



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**<<ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ >>**



ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευρετήριο Πινάκων	4
Πρόλογος	5
Περίληψη	6
Κεφάλαιο 1^ο	7
Περιγραφή της Επιχείρησης	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Η νομική μορφή της Επιχείρησης	8
1.3 Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης	9
1.4 Περιγραφή Προϊόντων/Υπηρεσιών της Επιχείρησης	11
1.5 Διαδικασίες Ποιοτικού Ελέγχου (ISO 9001:2008)	12
Κεφάλαιο 2^ο	14
Η Αγορά των Γεωργικών Μηχανημάτων και η Στρατηγική της Επιχείρησης	14
2.1 Ανάλυση του Κλάδου των Γεωργικών Μηχανημάτων	14
2.2 Υπόδειγμα PORTER	18
2.3 Ανάλυση SWOT	19
2.4 Ανάλυση PEST	21
2.5 Στρατηγικές Κινήσεις της Επιχείρησης	24
2.6 Πρόταση Στρατηγικής	26
Κεφάλαιο 3^ο	27
Οικονομικά Στοιχεία της Επιχείρησης	27
3.1 Δημιουργία του Συνεργείου	27
3.2 Ανάλυση Επενδυτικών Δαπανών & Πηγών Χρηματοδότησης	29
3.3 Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας	31
3.3.1 Αμοιβές Προσωπικού	31
3.3.2 Δαπάνες Ενοικίου	32
3.3.3 Δαπάνες Ύδρευσης – Φωτισμού	32
3.3.4 Δαπάνες Τηλεφώνου	33
3.3.5 Δαπάνες Προβολής και Διαφήμισης	34
3.3.6 Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή	35
3.3.7 Λοιπές Δαπάνες	35
3.3.8 Δαπάνες Συντήρησης και Κίνησης Αυτοκινήτου	36

3.3.9 Απρόβλεπτα Έξοδα	37
3.3.10 Συνολικό Κόστος Λειτουργίας της επιχείρησης	37
3.4 Προβλέψεις Πωλήσεων-Εσόδων	39
3.5 Χρηματικές Ροές	41
3.6 Ανάλυση Νεκρού Σημείου	43
Συμπεράσματα	47
Βιβλιογραφία	49
Διαδίκτυο	49

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Στοιχεία Αγοράς Γεωργικών Ελκυστήρων, έτους 2010.....	17
Πίνακας 2. Είδη Μηχανολογικού Εξοπλισμού	27
Πίνακας 3 Εγκαταστάσεις του Συνεργείου Γεωργικών Μηχανημάτων	28
Πίνακας 4. Ανάλυση Επενδυτικών Δαπανών & Πηγών Χρηματοδότησης.....	30
Πίνακας 5. Σύνολο Αμοιβών του Προσωπικού της Επιχείρησης σε ευρώ (€)	32
Πίνακας 6. Σύνολο Δαπανών Ύδρευσης-Φωτισμού σε ευρώ (€).....	33
Πίνακας 7. Σύνολο Δαπανών Τηλεφώνου & Κινητής Τηλεφωνίας σε ευρώ (€).....	33
Πίνακας 8. Δαπάνες Προβολής & Διαφήμισης το 1 ^ο Έτος σε €.....	34
Πίνακας 9. Σύνολο Δαπανών Προβολής & Διαφήμισης	34
Πίνακας 10. Σύνολο Δαπανών Γραφικής Ύλης & Αναλώσιμων Η/Υ.....	35
Πίνακας 11. Σύνολο Λοιπών Δαπανών σε ευρώ (€).....	36
Πίνακας 12. Σύνολο Δαπανών για Συντήρηση & Κίνηση Αυτοκινήτου σε ευρώ (€)	37
Πίνακας 13. Σύνολο Εξόδων σε ευρώ (€).....	37
Πίνακας 14. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας της Επιχείρησης.....	38
Πίνακας 15. Σύνολο Εσόδων της Επιχείρησης σε ευρώ (€)	40
Πίνακας 16. Υπολογισμός Χρηματικών Ροών.....	42

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία που ακολουθεί έχει ως αντικείμενο την μελέτη βιωσιμότητας μια επιχείρησης που είναι συνεργείο γεωργικών μηχανημάτων . Η επιχείρηση που εξετάζουμε εδώ είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση που ανήκει στον Χαρίλαο Αγγελόπουλο. Βρίσκεται λίγα χιλιόμετρα έξω από την Τρίπολη Αρκαδίας και συγκεκριμένα στον δρόμο προς Σπάρτη. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει ήδη δραστηριοποιηθεί επιτυχημένα για χρόνια στον κλάδο της πώλησης αγροτικών μηχανημάτων καθώς και σε άλλες παρεμφερείς δραστηριότητες. Έτσι είναι γνώστης τόσο της αγοράς γενικά αλλά και του κλάδου των γεωργικών μηχανημάτων ειδικότερα.

Μετά όμως από τις πρόσφατες εξελίξεις και την πρωτοφανή οικονομική κρίση για τα ελληνικά δεδομένα που προφανώς επηρέασε και τον τομέα της γεωργίας , η επιχείρηση θέλησε να στραφεί και στον χώρο του συνεργείου γεωργικών μηχανημάτων. Έκρινε πως πρόκειται να αποτελέσει μια πρώτης τάξης ευκαιρία για αύξηση της συνολικής του κερδοφορίας.

Παρόλο που λόγω της οικονομικής κρίσης η απόφαση η απόφαση για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης από μια μικρή επιχείρηση σαν και αυτή που εξετάζουμε είναι ένα δύσκολο και αρκετά ριψοκίνδυνο εγχείρημα , όπως θα καταλάβαινε ο καθένας, υπάρχουν λόγοι που μας κάνουν να αισιοδοξούμε σε ότι αφορά επιτυχία της κατάληξη. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων , η πολύχρονη εμπειρία της σε παρόμοιες δραστηριότητες , η γνώση της κουλτούρας και της νοοτροπίας της τοπικής κοινωνίας που έχει ως αποτέλεσμα μια σταθερή πελατεία για πολλά χρόνια τώρα , η τοποθεσία της επιχείρησης που είναι δίπλα σε κάμπο είναι μόνο μερικά από τα δυνατά χαρτιά που ποντάρει η επιχείρηση με σκοπό να κατακτήσει ένα αξιοσέβαστο μερίδιο της αγοράς που θα έχει ως τελικό στόχο την μακρόχρονη βιωσιμότητα και κερδοφορία της.

