

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΚΤΙΚΗΣ

Πρέβεζα 2013

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ «ΠΙΝΔΟΣ»



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΒΡΑΝΙΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΡΙΑΡΧΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΜΕΡΟΣ Α: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	
ΚΕΦ.1 ^ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	7
1.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.....	7
1.2 Λόγοι σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου	7
1.3 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου	9
1.4 Ομάδες που επωφελούνται από το επιχειρηματικό σχέδιο	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	12
2.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης.....	12
2.2 Περίληψη σχεδίου.....	12
2.3 Ιστορικό της επιχείρησης.....	13
2.4 Επιδιώξεις-Στόχοι της επιχείρησης	13
2.5 Επιχειρηματική ιδέα-Όραμα επιχείρησης	14
2.6 Αποστολή της επιχείρησης	15
2.7 Προϊόντα και Υπηρεσίες	16
2.8 Σχέδιο μάρκετινγκ	16
2.8.1 Μείγμα μάρκετινγκ.....	17
2.9 Οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	20
3.1 Ορισμός εσωτερικού περιβάλλοντος	20
3.2 Πόροι της επιχείρησης.....	20
3.3 Δομή και οργάνωση της επιχείρησης.....	22
3.3.1 Βασικές αρχές οργάνωσης.....	23
3.4 Κουλτούρα της επιχείρησης	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	26
4.1 Εξωτερικό περιβάλλον.....	26
4.2 Ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	26
4.2.1 Ανάλυση PEST-DG.....	30
4.3 Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	31
4.3.1 Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων	32
4.3.2 Ανάλυση PORTER.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	37

5.1 Αξιολόγηση περιβάλλοντος της επιχείρησης	37
5.2 Επιλογή στρατηγικής	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	41
6.1 Περί χρηματοδότησης επιχειρήσεων	41
6.2 Μετοχικό κεφάλαιο-Ιδία κεφάλαια	41
6.3 Δανεισμός	42
6.4 Venture capital	43
6.5 Factoring	45
6.6 Leasing	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	50
7.1 Μέθοδος της παρούσας αξίας	50
7.2 Δείκτης αποδοτικότητας.....	51
7.3 Μέθοδος του χρόνου επανείσπραξης της επένδυσης.....	51
7.4 Ανάλυση νεκρού σημείου.....	52

**ΜΕΡΟΣ Β:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ «ΠΙΝΔΟΣ»**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΠΙΝΔΟΥ.....	54
1.1 Γενικά Στοιχεία	54
1.2 Ταυτότητα Συνεταιρισμού	54
1.3 Όραμα-Στόχοι του Συνεταιρισμού	54
1.4 Ο Όμιλος	55
1.5 Προϊόντα παραγωγής του Συνεταιρισμού.....	55
1.6 Εγκαταστάσεις.....	56
1.7 Δίκτυο	57
1.8 Οργανωτική δομή του Συνεταιρισμού	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑΣ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	60
2.1 Η πτηνοτροφία σήμερα	60
2.2 Μέγεθος & μερίδια συνολικής αγοράς κρέατος πουλερικών.....	61
2.3 Στρατηγική του Μάρκετινγκ.....	62
2.4 Τιμολογιακή Πολιτική.....	62
2.5 Στρατηγική Προώθησης και Διαφήμισης	63
2.6 Δυνατά σημεία –Συγκριτικό πλεονέκτημα	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	65
3.1 Ανταγωνιστές-Μερίδιο Αγοράς.....	65

3.2 Αξιολόγηση εξωτερικού περιβάλλοντος με την μέθοδο ανάλυσης PEST DG.....	66
3.3 Αξιολόγηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο των 5 Δυνάμεων του Porter	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΙΝΔΟΥ.....	70
4.1 Κύκλος εργασιών.....	70
4.2 Αξιολόγηση χρηματοοικονομικής πορείας.....	70
4.3 Δαπάνες του Συνεταιρισμού.....	71
4.4 Συγκριτική αξιολόγηση με οικονομικά στοιχεία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων..	73
4.5 Χρηματοοικονομικά έξοδα	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ SWOT.....	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε την διαδικασία εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου παραθέτοντας βασικές έννοιες και θεωρίες, ενώ στη συνέχεια θα εξετάσουμε την περίπτωση σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου μέσα από το παράδειγμα του πτηνοτροφικού συνεταιρισμού Ιωαννίνων "ΠΙΝΔΟΣ".

Συνεπώς στο **πρώτο μέρος** και συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας θα ασχοληθούμε με την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, τους λόγους σύνταξής του καθώς και η δομή του κάτι που είναι αναγκαίο για την κατανόηση της χρησιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στην συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στη δομή και σύνταξη του σχεδίου που περιλαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα περιγραφικά στοιχεία της επιχείρησης(π.χ. ιστορικό, επιδιώξεις, αποστολή-όραμα, προϊόντα & υπηρεσίες).

Στο τρίτο κεφάλαιο της διαδικασίας εκπόνησης επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης διευκρινίζοντας το τι περιλαμβάνει αυτό(πόρους, δομή της επιχείρησης, κουλτούρα) ώστε να γίνει κατανοητό τι πρέπει να συμπεριληφθεί επακριβώς σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο χωρίζεται σε ευρύτερο μάκρο περιβάλλον καθώς και στο μικρό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιληπτό πως το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται με την μέθοδο SWOT το πώς μπορεί να γίνει η αξιολόγηση εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης βάση της οποίας αναλύονται τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, οι αδυναμίες της, η απειλές καθώς και οι ευκαιρίες που έχει.

Στην συνέχεια παρατίθεται το χρηματοοικονομικό σχέδιο μιας επιχείρησης στο οποίο αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όταν η επιχείρηση υφίσταται ήδη ή τα προβλεπόμενα μεγέθη όταν είναι υπό ίδρυση. Επίσης αναλύονται οι πηγές χρηματοδότησης, οι προβλέψεις πωλήσεων, οι προβλέψεις χρηματικών ροών και ο προβλεπόμενος ισολογισμός. Τέλος γίνεται αποτίμηση του επιχειρηματικού σχεδίου με διάφορους μεθόδους(δείκτης αποδοτικότητας, νεκρό σημείο κ.α.)

Στο **δεύτερο μέρος** αναλύουμε την μελέτη περίπτωσης της ΠΙΝΔΟΥ. Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου του πτηνοτροφικού συνεταιρισμού Ιωαννίνων ΠΙΝΔΟΣ αποτελείται από πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα εξετάζεται η παρούσα υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης με την παράθεση στοιχείων για την γενική

λειτουργία της αλλά και την οργανωτική της δομή με ταυτόχρονη αναφορά σε ιστορικά στοιχεία.

Στη δεύτερη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύεται ο κλάδος της πτηνοτροφίας, το μερίδιο αγοράς που κατέχει η ΠΙΝΔΟΣ αλλά και οι τάσεις της εγχώριας αγοράς. Επίσης εξετάζονται θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της ΠΙΝΔΟΥ όπως στρατηγική μάρκετινγκ, τιμολογιακή πολιτική καθώς και η στρατηγική προώθησης και διαφήμισης.

Στη τρίτη ενότητα εξετάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της ΠΙΝΔΟΥ. Παρουσιάζονται οι ανταγωνιστές καθώς και το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο συνεταιρισμός. Επίσης γίνεται αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με την μέθοδο ανάλυσης PEST DG. Ακόμη εφαρμόζεται αξιολόγηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με την μέθοδο των 5 δυνάμεων του Porter.

Στη τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία της ΠΙΝΔΟΥ και γίνεται αξιολόγηση χρηματοοικονομικής πορείας με την βοήθεια ορισμένων αριθμοδεικτών. Ακόμη γίνεται αναφορά στις δαπάνες και τα χρηματοοικονομικά έξοδα της ΠΙΝΔΟΥ και παρατίθεται συγκριτική αξιολόγηση με οικονομικά στοιχεία των ανταγωνιστών επιχειρήσεων.

Στη πέμπτη ενότητα πραγματοποιείται αξιολόγηση εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος με την μέθοδο SWOT. Τέλος θα παραθέσουμε κάποια βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω μελέτη.

**ΜΕΡΟΣ Α: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

ΚΕΦ.1^ο Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μία γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Θα μπορούσε πιο απλουστευμένα να παρομοιαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο με έναν οδικό χάρτη που εξυπηρετεί στον εντοπισμό του που είναι η επιχείρηση, του πού θέλει να πάει και του πως θα πάει εκεί.¹

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) βοηθά τον καθορισμό της «εφικτότητας» μιας επιχειρηματικής δράσεως καθώς θέτει στόχους για την επιχείρηση αλλά και στηρίζει την εφαρμογή των στρατηγικών ενεργειών. Είναι απλά η σπουδαιότερη διεργασία την οποία όλοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να εφαρμόζουν αν θέλουν να είναι επιτυχείς οι προσπάθειές τους.

1.2 Λόγοι σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το πρώτο και σπουδαιότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι δείχνει τον δρόμο που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι ιθύνοντες της επιχειρήσεως. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το θέλει να είναι ο επιχειρηματίας.

Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου ο τραπεζίτης ή οι επενδυτές θα μπορούν να έχουν πράγματι άποψη για την κατάσταση της επιχειρήσεως εφόσον η τράπεζα ή οι επενδυτές θα χορηγήσουν τα χρήματά τους. Και αυτό επειδή μπορούν να εξετάσουν το σχέδιο και να αποκτήσουν μία καλύτερη γνώση της επιχειρήσεως και να καταλάβουν έτσι αν η επένδυσή τους αξίζει τον κίνδυνο.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι το επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχειρήσεως, ενώ μπορεί να βοηθήσει και την ανάπτυξη ενός μανατζερ. Μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες και να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις που είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση. Μία τέτοια πρακτική για μία συγκεκριμένη χρονική

¹ Σ. Καρβούνης, Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006

περίοδο μπορεί να αυξήσει την ικανότητα του μάνατζερ να παίρνει σωστές αποφάσεις².

Το επιχειρηματικό σχέδιο εξοικονομεί χρήμα και χρόνο εστιάζοντας τις δραστηριότητες των υπεύθυνων της επιχειρήσεως για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά γενικώς θέματα.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οδηγός των προς τους στόχους που έχουν αυτές θέσει. Το σχέδιο αυτό είναι το τι, το γιατί, το που, το πώς, και το πότε της επιχειρήσεως. Είναι τα βήματα προς τον τελικό στόχο. Πολλές επιχειρήσεις ιδίως μικρές και μεσαίες γίνονται χωρίς καμία μελέτη. Μετά χρειάζονται κάποιο οδηγό, κάποιο σχέδιο για να ακολουθήσουν το δρόμο προς την επίτευξη των στόχων ή για την προσέλκυση επενδυτών ή για τη χρηματοδότησή τους. Έτσι , έρχεται η ανάγκη για το επιχειρηματικό σχέδιο.

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, η ηγετική ομάδα και οι διευθυντές τμημάτων εκπονούν επιχειρηματικά πλάνα. Οι ιδιοκτήτες και οι μάνατζερς θέλουν μια σαφή εικόνα της στρατηγικής τους για επιτυχία. Πρέπει να φαίνεται κάπου η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού καθώς και πρέπει να πεισθεί και η ανώτερη διοίκηση να επενδύσει στις προτάσεις κάποιου στελέχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει με ένα πλήρες, πειστικό, επαγγελματικό, επιχειρηματικό σχέδιο.

Είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί στα σοβαρά μία επιχείρηση όταν δεν υπάρχει τίποτα ή υπάρχουν λίγα γραμμένα για την δομή, την μελλοντική κατεύθυνση ή την θέση της στην αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι το σπουδαιότερο έγγραφο της επιχειρήσεως.

Απλουστευμένα ,ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που περιέχει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά θέματα της επιχειρήσεως. Όπως ένας οδικός χάρτης ,εξυπηρετεί στον εντοπισμό του που είναι η επιχείρηση του που θέλει να πάει και του πως θα πάει εκεί. Αν αυτό είναι καλά διατυπωμένο, η επιχείρηση κρατείται σε επαφή με τους στόχους της και δεν παραβλέπει τους πιθανούς κινδύνους και τα πιθανά κέρδη. Και εκτός απ' αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο θα μπορούσε να είναι βασικός παράγοντας για να πεισθούν οι επενδυτές ή ο μοχλός για την διοίκηση της επιχειρήσεως να λάβει την απαραίτητη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτές.

Σύμφωνα με το Stutely (2003) ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για τους εξής λόγους³:

² Ν.Κουρκουμέλης,Β.Πατσιλάρας, το επιχειρηματικό σχέδιο, εκδόσεις Μπαρμουνάκης Χ. ,Αθήνα 2006

³ Stutely, R. «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο», εκδόσεις Παπασωτηρίου (2003)

- Την **χρηματοδότηση**. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο κρύβει πάντα μια προσπάθεια συγκέντρωσης κεφαλαίων. Μπορεί να αναφερόμαστε σε μία νέα επιχείρηση, ή στην προσπάθεια αυτοχρηματοδότησης μιας υπάρχουσας, ή στο δανειακό δανεισμό μίας αναπτυσσόμενη, ή ακόμα και στην εμπορική πίστωση αυτής. Σε κάθε περίπτωση ο χρηματοδότης θα μελετήσει το σχέδιο, ώστε να εκτιμήσει και να αξιολογήσει την κατάσταση της επιχειρήσεως και αν τελικώς αξίζει να αναλάβει τον εν λόγω κίνδυνο.
- Την **επίσημη τεκμηρίωση**. Ένα τεκμηριωμένο επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και πιθανών απειλών για την επιχείρηση και αποτελεί λειτουργικό προσδιορισμό. Ως κριτήριο σύγκρισης πεπραγμένων και σχεδίου ελέγχει αν η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο, σε ποια σημεία απέκλινε και ποιες οι αναμενόμενες αποδόσεις των τμημάτων και των προϊόντων. Αποτελεί οδηγό λειτουργίας και αντίδρασης σε πραγματικά γεγονότα.
- Την **παροχή εγκρίσεων**. Ένα τεκμηριωμένο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει το πλαίσιο για την έγκριση του. Οι εγκρίσεις και οι διαδικασίες χρηματοδότησης είναι κατά κάποιο τρόπο στενά συνδεδεμένες. Σε μια εταιρία π.χ. έγκριση του σχεδίου σημαίνει συνήθως και έγκριση της χρηματοδότησης (δεν ισχύει απαραίτητα και το αντίστροφο). Να σημειωθεί ότι για την ένταξη σε κοινοτικά προγράμματα και στον αναπτυξιακό νόμο είναι υποχρεωτική η δημιουργία και κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου.
- Την **κατανομή των κεφαλαίων** μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδιασμού η επιχείρηση προσπαθεί να κατανείμει τα κεφάλαια της με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, ώστε να μην σπαταλώνται οι πόροι της επιχείρησης.
- Τον **καθορισμό ή επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής μια επιχείρησης**. Το σχέδιο δράσης και οι συνεπαγόμενοι στόχοι θα πρέπει να συγκλίνουν σε έναν τελικό στρατηγικό στόχο που θα αριστοποιεί κάτω από ορισμένες συνθήκες τη θέση της επιχείρησης.

1.3 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

Ο σκοπός σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να διαφέρει κατά περίπτωση. Γενικότερα όμως ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να εκπονηθεί για τους εξής λόγους:

- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία **μελέτη σκοπιμότητας**. Μέσα από την έρευνα της αγοράς, το λειτουργικό σχεδιασμό και την προβολή των χρηματοοικονομικών στοιχείων, ο επιχειρηματίας μπορεί να αξιολογήσει αν η επιχειρηματική προσπάθεια του θα είναι επιτυχής ή όχι. Το σχέδιο γίνεται ένα ρεαλιστικό εργαλείο εφαρμογής αυτού που ο επιχειρηματίας επιδιώκει.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο δράσεως είναι εργαλείο για την **χρηματοδότηση**. Όταν γίνονται διαπραγματεύσεις με επενδυτές, συνεταιίρους και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το τεκμήριο που απαιτείται για την αξιολόγηση της επενδυτικής ευκαιρίας.

- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο **διαχειριστικό εργαλείο**. Το σχέδιο δίνει τη δυνατότητα για ρεαλιστικές προβλέψεις και προγραμματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα δυναμικό στοιχείο που μεταβάλλεται καθώς νέες πληροφορίες που αφορούν την αγορά έρχονται σε φως.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μέτρο με το οποίο **μετράται η επιχειρηματική επιτυχία**. Ο σχεδιασμός ή προγραμματισμός είναι μία δυναμική διαχειριστική διεργασία. Πρώτα ο επιχειρηματίας προγραμματίζει, μετά εφαρμόζει, κατόπιν αξιολογεί την επιχειρηματική απόδοση σε σύγκριση με το πρόγραμμα και έπειτα αναπρογραμματίζει με βάση νέες πληροφορίες και εμπειρίες.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει στη **δομή και οργάνωση** της επιχείρησης. Δίνει το πλαίσιο για τη δομή της επιχείρησης και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τις καθημερινές δραστηριότητες.
- Βοηθάει στη **λήψη αποφάσεων** με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης καθώς ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την επίσημη έκφραση και τεκμηρίωση της διαδικασίας σχεδιασμού.
- Αναλύει το **εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης. Παρέχει έτσι μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
- Αναλύει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μέσω αυτής της ανάλυσης προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
- **Αξιολογεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης. Ιεραρχεί δηλαδή τις αδυναμίες και τις απειλές της επιχείρησης αλλά και τα δυνατά σημεία και της ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αυτή, προσδιορίζοντας κατ' επέκταση τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.
- **Αξιολογεί την πορεία της επιχείρησης**. Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης. Και τον επαναπροσδιορισμό της ακολουθούμενης στρατηγικής.
- Αποτελεί πλέον **απαραίτητο δικαιολογητικό** για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών.

1.4 Ομάδες που επωφελούνται από το επιχειρηματικό σχέδιο

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι το εργαλείο για να φθάνει η επιχείρηση στις παρακάτω ομάδες-στόχους⁴:

- Συνεργάτες- για σύναψη συμφωνίας, χάραξη κατευθύνσεως και αναφορά του σκοπού.
- Τραπεζίτες- για λήψη δανείων για μηχανολογικό εξοπλισμό και επέκταση.
- Υπαλλήλους- για σύνταξη των προσπαθειών τους με εκείνες της επιχειρήσεως, ώστε να κρατηθεί το όραμά της ενεργό.
- Μεσίτες- για πιθανή πώληση της επιχειρήσεως

⁴ Σ.Καρβούνης, Οικονομοτεχνικές μελέτες, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2006

- Επενδυτές- για την παροχή κεφαλαίων για ανάπτυξη.
- Διευθυντές μάρκετινγκ- για την ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων μάρκετινγκ και σχεδίων προώθησεως των πωλήσεων.
- Ανώτερο διευθυντικό προσωπικό- για βελτίωση και σωστή κατανομή των πόρων της επιχειρήσεως.
- Χρηματομεσίτες- για βοήθεια στην συγγραφή φυλλαδίου για την πώληση μετοχών ή την εξεύρεση συνεταιρίων.
- Προμηθευτές- για την παροχή πιστώσεως σε αγορές εξοπλισμού, πρώτων υλών ή άλλων υλικών.
- Ταλαντούχα πρόσωπα- προκειμένου να εργασθούν για την επιχείρηση.
- Τον ιδιοκτήτη- για να συγκεντρώσει τις σκέψεις του, να αναλύσει την επιχείρησή του, να θέσει στόχους και να πάρει αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό καθώς και στα επόμενα θα ασχοληθούμε επισταμένως με το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Όπως προαναφέρθηκε επιγραμματικά, αρχικό μέλημα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η περιγραφή της επιχείρησης, του οράματος της, της αποστολής της, των στόχων αυτής καθώς και τις επιδιώξεις της. Ήτοι προτείνεται ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα ξεκινά με τα εξής μέρη:

2.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

Το αρχικό αυτό κομμάτι θα δίνει πληροφορίες για τα εξής:

1. Το όνομά του επιχειρηματία
2. Επωνυμία επιχείρησης
3. Διεύθυνση
4. Τηλέφωνο/ e-mail
5. Website address εάν υπάρχει
6. Λογότυπο
7. Έτος ίδρυσης
8. Κλάδος δραστηριότητας
9. Αντικείμενο εργασιών
10. Νομική μορφή της επιχειρήσεως.

2.2 Περίληψη σχεδίου

Ο λόγος για τον οποίο γράφεται το Executive Summary, είναι για να τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, έτσι ώστε να διαβάσει και το υπόλοιπο business plan. Γι' αυτό και πρέπει να είναι καλογραμμμένο, ολοκληρωτικό αλλά ταυτόχρονα συνοπτικό.

