρία τους και το είδος των εργασιών με τις οποίες ασχολήθηκαν κατά

το παρελθόν, καθώς και παρουσίαση εξειδικευμένης εμπειρίας ως προς το αντικείμενο του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου.

β) Αναλυτική περιγραφή του προσωπικού με ιδιαίτερη έμφαση στη περίπτωση δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας σχετικές με την ανάπτυξη λογισμικού.

γ) Αντίγραφα μισθολογικών καταστάσεων υφιστάμενου προσωπικού.

δ) Συμφωνητικά συνεργασίας (εμπορικά και τεχνικά) με επιχειρήσεις εσωτερικού και εξωτερικού.

ε) Οι σημαντικότερες εργασίες ανάπτυξης λογισμικού που εκτελέστηκαν από την επιχείρηση κατά την τελευταία τριετία (έσοδα από πώληση προϊόντων λογισμικού που αναπτύχθηκε από την επιχείρηση καθώς και το κόστος ανάπτυξης σε ευρώ και ανθρωποημέρες). Οι εργασίες αυτές πρέπει να καλύπτουν τουλάχιστον το 30% του ετήσιου κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Β. Μηχανισμοί ελέγχου χρήσης λογισμικού

Το μεγαλύτερο, ίσως, πρόβλημα του κλάδου αποτελεί οι ελλιπείς μηχανισμοί ελέγχου χρήσης λογισμικού. Η πειρατεία λογισμικού συνίσταται στη χρήση ενός προγράμματος Η/Υ χωρίς την απαιτούμενη άδεια. Η χρήση περιλαμβάνει τόσο της εγκατάσταση του λογισμικού, όσο και την αναπαραγωγή, αντιγραφή σε παράνομα αντίτυπα και διανομή του.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξάγει κάθε χρόνο η IDC σε συνεργασία με την Business Software Alliance (BSA), το 2007 η πειρατεία λογισμικού στην Ελλάδα διαμορφώθηκε σε 58%. Στην Ε.Ε. η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό πειρατείας μετά τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, οι οποίες έχουν ποσοστό 68% έκαστη. Στον αντίποδα, οι χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά πειρατείας είναι το Βέλγιο (25%), η Δανία (25%) και το Λουξεμβούργο (21%), ενώ ο κοινοτικός μέσος όρος διαμορφώνεται σε 35%. Το ενθαρρυντικό είναι ότι εμφανίζεται μείωση τριών ποσοστιαίων μονάδων για δεύτερη κατά σειρά χρονιά είναι χαρακτηριστικό ότι από τις 108 χώρες που περιλαμβάνονται στη μελέτη, μόνο πέντε, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, επιδεικνύουν μείωση του ποσοστού πειρατείας κατά 6% ή περισσότερο κατά τα δύο τελευταία χρόνια. Η κάμψη του ποσοστού της πειρατείας, αν και ακόμα σε υψηλά επίπεδα, υποδεικνύει ότι η χώρα μας βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση για την πάταξη του φαινομένου του παράνομου λογισμικού, συγκλίνοντας σταδιακά προς τον κοινοτικό μέσο όρο. Η μείωση του ποσοστού είναι

αποτέλεσμα των προσπαθειών των αρχών για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και τον περιορισμό της φοροδιαφυγής από τη χρήση πειρατικών προγραμμάτων.

Η απώλεια οικονομικών πόρων από την πειρατεία εκτιμάται ότι το τελευταίο έτος ανήλθε σε €136 εκ., έναντι €125 εκ. το 2006, γεγονός που αποδίδεται στην αύξηση της αξίας της αγοράς πληροφορικής. Οι αρνητικές επιρροές ωστόσο της πειρατείας δεν περιορίζονται αποκλειστικά στον τομέα των οικονομικών απωλειών. Μελέτη της BSA που δημοσιεύθηκε στις αρχές του τρέχοντος έτους, εκτιμάει ότι αν το ποσοστό της πειρατείας μειωθεί περαιτέρω κατά 10 μονάδες έως το 2012 θα μπορούσαν να δημιουργηθούν 1.035 νέες θέσεις εργασίας, να συνεισφέρει στο προϊόν της ελληνικής οικονομίας κατά €261 εκ. και να αποφέρει φορολογικά έσοδα ύψους €88 εκ.