Παρακάτω στο μέρος της εργασίας που παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης αποδεικνύουμε με την χρήση των κατάλληλων αριθμοδεικτών την βιωσιμότητα του συνεργείου γεωργικών μηχανημάτων . Γεγονός που όπως θα δείξουμε παρακάτω μόνο τυχαίο δεν είναι.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε για τη μελέτη της Βιωσιμότητας Συνεργείου Γεωργικών Μηχανημάτων και Παρελκόμενων του κ. Α.Χ. που έχει έδρα στην Τρίπολη και επεκτείνεται η δραστηριότητάς της σε όλο το νομό Αρκαδίας. Αναλυτικότερα, η λειτουργία του συνεργείου λαμβάνει χώρα στις ήδη ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του Α.Χ., στις οποίες συλλειτουργεί από το 1992 η επιχείρηση πώλησης γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μελετάται η επιχείρηση, το οργανόγραμμά της, η νομική της υπόσταση και όλα εκείνα τα στοιχεία που κρίθηκαν απαραίτητα για την καλύτερη περιγραφή της επιχείρησης τόσο στην υφιστάμενη κατάσταση της όσο και στη μελλοντική της κατάσταση.

Ο κλάδος των γεωργικών μηχανημάτων αναλύεται εκτενέστερα στο δεύτερο κεφάλαιο. Ομοίως στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση, συμπεριλαμβάνοντας την ανάλυση SWOT, PEST και PORTER, καθώς και όλες εκείνες οι στρατηγικές κινήσεις που ακολουθεί η επιχείρηση για την ύπαρξή της στον κλάδο.

Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά όλα εκείνα τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και ιδίως του νέου εγχειρήματος και υπολογίζονται εκείνοι οι αριθμοδείκτες που μας δείχνουν την κερδοφορία ή μη της επιχείρησης, καθώς και τη βιωσιμότητά της.

Συμπερασματικά θα λέγαμε, ότι μετά από ανάλυση των αριθμοδεικτών η επιχείρηση κρίνεται βιώσιμη, σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, γεγονός όμως που δεν θεωρείται τυχαίο. Σε αυτό συμβάλλει, ότι έχουμε αύξηση της ενασχόλησης ολοένα και περισσότερων ανθρώπων με τη χρήση γης, ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε κομβικό σημείο, οι στενοί δεσμοί επιχείρησης και πελατών της, καθώς και η χρησιμοποίηση ιδίων κεφαλαίων και μόνο από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1^ο

Περιγραφή της Επιχείρησης

1.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση του κυρίου Αγγελόπουλου Χ. (Α.Χ.) όπου είναι και ο ιδιοκτήτης, δραστηριοποιείται στο χώρο των γεωργικών μηχανημάτων και ανταλλακτικών από το 1992, όπου και ιδρύθηκε με τη μορφή προσωπικής εταιρίας. Στα πρώτα της βήματα η επιχείρηση δραστηριοποιούταν στον κλάδο των γεωργικών μηχανημάτων και των ανταλλακτικών, ενώ εν έτη 2013 ο κος Α.Χ. αποφάσισε και τη δημιουργία ενός συνεργείου των γεωργικών μηχανημάτων, το οποίο θα παρέχει τεχνική υποστήριξη και κάλυψη τόσο μετά την πώληση των γεωργικών μηχανημάτων, όσο και ανεξάρτητα από πελάτες που δεν αγόρασαν από τη συγκεκριμένη επιχείρηση το γεωργικό μηχάνημα.

Το πελατολόγιο της επιχείρησης περιλαμβάνει κυρίως τους αγρότες αλλά και τους κτηνοτρόφους του νομού Αρκαδίας. Με την κρίση της οικονομίας και του κλάδου των γεωργικών μηχανημάτων το έτος 2013, η επιχείρηση θέλησε να στραφεί και στον χώρο του συνεργείου των γεωργικών μηχανημάτων. Στα πλαίσια της αλλαγής αυτής δεν υπήρξε αναδιάρθρωση του πελατολογίου της καθώς συνεχίζει να απευθύνεται όπως προαναφέρθηκε στον αγροτικό κόσμο του νομού Αρκαδίας.

Η αποστολή της επιχείρησης, είναι να παρέχει αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της, συνδυάζοντας την ύψιστη ποιότητα με την καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι να προσφέρει αξία στον πελάτη, αυξάνοντας την ικανοποίησή του και ξεπερνώντας τις προσδοκίες του. Η διοίκηση της επιχείρησης δηλώνει τη δέσμευσή της στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της και την προσφορά αυτών σε ανταγωνιστικές τιμές, τηρώντας ταυτόχρονα πλήρως το πρότυπο της ύψιστης ποιότητας. Όραμα της επιχείρησης είναι η κατάκτηση της αγοράς στόχου σύμφωνα πάντα με την πολιτική της και τις αξίες της.

Η επιχείρηση σήμερα απασχολεί προσωπικό τεσσάρων (4) ατόμων και εδράζεται σε ιδιόκτητο χώρο 2.000 m², στην περιοχή της Τρίπολης. Η συνεργασία του ιδιοκτήτη με τους εργαζομένους στηρίζεται στην ειλικρίνεια και την συνέπεια, με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός φιλικού και φιλόξενου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους. Η οργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνει τα τμήματα των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών. Η διοίκηση και των δύο τμημάτων βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ιδιοκτήτη της επιχείρησης κυρίου Α.Χ. Η πολιτική της επιχείρησης περιλαμβάνει την αποκλειστική χρήση των ιδίων κεφαλαίων, τη μη παροχή πιστώσεων, το κεντρικό έλεγχο παραγγελειοληψιών και τη χρήση τεχνολογίας αιχμής στην παραγωγή. Από την ίδρυσή της έως σήμερα, η εταιρία απολαμβάνει συνεχή κερδοφορία παρά το μικρό της μέγεθος και την αυστηρή της πολιτική, με κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα €8.000 ετησίως. Ωστόσο, η νέα οικονομική κρίση δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη την επιχείρηση του κου Α.Χ. με αποτέλεσμα να παρουσιάζει πτώση του κύκλου εργασιών της, γεγονός που την ανάγκασε να δημιουργήσει το συνεργείο γεωργικών μηχανημάτων.