Συγκεκριμένα, έχει την μορφή μιας συνοπτικής περιγραφής ολόκληρου του business plan γι' αυτό συνιστάται να γράφεται τελευταίο αν και παρουσιάζεται πρώτο, καθώς επίσης και να μην υπερβαίνει την μία σελίδα. Πρέπει να περιλαμβάνει: την περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρετε, καθώς επίσης και την ανταγωνιστική διαφορά που κατέχουν τα δικά σας προϊόντα σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών σας.

Θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι τα περιεχόμενα παρουσιάζουν σε τίτλους τα κύρια σημεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αρκετές τράπεζες ή επενδυτικές εταιρείες που πρόκειται να χρηματοδοτήσουν προγράμματα επενδύσεων που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, ζητούν πρώτα να δουν αυτές τις μία ή δύο σελίδες των περιεχομένων και της περίληψης. Αν τους ενδιαφέρει η επένδυση ζητούν και το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο. Τέλος τονίστε τα αποτελέσματα που πιστεύετε πως θα αποφέρει αλλά και τα χρήματα που θα χρειαστούν.

2.3 Ιστορικό της επιχείρησης

Εάν το επιχειρηματικό σχέδιο δεν αφορά μια υπό ίδρυση επιχείρηση αλλά μια υφιστάμενη, ασφαλώς θα πρέπει να γίνει αναφορά στην ιστορία της (την χρονολογία ίδρύσεως της και πορεία αυτής), καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή, δηλαδή αν βρίσκεται σε φάση έναρξης, συγχώνευσης ή οποιαδήποτε άλλης μορφής κατάσταση, τους εργαζόμενους που απασχολεί καθώς και τις προσπάθειες λειτουργίας και παραγωγής. Η αναφορά εδώ πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Προβλέπετε επίσης το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ολοκληρωθεί η μετάβαση από την τωρινή στην επιθυμητή κατάσταση αλλά και τις μεγαλύτερες αλλαγές που έγιναν στην εταιρεία το τελευταίο διάστημα. Είναι αναγκαίο επίσης να γίνει αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης και σε πιθανές αλλαγές που συντελέστηκαν σε αυτή πρόσφατα⁵.

2.4 Επιδιώξεις-Στόχοι της επιχείρησης

Αν κάποιος δεν γνωρίζει τι θέλει να κάνει πιθανότατα δεν θα το κάνει. Έτσι και μια επιχείρηση αν δεν προκαθορίσει τους στόχους της είναι αβέβαιο ότι θα φτάσει στο επιθυμητό σημείο. Το κομμάτι των επιδιώξεων της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

Καθορισμός Στόχων:

- Μακροχρόνιοι και Βραχυχρόνιοι στόχοι
- Ποσοτικά Στοιχεία Στόχων
- Καθορισμός νέων στόχων - Αναθεώρηση

Ο Προσδιορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες -αδυναμίες) της επιχείρησης (δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον) καθώς και σε συνδυασμό με τις διαφαινόμενες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει, δηλαδή με βάση τις διαφαινόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι στόχοι πέρα από σαφείς, πολλές φορές πρέπει να είναι και ποσοτικοποιημένοι, για παράδειγμα όταν αναφερόμαστε σε οικονομικά στοιχεία όπως την επιθυμητή αύξηση στο μερίδιο της αγοράς.

Επίσης συχνά ένα επιχειρηματικό σχέδιο προσδιορίζει το ενδεχόμενο καθορισμού νέων στόχων και αναθεώρησης των ήδη υπαρχόντων. Είναι δηλαδή δυναμικό και προσδιορίζει και αναλύει εναλλακτικές στρατηγικές και κατευθύνσεις της επιχείρησης.

⁵ Π.Κιόχος,Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Επιχείρηση και Περιβάλλον, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003

2.5 Επιχειρηματική ιδέα-Όραμα επιχείρησης

Πολλοί είναι αυτοί που κάποια στιγμή εμφανίζονται σίγουροι ότι έχουν μια υπέροχη ιδέα για να ιδρύσουν μια επιχείρηση. Από τη δική τους σκοπιά τουλάχιστον πιστεύουν ότι και οι άλλοι θα βρουν την ιδέα τους προσοδοφόρα. Ωστόσο, μια καλή ιδέα δεν είναι απαραίτητα καλή ευκαιρία για επένδυση. Στην πραγματικότητα, συχνά έχουμε μια τάση να παρασυρόμαστε από την ιδέα και να υποτιμάμε τη δυσκολία που θα υπάρξει κατά την εισαγωγή της ιδέας στην αγορά. Για να αποτελεί καλή ευκαιρία επένδυσης, το προϊόν που προτείνουμε θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες όσον αφορά τη λειτουργικότητα, την ποιότητα, τη διάρκεια ζωής και την τιμή. Η ευκαιρία εξαρτάται τελικά από την ικανότητά μας να πείσουμε τους πελάτες (την αγορά) για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης. Δεν μπορούμε να περιμένουμε από μια επιχείρηση που στηρίζεται σε προϊόντα που δεν εξυπηρετούν ξεκάθαρες και σημαντικές ανάγκες να προσελκύσει πολλούς πελάτες. Μόνο αν το ενδιαφέρον των πελατών βρίσκεται σε ένα σημαντικό επίπεδο έχουμε μια καλή ευκαιρία για επένδυση. Γι' αυτόν το λόγο η αγορά καθορίζει αν μια ιδέα έχει πιθανότητες να αποτελέσει καλή ευκαιρία για επένδυση. Η αγορά δηλαδή τελικώς θα μας πει αν η ιδέα έχει αξία για τον τελικό χρήστη του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης, αξία την οποία ο καταναλωτής θα πληρώσει πρόθυμα.

Για να αποτελέσει καλή ευκαιρία μια καλή ιδέα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας αρκετούς παράγοντες. Υπάρχουν οι εξής θεμελιώδεις προϋποθέσεις :

- Πρέπει να είναι κατάλληλη η χρονική στιγμή. Οι ευκαιρίες προκύπτουν σ' αυτό που ορισμένοι αποκαλούν "καλή στιγμή". Η ιδέα του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορεί να είναι καλή αλλά αν η χρονική στιγμή δεν είναι σωστή δεν πρόκειται να υπάρξει καλή ευκαιρία για επένδυση. Για να εκμεταλλευτεί ένας επιχειρηματίας μια ευκαιρία απαιτείται να υπάρχει άμεση επαφή με αυτήν και να συνεχίσει να υπάρχει η επαφή μέχρι να εξερευνηθεί η ευκαιρία.
- Η προτεινόμενη επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε θέση να πετύχει ένα διαρκές ή αποδεκτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτυχημένη κατανόηση της λειτουργίας και της σπουδαιότητας ενός αποδεκτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία πολλών μικρών ιδίως επιχειρήσεων. Το σημείο αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή.
- Τα οικονομικά της επιχείρησης πρέπει να είναι επαρκή για να επιτρέπουν σημαντικά κέρδη και πιθανότητα αύξησης. Τα περιθώρια κέρδους δηλαδή (κέρδος ως ποσοστό πωλήσεων) και η απόδοση της επένδυσης (κέρδος ως ποσοστό του μεγέθους της επένδυσης) πρέπει να είναι αρκετά ελκυστικά για να μην επιτρέπουν λάθη και να δημιουργούν σημαντικά οικονομικά οφέλη.
- Ο επιχειρηματίας πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εκμεταλλεύεται την ευκαιρία. Εν ολίγοις, η ευκαιρία πρέπει να γίνει αντιληπτή και να αναπτυχθεί από κάποιον που έχει τις κατάλληλες ικανότητες και την πείρα, και που έχει

πρόσβαση στις πηγές που απαιτούνται, για να δημιουργήσει την πιθανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης.

- Δεν πρέπει να υπάρχει κανένα ελάττωμα στην επιχείρηση που θα την οδηγήσει σε αποτυχία.

2.6 Αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι η σταθερή υπηρετήση ενός αντικειμένου επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και η έκφραση του οράματος των μάνατζερ της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής (mission statement) περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε.

Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση με τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλη διαφορά αποστολής μεταξύ της Citibank και της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος αν και οι δύο ανήκουν στον τραπεζικό κλάδο και προσφέρουν πάνω-κάτω τις ίδιες τραπεζικές υπηρεσίες.

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα σε ό,τι αφορά την κατάστρωση στρατηγικής. Ας σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις πέρα από τη δήλωση αποστολής (ή αντί για δήλωση αποστολής) έχουν και κάποια δήλωση οράματος (vision statement). Δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο, αλλά συνήθως η δήλωση οράματος περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, ενώ η δήλωση αποστολής είναι κάπως πιο συγκεκριμένη. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αντί δήλωσης αποστολής χρησιμοποιούν ορισμένες αρχές ή φιλοσοφίες που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους.

Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Το ίδιο σημαντική όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πώς εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, τι λέξεις χρησιμοποιούνται στην σύνταξη της και πώς επικοινωνείτε με όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της). Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στην διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής. Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να αποτελεί ένα σάλπισμα για δράση. Πρέπει επίσης να επικοινωνεί κατά τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει πολλά οφέλη από άποψη μάνατζμεντ: κάνει το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης ξεκάθαρο, συμβάλλει στην

διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους και στην καλή απόδοση τους, δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων, και προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον.

2.7 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Αναλύουμε το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Ποια τα πλεονεκτήματά τους, με ποιο τρόπο παράγονται και ποιες οι ανάγκες που καλύπτουν. Η επιχείρηση θα πρέπει να καταγράφει σε τακτά χρονικά διαστήματα τις ανθρώπινες ανάγκες και να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στις συγκεκριμένες ανάγκες έτσι ώστε να τις ικανοποιεί. Στην συνέχεια η επιχείρηση πρέπει να κάνει μια συνοπτική αναφορά της διαδικασίας ικανοποίησης της ανάγκης που ακολουθεί ο καταναλωτής εστιάζοντας στην φάση εκείνη που κατά την επιχείρηση είναι αποφασιστικής σημασίας για το προϊόν της κάτι που θα βοηθήσει την επιχείρηση να σχεδιάσει αργότερα μια αποτελεσματικότερη στρατηγική προώθησης των προϊόντων της. Επίσης αν το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση είναι ξεχωριστό τότε θα πρέπει να το καταστήσει σαφές μέσα στην αγορά με τρόπους όπως η διαφήμιση προβάλλοντας το ως μοναδικό⁶.

Τέλος απαραίτητο στοιχείο για το τελικό προϊόν είναι η συσκευασία, η οποία θα πρέπει να παρουσιάζεται μέσω ενός σχεδίου. Ορισμένες φορές είναι αναγκαία η συμβουλή ενός ειδικού συμβούλου για τις συσκευασίες, πριν την λήψη της τελικής απόφασης. Κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων τονίζει την σημασία της συσκευασίας, λέγοντας ότι «δεν είναι κάτι το οποίο θα προσθέσετε την τελευταία στιγμή. Ο καταναλωτής δεν το βλέπει ως ξεχωριστό μέρος του προϊόντος, αλλά το θεωρεί γενικότερα ως ενιαίο σύμβολο». Επίσης, θα πρέπει να αναφέρονται σχέδια που αφορούν την εγγύηση του προϊόντος και της επισκευής. Αυτά τα σχέδια θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση του πελάτη.

2.8 Σχέδιο μάρκετινγκ

Η επιχειρηματική φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση των επιχειρήσεων βασίζεται στη λεγόμενη αρχή του μάρκετινγκ (marketing concept), μια φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μιας επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και επιδιώκει να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Η αρχή του μάρκετινγκ προϋποθέτει σταθερό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό

⁶ Γ.Παπανικολάου,Π.Κιόχος, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΣταμούληΑ.Ε ,Αθήνα 2001

προσπαθειών, τον πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και φυσικά κερδοφορία. Η φιλοσοφία αυτή είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Σκοπός του μάρκετινγκ είναι τα έσοδα της επιχείρησης. Καμιά άλλη λειτουργία μιας επιχείρησης δεν έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την δημιουργία εσόδων. Ο ρόλος αυτός πέφτει μόνο στο μάρκετινγκ και βέβαια χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση ή όπως έχει παρατηρήσει και ο μεγάλος θεωρητικός του μανάτζμεντ Peter Drucker, “μόνο το μάρκετινγκ και η καινοτομία δίνουν έσοδα, όλα τα άλλα είναι κόστος”.

Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες) είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης.

2.8.1 Μείγμα μάρκετινγκ

Ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων είναι το μίγμα μάρκετινγκ με το οποίο μπορούν να εκπληρωθούν προγράμματα και στόχοι της επιχείρησης στην αγορά. Το μίγμα μάρκετινγκ συνίσταται στο προϊόν, το σύστημα καθορισμού της τιμής, το σύστημα διανομής, το σύστημα επικοινωνίας και του έμψυχου υλικού. Αυτό δίνει στο προϊόν την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη είναι η αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Όταν μεταβάλλετε ένα στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών. Συμπερασματικά το μίγμα μάρκετινγκ είναι η συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο. Τα κύρια στοιχεία του μάρκετινγκ είναι τα λεγόμενα 4 p' s που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις: product, price, place, promotion (δηλ. προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση). Τα 4 p' s σχηματίζουν το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix).⁷

⁷ Κωσταντινίδης Π. Μιχάλης, Μείγμα Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Προϊόν

Αναλυτικότερα για το προϊόν, το στέλεχος του τμήματος μάρκετινγκ πρέπει να λάβει υπόψη του τα χαρακτηριστικά του, τις ιδιότητες του, την αξία που προσφέρει στον καταναλωτή τόσο χρηστική (δηλαδή με τη χρήση του προϊόντος) όσο και τη συναισθηματική (το στυλ, κύρος του προϊόντος όπως π.χ. ένα γρήγορο αυτοκίνητο).

Τιμή

Όσον αφορά την τιμολόγηση αυτή πρέπει να είναι αντίστοιχη του προϊόντος, της ποιότητας κατασκευής του και της αξίας που προσφέρει στον καταναλωτή (τόσο χρηστική αξία όσο και συναισθηματική). Έτσι μπορεί ένα απλό αντικείμενο με πολύ μικρό κόστος κατασκευής, μεσαίας ποιότητας και χωρίς μεγάλη χρησιμότητα (π.χ. ένα μπρελόκ) να πωλείται ακριβά λόγω της συναισθηματικής αξίας που προσφέρει (π.χ. ένα μπρελόκ με το σήμα της ferrari).

Διανομή

Τα κανάλια διανομής (τόπος) συνίστανται στην εξεύρεση των κατάλληλων σημείων πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μας. Επίσης συνίστανται στη γεωγραφική κάλυψη που προσφέρουμε. Για παράδειγμα θα πωλούμε τα κρουασάν που κατασκευάζουμε σε super market ή/και σε περίπτερα, στην Αττική ή/και σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα. Αποφάσεις που σχετίζονται με τα κανάλια διανομής έχουν πολύ μεγάλη σημασία (χωρίς να υποτιμάται η μεγάλη σημασία των υπόλοιπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ) διότι τα μέρη στα οποία διατίθενται ή όχι τα προϊόντα μας επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις μας.

Προώθηση

Τέλος η προώθηση ή αλλιώς το μίγμα προβολής και επικοινωνίας (ή μίγμα επικοινωνίας) συνίσταται στην: διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και στις δημόσιες σχέσεις. Η διαφήμιση μπορεί να γίνει με πολλά μέσα για παράδειγμα, τηλεόραση, αφίσες, περιοδικά, ραδιόφωνο κ.α. Η προσωπική πώληση γίνεται μέσω της πωλητών της επιχείρησης. Η προώθηση συνίσταται σε ενέργειες που σκοπό έχουν να επιτύχουν μεγαλύτερες πωλήσεις π.χ. κουπόνια, δωρεάν δείγματα, προώθηση μέσα στο κατάστημα κ.α. Τέλος οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν στη δημιουργία δημοσιότητας και θετικής εικόνας για την επιχείρηση και τα προϊόντα που διαθέτει.

2.9 Οργανόγραμμα της επιχείρησης

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή εργασίας μέσα στους τομείς και τα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως επίσης και στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σ' αυτήν. Μία οργανωτική δομή μπορεί να παρασταθεί γραφικά μ' ένα διάγραμμα που το

ονομάζουμε οργανόγραμμα. Για να λειτουργεί σωστά ένα οργανόγραμμα πέρα από την ορθολογική σχεδίαση, πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητα από δύο στοιχεία⁸:

- **Περιγραφή Εργασίας**

Καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, τα καθήκοντα, οι σχέσεις καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την δραστηριότητα που εκπροσωπεί η θέση στην οποία αναφέρεται. Για το λόγο αυτό πρέπει να είναι πλήρως διατυπωμένη

- **Προδιαγραφή θέσεως**

Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα (π.χ. φύλλο, ηλικία, υποδομή, εμπειρία, προϋπηρεσία κλπ),τα οποία είναι επιθυμητό ή υποχρεωτικό να έχουν τα άτομα που θα καταλάβουν τις διάφορες θέσεις που προβλέπει το οργανόγραμμα.

Τόσο οι Περιγραφές Εργασίας όσο και οι Προδιαγραφές θέσεων έχουν σαν στόχο να παντρέψουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν με τα άτομα που θα αναλάβουν να τις φέρουν σε πέρας. Με τον τρόπο αυτό πέρα από τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας προσπαθούμε εκ των προτέρων να εξασφαλίσουμε ότι έχουμε πάρει όλα τα μέτρα έτσι ώστε με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊσταμένου-υφισταμένου και διατρέχει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι την βάση. Τέλος θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο.

⁸ Γ.Παπανικολάου,Π.Κιόχος, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΣταμούληΑ.Ε ,Αθήνα 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Ορισμός εσωτερικού περιβάλλοντος

Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της». Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους, την δομή καθώς και την κουλτούρα που διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Δηλαδή τρία είναι τα κύρια δομικά στοιχεία που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον⁹:

- Πόροι (αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία ,υλικά και άυλα, τις ικανότητες και τη γνώση που έχει μια επιχείρηση καθώς και τα συγκριτικά-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα).
- Δομή (περιλαμβάνει την ιεραρχία και το οργανόγραμμα της επιχειρήσεως).
- Κουλτούρα (περιλαμβάνει θέματα σχετικά με τις αξίες , τα πιστεύω και τις προσδοκίες).

Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά είναι εκείνα που διαφοροποιούν την κάθε επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

3.2 Πόροι της επιχείρησης

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα σε μια επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει έμφαση τόσο στους υλικούς όσο και στους άυλους πόρους της διότι έτσι θα γίνει παραγωγικότερη και αποτελεσματικότερη από τους ανταγωνιστές της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε:

- Ανθρώπινοι πόροι
- Υλικοί (φυσικοί) πόροι
- Οικονομικοί πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι

➤ Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- Τους εργαζομένους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).

⁹ Σ.Καρβούνης, Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995

- Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ που το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό(συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τέσσερα κύρια καθήκοντα:

- Πρώτον την πρόσληψη του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση.
- Δεύτερο καθήκον είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση.
- Τρίτο καθήκον είναι η αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Τέταρτο καθήκον είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους πόρους να λειτουργήσουν κατά έναν τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης και συντελεί στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της.

➤ **Υλικοί (φυσικοί) πόροι**

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος μπορούμε να πούμε πως είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια. Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε:

- αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες. Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.

➤ **Οικονομικοί πόροι**

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων. Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. Οι πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων έχουν αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο.

➤ **Τεχνολογικοί πόροι**

Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how), αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους.

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

3.3 Δομή και οργάνωση της επιχείρησης

Ο ακρογωνιαίος λίθος της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της. Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας στρατηγικής:

- την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής
- την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και
- την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά.

Η επιχειρησιακή δομή είναι μία έννοια άμεσα σχετική με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αναφέρεται σε ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων, που

καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Μία επιχείρηση σωστά δομημένη έχει περισσότερες ευκαιρίες στην επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής της και την υλοποίηση των στόχων της. Επιπλέον, καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες, οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς, ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους, διευκολύνει την επικοινωνία, υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο, μεγιστοποιεί την παρακίνηση.