Στην Ελλάδα τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών αποτελούν αντικείμενο προστασίας του Ν. 2121/1993 για την πνευματική ιδιοκτησία (άρθρο 2, παρ. 3). Ο συγκεκριμένος νόμος ορίζει τους δικαιούχους των δικαιωμάτων επί του λογισμικού (άρθρο 40) και προστατεύει τα περιουσιακά δικαιώματα των δικαιούχων των δικαιωμάτων. Επίσης ο συγκεκριμένος νόμος προβλέπει κυρώσεις για τους παραβάτες, Αστικές (άρθρο 65), Ποινικές (άρθρο 66) και Διοικητικές (άρθρο 65Α). Διοικητικές κυρώσεις προβλέπονται και στο άρθρο 2 του Ν. 3524/2007 που εναρμόνισε την ελληνική νομοθεσία προς τις Οδηγίες 2001/84/ΕΚ και 2004/48/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Σεπτεμβρίου 2001 και 29ης Απριλίου 2004 σχετικά με το δικαίωμα παρακολούθησης υπέρ του δημιουργού ενός πρωτοτύπου έργου τέχνης και την επιβολή των δικαιωμάτων της διανοητικής ιδιοκτησίας αντίστοιχα

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** ➢ **Καταπολέμηση πειρατείας** ➢ **Δημόσιες δαπάνες**	➢ **Παράγοντες ζήτησης** ➢ **Ανταγωνισμός** ➢ **Οικονομική συγκυρία**
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	*ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ*
➢ **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**	➢ **Νέα προϊόντα**

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

➢ **Πολιτική Επιδοτήσεων**

Ο κλάδος επηρεάζεται άμεσα από την πολιτική επιδοτήσεων για την εισαγωγή εφαρμογών λογισμικού στις επιχειρησιακές λειτουργίες φορέων του ιδιωτικού τομέα.

Σημαντικά κίνητρα και πόροι αναμένεται να διατεθούν και διοχετευθούν στον κλάδο, στο πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013 (Τομεακά και Περιφερειακά Προγράμματα), των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών, αλλά και του Αναπτυξιακού Νόμου.

Τα κίνητρα και οι πόροι απευθύνονται τόσο στις ίδιες τις επιχειρήσεις του κλάδου για την ανάπτυξη επιχειρηματικών τους σχεδίων, όσο και στις εταιρείες και φορείς, που είναι πελάτες του κλάδου και που έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν για την εγκατάσταση ή ανανέωση συστημάτων διαχείρισης και οργάνωσης.

- **Καταπολέμηση πειρατείας**

Όπως ήδη αναφέρθηκε η πειρατεία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του κλάδου. Ο σχεδιασμός λήψης μέτρων καταπολέμησης της παράνομης διακίνησης λογισμικού, σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στον κλάδο.

- **Δημόσιες δαπάνες**

Οι δαπάνες που διοχετεύονται στην αγορά για την εγκατάσταση και αναβάθμιση συστημάτων του Δημοσίου είναι ιδιαίτερα σημαντικές και τροφοδοτούν τον κλάδο με σημαντικά έργα. Οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες ανάθεσης, παραλαβής και αποπληρωμής των έργων του Δημοσίου ευνοεί εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη ρευστότητα.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

- **Παράγοντες ζήτησης**

Οι παράγοντες ζήτησης παίζουν σημαντικότατο ρόλο με καθοριστικότερους τους κάτωθι:

- Οικονομικοί (οικονομικό περιβάλλον, επιδοτούμενα προγράμματα, φορολογικές/ νομοθετικές μεταβολές).
- Στρατηγικοί παράγοντες (υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, υιοθέτηση εξειδικευμένων εφαρμογών λόγω της πολυπλοκότητας της δομής των νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη των επιχειρήσεων)
- Τεχνολογικοί παράγοντες (εισαγωγή νέων συστημάτων στην αγορά, προσαρμογή συστημάτων σε νέα δεδομένα)
- Ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων επιχειρήσεων (αύξηση εταιρειών third party logistics, ανάγκες δημοσίου τομέα κλπ)
- χρήση πειρατικού λογισμικού

- **Οικονομική συγκυρία**

Η εξελισσόμενη οικονομική κρίση αναμένεται να επηρεάσει τον κλάδο. Είναι πιθανό η στενότητα των πελατών του κλάδου να οδηγήσει σε περιορισμό των δαπανών για εγκατάσταση ή αναβάθμιση συστημάτων διαχείρισης και οργάνωσης.

- **Ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός είναι σε γενικές γραμμές χαμηλός, αναμένεται όμως ότι θα ενταθεί εξαιτίας της εξελισσόμενης οικονομικής κρίσης.