1.2 Η νομική μορφή της Επιχείρησης

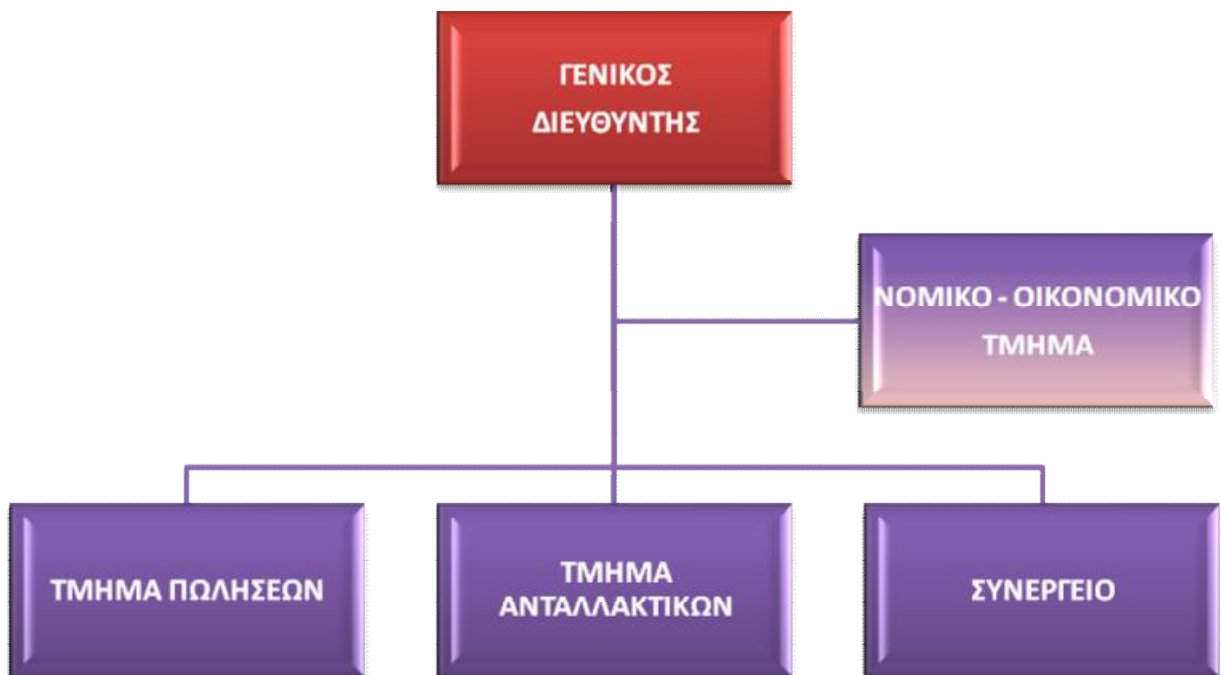
Η νομική μορφή της εξεταζόμενης επιχείρησης είναι Προσωπική – Ατομική επιχείρηση. Η ατομική επιχείρηση δεν περιλαμβάνει εταίρους, αλλά ανήκει σε ένα απόκλειστικά άτομο, το οποίο μπορεί να εργάζεται μόνο του, ή και απασχολεί υπαλλήλους.

Το κύριο πλεονέκτημα της Ατομικής Επιχείρησης είναι πως αποτελεί μία εξαιρετικά ευέλικτη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να ελέγχει κάθε τομέα της επιχείρησής του, να παίρνει ανεμπόδιστα αποφάσεις για το μέλλον της και να δρα γρήγορα και αποτελεσματικά. Τα μειονεκτήματα της Ατομικής Επιχείρησης αρχίζουν να φαίνονται όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης διευρύνονται, και οι αρμοδιότητες του επιχειρηματία απαιτούν όλο και περισσότερο χρόνο.

Στην περίπτωση λοιπόν που το μέγεθος της επιχείρησης είναι τέτοιο, ώστε να μην αρκεί ο επιχειρηματίας για να καλύψει τις ανάγκες, μπορούμε να περάσουμε σε εταιρικές μορφές επιχείρησης. Οι τύποι των εταιρικών επιχειρήσεων είναι αρκετοί, ώστε να διασφαλίζονται ευέλικτοι τρόποι του συνεταιρίζεσθαι. Μέσα στα πλαίσια των προσωπικών εταιριών, θα συναντήσουμε τις Ομόρρυθμες και τις Ετερόρρυθμες Εταιρίες, των οποίων το βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι παρόλο που συμπεριλαμβάνουν εταίρους, τα δικαιώματα και οι ευθύνες των εταίρων αυτών δεν εξαρτώνται από το κεφάλαιο το οποίο έχουν επενδύσει στην επιχείρηση, αλλά από τα όρια που θέτει ο επιχειρηματίας.

1.3 Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αποτυπώνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα αυτό εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και την αποτελεσματική κάθετη και οριζόντια επικοινωνία του προσωπικού, με σκοπό τη γρήγορη λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο λειτουργίας της και την αποφυγή επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων του προσωπικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση σε φάση πλήρους ανάπτυξης απασχολεί τέσσερα άτομα.



Όσο αφορά τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης οι αρμοδιότητες του διευθυντή και ιδιοκτήτη στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι οι εξής:

- § Εκπροσώπηση της επιχείρησης.
- § Διαμόρφωση και έλεγχος υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής, συντονισμός, παρακολούθηση και έλεγχος δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων.
- § Οργάνωση, παρακολούθηση και έλεγχος των πωλητών και των διαδικασιών λήψης και εκτέλεσης των παραγγελιών.
- § Είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη του προσωπικού της επιχείρησης.
- § Κατάρτιση προγράμματος εργασίας προσωπικού.
- § Εποπτεία όλων των διαδικασιών της επιχείρησης και του προσωπικού κατά τις ώρες λειτουργίας του.