3.3.1 Βασικές αρχές οργάνωσης

Σε κάθε επιχείρηση συνυπάρχουν δύο μορφές οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη. Η τυπική καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της επιχείρησης. Η άτυπη συνυπάρχει με την τυπική, αλλά αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Δεν πρέπει να υποβαθμίζεται η σημασία της άτυπης οργάνωσης στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Μερικές βασικές αρχές οργάνωσης:

- Κάθε νέα στρατηγική αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης.
- Η επιχειρησιακή δομή πρέπει να είναι ελαστική και απλή.
- Η στελέχωση των θέσεων πρέπει να γίνεται βάσει των αναγκών της οργάνωσης και όχι βάσει του διαθέσιμου προσωπικού.
- Ένας υφιστάμενος αναφέρεται μόνο σε έναν προϊστάμενο.
- Οι εξουσίες και οι υπευθυνότητες πρέπει να είναι σαφείς και τεκμηριωμένες.

3.3.2 Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Βάση της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός εργασιών. Με τον καταμερισμό δημιουργούνται οι διάφορες θέσεις εργασίας και χαρακτηρίζονται ως ανώτερες και κατώτερες, διαμορφώνονται δηλαδή τα ανώτερα ή κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις με κάθετη ιεραρχία (πολλά διοικητικά επίπεδα) και επιχειρήσεις με οριζόντια (λίγα διοικητικά επίπεδα).

Είναι φανερό ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς όποτε γίνεται κάποια αλλαγή στη στρατηγική της. Πρέπει να εξετάζονται οι δεξιότητες και λειτουργίες που είναι κρίσιμες για την νέα στρατηγική ώστε οποιεσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής να μην προκαλούν προβλήματα στην εκτέλεση της. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ αυτοσκοπός αλλά μέσο στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Εάν οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες έτσι ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων είναι πολύ εύκολος και η καθημερινή δουλειά γίνεται χωρίς

προβλήματα. Ας τονισθεί ακόμα ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και την στρατηγική της. Όλες οι επιχειρήσεις άρχισαν από κάποιο άτομο, πέρασαν σε κάποια τμήματα, σε κάποια πιο ολοκληρωμένη επιχείρηση, ίσως σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων, και σε κάθε στάδιο στηρίχθηκαν σε συγκεκριμένες οργανωτικές δομές.

3.4 Κουλτούρα της επιχείρησης

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πώς επιχειρεί. Είναι κάτι που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστό αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των μάνατζερ και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, την συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της κλπ. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγεί σε αποτυχημένη εκτέλεση. Αντίθετα όταν είναι εναρμονισμένες παρέχουν ένα μεγάλο βαθμό επιτυχημένης εκτέλεσης.

Η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο κ.λπ. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχής μάθηση, η εξωστρέφεια και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις – αλλαγές του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους, την ομαδική συνεργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ταχύτητα, την ευελιξία, την απλότητα κ.λπ. Μια εταιρική κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.

Η κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που ταιριάζει με τα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης όπως φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον κ.λπ. Πέραν όμως αυτού και ανεξαρτήτως επιχείρησης, η διαρκής επιτυχία απαιτεί κάποια γενικά στοιχεία κουλτούρας, τα οποία ενισχύουν τη συνεχή μάθηση, τη συνεχή βελτίωση και αλλαγή, την ομαδική συνεργασία, την επιχειρηματικότητα, την

αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την υπευθυνότητα καθώς και τον επαγγελματισμό.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει για τις επιχειρήσεις ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εντούτοις ο κίνδυνος να μετατραπεί το πλεονέκτημα σε μειονέκτημα είναι μεγάλος και ορατός, όπως αποδεικνύεται από την πορεία επιχειρήσεων-κολοσσών οι οποίες έπαψαν να υφίστανται γιατί δεν κατάφεραν να προσαρμόσουν την εταιρική τους κουλτούρα στις απαιτήσεις των καιρών. Το ζητούμενο λοιπόν για όλες τις επιχειρήσεις που ,όχι μόνο θέλουν να επιβιώσουν αλλά και να προοδεύσουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι να μπορούν να διαγνώσουν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της κουλτούρας τους και να καταφέρουν μέσα από διαδικασίες ευελιξίας και προσαρμογής να τα χρησιμοποιήσουν ως μοχλό ανάπτυξης και ευημερίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησής σας. Έχετε υποχρέωση να εκπληρώνετε τις προσδοκίες των πελατών, ενώ οι προμηθευτές πρέπει να σας εφοδιάζουν με σημαντικούς πόρους. Η τεχνολογία είναι η κινητήριος δύναμη των διαδικασιών σας και οι ανταγωνιστές σας θέλουν να διευρύνουν τα μερίδια αγοράς τους σε βάρος της επιχείρησής σας. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αναφέρουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο¹⁰ :

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο:

- ευρύτερο μακρο-περιβάλλον και στο
- μικρο-περιβάλλον

4.2 Ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον είναι αυτό το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

1. οικονομικό περιβάλλον
2. τεχνολογικό περιβάλλον

¹⁰ Π.Κιόχος,Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Επιχείρηση και Περιβάλλον, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003.

3. πολιτικό – νομικό περιβάλλον
4. κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
5. δημογραφικό περιβάλλον
6. παγκόσμιο περιβάλλον

Πολιτική – Νομική διάσταση(political/legal)

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Το **νομικό περιβάλλον** ορίζει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της, και γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Οικονομική διάσταση(economic)

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο- οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ). Το **οικονομικό περιβάλλον** προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση(sociocultural)

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κλπ. Το **κοινωνικό περιβάλλον** περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η δια βίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Τεχνολογική διάσταση(technological)

Στο **τεχνολογικό περιβάλλον** ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής. Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρό-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων

αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

- Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.
- Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του '80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.
- Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον. Με άλλα λόγια η επικινδυνότητα που παρουσιάζεται στις χρηματαγορές ως αναφορά το μετοχικό κεφάλαιο και τις διάφορες συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.¹¹

¹¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Δημογραφική διάσταση(demographic)¹²

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων:

- Το μέγεθος του πληθυσμού
- Τη γεωγραφική κατανομή
- Την ηλικιακή του δομή
- Διανομή εισοδήματος

Παγκόσμια διάσταση(global dimension)¹³

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη λοιπόν για κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να οδηγηθεί σε περεταίρω ανάπτυξη να μπορέσει να αντιλαμβάνεται τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται σε αυτές.

4.2.1 Ανάλυση PEST-DG

Κατά την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης εξετάζουμε έξι κατηγορίες παραγόντων:

⇒ Πολιτικούς – νομικούς	Political / legal	
⇒ Οικονομικούς	Economic	PEST-DG
⇒ Κοινωνικούς – πολιτιστικούς	Sociocultural	
⇒ Τεχνολογικούς	Technological	
⇒ Δημογραφικούς	Demographic	
⇒ Παγκόσμιους	Global dimension	

Η ανάλυση αυτή ονομάζεται PEST και συμβάλλει στην ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος ως εξής:

¹² Παπαδακης Β,Στρατηγική των επιχειρήσεων,Εκδόσεις Ε.Μπένου,Αθήνα 2004

¹³ Παπαδακης Β,Στρατηγική των επιχειρήσεων,Εκδόσεις Ε.Μπένου,Αθήνα 2004

- Αναγνωρίζονται και άλλες επιδράσεις από το περιβάλλον που είναι μικρότερης σημασίας
- Αναγνωρίζονται μακροχρόνιες ένδειξης αλλαγής
- Βοηθά να εξεταστούν οι επιδράσεις από το περιβάλλον

Ανάλογη με την ανάλυση PEST με εφαρμογή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι και η ανάλυση S.W.O.T. που σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο η σημερινή πορεία του οργανισμού και οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του είναι σχετικές και δυνατές να συνεργαστούν με τις αλλαγές στο περιβάλλον. Η ανάλυση S.W.O.T. θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

4.3 Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το μικροπεριβάλλον επιχειρήσεων εξετάζεται με τέσσερις τρόπους:

1. Με την κλασική θεωρία περί ανταγωνισμού που ανέπτυξε ο θεωρητικός του management Michael Porter.
2. Με βάση την οικονομική θεωρία των μορφών αγοράς
3. Με την μυθολογία της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων
4. Με τη διερεύνηση του περιβάλλοντος σε επίπεδο επιχείρησης βάσει των εξωτερικών παραγόντων.

➤ Οικονομική άποψη

Αγορά είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που συνέχονται μεταξύ τους για την αγορά ή πώληση αγαθών. Οι οικονομολόγοι προσδιόρισαν τέσσερις μορφές αγοράς: τον πλήρη ανταγωνισμό, το μονοπώλιο, το μονοπωλιακό ανταγωνισμό και το ολιγοπώλιο. Στον πλήρη και μονοπωλιακό ανταγωνισμό οι πολίτες είναι πολλοί και καθένας παράγει ένα πολύ μικρό μέρος της συνολικής παραγωγής στον κλάδο. Στο μονοπώλιο όμως, ο κλάδος αποτελείται από έναν μονό πολίτη. Το ολιγοπώλιο βρίσκεται ενδιάμεσα καθώς υπάρχουν λίγοι πολίτες.

- i. Πλήρης ανταγωνισμός
- ii. Μονοπώλιο
- iii. Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- iv. Ολιγοπώλιο

➤ Χρηματοοικονομική ανάλυση μικροπεριβάλλοντος

Με αυτή την μέθοδο ανάλυση αξιοποιούμε τις ποσοτικές πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις – Ισολογισμό, Αποτέλεσμα Χρήσεως,

Χρήσης και Πηγές Κεφαλαίων. Η ανάλυση αυτή εφαρμόζεται μετατρέποντας τις οικονομικές καταστάσεις σε καταστάσεις κοινού μεγέθους ή/και με την χρήση αριθμοδεικτών. Καθώς η μεθοδολογία αυτή εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχείρησης είναι ταυτόχρονα μέσον ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

4.3.1 Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων

Το Μικρό-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς. Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

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

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
- Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :
- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

4.3.2 Ανάλυση PORTER

Συμφωνά με τον porter, το μικροπεριβάλλον ταυτίζεται με το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει και αυτή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.¹⁴

Ο Porter υιοθετεί την έγνοια του κλάδου σαν ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα. Κρίνει τον ορισμό και τον χαρακτηρίζει σαν αντιφατικό καθώς δεν προσδιορίζεται ο βαθμός υποκατάστασης που πρέπει να υπάρχει στα πλαίσια του προϊόντος, της διαδικασίας ή της γεωγραφικής αγοράς ανταγωνισμός στον κλάδο δρα συνεχώς για μειωθεί η απόδοση των υπενδεδυμένων κεφαλαίων προ το κατώτατο ανταγωνιστικό επίπεδο ή το επίπεδο που προσδιορίζουν οι οικονομολόγοι σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά.

Αναφέρεται σε πένητες δυνάμεις που μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για τον σχηματισμό στρατηγικής.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter:

I. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

¹⁴ Πετρος Α. Κιοχος - Γεωργιος Παπανικολαου, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Αθήνα 2001

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός, εάν είναι πιθανόν να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές στον κλάδο, οι οποίοι θα δημιουργήσουν νέα παραγωγική δυναμικότητα, σημαντικούς πόρους και ένα κίνητρο για απόκτηση και ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Αυτό συνεπάγεται μια μείωση του μεριδίου τους στην αγορά και αναλογική μείωση των κερδών της εκάστοτε επιχείρησης.

II. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός αν οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι σε θέση με τη διαπραγματευτική τους δύναμη, να πιέσουν για τη αύξηση των τιμών, να χειροτερεύσουν την ποιότητα ή να μειώσουν την ποσότητα των παραγγελλμένων Αγαθών και υπηρεσιών.

III. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός εάν οι αγοραστές διαθέτουν μια ισχυρή ή αύξουσα διαπραγματευτική δύναμη.

IV. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός αν υπάρχουν πραγματικά ή πιθανά υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν ορισμένα όρια στις πιθανές τιμές και στα κέρδη που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε ένα κλάδο.

V. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις είδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχειά βοηθητικά για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει το τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνεπεία μέσα από την δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτίμησει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Συμφωνά με τον porter, το μικροπεριβάλλον ταυτίζεται με το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ο Porter υιοθετεί την έγνοια του κλάδου σαν ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα. Κρίνει τον ορισμό και τον χαρακτηρίζει σαν αντιφατικό καθώς δεν προσδιορίζεται ο βαθμός υποκατάστασης που πρέπει να υπάρχει στα πλαίσια του προϊόντος, της διαδικασίας ή της γεωγραφικής αγοράς ανταγωνισμός στον κλάδο δρα συνεχώς για μειωθεί η

απόδοση των επενδυόμενων κεφαλαίων προς το κατώτατο ανταγωνιστικό επίπεδο ή το επίπεδο που προσδιορίζουν οι οικονομολόγοι σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά.

Αναφέρεται σε πένητες δυνάμεις που μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για τον σχηματισμό στρατηγικής. Πετυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να αποτύχει, αν δεν είναι ικανή να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και αλλαγές του περιβαλλοντικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5.1 Αξιολόγηση περιβάλλοντος της επιχείρησης

«Τα συμπεράσματα της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή τα δυνατά και αδύνατα σημεία, και οι ευκαιρίες και απειλές ομαδοποιούνται στη συνέχεια στη μήτρα της ανάλυσης SWOT και αξιολογούνται. Η ανάλυση SWOT δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές.»¹⁵

Η ονομασία **S.W.O.T.** προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων:

Strengths (Δυνατά σημεία)

Weaknesses (Αδυναμίες)

Opportunities (Ευκαιρίες)

Threats (Απειλές)



Τα συμπεράσματα της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή τα δυνατά και αδύνατα σημεία, και οι ευκαιρίες και απειλές ομαδοποιούνται στη συνέχεια στη μήτρα της ανάλυσης SWOT και αξιολογούνται. Η ανάλυση SWOT δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές.

¹⁵ Πέτρος Α. Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Αθήνα 2001

Θα διαιρέσουμε την ανάλυση S.W.O.T. σε δύο επιμέρους τμήματα:

1. Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος τα οποία αφορούν σε υφιστάμενα ισχυρά σημεία και αδυναμίες. Ειδικότερα:

- A.** Ισχυρά σημεία ή δυνατότητες είναι κάθε ενδογενής συνθήκη ή συντελεστής που αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα και συμβάλλει στην αξιοποίηση των ευκαιριών και στην αντιμετώπιση των απειλών.
- B.** Αδυναμίες είναι κάθε ενδογενής συνθήκη ή έλλειμμα που αποτελεί συγκριτικό μειονέκτημα και υπονομεύει την ανταγωνιστική θέση του υπό εξέταση συστήματος ή παρεμποδίζει την αξιοποίηση των ευκαιριών.

2. Στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία αφορούν στις υφιστάμενες απειλές και ευκαιρίες. Ειδικότερα:

- A.** Ευκαιρίες είναι κάθε εξωγενής συνθήκη ή χαρακτηριστικό που επηρεάζει θετικά την κατάσταση του εξεταζόμενου συστήματος ή που συντελεί στη διαμόρφωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- B.** Απειλές ή περιορισμοί είναι κάθε εξωγενής συνθήκη ή μη ευνοϊκή τάση που επηρεάζει αρνητικά την κατάσταση του εξεταζόμενου συστήματος ή ασκεί αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστική του θέση

Συνεπώς βασική ιδέα της ανάλυσης S.W.O.T. αποτελεί το ταίριασμα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρήσεως ή γενικότερα του συστήματος. Απαρτίζεται από πληροφορίες που είναι ευρέως γνωστές και περιλαμβάνει τη σύνθεση και ολοκλήρωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών.

Η συνεχής και λεπτομερή παρακολούθηση και αποτύπωση των προσδιοριστικών παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και η πρόβλεψη των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης, που επηρεάζουν την λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης, δεν είναι από μόνα τους επαρκή για την μελέτη των επιδράσεων τους σε αυτή. Είναι λοιπόν αναγκαία η χρήση κατάλληλης μεθόδου για την ακριβή εκτίμηση και προσδιορισμό των δράσεων αυτών στα μεγέθη της επιχείρησης.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συνήθως εντοπίζονται κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της, και καταγράφονται με την σειρά σημαντικότητά τους.

Ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών γίνεται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Πρέπει να είναι γραμμένες κατά τρόπο που να δείχνουν κάποιες πιθανές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε έτσι η επιχείρηση να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της.

5.2 Επιλογή στρατηγικής

Όπως είδαμε προηγουμένως ένας από τους λόγους για τους οποίους συντάσσεται η ανάλυση SWOT, δηλαδή αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι η εξαγωγή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις επερχόμενες δυσκολίες και να αξιοποιεί τις επερχόμενες ευκαιρίες¹⁶.

Η στρατηγική είναι μια τεχνική, κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της. Με την στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζοντας τα θεμέλιοι βήματα, τα οποία σχεδιάζουν να εφαρμόσουν τα επιτελικά στελέχη, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματίσμου.

Τα επιτελικά στελέχη: Προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογούν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά, επιλεγούν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σημειώνουμε ότι οι εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνομαι παρά πολλές, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Ποια από αυτές θα είναι η καταλληλότερη στρατηγική, εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες:

- Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει, και συχνά αλλάζει διαχρονικά, όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάξουν.

Η επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους

¹⁶Π.Κιόχος, Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρηματικών Στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003

ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει σε **ποιους καταναλωτές** απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, οδηγούς βαρέων οχημάτων), **τι είδους** προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία ενδύματα, πλυντήριο φορτηγών) και **πώς η επιχείρηση** θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Στα χρηματοοικονομικό σχέδιο αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όταν η επιχείρηση υφίσταται ήδη ή τα προβλεπόμενα μεγέθη όταν είναι υπό ίδρυση. Επίσης αναλύονται οι πηγές χρηματοδότησης, οι προβλέψεις πωλήσεων, οι προβλέψεις χρηματικών ροών και ο προβλεπόμενος ισολογισμός. Πιο αναλυτικά:

6.1 Περί χρηματοδότησης επιχειρήσεων

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο κρύβει πάντα μια προσπάθεια συγκέντρωσης κεφαλαίων. Μπορεί να αναφερόμαστε σε μία νέα επιχείρηση, ή στην προσπάθεια αυτοχρηματοδότησης μιας υπάρχουσας, ή στο δανειακό δανεισμό μίας αναπτυσσόμενη, ή ακόμα και στην εμπορική πίστωση αυτής. Σε κάθε περίπτωση ο χρηματοδότης θα μελετήσει το σχέδιο, ώστε να εκτιμήσει και να αξιολογήσει την κατάσταση της επιχειρήσεως και αν τελικώς αξίζει να αναλάβει τον εν λόγω κίνδυνο.

Το κεφάλαιο της χρηματοδότησης αποτελεί ένα θέμα έντονου προβληματισμού και ενδιαφέροντος για κάθε επιχειρηματία που επιθυμεί να αναπτύξει και υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Πόσο απλό είναι όμως για κάποιον επίδοξο επιχειρηματία να εξασφαλίσει το απαιτούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση που ο ίδιος δεν έχει την οικονομική ευχέρεια να καλύψει όλα τα έξοδα με δικά του χρήματα; Εδώ είναι που εμφανίζεται το ζήτημα της αναζήτησης εξωτερικών πηγών κεφαλαίου.

6.2 Μετοχικό κεφάλαιο-Ιδία κεφάλαια

Σε ορισμένα προγράμματα, το μετοχικό κεφάλαιο και οι προνομιούχες μετοχές καλύπτουν κατά το μεγαλύτερο μέρος, όχι μόνο το αρχικό κεφάλαιο επενδύσεως αλλά και το καθαρό κεφάλαιο κινήσεως. Αυτό γίνεται όταν τα τραπεζικά κεφάλαια είναι σπάνια και διατίθενται μόνο με σχετικά υψηλό κόστος. Αν όμως τα επιτόκια για καταθέσεις είναι υψηλά, τότε το πρόγραμμα πρέπει να είναι πολύ ελκυστικό οικονομικά, πριν απευθυνθεί στην χρηματιστηριακή αγορά και αντλήσει μετοχικά κεφάλαια. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου διατίθενται σχετικά φτηνές μακροπρόθεσμες ή μεσοπρόθεσμες πιστώσεις, υπάρχει μια αυξημένη τάση να χρηματοδοτούνται προγράμματα με τέτοια δάνεια. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως, πρέπει να επιτυγχάνεται μια ισορροπία μεταξύ μακροπρόθεσμων χρεών και μετοχικού κεφαλαίου. Μεγαλύτερη αναλογία μετοχικού κεφαλαίου δίνει μικρότερο εισόδημα από προσωπικές μετοχές, καθώς τα μερίσματα πρέπει να κατανέμονται μεταξύ μεγαλύτερου αριθμού μετοχών. Μεγαλύτερη αναλογία δανειακού κεφαλαίου σημαίνει υψηλότερους τόκους που πρέπει να καταβληθούν. Σε κάθε πρόγραμμα ως εκ τούτου, οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις σχηματισμού των απαιτούμενων κεφαλαίων πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά και με γνώμονα ότι ένα χρηματοδοτικό

πρότυπο πρέπει να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα πόρων και σχετικά καλή οικονομική απόδοση.