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**

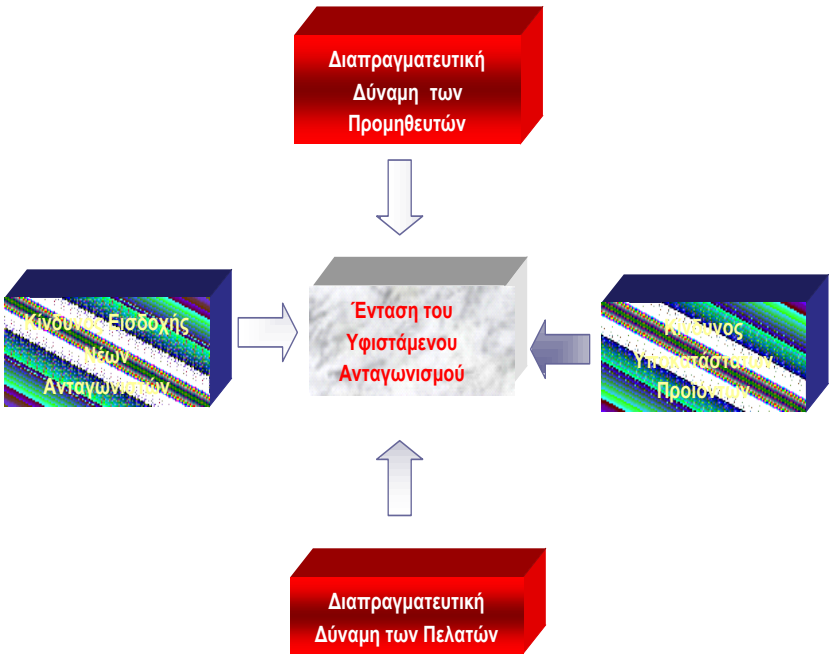
Η εξέλιξη των υπολογιστικών συστημάτων και οι νέες δυνατότητες που παρέχουν, τόσο από πλευράς hardware όσο και από πλευράς λογισμικού, δημιουργεί νέες ανάγκες στους πελάτες του κλάδου και οδηγεί σε συχνή αντικατάσταση παλαιότερων συστημάτων τους.

3.2 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμενων του Κλάδου

Η ελκυστικότητα μίας αγοράς (σύμφωνα με τον Porter) χαρακτηρίζεται από πέντε μεταβλητές, οι οποίες αλληλεπιδρούν η μία στην άλλη και όλες μαζί προσδιορίζουν το βαθμό στον οποίο μπορεί μία εταιρεία να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω Σχήμα:

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



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

1. Πολύ Μικρός Κίνδυνος
2. Σχετικά μικρός κίνδυνος
3. Μέτριος Κίνδυνος
4. Σχετικά υψηλός κίνδυνος
5. Πολύ υψηλός κίνδυνος
6. Εάν η συνολική βαθμολογία κυμαίνεται μεταξύ 1 και 2,5 τότε η αγορά είναι ελκυστική. Εάν η συνολική βαθμολογία είναι μεταξύ 3,5 και 5 τότε η αγορά τείνει να είναι απαγορευτική.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : Σύνοψη της Ελκυστικότητας της Αγοράς

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	10%	4	**0,4**	➢ Άδειες χρήσης λογισμικού Υπάρχει σχετικά υψηλή εξάρτιση καθώς οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου δεν αναπτύσσουν δικό τους λογισμικό
Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών	20%	2	**0,4**	➢ Πίεση από τους πελάτες για συμπίεση των τιμών ➢ Σταθερή κατά κανόνα σχέση πελάτη – προμηθευτή Ο κίνδυνος είναι σχετικά μικρός
Κίνδυνος Εισδοχής νέων Ανταγωνιστών	30%	2	**0,6**	➢ Αρκετές εταιρείες στον κλάδο Σχετικά μικρός κίνδυνος από την εισδοχή νέων ανταγωνιστών
Κίνδυνος	20%	1	**0,2**	➢ Οι νέες εφαρμογές οι

Μεταβλητές	Βαρύτητα	Βαθμολόγηση	Συνολική Βαθμολόγηση	Επιμέρους Χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Ανταγωνιστικότητα του κλάδου
Υποκατάστατων Προϊόντων				οποίες αντικαθιστούν άλλες, ανήκουν και αυτά στα προϊόντα του κλάδου Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα είναι σχετικά μικρός
Ένταση του Ανταγωνισμού	20%	4	**0,8**	➢ Αρκετές εταιρείες στον κλάδο, χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού ➢ Αναμένεται ένταση του ανταγωνισμού εξαιτίας της οικονομικής συγκυρίας Σχετικά υψηλός κίνδυνος από την ένταση του ανταγωνισμού
Σύνολο	**100%**		**2,4**	

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

3.3 Προϋποθέσεις Έναρξης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στον Κλάδο

Η απαραίτητη υποδομή που είναι απαραίτητη για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο αποτελείται κυρίως από:

- Κτιριακές υποδομές εγκατάστασης και λειτουργίας της εταιρείας
- Η/Υ και λογισμικό ανά θέση εργασίας και τοπικό δίκτυο που τις συνδέει
- Εργαλεία ανάπτυξης λογισμικού που θα καλύπτουν εργαλεία όπως γλώσσες προγραμματισμού, σχεσιακές βάσεις δεδομένων, περιβάλλοντα ανάπτυξης διεπαφής κλπ

Παράλληλα, κρίσιμοι παράγοντες για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης στον κλάδο είναι οι παρακάτω:

- Η εξασφάλιση των απαραίτητων αδειών χρήσης και εκμετάλλευσης των κατάλληλων για την επιχείρηση προϊόντων λογισμικού.
- Η τήρηση κανόνων ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων
- Η τεκμηριωμένη εφαρμογή μεθοδολογιών/ διαδικασιών σχεδιασμού και ανάπτυξης λογισμικού.
- Η τεκμηριωμένη διασφάλιση ποιότητας του τελικού λογισμικού.
- Η υιοθέτηση προτύπων από εθνικούς ή και διεθνείς οργανισμούς.
- Η ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσβαση στο διαδίκτυο.
- Η εξεύρεση ειδικευμένου προσωπικού και η συνεχής εκπαίδευσή του.

Είναι προφανές ότι ο κλάδος έχει σημαντική τεχνολογική εξάρτιση. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η ενασχόληση με τον κλάδο προϋποθέτει συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και αναζήτηση καινοτομιών, που μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ειδικά για νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες, καθώς και άριστη γνώση των συνθηκών αγοράς. Ο νέος επιχειρηματίας που θα ασχοληθεί με τον κλάδο θα πρέπει να διαθέτει:

- εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες των επιμέρους εφαρμογών,
- ικανότητα διοίκησης εξειδικευμένου και υψηλά καταρτισμένου προσωπικού, ώστε να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην εταιρεία
- δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας και κατάρτισης του προσωπικού,
- ικανότητα διάγνωσης των αναγκών της αγοράς για νέες υπηρεσίες
- στην ικανότητα πρόσβασης στην αγορά των υπηρεσιών του κλάδου και της ικανοποίησης πελατών με αυξημένες ανάγκες (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πολυεθνικές εταιρείες και αντιπροσώπους τους) κ.α.

3.4 Συμπεράσματα - Κρίσιμοι Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

Ο κλάδος συμπερασματικά χαρακτηρίζεται από:

- κατακερματισμό σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις
- μέτρια εισαγωγική διείσδυση, διαφοροποιημένη ανάλογα με τα τμήματα της αγοράς

- υψηλά περιθώρια κερδοφορίας, υψηλή ρευστότητα και μικρό εμπορικό κύκλο
- χαμηλό ανταγωνισμό, λόγω της σχετικά υψηλής διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου, αλλά με τάσεις αύξησης της έντασής του
- σημαντική εξάρτηση από τις επενδύσεις του Δημόσιου Τομέα σε έργα ΤΠΕ

Αρκετοί παράγοντες της αγοράς προβλέπουν περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των πολυεθνικών και των μεγαλύτερων εγχώριων εταιρειών, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα πιθανή η εκδήλωση τάσης συγκέντρωσης. Σε αυτό το «δύσβατο» επιχειρηματικό γίγνεσθαι, αρκετές ΜΜΕ προβλέπεται να αποχωρήσουν από τον κλάδο, αδυνατώντας να αντεπεξέλθουν επαρκώς στον ανταγωνισμό των μεγαλύτερων σχημάτων, ενώ αντιθέτως οι θυγατρικές των πολυεθνικών να ισχυροποιήσουν τη θέση τους.

Από την άλλη, η σύγκλιση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών προσφέρει το υπόβαθρο για ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων που να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες και των δύο τομέων. Αναφέρονται ειδικότερα πακέτα software που απευθύνονται στις αγορές triple play και υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Επίσης, εντελώς «ανεξερεύνητη» για τα ελληνικά δεδομένα αγορά αποτελεί το λογισμικό Ανοικτού Κώδικα, καθώς δεν υπάρχει ακόμα κάποια εγχώρια εταιρεία που να υλοποιεί λύσεις βασισμένες σε αντίστοιχα πακέτα. Ιδιαίτερα ελκυστική προοπτική αποτελούν τα ERP Ανοικτού Κώδικα, που ήδη εφαρμόζονται σε άλλες χώρες.

Οι παρενέργειες, στον κλάδο από την εξελισσόμενη οικονομική κρίση αναμένεται να εκδηλωθούν το επόμενο έτος, οπότε και θα είναι απτές και οι επιπτώσεις της στην πραγματική οικονομία. Ο κλάδος αναμένεται να συμπιέσει τους ρυθμούς ανάπτυξής του, καθώς υπάρχει άμεση εξάρτησή του από την οικονομική ευρωστία των εταιρειών-πελατών του κλάδου. Οι πόροι, όμως, από τα Προγράμματα της Δ΄ προγραμματικής περιόδου 2007-2013, οι οποίοι επίσης, αναμένεται ότι θα αρχίσουν να διοχετεύονται στην αγορά μέσα στο επόμενο έτος, αναμένεται ότι θα δώσουν νέα ώθηση στην αγορά αντισταθμίζοντας μέρος, τουλάχιστον, των προβλημάτων που ενδέχεται να δημιουργήσει η κρίση.