Το Νομικό-Οικονομικό τμήμα, δεν βρίσκεται και δεν λειτουργεί μέσα στην επιχείρηση αλλά υπάρχουν μέσα στο οργανόγραμμα ως εξωτερικοί συνεργάτες. Αυτό σημαίνει ότι το Νομικό τμήμα μπορεί να εκπροσωπήσει την επιχείρηση όποτε του ζητηθεί, ενώ το Οικονομικό τμήμα εμφανίζεται ως πιο ενεργό για την επιχείρηση και έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- § Εποπτεία σύνταξης προγραμματισμού-προϋπολογισμού των δράσεων της Διεύθυνσης στην αρχή κάθε διαχειριστικής περιόδου και τη σύνταξη απολογισμού στο τέλος αυτής (διαμόρφωση ισολογισμού).
- § Χειρισμός διαπραγματεύσεων οικονομικού περιεχομένου.

Το τμήμα πωλήσεων και ανταλλακτικών έχει ως αρμοδιότητα τη γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη. Αναλυτικότερα, οι αρμοδιότητές του είναι:

- § Παραλαβή των προμηθειών στο χώρο του καταστήματος.
- § Συγκέντρωση και προώθηση των παραγγελιών προς τους υπεύθυνους των προμηθειών.
- § Ενημέρωση και εξυπηρέτηση πελατών από τη φάση της παραγγελίας μέχρι την παράδοση των προϊόντων (customer support).
- § Ενασχόληση με τυχόν προβλήματα που θα δημιουργούνται κατά τις συναλλαγές με τους πελάτες.
- § Υπεύθυνοι για την προμήθεια αναλώσιμων και λοιπών πρώτων υλών.

Ομοίως συμβαίνει και με το τμήμα του «συνεργείου» όπου η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη, θα έχει ως αποτέλεσμα τη καλύτερη δυνατή ικανοποίησή του από την επιχείρηση. Οι αρμοδιότητές του συνεργείου είναι:

- § Άμεση παράδοση των γεωργικών μηχανημάτων στους πελάτες.
- § Υπεύθυνοι για την προμήθεια ανταλλακτικών και λοιπών πρώτων υλών (εργαλείων).
- § Ενημέρωση και εξυπηρέτηση πελατών από τη φάση της τεχνικής υποστήριξης μέχρι την παράδοση του προϊόντος (customer service).
- § Άριστη γνώση των εταιριών των γεωργικών μηχανημάτων που αντιπροσωπεύονται από την επιχείρηση.

1.4 Περιγραφή Προϊόντων/Υπηρεσιών της Επιχείρησης

Η επιχείρηση του κου Α.Χ. με έδρα την Τρίπολη, είναι γνωστή στην αγορά των γεωργικών και κτηνοτροφικών μηχανημάτων για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους αγρότες και κτηνοτρόφους εδώ και 21 χρόνια.

Η πλήρως οργανωμένη και μηχανογραφημένη αποθήκη των ανταλλακτικών, διαθέτει πλήρη γκάμα γνήσιων ανταλλακτικών και αναλωσίμων και υποστηρίζει πλήρως όλα τα προϊόντα της επιχείρησης, βάσει των προδιαγραφών που ορίζουν οι κατασκευαστικοί οίκοι. Η διάθεση γνήσιων ανταλλακτικών και η πλήρης γκάμα γνήσιων αξεσουάρ και αναλωσίμων, επιτρέπει την σωστή συντήρηση και την καλύτερη λειτουργία και απόδοση των μηχανημάτων των πελατών.

Τώρα πλέον η επιχείρηση του κου Α.Χ. είναι σε θέση να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες service με τον καταλληλότερο, ταχύτερο και οικονομικότερο τρόπο. Το συνεργείο, ο προηγμένος τεχνολογίας εξοπλισμός και οι εξειδικευμένοι, έμπειροι και άρτια καταρτισμένοι τεχνικοί μας, εγγυώνται το ιδανικό service για τα μηχανήματα παρέχοντας σας την απόλυτη εξυπηρέτηση.

Ειδικότερα, η επιχείρηση του κου Α.Χ. αντιπροσωπεύει τις εταιρίες New-Holland, Fiat και Ford στους γεωργικούς ελκυστήρες ή αλλιώς τρακτέρ όπως έχει επικρατήσει σε διεθνή κλίμακα. Τα τρακτέρ χρησιμοποιούνται από τους αγρότες για τις εργασίες τους στην καλλιέργεια της γης και ειδικότερα για την έλξη διαφόρων γεωργικών μηχανημάτων (παρελκόμενα) όπως άροτρα, φρέζες, καλλιεργητές, κ.ά. καθώς ακόμη και για συντήρηση αθλητικών χώρων και πάρκων.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση αντιπροσωπεύει τις εταιρίες Kuhn, Kverneland και Terra σε παρελκόμενα όπως φρέζες, άροτρα, καταστροφείς, ψεκαστικά, αρδευτικά συστήματα, κ.ά. Η επιχείρηση προσφέρει προσφέρουν πλήρη τεχνική υποστήριξη σε όλα τα γεωργικά μηχανήματα που εμπορεύεται.

Όσο αφορά το εμπόριο των ανταλλακτικών, η επιχείρηση διαθέτει γνήσια ανταλλακτικά για τα περισσότερα γεωργικά μηχανήματα, πλήρης σειρά λιπαντικών για επαγγελματικά οχήματα, γεωργικά μηχανήματα και μηχανήματα έργων, η οποία περιλαμβάνει λιπαντικά κινητήρα, συστήματα μετάδοσης κίνησης, υδραυλικών, υγρά φρένων, γράσα και αντιψυκτικά υγρά συστήματος ψύξεως. Τέλος, δίνεται εγγύηση έξι (6) μηνών σε όλα τα γνήσια ανταλλακτικά τα οποία τοποθετούνται από το εξουσιοδοτημένο συνεργείο της επιχείρησης.

1.5 Διαδικασίες Ποιοτικού Ελέγχου (ISO 9001:2008)

Η επιχείρηση του Α.Χ. για να αποκτήσει ένα ακόμη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με ομοειδείς επιχειρήσεις της περιοχής είναι ότι σε λίγο χρονικό διάστημα θα χρησιμοποιεί το πρώτο διεθνές Πρότυπο για τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας των επιχειρήσεων, το ISO 9001:2008.

Η δομή του προτύπου ISO 9001:2008 είναι η ίδια με την δομή της προηγούμενης έκδοσης του προτύπου ISO 9001:2000 και απαρτίζεται από οκτώ κεφάλαια. Τα τρία πρώτα είναι εισαγωγικά και δίνουν τις γενικές έννοιες και ορισμούς ενώ τα υπόλοιπα πέντε περιέχουν τις προδιαγραφές-απαιτήσεις.