Το μετοχικό κεφάλαιο μπορεί να σχηματίζεται από δύο τύπους μετοχών:

- Κοινές μετοχές
- Προνομιούχες μετοχές

Οι προνομιούχες μετοχές, όπως είναι γνωστό, αποφέρουν μέρισμα εξαρτώμενο τουλάχιστον κατά ένα μέρος από το κέρδος χωρίς ή με περιορισμένα δικαιώματα ψήφου. Τα μερίσματα των κοινών μετοχών με πλήρη δικαιώματα ψήφου εξαρτώνται από την επικερδή λειτουργία της επιχειρήσεως.

6.3 Δανεισμός

Αφού είναι σχετικά εύκολη η παροχή δανείων για ένα μεγάλο και σοβαρό επενδυτικό σχέδιο, η διαδικασία της χρηματοδότησεως του προγράμματος μπορεί να ξεκινήσει καλά με τον καθορισμό του χρόνου για τον οποίο μπορεί να εξασφαλισθεί το δανειακό κεφάλαιο μαζί βέβαια με το επιτόκιο που θα επιβαρύνει αυτό το δάνειο. Τέτοια δανειακά κεφάλαια πρέπει να ορίζονται ξεχωριστά από απόψεως χρονικής διάρκειας σε α) βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα από εμπορικές τράπεζες ή πιστώσεις προμηθευτών διαφόρων τύπων και β) σε μακροπρόθεσμες δανειοδοτήσεις από εθνικά ή διεθνή αναπτυξιακά χρηματοδοτικά ιδρύματα¹⁷.

Βραχυπρόθεσμα δάνεια

Βραχυπρόθεσμα δάνεια από εμπορικές τράπεζες διατίθενται έναντι υποθηκέυσεως ή ενεχυριάσεως περιουσιακών στοιχείων. Τα όρια στα οποία τα περιουσιακά στοιχεία χρηματοδοτούνται από τις εμπορικές τράπεζες ορίζονται από τις ίδιες τις τράπεζες και εξαρτώνται από την τραπεζική πρακτική που εφαρμόζεται στην χώρα την φύση του προγράμματος και των περιουσιακών στοιχείων και την πίστη της επιχειρήσεως και του διευθυντικού της προσωπικού. Τα όρια συνήθως ποικίλλουν από 50-80%, αφήνοντας ένα περιθώριο 20-50% των περιουσιακών στοιχείων να χρηματοδοτηθεί από άλλες πηγές (π.χ. venture capital), ή με κίνδυνο της επιχειρήσεως.

Ο τραπεζικός δανεισμός για κεφάλαια κινήσεως μπορεί να ρυθμίζεται επί προσωρινής βάσεως. Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα

¹⁷ Σ. Καρβούνης, Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006

δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται.

Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε. Αν σε κάποια στιγμή η κατάσταση χρηματικής ροής είναι τέτοια που να υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια τότε ο δανεισμός από τις εμπορικές τράπεζες μπορεί να διακόπτεται ή τουλάχιστον να περιορίζεται, χωρίς όμως να διακυβεύεται η ρευστότητα του προγράμματος. Σε μερικές περιπτώσεις όπως όταν απαιτούνται πλεονάσματα κεφαλαίων για περαιτέρω επέκταση της δυναμικότητας, η επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στις τράπεζες για μακροπρόθεσμο δανεισμό, για κάποια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι ανάγκες για κεφάλαια κινήσεως θα μπορούσαν ακόμα να καλύπτονται μερικά από μακροπρόθεσμο δανεισμό (μετοχικό κεφάλαιο και μακροπρόθεσμα δάνεια) αφού το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου κινήσεως είναι μόνιμα απασχολημένο σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα καθώς και σε ανταλλακτικά. Άλλα βραχυπρόθεσμα κεφάλαια είναι οι πιστώσεις των προμηθευτών (πιστωτές και λογαριασμοί πληρωτέοι), συναλλαγματικές, αναστολή πληρωμής φόρων και αναβολή πληρωμής μισθών και ημερομισθίων. Για την περίπτωση των πιστώσεων από προμηθευτή πρέπει να τονισθεί ότι μερικοί κατασκευαστές εξοπλισμού είναι πρόθυμοι να προσφέρουν προθεσμιακό διακανονισμό εκτεινόμενο σε διάρκεια μερικών ετών, πάντα βέβαια με τραπεζικές εγγυήσεις, υποθήκες και παρόμοια.

Μακροπρόθεσμα δάνεια.

Τα δάνεια της μορφής αυτής χορηγούνται για την αγορά παγίου εξοπλισμού (έπιπλα, μηχανήματα κ.λπ.). Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών φτάνει τα 15 χρόνια με επιτόκιο το οποίο κυμαίνεται από 6,25% μέχρι 10%. Η χρηματοδότηση μπορεί να καλύψει ολόκληρη την επένδυση της αγοράς του παγίου εξοπλισμού, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφ' άπαξ, είτε σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών.

Η χρηματοδότηση με μακροπρόθεσμο δανεισμό γίνεται συνήθως με βάση ορισμένους κανονισμούς, όπως περιορισμούς στην μετατρεψιμότητα των μετοχών και ίσως την δέσμευση των μερισμάτων. Εκτός από αυτούς τους περιορισμούς, απαιτούνται επίσης ορισμένες συγκεκριμένες σχέσεις στην κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης.

6.4 Venture capital

Ένας εναλλακτικός τρόπος χρηματοδότησης που πρόσφατα ξεκίνησε και στην Ελλάδα, είναι μέσω των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών που είναι ευρύτερα γνωστά με την διεθνή τους ονομασία, δηλαδή Venture Capital.

Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στο χώρο του Venture Capital 20 περίπου εταιρείες. Το Venture Capital αποτελεί κατά κανόνα μορφή χρηματοδότησης που απευθύνεται σε νέες, φιλόδοξες και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες που συνήθως εκμεταλλεύονται επιχειρηματικά καινοτόμες ιδέες.

Η λειτουργία του Venture Capital

Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, αλλά κατά κανόνα κυμαίνεται στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν.

Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ότι αφορά την διοίκηση, το marketing, την στελέχωση και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρίας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών.

Η χρηματοδότηση venture capital πραγματοποιείται συνήθως μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, κατά την οποία δε συμμετέχουν οι υφιστάμενοι μέτοχοι προκειμένου να συμμετάσχει η εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι εταιρείες venture capital χρησιμοποιούν και διάφορα άλλα εργαλεία για να πραγματοποιήσουν τις επενδύσεις τους, όπως προνομιούχες μετοχές ή μετατρέψιμα ομολογιακά δάνεια. Ως επί το πλείστον, ο κύριος μέτοχος εξακολουθεί να διατηρεί τον έλεγχο της εταιρείας του μετά την επένδυση της εταιρείας Venture Capital.

Η διαφορά από την τραπεζική δανειακή χρηματοδότηση είναι ότι στην προκειμένη περίπτωση ο επενδυτής συμμετέχει στον κίνδυνο όπως και ο επιχειρηματίας και δεν έχει συνήθως εξασφαλίσεις. Η εταιρία καινοτομικού κεφαλαίου αποβλέπει στην πραγματοποίηση κερδών είτε σε μορφή μερισμάτων είτε (και το πιο σύνηθες) σε μακροχρόνιες αποδόσεις επί του κεφαλαίου σε μορφή κερδών από την ανατίμηση των μετοχών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

6.5 Factoring

Το Factoring, προσφέρει ένα μοναδικό πακέτο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει μέρος ή όλα τα παρακάτω:

- Λογιστική διαχείριση και παρακολούθηση των εμπορικών απαιτήσεων.
- Είσπραξη των εκχωρημένων απαιτήσεων.
- Προκαταβολές (χρηματοδότηση) επί των τιμολογημένων αξιών.
- Κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου σε περίπτωση οικονομικής αδυναμίας του οφειλέτη να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις του.

Στις συναλλαγές Factoring εμπλέκονται τρία μέρη:

- Ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα (εταιρεία Factoring).
- Μια επιχειρηματική μονάδα που παρέχει αγαθά και υπηρεσίες (Πελάτης ή Προμηθευτής).
- Ο λήπτης των αγαθών ή υπηρεσιών (Αγοραστής ή Οφειλέτης).

Η πρακτόρευση απαιτήσεων αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του.

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα.

Ο πράκτορας αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή.

Το χρηματοδοτικό ίδρυμα συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των οφειλών. Χρεώνει επίσης την εταιρεία 0,5 έως 2% του ποσού που αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί ως πράκτορας.

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους όταν δεν έχουν εμπράγματα εγγυήσεις

- Όταν έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι εξαιρετικά δαπανηρές
- Όταν έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες

Παράδειγμα για το πώς λειτουργεί το Factoring¹⁸

Η "ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε." είναι μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση παραγωγής και πώλησης ηλεκτρονικών ειδών σε άλλες επιχειρήσεις. Ο κος Παπαδόπουλος διακινεί σε μέσο όρο εμπορεύματα τιμολογιακής αξίας € 100,000 κάθε μήνα, με πίστωση 60 έως 120 ημέρες. Διαπίστωσε ότι εάν εισέπραττε τα χρήματα νωρίτερα θα είχε δυνατότητα εκπτώσεων από τους προμηθευτές λόγω cash αποπληρωμής των υποχρεώσεων του και θα μπορούσε να επιτύχει μειωμένες τιμές για τις νέες παραγγελίες του.

Έτσι ο κος Παπαδόπουλος αποφάσισε να συνεργαστεί με την EFG Factors και να εκχωρήσει σε αυτήν τις μηνιαίες απαιτήσεις του αξίας € 100,000. Με το αίτημα για συνεργασία, παρέδωσε στην EFG Factors και μία λίστα με αγοραστές που θα ήθελε να εντάξει στη διαδικασία του factoring. Η όλη διαδικασία από τη μεριά της EFG Factors διήρκεσε περίπου 15 ημέρες (χρόνος απαραίτητος για τον έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας των αγοραστών και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ορίων).

Με την έγκριση της συνεργασίας ο κος Παπαδόπουλος εκχώρησε στην EFG Factors τα τιμολόγια με τις απαιτήσεις από τους αγοραστές του και μέσα στις επόμενες 24 ώρες η εταιρία factoring προκατέβαλλε € 85,000, με άμεση πίστωση του τραπεζικού λογαριασμού της "ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.". Με την εξόφληση στην EFG Factors των τιμολογίων μετά από 60 έως 120 ημέρες, το υπόλοιπο των € 15,000 μείον την αξία όλων των πιστωτικών που εξέδωσε η εταιρεία στο μεταξύ διάστημα προς τους αγοραστές της (€ 10,000), καταβλήθηκε στην "ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.", αφού αφαιρέθηκε η προμήθεια που η EFG Factors χρεώνει για τις υπηρεσίες της.

Σήμερα που ο κος Παπαδόπουλος συνεχίζει να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του Factoring στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά, έχει βελτιώσει τις χρηματικές ροές, έχει μειώσει το λειτουργικό κόστος διαχείρισης και λογιστικής παρακολούθησης των εμπορικών του απαιτήσεων, έχει αποδεσμεύσει τους πωλητές του από τον ρόλο του εισπράκτορα, έχει ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο δημιουργίας επισφαλειών, έχει βελτιώσει την εικόνα του ισολογισμού και των

¹⁸ <http://www.eurobankfactors.gr/index.asp>

χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας του, απολαμβάνοντας έτσι αυξημένες πωλήσεις και κέρδη.

6.6 Leasing

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να συνεχίσει τη μίσθωση¹⁹.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής είναι από 3 έως 5 χρόνια, ή δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Αυτό το ενεργητικό, όμως, περιλαμβάνεται στον ισολογισμό του εκμισθωτή (lessor) και όχι στον ισολογισμό της δανειοδοτούμενης επιχειρήσεως δηλαδή του μισθωτού (lessee). Επομένως η χρηματοδοτική μίσθωση αντιπροσωπεύει ουσιαστικά έναν τύπο χρηματοδοτήσεως εκτός ισολογισμού. Το θέμα αυτό μπορεί να γίνεται σπουδαίο σε καταστάσεις από τις οποίες η επιχείρηση προτιμά να διατηρεί μια ορισμένη σχέση χρέους-μετοχικού κεφαλαίου ή όταν δεν είναι σε θέση περαιτέρω αυξήσεως των δανείων τις.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι leasing οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Χρηματοδοτική μίσθωση(lease financing)
- Πώληση με επαναμίσθωση(sale and leaseback)
- Λειτουργική μίσθωση(operating lease)
- Συνδυασμένη μίσθωση(combination lease).

Η πρώτη είναι η συνηθέστερη μορφή τέτοιου είδους μισθώσεως αν και η τρίτη δεν είναι σπάνια, ενώ η τέταρτη είναι μάλλον προσαρμοσμένη στην ιδιαίτερη ανάγκη του μισθωτή.

¹⁹ Σ. Καρβούνης, Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006

Υπάρχουν φυσικά θετικοί αντίκτυποι της χρηματοδοτικής μισθώσεως για την επιχείρηση που την εφαρμόζει. Το βασικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα χρήσεως ενεργητικού χωρίς αυτό να αγοραστεί. Πέραν αυτού όμως υπάρχουν και άλλοι θετικοί αντίκτυποι που σχετίζονται με την φορολογία, την βελτίωση ορισμένων δεικτών δραστηριότητας υπό ορισμένες συνθήκες με την δυνατότητα για περισσότερο δανεισμό.

Το leasing επικράτησε τα τελευταία 20-30 χρόνια κυρίως λόγω της αδυναμίας ορισμένων επιχειρήσεων να αγοράσουν τον εξοπλισμό τους, αλλά και από τα φορολογικά πλεονεκτήματα που εμφανίζει σε σύγκριση με την αγορά του συγκεκριμένου ενεργητικού.

Υποθέτοντας ότι και ο εκμισθωτής και ο μισθωτής εμπίπτουν στις ίδιες φορολογικές διατάξεις και ότι η αγορά του εξοπλισμού γίνεται με τις ίδιες συνθήκες και ισχύει η απολαβή ιδίων χρηματοδοτικών συνθηκών, το συσσωρευόμενο κόστος του ενοικίου δεν θα πρέπει να διαφέρει σημαντικά από το κόστος αγοράς και χρηματοδοτήσεως της αγοράς του ίδιου ενεργητικού. Μόνο όταν ο εκμισθωτής απολαμβάνει ορισμένα πλεονεκτήματα, για παράδειγμα λόγω της θέσεώς του στα κεφαλαιουχικά αγαθά ή τις χρηματοδοτικές αγορές (επιτόκια πιστώσεων), μπορεί το κόστος του leasing να είναι χαμηλότερο για τον μισθωτή από το συνολικό κόστος στην περίπτωση των στοιχείων που αγοράζονται.

Στην περίπτωση επενδυτικών σχεδίων το πρόβλημα βασικά είναι να αποφασισθεί ποια εναλλακτική λύση θα προτιμηθεί, δηλαδή αν θα προτιμηθεί η χρηματοδοτική μίσθωση ή η αγορά του παραγωγικού ενεργητικού. Για την αξιολόγηση των δύο χρηματοδοτικών εναλλακτικών λύσεων εφαρμόζεται η μέθοδος της προεξοφλημένης ταμειακής ροής.

Η αρχική πληρωμή, οι τρέχουσες αμοιβές για την μίσθωση και κάθε πρόσθετη πληρωμή(π.χ. συντήρηση όταν υπάρχει, λειτουργική μίσθωση) που γίνονται εντός της συμφωνίας της χρηματοδοτικής μισθώσεως αποτελούν μέρος των ταμειακών εκροών, αντικαθιστώντας όλο το κόστος της αρχικής επενδύσεως που υπολογίζεται για την εναλλακτική λύση της αγοράς. Εφόσον η διάρκεια των συμβολαίων γενικά είναι πολύ βραχύτερη από την τεχνική και οικονομική ζωή του ενεργητικού, είναι ανάγκη να συμπεριλαμβάνεται και η υπολειμματική αξία(ταμειακή εισροή) στο με χρηματοδοτική μίσθωση ενεργητικό, όταν συγκρίνεται το leasing με την δανειακή χρηματοδότηση.

Η εισροή για τον μισθωτή συνήθως δεν μπορεί να είναι η υπολειμματική αξία αλλά είτε η λογιστική αξία είτε η αγοραία αξία(μείον το κόστος του εκμισθωτή που σχετίζεται με την πώληση των χρησιμοποιημένων στοιχείων), που οπωσδήποτε είναι χαμηλότερες.

Αν ο επενδυτής έχει να επιλέξει μεταξύ δανείου και χρηματοδοτικής μισθώσεως, θα μπορούσε να συγκρίνει την προεξοφλημένη ταμειακή ροή και για τις δύο περιπτώσεις προκειμένου να καθοριστεί ποια εναλλακτική λύση θα ήταν ικανή

να φέρει την μεγαλύτερη απόδοση, έχοντας όμως υπόψη το θέμα της ρευστότητας και το θέμα του κινδύνου(ρίσκου) που περικλείεται. Αν οι φορολογικές διατάξεις έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην χρηματοδοτική μίσθωση, οι φορολογικές αυτές επιπτώσεις πρέπει να περιλαμβάνονται στην προεξοφλημένη ταμειακή ροή (καθαρή παρούσα αξία ΚΠΑ ή εσωτερικό συντελεστή αποδόσεως ΕΣΑ)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

- Δεν χρειάζεται να καταβάλλει αμέσως τα ποσά που απαιτούνται για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού γεγονός ουσιώδες για νέες και μικρές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα
- Δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρμετρο δανεισμό.
- Έχει την επιλογή μετά το πέρας της μίσθωσης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει τη σύμβαση.
- Απαλλάσσεται από τον φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη.
- Εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες.
- Δεν χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις όπως συμβαίνει με τον τραπεζικό δανεισμό διότι οι διαδικασίες του Leasing είναι απλούστερες και ταχύτερες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Όπως προαναφέρθηκε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια μελέτη σκοπιμότητας. Πρέπει δηλαδή πέραν των άλλων να δώσει απάντηση στον υποψήφιο επενδυτή, για το αν η επιχειρηματική ιδέα είναι βιώσιμη και κερδοφόρα. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι εύκολη και δεν δίνεται με μοναδικό τρόπο. Επίσης πέρα από τα κριτήρια που διαμορφώθηκαν για να δώσουν απάντηση από τη σκοπιά του επενδυτή, υπάρχουν και άλλα που δίνουν απάντηση από τη σκοπιά της κοινωνίας και της εθνικής οικονομίας.

Με γνώμονα την αρχή ότι κάθε επιχείρηση στοχεύει στην μεγιστοποίηση των κερδών της, έχουν οι παρακάτω μέθοδοι στοχεύουν να αναδείξουν την αποδοτικότερη επένδυση²⁰:

- Μέθοδος της παρούσας αξίας (present value method)
- Δείκτης αποδοτικότητας (profitability index)
- Περίοδος αποπληρωμής της επενδύσεως (payback period)
- Ανάλυση του νεκρού σημείου (Break-even analysis)

7.1 Μέθοδος της παρούσας αξίας

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας βασίζεται στην έννοια του υπολογισμού της παρούσας αξίας μελλοντικών χρηματικών ροών. Η μέθοδος της ΚΠΑ αποτελεί τη διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των εσόδων μίας επένδυσης και της παρούσας αξίας των δαπανών της. Τόσο τα έσοδα όσο και οι δαπάνες προεξοφλούνται με τον ίδιο συντελεστή, ο οποίος αντιπροσωπεύει το κόστος κεφαλαίων της επιχείρησης (εναλλακτικά, το κόστος ευκαιρίας) ή τον απαιτούμενο συντελεστή απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων.