Αρνητική πτυχή για την ανάπτυξη λογισμικού θεωρείται, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί το φαινόμενο της πειρατείας, με την Ελλάδα να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά στην Ε.Ε. Οι επιπτώσεις όμως, βαρύνουν κατεξοχήν τις εταιρείες που αναπτύσσουν λιγότερο σύνθετες εφαρμογές και όχι αυτές που δημιουργούν σύνθετες επιχειρησιακές λύσεις, όπως συστήματα ERP, μιας και αυτά τα συστήματα είναι αδύνατο να αντιγραφούν.

Η διεθνής εμπειρία, αλλά και τα αποτελέσματα των εταιρειών του κλάδου δείχνουν ότι ο κλάδος έχει σημαντικές προοπτικές και μεγάλα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης λόγω:

- της σταδιακής διείσδυσης των εφαρμογών του στις περισσότερες επιχειρήσεις,
- την αύξηση των ευρυζωνικών συνδέσεων και
- των δημοπρατούμενων μεγάλων έργων πληροφορικής
- του ευνοϊκό πλαισίου κινήτρων και διαθέσιμων πόρων για επενδύσεις τόσο στον κλάδο, όσο και σε προϊόντα του κλάδου
- της συνεχούς υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και της τάσης αντικατάστασης παλαιών συστημάτων με νέα

Υπάρχουν, λοιπόν, σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι ο κλάδος είναι ένας από τους λίγους, που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν το δίνει η προσφορά καλύτερης τιμής αλλά

- η ικανότητα κατανόησης ή και διάγνωσης των αναγκών της αγοράς
- η παροχή των ποιοτικότερων υπηρεσιών και προϊόντων στο συντομότερο χρονικό διάστημα
- η ικανότητα αποτελεσματικής και γρήγορης υποστήριξης μετά την πώληση

4. Υπόδειγμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

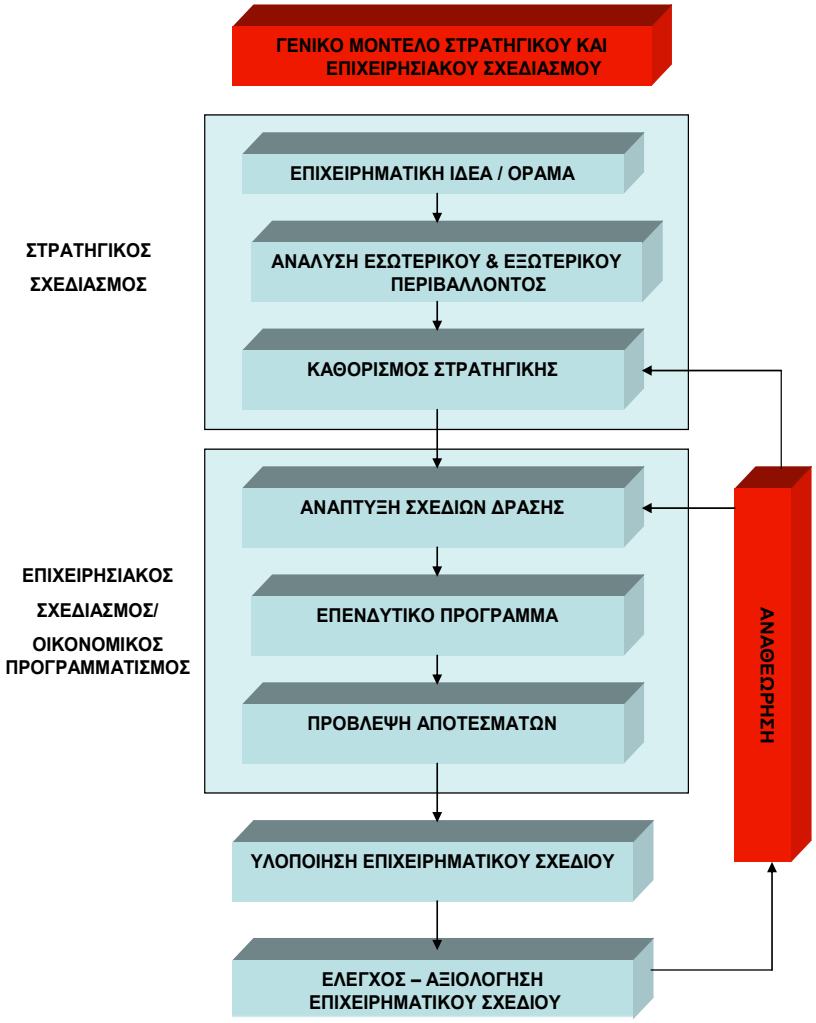
Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΛΑΔΟΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

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%**

Απαραίτητη είναι η επισύναψη 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 υπηρεσία).