Εν συντομία τα κεφάλαια αυτά παρουσιάζονται ακολούθως:

1. Πεδίο εφαρμογής: η Εστίαση στον πελάτη.
2. Υποδείξεις προτύπων.
3. Περιεχόμενο και ορισμοί.
4. Απαιτήσεις προς τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας.
5. Ευθύνη της διοίκησης.
6. Διαχείριση των πόρων.
7. Διαχείριση διεργασιών.
8. Μέτρηση ανάλυση και βελτίωση.

Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008 καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ), στην περίπτωση που μια επιχείρηση πρέπει να αποδείξει την ικανότητά του να παρέχει προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις εφαρμόσιμες κανονιστικές απαιτήσεις. Στόχος είναι μόνο η εξασφάλιση, αλλά και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι απαιτήσεις του προτύπου καταλαμβάνονται στα σημαντικότερα πέντε (5) κεφάλαια:

- § Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (κεφάλαιο 4).
- § Ευθύνη της Διοίκησης (κεφάλαιο 5).
- § Διαχείριση πόρων (κεφάλαιο 6).
- § Υλοποίηση προϊόντος (κεφάλαιο 7).
- § Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση (κεφάλαιο 8).

Οι μόνες υποχρεωτικές διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από το ίδιο το πρότυπο ISO 9001:2008 είναι αυτές που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση και την αναβάθμιση του συστήματος και συγκεκριμένα:

- § Έλεγχος εγγράφων (§ 4.2.3).
- § Έλεγχος αρχείων (§ 4.2.4).
- § Μη συμμορφώσεις (§ 8.3).
- § Εσωτερικές επιθεωρήσεις (§ 8.2.2).
- § Διορθωτικές ενέργειες (§ 8.5.2).
- § Προληπτικές ενέργειες (§ 8.5.3).

Σαν συνέπεια των παραπάνω το νέο πρότυπο περιέχει σειρά νέων απαιτήσεων που μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ικανοποιήσει για την απόκτηση ή και τη διατήρηση του πιστοποιητικού της. Γενικά:

- § Το Σύστημα Ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με το πεδίο εφαρμογής του πιστοποιητικού.
- § Το Σύστημα Ποιότητας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις νομικές απαιτήσεις που ενδεχομένως αφορούν τον κλάδο, προϊόν, περιοχή, κ.ά.

- § Η διοίκηση πρέπει να επιδεικνύει την ενεργή συμμετοχή της στη λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας.
- § Πρέπει να καθορίζονται και να παρακολουθούνται μετρήσιμα μεγέθη αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας, τις απαιτήσεις του προϊόντος, την ικανότητα των διεργασιών, τις επιδόσεις των προμηθευτών, κ.α.
- § Τα στοιχεία των μετρήσεων πρέπει να αναλύονται.
- § Πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση στο προσωπικό και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού πρέπει να αξιολογείται.
- § Ένα από τα μετρήσιμα μεγέθη πρέπει να είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.
- § Η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να επιδείξει ότι διαρκώς βελτιώνεται.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τα παραπάνω το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και των ειδών (παραγωγής προϊόντων, παροχής υπηρεσιών, δημόσιες υπηρεσίες). Βάσει Διεθνών Ερευνών από την υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) προκύπτουν τα παρακάτω σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις :

- § Δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μεγέθη οργανισμών.
- § Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης καταγραφής.
- § Σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας με τις διεργασίες των οργανισμών.
- § Καλύτερος προσανατολισμός με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση του πελάτη.
- § Κατανόηση των αναγκών και των πλεονεκτημάτων όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Κεφάλαιο 2^ο

Η Αγορά των Γεωργικών Μηχανημάτων και η Στρατηγική της Επιχείρησης

2.1 Ανάλυση του Κλάδου των Γεωργικών Μηχανημάτων

Το επίπεδο επενδύσεων σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό αποτελεί συνήθως έναν καθοριστικό δείκτη όσον αφορά στην οικονομική ευημερία ενός κλάδου. Στο επίπεδο του αγροτικού τομέα, οι επενδύσεις σε αγροτικά μηχανήματα, οι οποίες συνήθως αποτελούν τεχνολογική μεταβολή εξοικονόμησης εργασίας, όχι μόνο επηρεάζουν το επίπεδο αγροτικής παραγωγής, αλλά συγχρόνως συμβάλλουν στην ανάπτυξη των υπολοίπων κλάδων της οικονομίας.

Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ότι οι επενδύσεις στον Γεωργικό Κλάδο αυξήθηκαν και ως ποσοστό επί του συνόλου των Ακαθάριστων Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου. Από 3,3% επί του συνόλου των επενδύσεων το 2001, οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου στον πρωτογενή τομέα αυξήθηκαν στο 6,1% του συνόλου το 2008. Ακόμα και σε τρέχουσες τιμές, οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου στον γεωργικό κλάδο αυξήθηκαν ως ποσοστό του ΑΕΠ, από 0,8% του ΑΕΠ το 2000 στο 1,2% του ΑΕΠ το 2008.

Η αύξηση των επενδύσεων σε αγροτικά μηχανήματα, που ουσιαστικά αντικατοπτρίζει την αύξηση της ζήτησης, έρχεται σε αντιδιαστολή με την επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου των αγροτικών προϊόντων, και την απώλεια ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα, καθώς και με την περιορισμένη αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στον πρωτογενή κλάδο της οικονομίας, μιας και η τεχνολογική βελτίωση της παραγωγής θα έπρεπε να οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα.

Ένας από τους λόγους του φαινομένου θα μπορούσε να είναι η εμμονή σε μηχανήματα παλαιάς τεχνολογίας, που δεν συνέβαλε αποτελεσματικά στην αναδιάρθρωση της αγροτικής παραγωγής και τη μεταστροφή της σε τομείς με συγκριτικά πλεονεκτήματα. Με άλλα λόγια, ενώ τα στοιχεία δείχνουν μια ποσοτική αύξηση της ζήτησης αγροτικών μηχανημάτων, η επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό στον αγροτικό τομέα δεν βοήθησε την ποιοτική αναβάθμιση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της γεωργικής παραγωγής.