Τα βήματα για τον υπολογισμό της ΚΠΑ μιας επένδυσης έχουν ως εξής:

- Υπολογίζεται αρχικά το κόστος της επένδυσης σήμερα (A_0)
- Προσδιορίζονται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές (TR, όπου Ταμειακές Ροές = Καθαρά κέρδη + αποσβέσεις)
- Προσδιορίζεται το κόστος κεφαλαίου, δηλαδή το επιτοκίου (i)
- Προεξοφλούνται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές με το κόστος κεφαλαίου για τον υπολογισμό της συνολικής παρούσας (δηλαδή σημερινής) αξίας τους
- Αφαιρείται το κόστος της επένδυσης από τη συνολική παρούσα αξία των εισροών και αυτό που προκύπτει είναι η ΚΠΑ

²⁰ Γρ. Γκίκας, Σημειώσεις του μαθήματος Οικονομοτεχνικές Μελέτες, ΤΕΙ Ηπείρου

Κατόπιν η ΚΠΑ της επένδυσης συγκρίνεται με άλλα επενδυτικά σχέδια που ενδεχομένως υπάρχουν και λαμβάνεται η απόφαση για την πραγματοποίηση ή όχι της επένδυσης επιλέγοντας αυτή με τη μεγαλύτερη ΚΠΑ. Αν η ΚΠΑ είναι αρνητική τότε η επένδυση πρέπει να απορριφθεί.

7.2 Δείκτης αποδοτικότητας

Ο δείκτης αυτός βασίζεται στη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας που προαναφέρθηκε. Για την εύρεση αυτού διαιρούμε την παρούσα αξία των προσδοκώμενων εισροών (που προεξοφλήθηκαν με το επιτόκιο, δηλαδή το κόστος κεφαλαίου) δια της παρούσας αξίας της δαπάνης της επενδύσεως. Συγκεκριμένα ο τύπος έχει ως εξής:

Ένα ανεξάρτητο πρόγραμμα επένδυσης (εκείνο δηλαδή του οποίου η εκτέλεση δεν εξαρτάται από άλλο) εγκρίνεται όταν ο δείκτης αποδοτικότητας είναι μεγαλύτερος της μονάδας. Στην περίπτωση περισσότερων προγραμμάτων, προκρίνεται αυτό με το μεγαλύτερο δείκτη.

7.3 Μέθοδος του χρόνου επανείσπραξης της επένδυσης

Με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζεται ο αριθμός των ετών που απαιτούνται για να επανακτήσουμε την αρχική μας επένδυση. Στην περίπτωση κατά την οποία μια επένδυση απαιτεί μια αρχική εκροή μετρητών η οποία έχει ως αποτέλεσμα μια ομοιόμορφη εισροή μετρητών τα επόμενα χρόνια, τότε η περίοδος επανεισπράξεως θα ορίζεται σαν τον λόγο της αρχικής επένδυσης προς την καθαρή είσπραξη μετρητών.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο και τη ρευστότητα της επενδύσεως. Έτσι όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανεισπράξεως, τόσο μεγαλύτερη είναι η ρευστότητα της επιχειρήσεως και τόσο μικρότερος είναι ο κίνδυνος απώλειας και ζημιών από την επένδυση. Αυτό συμβαίνει γιατί η εκροή μετρητών που έγινε για την επένδυση θα καλυφθεί πολύ γρήγορα από την εισροή μετρητών λόγω της επενδύσεως. Για τον λόγο αυτό η μέθοδος της περιόδου επανεισπράξεως έχει ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα για τις επιχειρήσεις εκείνες που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας.

Σαν μειονεκτήματα της μεθόδου μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα:

- Δεν λαμβάνει υπόψη την εισροή μετρητών μετά την περίοδο επανεισπράξεως, δηλαδή την εισροή μετρητών μετά την κάλυψη του κόστους της επενδύσεως
- Δεν λαμβάνει υπόψη τη χρονική είσπραξη μετρητών. Δεν υπολογίζεται έτσι η αξία του χρήματος σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

- Η περίοδος επανεισπραξέως αποτελεί μια πρόχειρη και ημιτελή μέτρηση του κινδύνου από την επένδυση, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις διακυμάνσεις των εισροών μετρητών.

7.4 Ανάλυση νεκρού σημείου

Νεκρό σημείο ονομάζουμε το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Την ανάλυση του «νεκρού σημείου» θα πρέπει να την θεωρήσουμε σαν οδηγό για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι σαν μέσο κριτικής των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του «νεκρού σημείου» δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της.

Οι σταθερές δαπάνες αποτελούνται από τις δαπάνες εκείνες που παραμένουν αμετάβλητες και ανεξάρτητες από το ύψος των πωλήσεων. Τέτοιες δαπάνες αποτελούν τα έξοδα διοικήσεως, οι αποσβέσεις, τα ενοίκια γραφείων μηχανών, τα χρηματοοικονομικά έξοδα κ.λ.π. Ωστόσο, οι σταθερές δαπάνες μπορεί να μεταβάλλονται, αλλά η μεταβολή τους να οφείλεται σε άλλες αιτίες ανεξάρτητες από το μέγεθος της δραστηριότητας της επιχείρησης. Επίσης, είναι δυνατόν ορισμένες δαπάνες να παραμένουν σταθερές μέχρι ενός ορισμένου ύψους πωλήσεων, πέραν του οποίου απαιτούνται πρόσθετες δαπάνες. Αντίθετα, οι μεταβλητές δαπάνες είναι ανάλογες προς το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης και τέτοιες είναι οι αμοιβές προσωπικού, οι υπερωρίες κ.ο.κ.

Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της «νεκρό σημείο» και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της ισούνται με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της, οπότε το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις της επιχειρήσεως είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου», τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ αν είναι χαμηλότερες τότε πραγματοποιεί ζημιά.

Το «νεκρό σημείο» υπολογίζεται αλγεβρικά με την εξής μέθοδο. Ορίζουμε:

T = την τιμή πώλησης μιας μονάδας προϊόντος

Π = την ποσότητα προϊόντος που παράγεται και πωλείται

ΣΚ = το σταθερό κόστος

ΜΜΚ = το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Πν = η ποσότητα νεκρού σημείου

Επειδή στο «νεκρό σημείο» τα συνολικά έσοδα ισούνται με το άθροισμα του σταθερού κόστους και του μεταβλητού κόστους, θα ισχύει η παρακάτω εξίσωση:

$$T * \Pi_n = \Sigma K + \Pi_n * \text{ΜΜΚ} \quad \text{Άρα: } \Pi_n = \Sigma K : (T - \text{ΜΜΚ}).$$

**ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ
ΤΟΝ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ «ΠΙΝΔΟΣ»**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΠΙΝΔΟΥ

1.1 Γενικά Στοιχεία

Ο Αγροτικός Πτηνοτροφικός Συνεταιρισμός Ιωαννίνων ιδρύθηκε το 1958 από επτά αγρότες του Νομού Ιωαννίνων που αποφάσισαν να ασχοληθούν με την πτηνοτροφία παρακινούμενοι από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Εκκλησιών και αποτελούσε μια μικρή πτηνοτροφική μονάδα. Με προσπάθεια και αγάπη, ο Α.Π.Σ.Ι. ΠΙΝΔΟΣ που τότε απασχολούσε 2 άτομα και είχε παραγωγή 500 κοτόπουλα την εβδομάδα, σήμερα έφτασε να παράγει 500.000 κοτόπουλα την εβδομάδα.

Στη σημερινή του μορφή ο Συνεταιρισμός περιλαμβάνει 572 μέλη/παραγωγούς που εργάζονται με ευθύνη και μεράκι καθώς και 800 εργαζομένους. Τα μέλη εκλέγουν μέσω της Γενικής Συνέλευσης το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε 4 χρόνια το οποίο διοικεί και εκπροσωπεί τον Συνεταιρισμό βάσει του καταστατικού του.²¹

1.2 Ταυτότητα Συνεταιρισμού

Νομική μορφή: Συνεταιρισμός

Επωνυμία: ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ «ΠΙΝΔΟΣ»

Αριθμός Προσωπικού: 800

Διεύθυνση Επιχείρησης: Ροδοτόπι, 45500 Ιωάννινα

Αντικείμενο Επιχείρησης: Πτηνό-σφαγείο. Εκκολαπτήριο. Επεξεργασία νωπών και κατεψυγμένων πουλερικών. Παραγωγή κατεψυγμένων φαγητών, πτηνό-τροφών και οργανικών λιπασμάτων. Διάθεση νεοσσών και αβγών. Εμπόριο ζώντων πουλερικών ,αβγών και αβγών εκκόλαψης.

Τηλέφωνο:26510-57500-6

1.3 Όραμα-Στόχοι του Συνεταιρισμού

Όραμα της Πίνδου είναι να συνεχίσει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πτηνοτροφίας της χώρας μας καθώς και να παρέχει το προϊόν το οποίο παράγει με υψηλά στάνταρ ποιότητας σε προσιτές τιμές για τους καταναλωτές μιας και στις μέρες μνημονίου που διανύει η χώρα μας οι καταναλωτές έχουν ανάγκη για φτηνές ποιοτικές λύσεις.

Στόχος της Πίνδου είναι να παραμείνει στην θέση του ηγέτη της ελληνικής πτηνοτροφίας που κατέχει εδώ και 53 χρόνια αλλά και να διασφαλίσει στους

²¹ www.pindos-apsi.gr

εργαζομένους της και στην αγορά που δημιουργείται γύρω από αυτήν με την διακίνηση αγαθών και εμπορευμάτων, αγορά που είναι αρκετά δυναμική και σημαντική τόσο για την τοπική κοινωνία όσο και για όλη την χώρα διότι η Πίνδος διαθέτει δίκτυο-κέντρα διανομής σε όλη την Ελλάδα.²²

1.4 Ο Όμιλος

Επιχειρήσεις που ανήκουν στον όμιλο της ΠΙΝΔΟΥ είναι:

ΑΓΡΟΖΩΗ

Η πτηνοτροφική επιχείρηση ΑΓΡΟΖΩΗ εδρεύει στην Ν. Αρτάκη Ευβοίας και ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων της ΠΙΝΔΟΥ από το 2001. Στις εγκαταστάσεις της απασχολεί πάνω από 100 εργαζομένους. Αποτελεί μια πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση που περιλαμβάνει πτηνοσφαγείο, εκκολαπτήριο και φυραματοποιείο.

Η παραγωγή της ξεπερνά τα 5 εκατομμύρια κοτόπουλα το χρόνο. Τα προϊόντα της απευθύνονται κυρίως στην αγορά της Αθήνας της Στερεάς Ελλάδας και της Πελοποννήσου, και για τη διακίνηση τους η ΑΓΡΟΖΩΗ έχει στη διάθεση της έναν ιδιόκτητο στόλο που ξεπερνά τα 60 φορτηγά και ψυγεία.

Ενδεικτικά, ο τζίρος της εταιρείας για το 2010 ανήλθε περίπου στα 20 εκ. ευρώ.

ΑΓΡΟΜΑΡΚ

Η ΠΙΝΔΟΣ έχει ιδρύσει την εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών ΑΓΡΟΜΑΡΚ που είναι μία εταιρία παροχής υπηρεσιών Marketing και προώθησης προϊόντων όλου του ομίλου. Ειδικά ασχολείται με την τοποθέτηση και προβολή των προϊόντων μέσα στα SUPER MARKETS και σχεδιάζει ειδικά προγράμματα με προωθήσεις και άλλες ενέργειες Merchandising.

GREEN ΠΙΝΔΟΣ

Η νέα εταιρεία για τα περιβαλλοντολογικά είναι γεγονός. Έχει συσταθεί με την επωνυμία « ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΕ- Η ΠΙΝΔΟΣ» και το διακριτικό τίτλο «GREEN ΠΙΝΔΟΣ ΑΕ» με αρχικό κεφάλαιο 60.000 ευρώ και εντός 2 μηνών με απόφαση της Γ.Σ. της εταιρείας θα αυξηθεί σε 500.000 ευρώ με την είσοδο στο μετοχικό κεφάλαιο όλων των παραγωγών ανάλογα με τα τ.μ. του καθενός σύμφωνα με την απόφαση της Γ.Σ. του συνεταιρισμού

Σκοπός της εταιρείας είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην ημεδαπή και αλλοδαπή με τις κυρίως κατευθύνσεις.

1.5 Προϊόντα παραγωγής του Συνεταιρισμού

Τα προϊόντα που παράγει είναι κοτόπουλο ολόκληρο (συσκευασμένο και μη συσκευασμένο), και κοτόπουλο σε τεμάχια, όπως:

²²Περιοδική έκδοση για πτηνοτρόφους « Τα Νέα της Πίνδος» vol.2/ Οκτώβριος 2010

- Στήθος και στήθος φιλέτο
- Μπούτι και μπούτι φιλέτο
- Φτερούγες
- Κοπανάκι
- Εντόσθια
- Ρολό κοτόπουλο
- Σουβλάκι (χειροποίητο και μηχανής)
- Παϊδάκια

Άλλες κατηγορίες προϊόντων που παράγει ο συνεταιρισμός είναι οι ακόλουθες:

- Έτοιμα νωπά (σνίτσελ, στήθος πανέ ,cordon bleu, κοτομπουκιές)
- Έτοιμα κατεψυγμένα (σνίτσελ, στήθος πανέ, cordon bleu, κοτομπουκιές, κροκέτες, κεφτεδάκια, μπιφτέκι)
- Κοτόπουλα βιολογικής εκτροφής (ολόκληρο, μισό, φτερούγες, μπούτι, φιλέτο στήθος)
- Ελεύθερης βοσκής (ολόκληρο, φτερούγες, μπούτι, στήθος)
- Γύρος από κοτόπουλο
- Λουκάνικο από κοτόπουλο

Οι κυριότεροι πελάτες της Πίνδου είναι οι μεγαλύτερες αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ της χώρας, εταιρείες μαζικής εστίασης, όπως και επιλεγμένα κρεοπωλεία , εστιατόρια και ψησταριές σε όλη την Ελλάδα.

1.6 Εγκαταστάσεις

Ο Συνεταιρισμός διαθέτει

- Πτηνοτροφεία συνολικής έκτασης 450.000 τ.μ. που διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες
 - ο Πατρογονικούς πτηνό-θαλάμους
 - ο Πτηνό-θαλάμους παχύνσεως
 - ο Πτηνό-θαλάμους παχύνσεως ελευθέρως βοσκής
 - ο Πτηνό-θαλάμους παχύνσεως εκτατικής εκτροφής
- Εκκολαπτήρια με παραγωγή πάνω από 30 εκ. νεοσσών το χρόνο
- Φυραματοποιείο με παραγωγή 40 τόνων ζωοτροφής την ώρα
- Πτηνό-σφαγείο με δυνατότητα σφαγής 8.000 πτηνών την ώρα
- Εργοστάσιο έτοιμων ψημένων προϊόντων
- Ψυκτικές εγκαταστάσεις
- Χημικό-μικροβιολογικό εργαστήριο

1.7 Δίκτυο

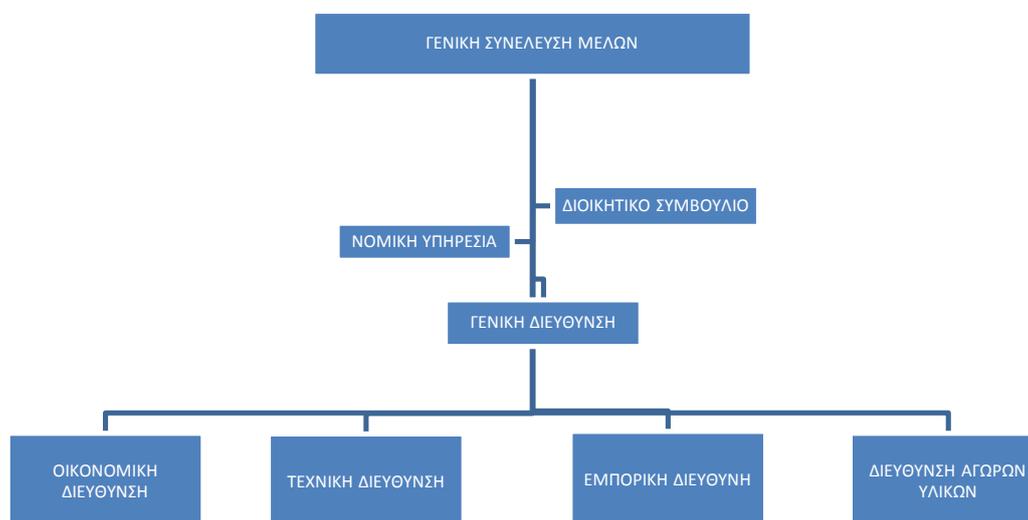
Η Πίνδος διαθέτει δίκτυο 14 υποκαταστημάτων – κέντρων διανομής σε όλη την Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η Πίνδος λειτουργεί υποκαταστήματα στις παρακάτω περιοχές :

➤ Ιωάννινα	➤ Λιβαδειά
➤ Λάρισα	➤ Τρίπολη
➤ Αθήνα	➤ Πάτρα
➤ Βέροια	➤ Κόρινθος
➤ Κοζάνη	➤ Ηράκλειο
➤ Τρίκαλα	➤ Θεσσαλονίκη
➤ Αγρίνιο	➤ Χανιά

Επιπλέον η επιχείρηση πραγματοποιεί εξαγωγές στην Αλβανία, Βουλγαρία, Σερβία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Κύπρο, Ισπανία, Ιταλία, Κίνα, Αγγλία και Γερμανία. Παράλληλα διαθέτει στόλο 170 φορτηγών ψυγείων.

1.8 Οργανωτική δομή του Συνεταιρισμού

Το υφιστάμενο οργανόγραμμα του Συνεταιρισμού παρουσιάζεται ακολούθως.



Ο Αγροτικός Πτηνοτροφικός Συνεταιρισμός Ιωαννίνων αποτελείται από 15μελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών (κάθε 4 χρόνια). Μετά τις τελευταίες εκλογές στα τέλη Οκτώβριου του 2012 το διοικητικό συμβούλιο του Συνεταιρισμού έχει:

Πρόεδρος: Δημητρίου Ανδρέας

Αντιπρόεδρος: Αναγνωστόπουλος Ιωάννης

Αντιπρόεδρος: Κάκος Ευθύμιος

Επόπτης Ε.Ε.: Σταμάτης Σταύρος

Μέλη διοικητικού συμβουλίου:

1. Λιούρης Βασίλειος
2. Μπλέτσας Χαρίλαος
3. Τασιούλας Αναστάσιος
4. Δήμος Ιωάννης
5. Μπαλαντάνης Ηρακλής
6. Σιανάβας Χρήστος
7. Τζίμας Δημήτριος

8. Τσάντας Κωνσταντίνος
9. Γιώτισας Αναστάσιος
10. Πρέντζας Ευάγγελος
11. Ράρρα Στασινή

Πρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου είναι ο Τσιόκας Μιχαήλ με μέλη τον Κονταξή Πύρρο και τον Παππά Φίλιππο.

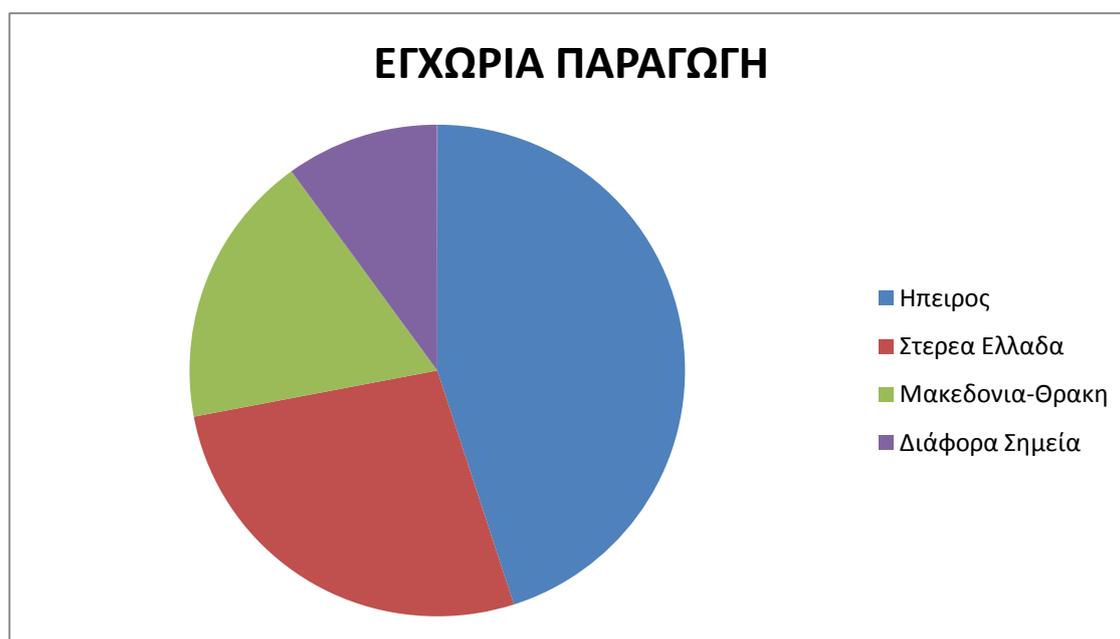
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑΣ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 Η πτηνοτροφία σήμερα

Η πτηνοτροφία στην Ελλάδα είναι από τους πιο δυναμικούς κλάδους της αγροτικής οικονομίας και αντιπροσωπεύει σήμερα το 5 % της συνολικής αξίας της αγροτικής παραγωγής. Οι οργανωμένες πτηνοτροφικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα παράγουν ετησίως 113.668.857 κοτόπουλα και 2.200.000.000 αυγά. Η παραγωγή καλύπτει σχεδόν πλήρως την εγχώρια ζήτηση. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται περί τις 50 επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών. Στην ζωική παραγωγή δραστηριοποιούνται περί τις 3000 αγρότες πτηνοτρόφοι, οι οποίοι συνεργάζονται με τις οργανωμένες / καθετοποιημένες επιχειρήσεις.²³

Η παραγωγή κοτόπουλου είναι συγκεντρωμένη κατά 45 % στην Ήπειρο, κατά 27 % στην Στερεά Ελλάδα και κατά 18 % στην Μακεδονία και τη Θράκη. Η παραγωγή του αυγού είναι πιο ομοιόμορφα κατανομημένη, πλην όμως μεγάλο ποσοστό εξακολουθεί να προέρχεται από την Αττική.