Σημείωση: βλέπε παρατήρηση στο σημείο για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης από τα κίνητρα του Ν. 3299/2004, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως ***κύριο αντικείμενο εργασιών*** *την ανάπτυξη λογισμικού και όχι την παροχή συνήθων μηχανογραφικών υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις (π.χ. τήρηση λογιστικών βιβλίων, αρχείων κλπ) ή την κατά παραγγελία τροποποίηση υφισταμένων*

1.1.3 Σύντομο Ιστορικό

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

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

1.2 Υλικοτεχνική Υποδομή

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

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

Πίνακας 1.2: Υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ	ΕΤΟΣ ΚΤΗΣΗΣ
Α	**ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**			
1	Servers	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (συμβατικές, ψηφιακές, ενσύρματες, ασύρματες, κλπ)		.....
3	Συστήματα επικοινωνίας CTI	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
4	Εφαρμογή software	.....		.....
5	.....	.....		.....
Β	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**			
1	.....	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....
Γ	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**			
1	.....	Τύπος, βασικά χαρακτηριστικά (κυβικά, ωφέλιμο φορτίο κλπ)		.....
2	.....	.....		.....
3	.....	.....		.....
Δ	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**			
1	ERP	Χαρακτηριστικά		.....
2	CRM	>>		.....
3	.....	>>		.....
Ε	**ΑΛΛΑ ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**			
1	.....	Χαρακτηριστικά		.....
2	.....	>>		.....

1.3 Οργάνωση - Ανθρώπινο Δυναμικό – Υποδομές

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

Οργάνωση της εταιρείας

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

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

Ανθρώπινο δυναμικό

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

Πίνακας 1.3: Απασχολούμενο προσωπικό

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

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

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

1.4 Ιστορικά οικονομικά στοιχεία

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

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

Πίνακας 1.4: Αποτελέσματα χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

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

Πίνακας 1.5: Διάθεση αποτελεσμάτων

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

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

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

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

2.1 Ανάλυση και Διάρθρωση της αγοράς

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

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

2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

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

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

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

2.3 Τεχνολογικό επίπεδο

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

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

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

2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

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

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

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

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

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

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

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

- οικονομίες κλίμακος

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

δ. Ύπαρξη Υποκατάστατων, όπως:

- ψηφιακά προϊόντα
- διείσδυση του Internet

ε. Ένταση ανταγωνισμού

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

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

3. SWOT Ανάλυση

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

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

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	➢ Η φιλοσοφία, το όραμα και η αποστολή διακρίνονται από καινοτόμο χαρακτήρα ➢ Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών ➢ Πλήρης Αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης	➢ Αδυναμία παραγωγής ικανών κερδών να χρηματοδοτήσουν την ανανέωση της τεχνολογίας ➢ Περιορισμένη ρευστότητα ➢ Αυξημένη χρηματοδοτική μόχλευση (financial leverage)	**ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	➢ Περιθώρια κέρδους των εταιριών λόγω της πρόσφατης σχετικά διείσδυσης του κλάδου στην ελληνική αγορά ➢ Διείσδυση νέων τεχνολογιών στο κλάδο που αποφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών ➢ Ανάπτυξη του outsourcing	➢ Έλλειψη εμπιστοσύνης από τις ελληνικές εταιρίες ➢ Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, δυσφήμηση του κλάδου ➢ Απουσία νομοθετικού πλαισίου ➢ Εστίαση του ανταγωνισμού στην τιμή ➢ Συχνή αλλαγή – δυσκολία εξεύρεσης εργατικού δυναμικού	**ΑΠΕΙΛΕΣ**

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4. Ανάλυση – Επιλογή Στρατηγικής

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

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

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

4.1.1 Στρατηγικές Επιλογές (Generic Strategies)

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

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

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

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

Ανταγωνιστική Βάση κατά Porter

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

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

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

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

4.1.2 Στρατηγικός Προσανατολισμός

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

- Το προϊόν
- Την αγορά στην οποία απευθύνεται

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

Διάγραμμα 4.1 Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις κατά Ansoff

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

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

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

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

4.1.3 Τρόποι Υλοποίησης

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

- Με ίδια Ανάπτυξη

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

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

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

4.2 Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική marketing περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία:

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

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

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

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

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

- Το target group

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

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

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

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

4.3 Πλάνο Marketing

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

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

4.3.1 Προϊόν

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

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

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση αφορά όλο εκείνο το πακέτο υπηρεσιών που συνοδεύει το προϊόν. Η σημασία του συνήθως είναι μεγαλύτερη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του business to business, πωλούν δηλαδή τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις (χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου). Δεν πρέπει βέβαια να αγνοήσει τη σημασία του και σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ευρείας κατανάλωσης.