Σύμφωνα με μελέτες¹, η ζήτηση αγροτικών μηχανημάτων μπορεί να ερμηνευθεί από το ύψος των επενδύσεων σε αγροτικά μηχανήματα, με κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες τις τιμές, τα πραγματικά επιτόκια, το αγροτικό εισόδημα, το αγροτικό ημερομίσθιο, τα επίπεδα αποθεμάτων, τις δημόσιες επενδύσεις στον αγροτικό κλάδο, την Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ), καθώς και την πορεία του ΑΕΠ (εκτός αγροτικού τομέα). Από εμπειρικές μελέτες έχουν προκύψει ποσοτικά αποτελέσματα για την ακριβή επίδραση των διαφόρων μεταβλητών στο επίπεδο της ζήτησης. Ενδεικτικά σημειώνουμε:

¹ Μέργος, Ψαλτόπουλος, (1996), σελ.23.

- § Τα πραγματικά επιτόκια επηρεάζουν αρνητικά τη ζήτηση αγροτικών μηχανημάτων.
- § Το επίπεδο των αγροτικών εισοδημάτων επηρεάζει θετικά τις επενδύσεις σε αγροτικά.
- § Μηχανήματα, επειδή αύξηση των εισοδημάτων συνεπάγεται λογικά και αύξηση των διαθέσιμων πόρων για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.
- § Η αύξηση των αγροτικών ημερομισθίων θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης αγροτικών μηχανημάτων, καθώς τα αυξημένα αγροτικά ημερομίσθια θα υποκινήσουν την διαδικασία υποκατάστασης της εργασίας.
- § Υψηλότερα αποθέματα οδηγούν σε χαμηλότερη ζήτηση αγροτικών μηχανημάτων, επειδή όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση των αγροτικών μηχανημάτων στο πλαίσιο του αγροτικού τομέα ο οποίος χαρακτηρίζεται από διαρθρωτικά προβλήματα, τόσο χαμηλότερη είναι η ζήτηση για καινούργια αγροτικά μηχανήματα.
- § Η αύξηση των δημόσιων αγροτικών επενδύσεων επηρεάζει θετικά τη ζήτηση για αγροτικά μηχανήματα, καθώς αποτελεί μάλλον 'συμπληρωματική' διαδικασία.
- § Η ΚΑΠ, μέσω των στόχων που θέτει και τις κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του αγροτικού τομέα και του μετασχηματισμού της αγροτικής παραγωγής, επηρεάζει τη ζήτηση για αγροτικά μηχανήματα.
- § Το επίπεδο του μη-αγροτικού ΑΕΠ επηρεάζει θετικά τη ζήτηση αγροτικών μηχανημάτων, καθώς η ανάπτυξη της υπόλοιπης οικονομίας συμβάλλει θετικά σε ένα συνολικό εκσυγχρονισμό της τεχνολογικής υποδομής της ελληνικής οικονομίας και επομένως και στον εκσυγχρονισμό του αγροτικού τομέα.

Εμπειρικές έρευνες για την ελληνική γεωργία έχουν επιβεβαιώσει τις παραπάνω σχέσεις μεταξύ των ιδιωτικών επενδύσεων σε αγροτικά μηχανήματα και των διαφόρων προσδιοριστικών παραγόντων, ενώ η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η υιοθέτηση της ΚΑΠ φαίνεται να οδήγησε μάλλον σε ανεπιτυχείς πολιτικές στον αγροτικό τομέα, καθώς οι διάφορες κοινοτικές επιδοτήσεις κατευθύνθηκαν ως επί το πλείστο σε εισοδηματικές ενισχύσεις. Η αγορά μηχανημάτων νεότερης τεχνολογίας ή η αντικατάσταση παλαιότερων με καινούργια ενδέχεται να φέρει υψηλότερο κόστος, αλλά αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της αναδιάρθρωσης της αγροτικής παραγωγής και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Επίσης, η βελτίωση των επιδόσεων της αγροτικής οικονομίας αναμένεται να οδηγήσει στην άνοδο των αγροτικών εισοδημάτων, και συνεπώς των επενδύσεων σε αγροτικά μηχανήματα. Ακόμη, ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός της ελληνικής γεωργίας αναμένεται να αντιστρέψει την αρνητική σχέση μεταξύ του ύψους των επενδύσεων σε αγροτικά μηχανήματα και του επιπέδου του αποθέματος μηχανημάτων στην ελληνική γεωργία.

Τέλος, τόσο η βελτίωση ορισμένων μακροοικονομικών δεικτών όσο και των δεικτών απορρόφησης των Κοινοτικών κονδυλίων, θα συμβάλλουν στην μελλοντική αύξηση των δημοσίων επενδύσεων στις αγροτικές περιοχές.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο στόλος των γεωργικών εκλυστήρων χαρακτηρίζεται ως πεπαλαιωμένος (μέση ηλικία τουλάχιστον άνω των 22,6 ετών, έναντι περίπου 16 ετών στην Ευρωπαϊκή Ένωση) και χαμηλής ιπποδύναμης

(το 84% των εισαγόμενων ελκυστήρων το 2010 είχαν ιπποδύναμη έως 100 ίππους, έναντι περίπου 140 ίππων στην Ευρωπαϊκή Ένωση σύμφωνα με έρευνα του Τμήματος Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας το 2008).

Κατ' επέκταση διαπιστώνεται ότι πολλοί από τους ήδη λειτουργούντες ελκυστήρες πρέπει να αντικατασταθούν, λόγω της φυσικής ή τεχνολογικής παλαιώσης που έχουν υποστεί, ενώ ο εκσυγχρονισμός του στόλου θα βελτιώσει την παραγωγικότητα του αγροτικού τομέα. Τα στοιχεία αυτά συγκλίνουν με τα αποτελέσματα πρόσφατης εμπειρικής έρευνας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας², όπου περιγράφονται ορισμένα ενδεικτικά στοιχεία χρήσης και κόστους των γεωργικών ελκυστήρων:

- § Η μέση ετήσια χρήση ελκυστήρων είναι 566,51 ώρες.
- § Το μέσο ετήσιο κόστος λειτουργίας (καύσιμα) των ελκυστήρων είναι €1.120.
- § Το μέσο ετήσιο κόστος συντήρησης των ελκυστήρων ανέρχεται στα €1.240.
- § Σε αναλογία με τις εκτάσεις, η επιβάρυνση στις καλλιέργειες ανέρχεται έως και τα €20/στρέμμα.
- § Η μέση ηλικία απόσυρσης ενός γεωργικού ελκυστήρα είναι 21,1 χρόνια.