Γράφημα 1.1



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων

Οι οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου απασχολούν άμεσα πάνω από 4.000 άτομα. Στα πτηνοτροφεία αντίστοιχα απασχολούνται περί τα 6.000 άτομα. Από τον

²³ Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, πτηνοτροφικές εταιρείες. Τα στοιχεία της αυγοπαραγωγής είναι εκτίμηση για το 2012.

κλάδο εξαρτώνται απόλυτα άλλες 5.000 θέσεις εργασίας που αφορούν συνεργεία συλλογής και καθαρισμού, μεταφορές πρώτων υλών και ετοιμών, εργαστήρια μεταποίησης, ψητοποιαλεία κλπ. Επίσης η Ελληνική Πτηνοτροφία απορροφά ετησίως πάνω από 500.000 δημητριακών (σιτάρι και καλαμπόκι). Από την Ελληνική παραγωγή απορροφά κυρίως τις ζωοτροφικές ποιότητες, οι οποίες λόγω του ανταγωνισμού και του κόστους μεταφοράς δύσκολα θα αποτελούσαν αντικείμενο εξαγωγής.

Οι οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποίησαν το 2009 συνολικό τζίρο περί τα 800.000.000 €, ενώ περίπου 1.400.000.000 € είναι ο τζίρος των άμεσα εξαρτημένων με αυτές (προμηθευτές – λιανοπωλητές). Μόνο στο άμεσο προσωπικό των οργανωμένων επιχειρήσεων καταβλήθηκαν το 2008 ως καθαρές αποδοχές άνω των 50.000.000 € ενώ καταβλήθηκαν και περί τα 27.000.000 € στα ασφαλιστικά τους ταμεία. Τα ποσά για το σύνολο του κλάδου είναι τριπλάσια ενώ αν συνυπολογισθούν και οι έμμεσα εξαρτώμενες θέσεις εργασίας πλησιάζουν το τετραπλάσιο.

Τα ενδεδυμένα κεφάλαια στον κλάδο ξεπερνούν σε σημερινές τιμές το 1.000.000.000 €. Μόνον οι μονάδες της ζωικής παραγωγής (κοτέτσια), ξεπερνούν σε έκταση τα 3.000.000 τετραγωνικά. Το σύνολο σχεδόν των μονάδων μεταποίησης έχει εκσυγχρονισθεί την τελευταία δεκαετία, ενώ ακόμα και σήμερα βρίσκονται σε εξέλιξη επενδυτικά προγράμματα ύψους άνω των 30.000.000 €.²⁴

Το 30% της Ελληνικής παραγωγής ελέγχεται από παραγωγούς, οι οποίοι είναι μέλη των πτηνοτροφικών συνεταιρισμών Ιωαννίνων και Άρτας και το 70% παράγεται από παραγωγούς που συνεργάζονται με ιδιωτικές επιχειρήσεις.

2.2 Μέγεθος & μερίδια συνολικής αγοράς κρέατος πουλερικών

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η εγχώρια αγορά κρέατος πουλερικών για την δεκαετία 2002-2012. Διευκρινίζεται ότι τα στοιχεία για την παραγωγή προέρχονται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, ενώ τα στοιχεία των εισαγωγών και εξαγωγών προέρχονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή.

Πίνακας 1.1

ΕΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ*	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ
2002	162	49,8	5
2003	163,6	50,7	3,1
2004	169	88,8	6,5
2005	164,6	60	7,8
2006	176,4	67,3	12,2
2007	168,5	56,5	9,9
2008	175,8	58,4	17,2

²⁴ Δεκαπενθήμερη έκδοση της εφημερίδας Επενδυτής "ΑΓΡΟΤΕΡΡΑ", Αφιέρωμα στην πτηνοτροφία, 30/3/2013

2009	193	66,1	16,9
2010	187,8	75,8	14,9
2011	178	75,9	16,5

*Ποσότητες σε χιλ. τόνους

Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, Eurostat

2.2 Οι τάσεις της αγοράς

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα είδη επιχειρήσεων του εν λόγω κλάδου, από ποσοτική άποψη οι τάσεις είναι αυξητικές, αν λάβει κανείς υπόψη την υψηλή εξάρτηση που εμφανίζει ο συγκεκριμένος κλάδος και σε περιόδους κρίσης της οικονομίας όπως οι σημερινές, όπου κάθε νοικοκυριό θέλει να εξασφαλίσει φτηνό ποιοτικό κρέας. Επίσης μια σειρά από επενδύσεις σε εξοπλισμούς παραγωγής αύξησαν σημαντικά τις πωλήσεις πουλερικών, διότι η τοποθέτηση στην αγορά μιας πλήρους σειράς από προϊόντα τεμαχισμού, δηλαδή επώνυμα συσκευασμένα μέρη κοτόπουλου δίνει την δυνατότητα στον καταναλωτή να μπορεί να επιλέξει εάν επιθυμεί να καταναλώσει το στήθος, τη φτερούγα ή το φιλέτο, χωρίς να χρειάζεται να αγοράσει ολόκληρο το κοτόπουλο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο καταναλωτής να μην στραφεί σε άλλο είδος κρέατος(που να είναι τεμαχισμένο) ή σε κάποιο υποκατάστατο χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Η ΠΙΝΔΟΣ ήταν η πρώτη ελληνική εταιρεία που πρόσφερε στους καταναλωτές επώνυμα και συσκευασμένα όλα τα είδη κρέατος κοτόπουλου.

2.3 Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Η στρατηγική του μάρκετινγκ (σχέδιο μάρκετινγκ) της ΠΙΝΔΟΥ είναι να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση μεταξύ των πτηνοτροφικών επιχειρήσεων σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Το σχέδιο της ΠΙΝΔΟΥ στοχεύει στην ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς κατά 5% προσδοκώντας να αποσπάσει πελάτες από την εταιρία ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Α.Β.Β.Ε. η οποία είναι ο κύριος ανταγωνιστής της, μιας και έχουν τον ίδιο νομό σαν έδρα παραγωγής και είναι οι κύριες ανταγωνίστριες εταιρίες στην τοπική αγορά των Ιωαννίνων. Για το σκοπό αυτό η εταιρία θα βελτιώσει το βαθμό αξιοποίησης του εκτεταμένου δικτύου διανομής που διαθέτει, εισάγοντας ένα πιο επιθετικό πλάνο πωλήσεων για τους τοπικούς αντιπροσώπους αλλά και θα διαφημίσει τις αξίες με τις οποίες παράγει το προϊόν του κοτόπουλου.

2.4 Τιμολογιακή Πολιτική

Οι τιμές του προϊόντος είτε χοντρικής είτε λιανικής καθορίζονται κυρίως από τις τιμές που εφαρμόζει ο άμεσος ανταγωνισμός. Οι λιανική τιμή του κοτόπουλου σήμερα κυμαίνεται από 3,2€ μέχρι 3,8€ το κιλό με την μέση τιμή να είναι στα 3,52€. Η χοντρική τιμή του καθορίζεται από το μέγεθος της παραγγελίας αλλά και από την συχνότητα που αγοράζει ο κάθε πελάτης της ΠΙΝΔΟΥ. Ο ανταγωνισμός είναι αυτός

που ρυθμίζει την τιμολογιακή πολιτική της ΠΙΝΔΟΥ ωστόσο την άνοιξη του 2012 από την εφημερίδα "TA NEA" έγινε αποκάλυψη ότι μετά την απελευθέρωση των τιμών το 1994 - μέχρι τότε το κοτόπουλο ήταν διατιμημένο προϊόν - υπήρξε συμφωνητικό μεταξύ των μεγάλων παικτών της αγοράς με σκοπό να κρατήσουν την τιμή των κοτόπουλων στα ύψη το λεγόμενο καρτέλ.²⁵

Άλλωστε, σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, η Ελλάδα είχε το 4ο ακριβότερο κοτόπουλο στην Ευρώπη πριν 2 χρόνια. Ειδικότερα, οι τιμές στα πουλερικά είχαν καταφέρει κατά μέσο όρο να είναι κατά 10% υψηλότερες από αυτές που έβρισκαν οι καταναλωτές στο τέλος του 2009, την ώρα που οι πρώτες μειώσεις στα εισοδήματα των καταναλωτών είχαν αρχίσει να εμφανίζονται. Το συγκεκριμένο θέμα ερευνάται από την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Η τιμολογιακή πολιτική αναθεωρείται κάθε 6 μήνες, στοχεύοντας το κέρδος από το προϊόν παραγωγής να διατηρείται σε ποσοστό 8-10% επί των συνολικών πωλήσεων.

2.5 Στρατηγική Προώθησης και Διαφήμισης

Η εταιρία χρησιμοποιεί του ακόλουθους τρόπους προκειμένου να προωθήσει τις πωλήσεις της:

- Προβολή τηλεοπτικών spot στους μεγαλύτερους τηλεοπτικούς σταθμούς της Ελλάδας καθώς και σε τοπικά κανάλια.
- Εκπομπή ραδιοφωνικών spot σε αρκετούς ραδιοφωνικούς σταθμούς.
- Λειτουργία δικτυακής ιστοσελίδας(web site).
- Τοποθέτηση φωτεινών πινακίδων με το λογότυπο του Συνεταιρισμού π.χ. σε κρεοπωλεία, πρατήρια τροφίμων κ.α.
- Καταχωρίσεις σε διάφορα περιοδικά και εφημερίδες
- Πρωτοβουλίες εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης.

Την ευθύνη της όλης προσπάθειας φέρει το αρμόδιο τμήμα δημοσίων σχέσεων του Συνεταιρισμού και η διεύθυνση Μάρκετινγκ τα οποία συνεργάζονται με εξειδικευμένο διαφημιστικό γραφείο για την κατάρτιση αποτελεσματικών διαφημιστικών και προωθητικών πλάνων.

Στόχος της προωθητικής προσπάθειας είναι η διατήρηση και αύξηση του μεριδίου της ΠΙΝΔΟΥ στην αγορά και η αύξηση της αναγνωσιμότητας της έναντι των όμοιων εταιριών στον ελλαδικό χώρο.

Ο ετήσιος προϋπολογισμός της ΠΙΝΔΟΥ για την διαφήμιση αντιστοιχεί στο 5% του τζίρου της εταιρίας.²⁶

²⁵Το καρτέλ του κοτόπουλου ,Το βήμα gr οικονομία,
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=472897>

²⁶ <http://www.pindos-apsi.gr/el/spots>

2.6 Δυνατά σημεία –Συγκριτικό πλεονέκτημα

Τα δυνατά σημεία της Πίνδου μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα :

- Η ηγετική θέση που κατέχει ο Συνεταιρισμός στην εγχώρια αγορά κοτόπουλου όπως και το ιδιαίτερα υψηλό του μερίδιο.
- Η αναγνωσιμότητα των κοτόπουλων ΠΙΝΔΟΣ από τους καταναλωτές.
- Η παρουσία των προϊόντων του Συνεταιρισμού στο ράφι όλων των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ και γενικότερα η ευκολία για τον αγοραστή να βρει τα κοτόπουλα ΠΙΝΔΟΣ.
- Οι σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις που διαθέτει εξασφαλίζουν την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Ανταγωνιστές-Μερίδιο Αγοράς

Το 80% της Ελληνικής παραγωγής ελέγχεται από 10 επιχειρήσεις ,οι οποίες είναι πλήρως καθετοποιημένες και καλύπτουν την παραγωγή νεοσσών, την παραγωγή φυράματος, την σφαγή – τυποποίηση, την εμπορία – διακίνηση. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που καλύπτουν το 80% της Ελληνικής παραγωγής είναι:

Πίνακας 1.2

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ 2010
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ "ΠΙΝΔΟΣ"*	21%
H.Q.F. "ΜΙΜΙΚΟΣ"	13,5%
ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Θ. ΑΒΕΕ	12%
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΡΤΑΣ	9,5%
ΑΜΒΡΟΣΙΑΔΗΣ ΑΒΕΕ	10,5%
ΒΙΟΚΟΤ Α.Ε	3,5%
ΑΓΡΟΖΩΗ ΑΒΕΕ	3,5%
ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ	3%
ΚΟΤΟΠΟΥΛΑ ΑΝΕΖΑΣ Α.Ε	2%
ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Α.Ε	1,5%

*περιλαμβάνεται και η παραγωγή της εξαγορασθείσας ΣΥΝΚΟ

Πηγή:ICAP Κλαδική Μελέτη

Στον παραπάνω πίνακα εμφανίζονται τα μερίδια των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά πουλερικών, με βάση τις εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν για την κλαδική μελέτη της ICAP σχετικά με το «Κρέας». Την πρώτη θέση σε μερίδιο αγοράς στον κλάδο καταλαμβάνει ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ "ΠΙΝΔΟΣ" , ακολουθεί η H.Q.F.(HELLENIC QUALITY FOODS) και ο ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Θ. ΑΒΕΕ, ενώ έπεται ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΡΤΑΣ . Την δεκάδα κλείνουν οι ΠΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Α.Ε με ποσοστό 1,5% του συνολικού μεριδίου της πτηνοτροφικής αγοράς.

3.2 Αξιολόγηση εξωτερικού περιβάλλοντος με την μέθοδο ανάλυσης PEST DG

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός παρουσιάζονται παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την δραστηριότητα των επιχειρήσεων παραγωγής πουλερικών.

Πολιτικοί παράγοντες/Νομικοί παράγοντες

- Αστάθεια που προκύπτει από την γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας και την υπαγωγή στο Μνημόνιο, καθώς και τα επιπρόσθετα μέτρα τα οποία μειώνουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
- Κοινοτικοί ή εθνικοί κανονισμοί για διαχείριση αποβλήτων-υπολειμμάτων και για διαδικασία παραγωγής

Οικονομικοί παράγοντες

- Οικονομική δυσπραγία
- Έλλειψη ρευστότητας στην αγορά
- Αύξηση των δυσμενών και των καθυστερήσεων πληρωμών-εισπράξεων, καθώς και των επιχειρήσεων που κηρύσσουν πτώχευση ή εντάσσονται στο άρθρο 99 του Ν.3588/2007 «Πτωχευτικός Κώδικας»

Κοινωνικοί παράγοντες

- Αλλαγές και διαμόρφωση των καταναλωτικών προτιμήσεων σε προϊόντα κοτόπουλου τεμαχισμένα και συσκευασμένα.
- Επηρεασμός της κοινής γνώμης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε θέματα όπως είναι ο ιός των πτηνών, η νόσος των πουλερικών κτλ..

Τεχνολογικοί παράγοντες

- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών σχετικά με την παραγωγή, επεξεργασία και τυποποίηση προϊόντων κοτόπουλου.
- Βελτίωση ζωοτροφών
- Βελτιστοποίηση της διαδικασίας παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων.

Δημογραφικοί παράγοντες

- Διαχείριση υπολειμμάτων
- Ορθή εκκόλαψη και εκτροφή νεοσσών

Παγκόσμιοι παράγοντες

- Οι αυξημένες τάσεις της αγορά σε διεθνή κλίμακα

3.3 Αξιολόγηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο των 5 Δυνάμεων του Porter

Ο Μάικλ Πόρτερ ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια εταιρεία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η εταιρεία και το αντίστροφο.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας.

Παρακάτω παρουσιάζονται η μέθοδος των 5 δυνάμεων του Porter για την ΠΙΝΔΟΣ:

Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της πτηνοτροφίας για παραγωγή κρέατος, δεν είναι τόσο εύκολη για τους παρακάτω λόγους :

- Οι μεγάλες μονάδες επενδύουν στις σύγχρονες τεχνολογίες και στην πιστοποίηση, ενώ οι μικρές μονάδες αντίθετα αδυνατούν να επενδύσουν στα παραπάνω λόγω έλλειψης κεφαλαίων με αποτέλεσμα την μειονεκτική τους θέση.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να πληρούν τις υψηλές προδιαγραφές ασφάλειας της ποιότητας των προϊόντων, όπως ορίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

- Η υποκατάσταση γίνεται εντός των ορίων του κλάδου, καθώς υπάρχει η δυνατότητα εκτός από νωπό ολόκληρο κοτόπουλο να διατίθενται στην αγορά ξεχωριστά μέρη αυτού, όπως νωπό στήθος ή ολόκληρα μπούτια.
- Η πιο σοβαρή υποκατάσταση γίνεται από άλλου είδους τρόφιμα, όπως για παράδειγμα τα ψάρια ή άλλα είδη κρέατος.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Οι μεγάλες μονάδες έχουν προβεί σε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, δηλαδή έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να καταναλώνουν τις δικές τους ζωοτροφές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχουν πιο σταθερές τιμές και χαμηλότερο κόστος παραγωγής κρέατος.

- Ωστόσο, επειδή στον κλάδο σημαντικό ρόλο παίζουν οι παραγωγοί οι οποίοι προμηθεύουν τις επιχειρήσεις με κοτόπουλα, σημαντικό ρόλο παίζει το ποιος τελικά καθορίζει τις τιμές στην συναλλαγή μεταξύ παραγωγών και επιχειρήσεων.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή όσον αφορά στις μη καθετοποιημένες βιομηχανίες. Αυτό συμβαίνει διότι όταν υπάρχει αύξηση των τιμών των ζωοτροφών, που προμηθεύονται οι βιομηχανίες, συνεπάγεται αύξηση του κόστους παραγωγής.
- Οι παραγωγοί πουλερικών, οι οποίοι είναι και προμηθευτές των επιχειρήσεων παραγωγής πουλερικών έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις Συνεταιριστικές οργανώσεις, καθώς εκτός από προμηθευτές είναι και μέτοχοι, ενώ στις υπόλοιπες επιχειρήσεις η δύναμη τους μειώνεται.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Τέσσερις είναι οι βασικότερες κατηγορίες αγοραστών : οι αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων (supermarket), τα μεμονωμένα κρεοπωλεία, οι ιδιώτες-καταναλωτές και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα Hotel-Restaurant-Catering (HO.RE.CA.).

- Οι αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων (supermarket) προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες για να καλύψουν τη ζήτηση στα καταστήματα που οι ίδιες διαθέτουν. Σαν αποτέλεσμα, λόγω αυτής της μεγάλης ποσότητας να αποκτούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παραγωγικών εταιρειών.
- Τα μεμονωμένα κρεοπωλεία είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, προμηθεύονται μικρές ποσότητες και δεν διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη όπως οι κεντρικές αγορές.
- Οι ιδιώτες-καταναλωτές δεν διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη, όμως έχοντας καλή γνώση της αγοράς οδηγούνται στην πιο συμφέρουσα επιλογή.
- Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα HO.RE.CA. έχουν διαπραγματευτική δύναμη, καθώς επιλέγουν την πλέον συμφέρουσα συνεργασία.

Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

- Οι περισσότερες πτηνοτροφικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, αλλά υπάρχουν λίγες μεγάλες εταιρείες που καλύπτουν το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς.
- Ο ανταγωνισμός είναι έντονος δημιουργώντας αρνητικές συνθήκες για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

- Ο ανταγωνισμός από αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού είναι περιορισμένος για τα νωπά προϊόντα λόγω σύντομης ημερομηνίας λήξης που δεν επιτρέπει την μεταφορά τους από μακρινές αποστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΙΝΔΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τα σχετικά στοιχεία τα οποία πάρθηκαν για την ανάγκη αυτής της εργασίας από τον οικονομικό Διευθυντή του συνεταιρισμού κύριο Λέκκα αλλά και από την κλαδική μελέτη της ICAP(Management Consultants-Business Strategy & Planning) για λογαριασμό της ΠΙΝΔΟΥ.