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

4.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική

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

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

Σαφώς και η σύγκριση με τον ανταγωνισμό αποτελεί χρήσιμο στοιχείο σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της τιμολογιακής πολιτικής, αλλά δεν αποτελεί πανάκεια. Βρίσκεται σε άμεση σχέση, τόσο με το target group όσο και την τοποθέτηση του προϊόντος αλλά και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing.

4.3.3 Πολιτική Προώθησης

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

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

5. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

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

Ενδεικτικά αναφέρονται παραδείγματα Επιχειρησιακών στόχων:

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

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

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

Σχέδιο Δράσης 1: « .....»

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

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

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

Πίνακας 5.1: Πίνακας Δαπανών Εξοπλισμού

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

Πίνακας 5.2: Πίνακας Δαπανών Ειδικών Εγκαταστάσεων

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

Πίνακας 5.3: Πίνακας Δαπανών Διαμόρφωσης Χώρων

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

Πίνακας 5.4: Πίνακας Δαπανών Μεταφορικών Μέσων

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

Πίνακας 5.5: Πίνακας Δαπανών Συστημάτων αυτοματοποίησης και μηχανοργάνωσης

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

Πίνακας 5.6: Άλλες δαπάνες

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

Πίνακας 5.7: Συγκεντρωτικός Πίνακας Επενδυτικών Δαπανών

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ (€)	ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
			Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
1	**ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**						
2	**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**						
	ΣΥΝΟΛΟ (Α)						
3	**ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ**						
4	**ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ**						
5	**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**						
6	**ΠΡΟΒΟΛΗ-ΠΡΟΩΘΗΣΗ**						
7	**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 και συγκεκριμένα στον αριθμό των εφαρμογών που εγκατέστησε κατά το τελευταίο έτος. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει σύμφωνα με το υπόδειγμα του Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1: Προβλεπόμενη Εξέλιξη ανά κατηγορία υπηρεσιών

Κατηγορίες Προϊόντων	Αριθμός Αδειών Χρήσης*	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α						
Προϊόν Β						
Προϊόν Γ						
Προϊόν Δ						

Κατηγορίες Προϊόντων	Αριθμός Αδειών Χρήσης*	Εκτιμώμενα Ποσοστά Αύξησης Δραστηριότητας				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Ε						
Προϊόν ΣΤ						
Προϊόν Ν						

**Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι νεοϊδρυόμενη, ή στην περίπτωση εγκατάστασης νέας εφαρμογής 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 τον αριθμό των αδειών χρήσης ανά έτος και σχηματίζουμε τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.2α: Προβλεπόμενες άδειες χρήσης ανά προϊόν

Κατηγορίες Προϊόντων	Αριθμός Αδειών Χρήσης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α						
Προϊόν Β						
Προϊόν Γ						
Προϊόν Δ						
Προϊόν Ε						
Προϊόν ΣΤ						
Προϊόν Ν						

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση των ετήσιων εσόδων της επιχείρησης ανά άδεια χρήσης.

Πίνακας 6.3α: Προβλεπόμενα ετήσια έσοδα ανά άδεια χρήσης

Κατηγορίες Προϊόντων	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
Προϊόν Ν					

Θα πρέπει, ακόμα, να υπολογίσουμε τα έσοδα της επιχείρησης που προέρχονται από την εγκατάσταση, συντήρηση ή αναβάθμιση των διάφορων εφαρμογών που εμπορεύεται η επιχείρηση. Η εκτίμηση θα βασιστεί στις ανθρωποώρες που αφιέρωσαν οι τεχνικοί της επιχείρησης για αυτές τις εργασίες. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει σύμφωνα με το υπόδειγμα του Πίνακα 6.2β

Πίνακας 6.2Β: Προβλεπόμενες ανθρωποώρες εγκατάστασης – συντήρησης-αναβάθμισης ανά προϊόν

Δραστηριότητα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					

Δραστηριότητα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Ν					

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση χρέωση των ανθρωποωρών ανά προϊόν των τεχνικών της επιχείρησης.

Πίνακας 6.3β: Χρέωση ανθρωποώρας ανά προϊόν

Δραστηριότητα	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 6.2α, 6.2β, 63α και 6.3β υπολογίζονται τα συνολικά έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις προϊόντων, σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα

Πίνακας 6.4: Προβλεπόμενα Έσοδα

Κατηγορίες Προϊόντων	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					

Κατηγορίες Προϊόντων	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
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 το κόστος τα κόστος παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης ανά προϊόν για τα επόμενα χρόνια, το κόστος των δικαιωμάτων για την εμπορία κάθε άδειας καθώς και τα άλλα έξοδα εκμετάλλευσης.