Η διάθεση των αγροτικών μηχανημάτων στον τελικό καταναλωτή πραγματοποιείται, είτε μέσω αντιπροσώπων, είτε απευθείας από την εταιρεία – μέσω ιδιόκτητων δικτύων διανομής – στους λιανοπωλητές. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι πωλήσεις πραγματοποιούνται μέσω αντιπροσώπων (90%) και μόνο ένα μικρό μέρος (10%) των πωλήσεων γίνεται με άμεση πώληση, κυρίως τοπικά.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, εισαγωγικές ή εγχώριες κατασκευαστικές, συνήθως διαθέτουν οργανωμένο δίκτυο αντιπροσώπων σε ολόκληρη σχεδόν την Ελλάδα, ενώ αντίθετα οι μικρές εταιρίες έχουν περιορισμένο αριθμό αντιπροσώπων σε ορισμένους νομούς και διακινούν τα προϊόντα τους κυρίως στην περιοχή εγκατάστασης της μονάδας παραγωγής. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένα στοιχεία αγοράς των γεωργικών ελκυστήρων.

² IOBE, (2011), σελ. 112.

Πίνακας 1. Στοιχεία Αγοράς Γεωργικών Ελκυστήρων, έτους 2010

Στοιχεία Αγοράς Γεωργικών Ελκυστήρων (Εισαγωγείς/ Αντιπρόσωποι – Ανταλλακτικά – Συνεργεία)	
Συνολικός Κύκλος Εργασιών	200 εκ.€
Εργαζόμενοι	600
Εργαζόμενοι Δικτύου	3.000
Αντιπρόσωποι & Συνεργεία	400
Σημεία Πώλησης	395
Ανεξάρτητα Συνεργεία	280
Μέση τιμή ελκυστήρα ειδικής χρήσης	43.500
Μέση τιμή ελκυστήρα γενικής χρήσης	56.500
Μέση τιμή ελκυστήρα (χωρίς ΦΠΑ)	50.500

Πηγή: ΣΕΑΜ

2.2 Υπόδειγμα PORTER

Για τη διερεύνηση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER για την επιχείρηση μου μελετάται στην παρούσα εργασία.

«Νέο-Εισερχόμενοι»

Μια από τις σημαντικότερες απειλές θα μπορούσε να θεωρηθεί η είσοδος νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, οι οποίες θα διεκδικήσουν ένα κομμάτι της ήδη υπάρχουσας πίτας. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις ευνοούνται από την έλλειψη υψηλών εμποδίων εισόδου και από την ανυπαρξία οικονομικών κλίμακας. Ωστόσο, ένα σημαντικό εμπόδιο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα μπορούσε να θεωρηθεί η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και της αγοράς στόχου της.

Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε η συγκεκριμένη επιχείρηση στοχεύει κυρίως στο νομό Αρκαδίας. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο ένα μικρό κομμάτι της αγοράς αφήνοντας με αυτό τον τρόπο «χώρο» σε άλλες επιχειρήσεις να εισέλθουν στη στρατηγική αυτή ομάδα δίχως να επηρεάσουν την τωρινή της θέση.

Βέβαια κάτι τέτοιο θα δρούσε ως ανασταλτικός παράγοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας. Αξιολογώντας τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι *ο κίνδυνος των νεοεισερχομένων είναι χαμηλός.*

«Πελάτες»

Η επιχείρηση είναι μια B2C (Business To Customer) επιχείρηση με πελάτες τους γεωργούς και τους κτηνοτρόφους της περιοχής του νομού Αρκαδίας. Το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσιών είναι ελάχιστα διαφοροποιημένο από τους ανταγωνιστές της. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω *η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μέτρια.*

«Υποκατάστατα»

Ανταγωνιστικά προς τα εξεταζόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης θεωρούνται τα ομοειδή προϊόντα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων που εδρεύουν στο νομό και όχι μόνο, αλλά και σε όλη την Πελοπόννησο. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι *ο κίνδυνος από τα υποκατάστατα είναι αρκετά χαμηλός.*

«Προμηθευτές»

Οι προμηθευτές ή διαφορετικά οι αντιπρόσωποι της επιχείρησης της εταιρίας είναι οι New-Holland, Fiat και Ford στους γεωργικούς ελκυστήρες και οι Kuhn, Kverneland και Terra σε παρελκόμενα. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι *η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή.*

2.3 Ανάλυση SWOT

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην εταιρία και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση .

«Δυνάμεις»

- § **Τεχνολογία παραγωγής.** Πολιτική της επιχείρησης αποτελεί η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και η αλλαγή του εξοπλισμού της κάθε 2 με 3 χρόνια, κάτι που της δίνει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα της ποιότητας των προϊόντων. Επιπλέον, η εφαρμογή της πιστοποίησης ISO 9001:2008 δίνει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- § **Προσωπική σχέση με πελάτες.** Η επιχείρηση εξυπηρετεί μια σταθερή πελατεία για αρκετά χρόνια με αποτέλεσμα οι σχέσεις εκτός από επαγγελματικές να επεκτείνονται και σε προσωπικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό της δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- § **Ευελιξία.** Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης σε συνδυασμό με το δυναμικό δίκτυο αποκλειστικών αντιπροσώπων δίνουν τη δυνατότητα να εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το target group της. Επίσης, δίνουν την δυνατότητα απόλυτου ελέγχου της παραγγελιοληψίας και της παραγωγής.
- § **Χρηματοοικονομική κατάσταση.** Η επιχείρηση του Χ.Α. είναι μια από τις λίγες εταιρίες του κλάδου που παρουσιάζουν μια συνεχή εικοσαετή κερδοφορία, από την ημέρα της ίδρυσης της μέχρι και σήμερα. Επιπλέον, η χρηματοδότηση της στηρίζεται αποκλειστικά στην χρήση ιδίων κεφαλαίων, με αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται άμεσα από την χρηματοπιστωτική κρίση.
- § **Σχέσεις εμπιστοσύνης** μεταξύ των εταιριών (οικογενειακοί δεσμοί)
- § **Marketing.** Η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ καλό όνομα στην αγορά που δραστηριοποιείται (word of mouth) καθώς επίσης και ένα δυναμικό προσωπικό πωλήσεων που της εξασφαλίζουν ένα πολύ ικανοποιητικό marketing mix δεδομένης της φύσης των πελατών της που δεν έχουν κάποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις στον τομέα αυτό.
- § **Κουλτούρα.** Η επιχείρηση επενδύει στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και των υπηρεσιών της καθώς και στο φιλικό περιβάλλον εργασίας, κάτι που αποδεικνύεται από την μακροχρόνια συνεργασία της με τους εργαζομένους και τους συνεργάτες της. Έτσι, δημιουργείται ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας που της επιτρέπει να είναι ιδιαίτερα αποδοτική και ταυτόχρονα αποτελεσματική.
- § **Πελάτες.** Η επιχείρηση είναι κοντά στις ανάγκες των πελατών της με συνεχή εξυπηρέτηση η οποία προσφέρει επιτόπου υπηρεσίες στους πελάτες όταν και όπου χρειαστεί και πραγματοποιούν επισκευές στο χώρο του πελάτη.
- § **Τοποθεσία.** Η επιχείρηση εδρεύει σε κομβικό σημείο στην έξοδο της Σπάρτης, εύκολα προσβάσιμο από τους γεωργούς και τους κτηνοτρόφους της ευρύτερης περιοχής του νομού Αρκαδίας.