4.1 Κύκλος εργασιών

Ο κύκλος εργασιών της ΠΙΝΔΟΥ από το 2005 είναι συνεχώς ανοδικός. Το 2005 ήταν 116 εκ. Ευρώ , το 2006 ανήλθε στα 120 εκ. Ευρώ , το 2007 ήταν περίπου στα 150 εκ Ευρώ, το 2008 ήταν 165 εκ. Ευρώ, το 2009 ήταν 171εκ Ευρώ, το 2010 ήταν 177εκ Ευρώ ενώ το 2011 ήταν 180εκ Ευρώ, γεγονός που την κατατάσσει μέσα στην πρώτη δεκάδα, από πλευράς τζίρου, στο σύνολο των μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων της χώρας μας.

Διάγραμμα 1.1



Πηγή: www.pindos-apsi.gr

4.2 Αξιολόγηση χρηματοοικονομικής πορείας

Αναλύοντας τα οικονομικά αποτελέσματα της δράσης της ΠΙΝΔΟΥ αρχικά παρατηρείται ότι η κερδοφορία κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο σε σχέση με τον κύκλο εργασιών. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στο υψηλό κόστος πωληθέντων. Επιπλέον ,οι χρεωστικοί τόκοι οι οποίοι για το 2010 αγγίζουν τα 3εκ. € συμπιέζουν ακόμα περισσότερο την κερδοφορία της επιχείρησης.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της ΠΙΝΔΟΥ για την τριετία 2008-2010.

Πίνακας 1.3

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2008	2009	2010
Αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου	0,38%	2,91%	1,45%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	9,47%	12,32%	11,35%
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	0,59%	2,98%	2,14%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	0,05%	0,56%	0,28%
Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια	4,79	3,10	3,08
Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	1,02	1,34	1,17
Γενική Ρευστότητα	0,97	1,09	1,07
Μ.Ο. Προθεσμίας Εισπράξεως Απαιτήσεων	160	171	171
Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών & Πιστωτών	83	76	82
Κυκλοφοριακή Ταχύτης Αποθεμάτων	29	21	21

Από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ο δείκτης Ξένων προς Ίδια κεφάλαια είναι υψηλός καθώς ο τραπεζικός δανεισμός είναι μεγάλος, όπως επίσης και οι λοιπές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ωστόσο παρατηρείται μια βελτίωση του συγκεκριμένου δείκτη κατά την τελευταία τριετία.
- Η ρευστότητα της επιχείρησης βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο σε όλη τη διάρκεια της τριετίας.
- Ο μέσος όρος προθεσμίας εισπράξης των απαιτήσεων είναι σε σημαντικά υψηλότερο επίπεδο από το μέσο όρο προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών για όλη τη διάρκεια της τριετίας και λόγω της γενικότερης οικονομικής δυσπραγίας αυτή την περίοδο ενδέχεται ο δείκτης αυτός να επιδεινωθεί. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την ρευστότητα της επιχείρησης.

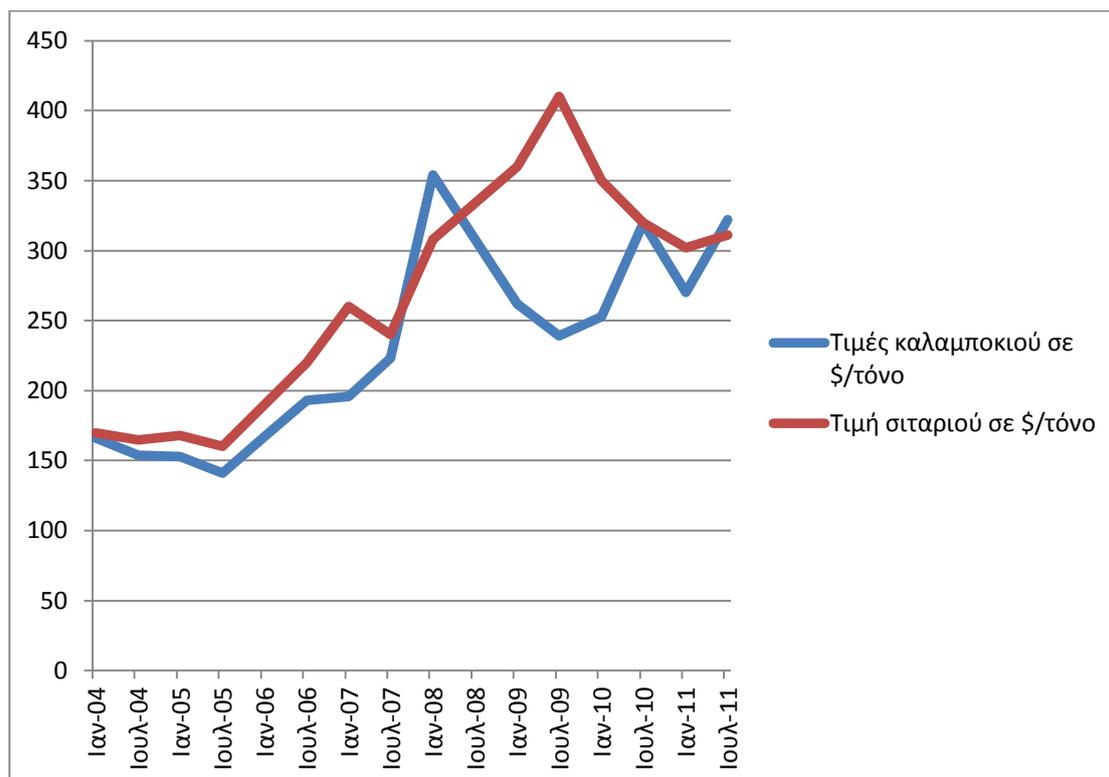
4.3 Δαπάνες του Συνεταιρισμού

Η κύρια κατηγορία δαπανών για τον Συνεταιρισμό αφορά τις πρώτες ύλες (κυρίως δημητριακά) σε ποσοστό 76% του συνόλου των λειτουργικών δαπανών για το 2010. Οι δαπάνες αυτές είναι δύσκολο να μειωθούν καθώς τα δημητριακά που αποτελούν πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των ζωοτροφών είναι χρηματιστηριακό προϊόν και η τιμή τους διαμορφώνεται με βάση την πορεία της συγκεκριμένης αγοράς διεθνώς. Τα τελευταία τέσσερα έτη οι τιμές των δημητριακών

κινούνται σε εξαιρετικά επίπεδα και έχουν επιβαρύνει το λειτουργικό περιθώριο της επιχείρησης.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται οι μηνιαίες τιμές δημητριακών για την περίοδο 1/2004-7/2011 και η σωρευτική ποσοστιαία μεταβολή τους σε σύγκριση με τις τιμές των πουλερικών στην διεθνή αγορά. Όπως διαπιστώνεται οι μεταβολές τιμών των έτοιμων προϊόντων υπολείπονται σημαντικά έναντι των πρώτων υλών .

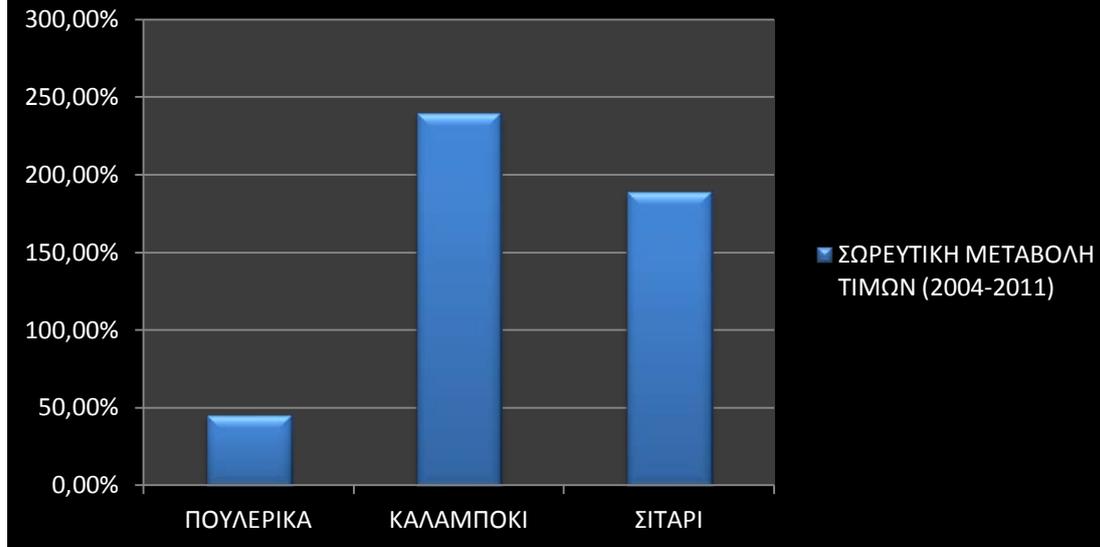
Διάγραμμα 1.2



Πηγή:IMF

Γράφημα 1.2

ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΙΜΩΝ (2004-2011)



Πηγή:IMF

Επιπλέον, σε άλλες δραστηριότητες του Συνεταιρισμού όπως είναι το εκκολαπτήριο και το σφαγείο, λόγω της ανάγκης να ακολουθηθεί η παραγωγική διαδικασία και να παραχθεί ποιοτικό προϊόν δεν μπορούν να γίνουν περικοπές σε πρώτες ύλες (π.χ. φάρμακα). Επίσης, περικόπτοντας πρώτες ύλες από αυτές τις διαδικασίες δεν θα ακολουθηθούν τα πρότυπα που η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τηρήσει και όπως προαναφέρθηκε θα επηρεασθεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος με πιθανές δυσμενείς συνέπειες στις πωλήσεις και κατ'επέκταση στην συνολική πορεία της επιχείρησης.

4.4 Συγκριτική αξιολόγηση με οικονομικά στοιχεία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

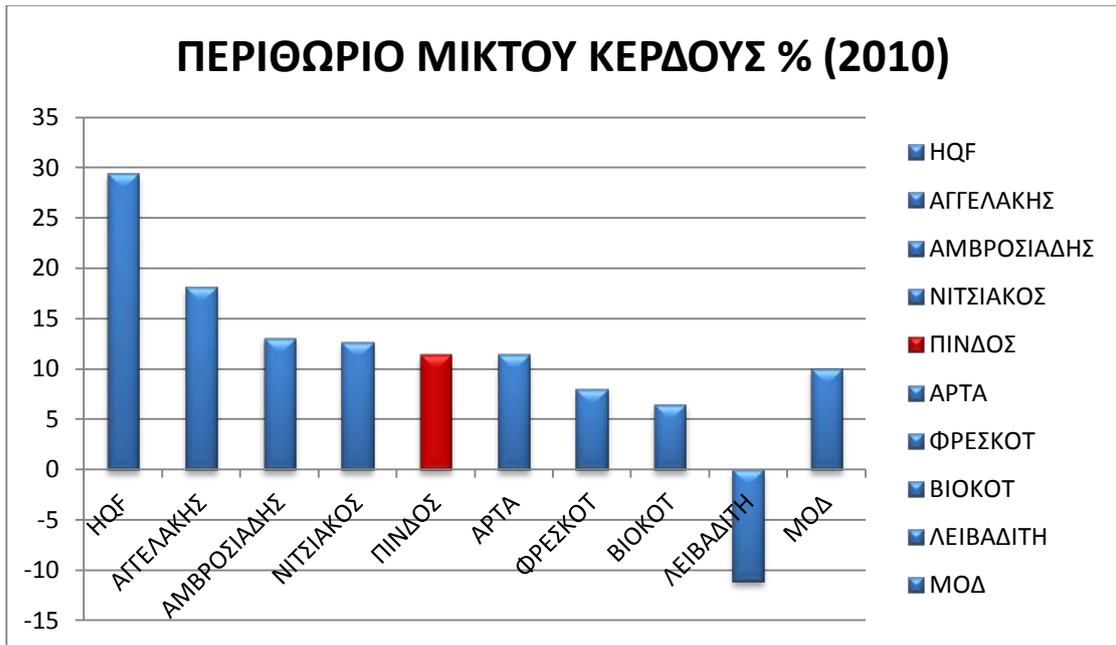
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται σε γραφήματα οι κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες των σημαντικότερων επιχειρήσεων του κλάδου με σκοπό την συγκριτική αξιολόγηση της ΠΙΝΔΟΥ σε σχέση με τον ανταγωνισμό του.

Τα στοιχεία παρατίθενται για την τελευταία διαχειριστική χρήση του 2010 καθώς και για το μέσο όρο της πενταετίας 2006-2010, έτσι ώστε να αποτυπώνεται όσο το δυνατόν καλύτερα η υφιστάμενη χρηματοοικονομική κατάσταση, αλλά και η γενικότερη τάση σε βάθος χρόνου λειτουργίας.

Περιθώριο Μικτού Κέρδους

Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται το περιθώριο μικτού κέρδους των βασικών επιχειρήσεων του κλάδου της πτηνοτροφίας.

Γράφημα 1.3



Πηγή: ICAP Databank

Για το 2010 το υψηλότερο μικτό περιθώριο παρουσιάζει η επιχείρηση HQF με 29,4% και ακολουθεί ο ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ με 18,1%. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν και μεγαλύτερο μικτό περιθώριο κέρδους κατά μέσο όρο για την πενταετία 2006-2010, όπως δείχνει και το επόμενο διάγραμμα.

Γράφημα 1.4



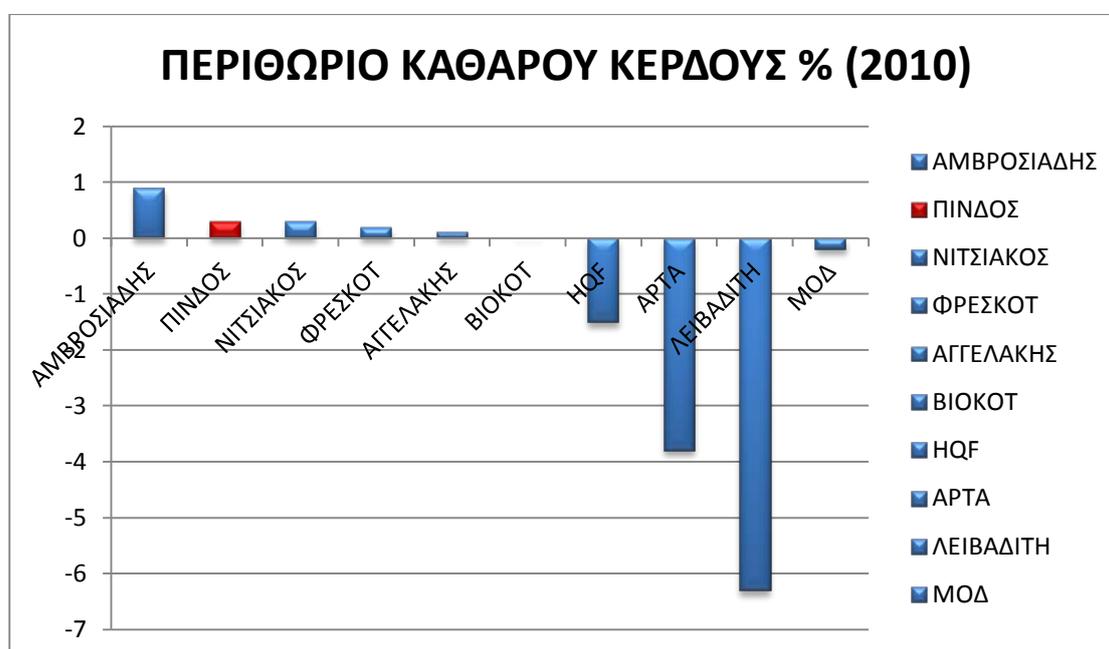
Πηγή: ICAP Databank

Επισημαίνεται ότι η ΠΙΝΔΟΣ παρουσιάζει χαμηλότερο μικτό περιθώριο κέρδους από αυτές τις επιχειρήσεις, ωστόσο βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο από το μέσο όρο του δείγματος τόσο για το 2010 όσο και για το μέσο όρο της εξεταζόμενης πενταετίας.

Περιθώριο Καθαρού Κέρδους

Στα διαγράμματα παρουσιάζεται το περιθώριο καθαρού κέρδους για τις κύριες επιχειρήσεις του κλάδου. Όπως παρατηρείται ο δείκτης είναι ιδιαίτερα χαμηλός για το σύνολο των επιχειρήσεων, κάτι που οφείλεται στην ιδιομορφία λειτουργίας του κλάδου και ειδικά των μεγάλων επιχειρήσεων κάποιων εκ των οποίων λειτουργούν με τη μορφή του συνεταιρισμού.

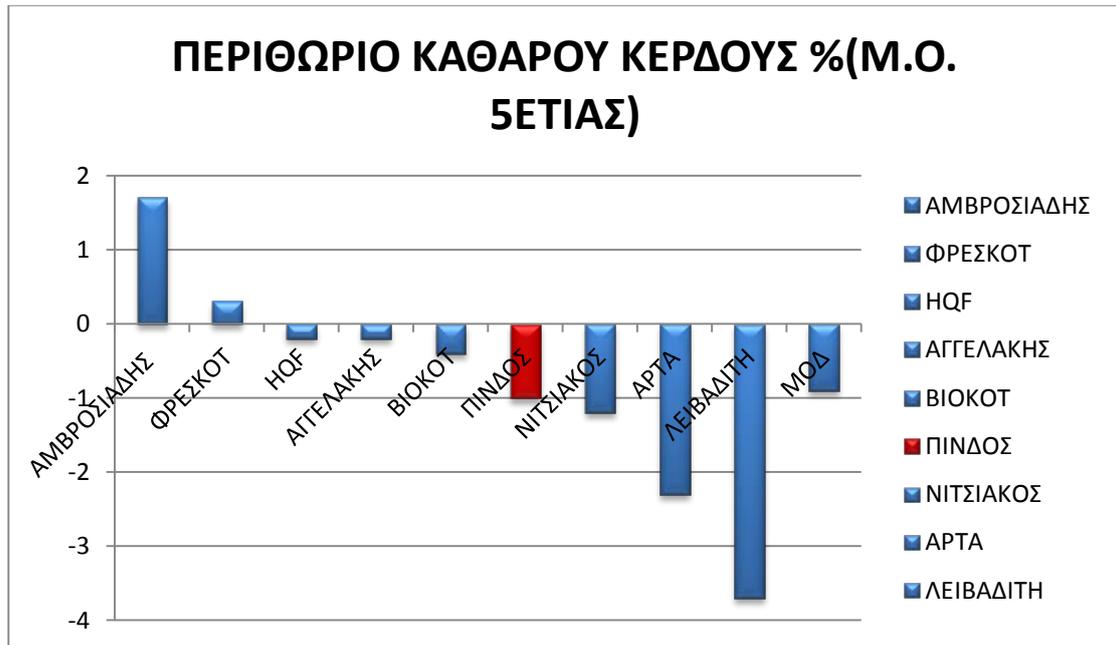
Γράφημα 1.5



Πηγή: ICAP Databank

Το υψηλότερο περιθώριο καθαρού κέρδους παρουσιάζει η εταιρεία AMBROSIAΔΗΣ, ενώ ακολουθεί η ΠΙΝΔΟΣ με καθαρό περιθώριο κέρδους 0,3% για το 2010. Οριακά αρνητικός είναι ο δείκτης για τον κλάδο.

Γράφημα 1.6



Πηγή: ICAP Databank

Για τον μέσο όρο της 5ετίας η ΠΙΝΔΟΣ παρουσιάζει αρνητικό περιθώριο κέρδους, γεγονός που οφείλεται στις σημαντικές ζημιές που κατέγραψε η επιχείρηση το 2006 λόγω της γρίπης των πτηνών. Θετικό περιθώριο παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις AMBROSIAΔΗΣ και ΦΡΕΣΚΟΤ.

Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων

Σημαντικότετος δείκτης για την ρευστότητα και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αποτελεί ο δείκτης των ημερών είσπραξης απαιτήσεων που δίνεται στα παρακάτω διαγράμματα.

Γράφημα 1.7



Πηγή: ICAP Databank

Όπως παρατηρείται ο μέσος όρος του κλάδου για την είσπραξη των απαιτήσεων διαμορφώνεται στις 154 μέρες. Το υψηλότερο δείκτη παρουσιάζει η ΦΡΕΣΚΟΤ με 260 ημέρες και τον δεύτερο δυσμενέστερο έχει η ΒΙΟΚΟΤ με 203 ημέρες, αρκετά υψηλότερα από τον κλάδο. Σε υψηλότερα επίπεδα από τον μέσο όρο του κλάδου (αλλά χαμηλότερα των δύο προαναφερθέντων) κυμαίνεται και η ΠΙΝΔΟΣ, στις 171 ημέρες, ενώ η ΗQF και ο ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ βρίσκονται ακόμα χαμηλότερα στις 100 και 91 ημέρες αντίστοιχα.