- **Κόστος παροχής υπηρεσιών**

Θα πρέπει να υπολογίσουμε αναλυτικά το εκτιμώμενο κόστος για κάθε υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση. Για να προχωρήσουμε στον υπολογισμό θα πρέπει να

εκτιμήσουμε το μέσο ποσοστό συμμετοχής του κόστους της ανθρωποώρας στο αντίστοιχο έσοδο για κάθε υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης. Έστω:

Πίνακας 6.8α: Υπολογισμός κόστους υπηρεσιών

Δραστηριότητα	Ποσοστό Συμμετοχής Κόστους στο Αντίστοιχο Έσοδο ανά Κατηγορία 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					

- **Κόστος δικαιωμάτων**

Θα πρέπει να εκτιμηθεί το κόστος της επιχείρησης για την αγορά δικαιωμάτων για κάθε εφαρμογή που εγκαθιστά.

Πίνακας 6.8β: Υπολογισμός κόστους δικαιωμάτων

Κατηγορίες Προϊόντων	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
Προϊόν Ν					

Τώρα, πλέον σε συνδυασμό με τις εκτιμήσεις 6.2.β και 6.3.β μπορούμε να εκτιμήσουμε τα έξοδα της επιχείρησης για την παροχή των υπηρεσιών της και για το κόστος αγοράς δικαιωμάτων.

Πίνακας 6.9: Υπολογισμός Κόστους υπηρεσιών και δικαιωμάτων

	Έτος 1	**Έτος 2**	**Έτος 3**	**Έτος 4**	**Έτος 5**
Προϊόν Α					
Προϊόν Β					
Προϊόν Γ					
Προϊόν Δ					
Προϊόν Ε					
Προϊόν ΣΤ					
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										
Client Service Director										
Creative Director										
Media Director										
Director										
Προϊστάμενοι Τμημάτων										
Προϊστάμενος Τμήματος Α										
Προϊστάμενος Τμήματος Β										
Προϊστάμενος Τμήματος Γ										
Προϊστάμενος Τμήματος Δ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ε										
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ										
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ										
Λοιπό Προσωπικό										
Media Planners										
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)										
Client Service										
Art										
Copy										

Στη συνέχεια, με βάση τις παραπάνω 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					
Client Service Director					
Creative Director					
Media Director					
Director					
Προϊστάμενοι Τμημάτων					
Προϊστάμενος Τμήματος Α					
Προϊστάμενος Τμήματος Β					
Προϊστάμενος Τμήματος Γ					
Προϊστάμενος Τμήματος Δ					
Προϊστάμενος Τμήματος Ε					
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ					
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ					
Λοιπό Προσωπικό					
Media Planners					
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες κ.λ.π)					
Client Service					
Art					
Copy					
Σύνολο Μισθοδοσίας					

- **Έξοδα Αμοιβών και Παροχών Τρίτων**

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

Πίνακας 6.12: Εκτιμώμενη Αύξηση Αμοιβών και Παροχών Τρίτων

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

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

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

Πίνακας 6.13: Παροχές Τρίτων

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

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

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

Διευθύνων Σύμβουλος – 100% στη στήλη Διοίκηση

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

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

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

Πίνακας 6.14: Εκτίμηση Επιμερισμού Εξόδων Σε Ποσοστά

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
Μισθοδοσία				
Διευθύνων Σύμβουλος				100%
Γενικός Διευθυντής				100%
Οικονομικός Διευθυντής				100%
Client Service Director				100%
Creative Director				100%
Media Director				100%
Director				100%
Προϊστάμενοι Τμημάτων				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Α				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Β				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Γ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Δ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ε				100%
Προϊστάμενος Τμήματος ΣΤ				100%
Προϊστάμενος Τμήματος Ζ				100%
Media Planners				100%
Προσωπικό Διοίκησης (γραμματείς, λογιστές, κλητήρες)				100%
Client Service				
Art				100%
Copy				100%
Λοιπά Έξοδα				
Ενέργεια				100%
Νερό				100%
Ενοίκια				100%
Ασφάλιστρα				100%
Καύσιμα				100%
Επικοινωνίες (σταθερή τηλεφωνία, κινητά τηλέφωνα κ.λ.π)				100%
Έξοδα Ταξιδίων				100%
Μεταφορικά Έξοδα				100%
Εργαλεία και Αναλώσιμα				100%
Γραφική Ύλη				100%
Νομική Υποστήριξη				100%
Συντήρηση Εξοπλισμού				100%
Αμοιβές Ορκωτών Ελεγκτών				100%

Κατηγορίες κόστους	Ποσοστό επιμερισμού δαπανών			
	Παραγωγή	Διοίκηση	Διάθεση	Σύνολο
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 181 ημέρες). Επομένως, έχοντας εκτιμήσει τα προβλεπόμενα έσοδα (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 192 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 24 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					
Μικτά Αποτελέσματα					
Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως					

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
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

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

6.6 Ανάλυση ευαισθησίας

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

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

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

7. Συμπεράσματα

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