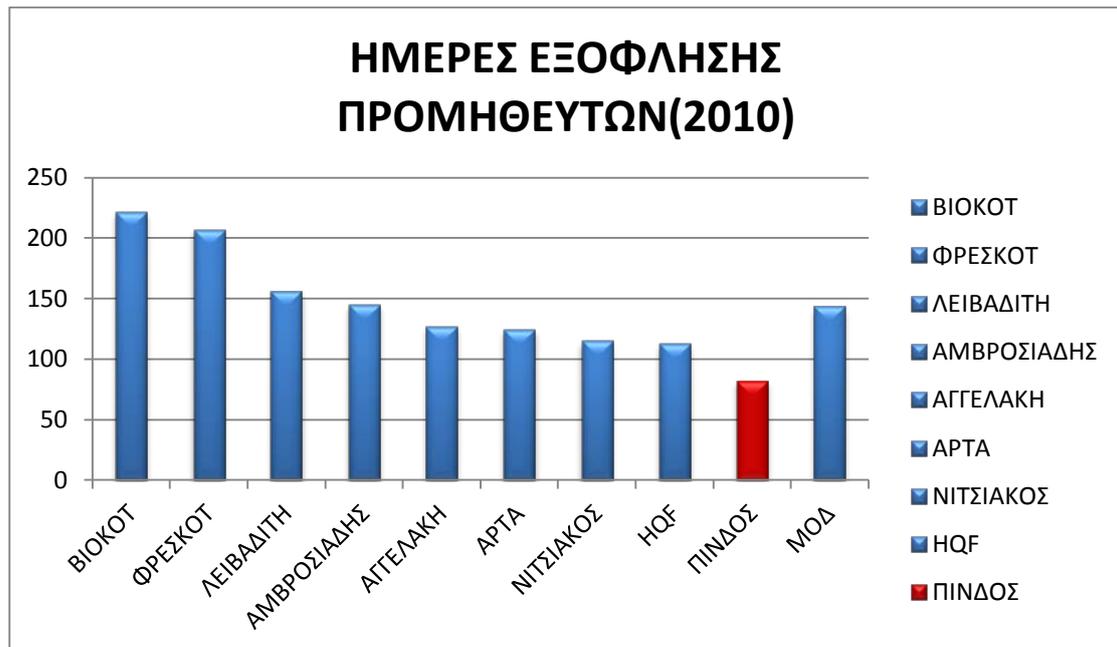
Γράφημα 1.8



Ημέρες Εξόφλησης Προμηθευτών

Εξίσου σημαντικός δείκτης είναι οι ημέρες εξόφλησης των προμηθευτών που αφορά στην πίστωση την οποία λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους.

Γράφημα 1.9



Όπως παρουσιάζεται για το έτος 2010 ο μέσος όρος των ημερών εξόφλησης για τον κλάδο ήταν στις 143 ημέρες με την ΠΙΝΔΟ να εμφανίζει το χαμηλότερο δείκτη με 82 μέρες που πρακτικά σημαίνει ότι αναγκάζεται να πληρώσει πολύ σύντομα τους προμηθευτές της.

Γράφημα 2.1



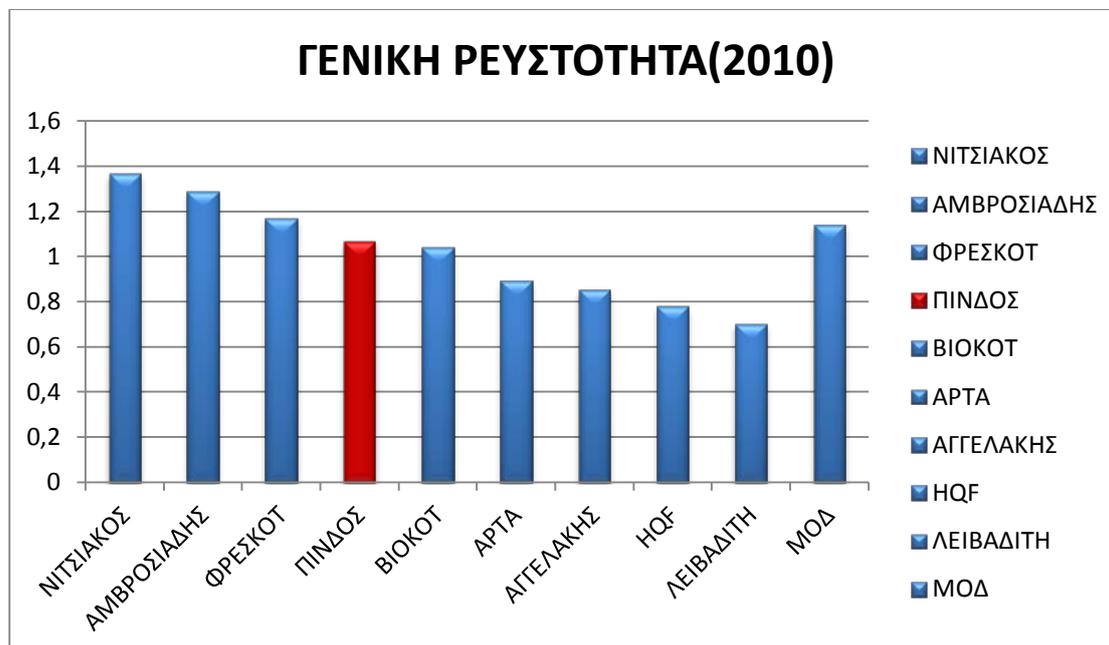
Πηγή: ICAP Databank

Όσον αφορά στο μέσο όρο πενταετίας της λειτουργίας των επιχειρήσεων η ΠΙΝΔΟΣ παρουσιάζει το χαμηλότερο δείκτη σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα σχετικά με την ρευστότητα της επιχείρησης καθώς φέρνει δυσλειτουργία στο οικονομικό τμήμα του συνεταιρισμού.

Γενική Ρευστότητα

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας για τις επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζεται στα παρακάτω διαγράμματα.

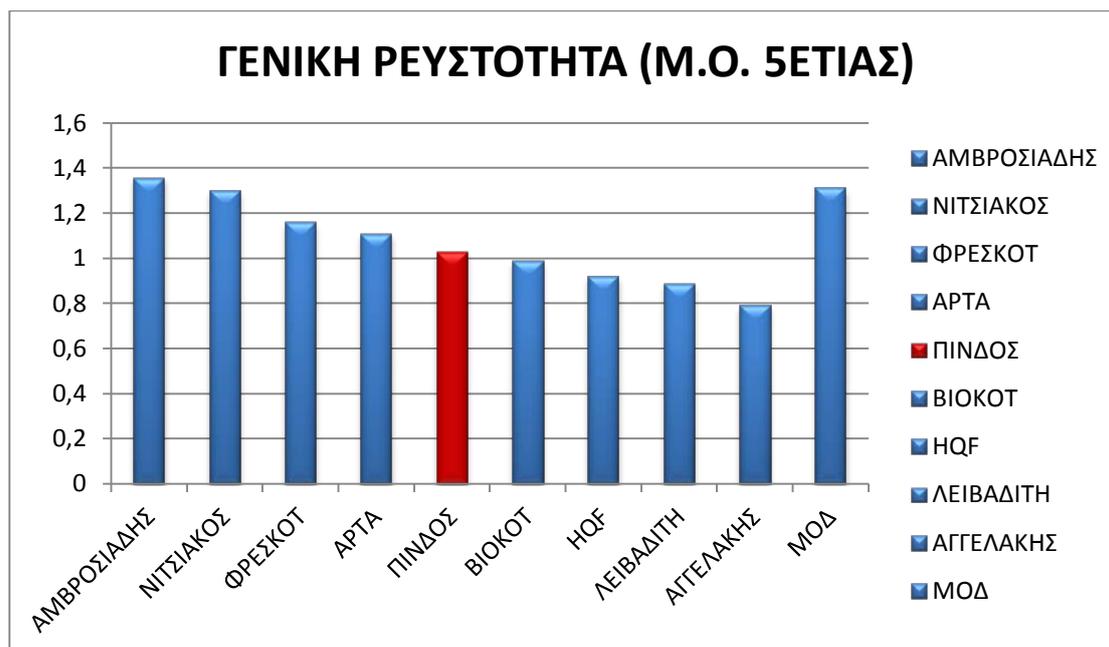
Γράφημα 2.2



Πηγή:ICAP Databank

Για το 2010 η ΠΙΝΔΟΣ εμφανίζει γενική ρευστότητα σε αντίστοιχα επίπεδα με τον μέσο όρο του κλάδου. Τον υψηλότερο δείκτη στη γενική ρευστότητα παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ με 1,37 και ΑΜΒΡΟΣΙΑΔΗΣ με 1,29 ενώ την χαμηλότερη η ΗQF και ο ΛΕΙΒΑΔΙΤΗΣ.

Γράφημα 2.3



Πηγή:ICAP Databank

Για το μέσο όρο 5ετίας η ΠΙΝΔΟΣ παρουσιάζει χαμηλότερο δείκτη γενικής ρευστότητας από τον κλάδο. Τον μεγαλύτερο δείκτη παρουσιάζει η εταιρεία ΑΝΒΡΟΣΙΑΔΗΣ με 1,36.

4.5 Χρηματοοικονομικά έξοδα

Στον πίνακα που ακολουθεί δίδονται τα υπόλοιπα των δανείων του συνεταιρισμού στις 31/7/2011.

Υφιστάμενα Δάνεια την 31/7/2011

	Υπόλοιπα σε €
Μακροπρόθεσμα	
ΑΤΕ	13.216.106
Βραχυπρόθεσμα	
Αγροτική	34.448.310
Εμπορική	3.385.269
Alpha	1.561.855
Πειραιώς	1.305.730
Eurobank	966.842
Εθνική	948.334
Marfin	1.692.108
Κύπρου	304.950
Ηπείρου	792.978
Factoring-Κύπρου	2.490.000
Factoring-ABC	2.467.000
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων	50.363.375
Σύνολο Δανεισμού	63.579.481

Οι νέες δανειακές συμβάσεις του 2012 είναι οι παρακάτω:

Δάνειο	
Περιγραφή	Μακροπρόθεσμο για την χρηματοδότηση της επένδυσης
Επιτόκιο	7,00%
Έτη	10
Κεφάλαιο	1.373.600
Αποπληρωμή	Εξαμηνιαίες ισόποσες χρεολυτικές δόσεις με πρώτη καταβλητέα στις 30/6/2012

Δάνειο	
Περιγραφή	Βραχυπρόθεσμο έναντι του 50% της επιχορήγησης της επένδυσης

Επιτόκιο	5,30%
Έτη	2
Κεφάλαιο	600.950

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται το αιτούμενο από τον Συνεταιρισμό δάνειο με την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου.

Δάνειο	
Περιγραφή	Δάνειο με την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου που θα χορηγηθεί σε πτηνοτροφικές επιχειρήσεις για το 2012 εξαιτίας της κρίσης ρευστότητας που διέρχεται η ελληνική οικονομία. Θα χρησιμοποιηθεί για την αποπληρωμή μέρους των υφιστάμενων τραπεζικών υποχρεώσεων.
Επιτόκιο	8,00%
Έτη	3
Κεφάλαιο	7.650.000
Αποπληρωμή	Εξαμηνιαίες ισόποσες χρεολυτικές δόσεις με πρώτη καταβλητέα στις 30/6/2013 και τελευταία την 31/12/2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ SWOT

Σκοπός της μεθόδου είναι να εντοπισθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της ΠΙΝΔΟΥ καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία κλπ.) αλλά και να εντοπισθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που είναι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η ΠΙΝΔΟΣ θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Αδυναμίες:

- Έλλειψη ρευστότητας που δημιουργεί προβλήματα λειτουργίας και φρενάρει την ανάπτυξη
- Ο Συνεταιρισμός πληρώνει τοις μετρητοίς τις πρώτες ύλες και ζωοτροφές ενώ αυτός πληρώνεται με επιταγές εξαμήνου από τα σουπερ μάρκετ
- Υψηλό κόστος διακίνησης και αποθήκευσής. Ευπαθές το κρέας χρειάζεται ένα αποδοτικό «ψυχρό» δίκτυο διανομής που θα καλύπτει την Ελληνική Επικράτεια που απαιτεί μεγάλη επένδυση κεφαλαίων.
- Μικρός χρόνος διατήρησης του νωπού κοτόπουλου.
- Υψηλό κόστος εγχώριων δημητριακών .
- Η αύξηση του κόστους ενέργειας , ενώ η πτηνοτροφία έχει αποκλεισθεί από την επιστροφή του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης πετρελαίου για γεωργική χρήση
- Τον τρόπο υπολογισμού της φορολογητέας αξίας των μεγάλων κτισμάτων και των οικοπέδων
- Δεν υπάρχει η απορρόφηση κάποιων κονδυλίων από χρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν επενδύσεις αλλά και να αυξήσουν την οικονομική ευρωστία.

Απειλές:

- Εισαγωγή πτηνών από γειτονικές χώρες που στην συνέχεια βαφτίζονται "ελληνικά"
- Προϊόντα που παράγονται από επιχειρήσεις που έχουν ενταχθεί στο άρθρο 99 διότι αυτές μπορούν να πουλάνε πιο φτηνά , καθώς δεν πληρώνουν ασφαλιστικές εισφορές και δόσεις δανείων
- Η έντονη δραστηριοποίηση Ολλανδών επενδυτών
- Η συμφωνία του ανταγωνιστή της Πίνδου, Νιτσιάκος Α.Β.Ε.Ε. με την αλυσίδα σουπερ μάρκετ LIDL

- Φάση ύφεσης του οικονομικού κύκλου για την εγχώρια αγορά.
- Η εκτίναξη των επιτοκίων των δανείων που είχε λάβει παλαιότερα ο Συνεταιρισμός

Ευκαιρίες:

- Ο κλάδος της πτηνοτροφίας αποτελεί ένα από τους πλέον σύγχρονους τομείς δραστηριότητας της κτηνοτροφίας με αναπτυγμένη καθετοποίηση της παραγωγής
- Διαρκώς αυξανόμενη τάση για κατανάλωση κοτόπουλου
- Η αυξανόμενη ζήτηση κοτόπουλου ελευθέρως βοσκής

Δυνατότητες :

- Η ηγετική θέση που κατέχει ο Συνεταιρισμός στην εγχώρια αγορά κοτόπουλου όπως και το ιδιαίτερα υψηλό του μερίδιο
- Η αναγνωσιμότητα των κοτόπουλων ΠΙΝΔΟΣ από τους καταναλωτές
- Η παρουσία των προϊόντων του Συνεταιρισμού στο ράφι όλων των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ και γενικότερα η ευκολία για τον αγοραστή να βρει τα κοτόπουλα ΠΙΝΔΟΣ
- Οι σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις που διαθέτει εξασφαλίζουν την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη αφορούσε την κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου του πτηνοτροφικού συνεταιρισμού ΠΠΝΔΟΣ κυρίως για την περίοδο 2010 με την σκοπό να γίνει κατανοητό σε ποια κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση μετά την υπαγωγή της χώρας μας στο μνημόνιο καθώς και την αύξηση των πρώτων υλών που πιέζουν έντονα την λειτουργία της επιχείρησης.

Ως μέθοδος έρευνας επιλέχθηκε η επιχειρησιακή ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης με αποτέλεσμα να εντοπίσουν μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου προβλήματα και ελλείψεις που πρέπει να εξαλειφθούν.

Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι ο τραπεζικός δανεισμός που είναι αρκετά υψηλός παρότι υπήρξε βελτίωση την τελευταία τριετία. Λόγω της επισφαλούς γενικότερα οικονομικής κατάστασης θα πρέπει να δοθεί προσοχή έτσι ώστε να μειωθεί ο τραπεζικός δανεισμός και να βελτιωθεί ο δείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια. Αυτό η ΠΠΝΔΟΣ μπορεί να το επιτύχει με το να πιέσει τις τράπεζες για ρύθμιση των δανείων της καθώς και να επαναδιαπραγματευθεί το χρέος της.

Επίσης θα πρέπει να μειωθεί ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων, ο οποίος είναι σημαντικά υψηλότερος από τον μέσο όρο προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών, γεγονός που δυσχεραίνει τη ρευστότητα της επιχείρησης. Η αναντιστοιχία υποχρεώσεων/απαιτήσεων που επικρατεί ιδίως αυτό το χρονικό διάστημα είναι η αιτία διόγκωσης των εξόδων της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα η ΠΠΝΔΟΣ μπορεί επειδή η κρίση είναι μεγάλος παράγοντας κινδύνου για την εσωτερική κατανάλωση να εντείνει τις προσπάθειες έτσι ώστε να αυξήσει τις εξαγωγές της αλλά και να προσπαθήσει να εκχωρήσει σε νέες αγορές.

Ακόμη μία πρόταση που θα βοηθούσε στην διαχείριση των χρηματοοικονομικών εξόδων της επιχείρησης, ίσως θα ήταν μία ρύθμιση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων απαιτήσεων. Αυτό θα ήταν μία προσωρινή λύση στο πρόβλημα ρευστότητας που μπορεί να δημιουργηθεί λόγω της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης (επισφαλείς πελάτες, αύξηση τιμής πρώτων υλών, χαμηλό δείκτη ημερών εξόφλησης ημερών).

Η ΠΠΝΔΟΣ θα πρέπει να πιέσει τους προμηθευτές της ώστε να προσδιορίσει ξανά τις τιμές που αγοράζει και να επιτύχει μείωση αυτών, έτσι ώστε να πέσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίσει όλες τις δαπάνες που κρίνονται μη παραγωγικές όπως είδη συσκευασίας, αναλώσιμα, έξοδα προσωπικού αλλά και έξοδα λειτουργίας του εκκολαπτηρίου και του εργοστάσιου φυραμάτων που κατέχει.

Τέλος θα πρέπει να τονισθεί πως εξαιτίας της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η ΠΠΝΔΟΣ γίνεται παρακράτηση του 20% επί των κερδών που έχουν οι παραγωγοί σε κάθε εκτροφή. Το μέτρο αυτό είναι αναγκαίο διότι σε άλλη περίπτωση

θα πρέπει να απολυθεί μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων. Βάση αυτού οι μέτοχοι-παραγωγοί (που είναι και προμηθευτές της ΠΙΝΔΟΥ) θα πρέπει να αποδεχθούν την κατάσταση και να επωμισθούν μέρος του χρέους βραχυπρόθεσμα ούτως ώστε να υπάρχει η επιχείρηση μακροχρόνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Stutely, R. «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο», εκδόσεις Παπασωτηρίου (2003)
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
3. Γ.Παπανικολάου,Π.Κιόχος, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΣταμούληΑ.Ε ,Αθήνα 2001
4. Γ.Παπανικολάου,Π.Κιόχος, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΣταμούληΑ.Ε ,Αθήνα 2001
5. Γρ. Γκίκας, Σημειώσεις του μαθήματος Οικονομοτεχνικές Μελέτες, ΤΕΙ Ηπείρου
6. Ε.Γεωργιάδου,Ε.Τριανταφύλλου,Α.Οικονομίδης, e-οικονομία, εμπόριο , μάρκετινγκ, Εκδόσεις Τσίλα, Θεσσαλονίκη 2011
7. Κωσταντινίδης Π. Μιχάλης ,Μείγμα Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
8. Ν.Κουρκουμέλης,Β.Πατσιάρας, το επιχειρηματικό σχέδιο, εκδόσεις Μπαρμουνάκης Χ. ,Αθήνα 2006
9. Π.Κιόχος, Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρηματικών Στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003
10. Π.Κιόχος, Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Επιχειρηματικές Στρατηγικές, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2007
11. Π.Κιόχος,Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Επιχείρηση και Περιβάλλον, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003
12. Π.Κιόχος,Γ.Παπανικολάου,Α.Κιόχος, Επιχείρηση και Περιβάλλον, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003.
13. Παπαδακης Β,Στρατηγική των επιχειρήσεων,Εκδόσεις Ε.Μπένου,Αθήνα 2004
14. Πετρος Α. Κιοχος - Γεωργιος Παπανικολαου, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Αθήνα 2001
15. Πέτρος Α. Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Αθήνα 2001
16. Σ. Καρβούνης, Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006
17. Σ.Καρβούνης, Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995