«Αδυναμίες»

- § **Άγνωστο brand-name.** Η επιχείρηση να μεν είναι γνωστή στις περιοχές που δραστηριοποιείται ωστόσο στο ευρύτερο επιχειρηματικό κοινό είναι άγνωστη.
- § **Περιορισμένο δίκτυο εξυπηρέτησης.** Η επιχείρηση διαθέτει ένα καλά οργανωμένο δίκτυο εξυπηρέτησης των πελατών της, ωστόσο το μέγεθός του δεν επιτρέπει την περαιτέρω εξάπλωση εκτός του νομού Αρκαδίας και γενικά της Πελοποννήσου.
- § **Μικρός αριθμός εργαζομένων.** Η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων, με αποτέλεσμα η παραγωγική της δυνατότητα να είναι περιορισμένη.
- § **Management.** Ο ιδιοκτήτης εκτελεί και χρέη manager με αποτέλεσμα να υπάρχει επικάλυψη καθηκόντων.
- § **Περιορισμένη γκάμα προϊόντων.** Η επιχείρηση πουλά μικρό αριθμό «κωδικών» γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων με αποτέλεσμα να μην έχει τη δυνατότητα να καλύψει πλήρως τις ανάγκες των πελατών της.
- § **Αυστηρή πολιτική χρηματοδότησης.** Η πολιτική της εταιρίας δεν επιτρέπει την πίστωση στους πελάτες της με αποτέλεσμα την ύπαρξη ανταγωνιστικού μειονεκτήματος, αφού οι ανταγωνιστές παρέχουν αυτή τη δυνατότητα.

- § **Αδυναμία μεγάλης πιστοληπτικής ικανότητας.**

- § **Περιορισμένη ρευστότητα στην αγορά.**
- § **Αδυναμία επηρεασμού του νομικού πλαισίου.**

Από την ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος και του Μάκρο-περιβάλλοντος, καταλήγουμε στις παρακάτω ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση.

«Ευκαιρίες»

- § **Προστασία Περιβάλλοντος.** Εναρμόνιση τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο των απαιτήσεων οδικής ασφάλειας και προστασίας περιβάλλοντος.
- § **Target Group.** Το target group της επιχείρησης αποτελείται από πελάτες της περιοχής του νομού Αρκαδίας. Το σημείο αυτό δεν ελκύει το ενδιαφέρον των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- § **Πολιτικές ανάπτυξης των εταιριών.** Τα τελευταία χρόνια, το κράτος σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει προγράμματα χρηματοδότησης και στήριξης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Τα προγράμματα είναι μια πρώτης τάξης ευκαιρία στην προσπάθεια ανάπτυξης της επιχείρησης.

- § **Αυξημένη χρήση του internet.** Ο ραγδαίος ρυθμός ανάπτυξης του διαδικτύου δίνει την ευκαιρία σε μικρές εταιρίες να διαφημιστούν χωρίς να αφιερώνουν μεγάλα ποσά στο marketing. Οι παραγγελιοληψίες είναι δυνατόν με τη νέα τεχνολογία να πραγματοποιούνται γρηγορότερα.
- § **Ανερχόμενος κλάδος.** Εν μέσω κρίσης η γεωργία είναι ένας από τους κυριότερους πυλώνες που θα στηριχθεί η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

«Απειλές»

- § **Χαμηλά εμπόδια εισόδου.** Το target group της επιχείρησης του κου Α.Χ. μπορεί να εξυπηρετηθεί από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που για τη δημιουργία τους δεν απαιτείται μεγάλο ύψος επένδυσης. Αυτό αποτελεί μια απειλή για την εταιρία σε περίπτωση που κάποια νέα επιχείρηση θα αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί σε αυτό το κομμάτι της αγοράς.
- § **Χαμηλά mobility barriers.** Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός στρατηγικής ομάδας της εξεταζόμενης επιχείρησης είναι εύκολο να μεταπηδήσουν σε αυτήν αφού αυτό το target group δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες απαιτήσεις.
- § **Οικονομική κρίση.** Όπως είναι γνωστό η οικονομική κρίση που υπάρχει στις μέρες μας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο και τον κλάδο των γεωργικών μηχανημάτων με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται μείωση των πωλήσεων, όπου το 2009 οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 22% και σημειώθηκε νέα μείωση κατά 9% το 2010.
- § **Η αύξηση των φορολογικών συντελεστών (23%)**
- § **Η μείωση του συνολικού εισοδήματος των αγροτών.** Που τους οδηγεί σε μείωση των εξόδων τους για γεωργικά μηχανήματα

2.4 Ανάλυση PEST

Μια από τις συμμετρικότερες μεθόδους ενδεδειγμένης έρευνας και μελέτης είναι η ανάλυση PEST, όπου αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά τη λήψη αποφάσεων μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας.

Political

- Η στήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην εξεύρεση λύσης για την ελληνική οικονομία δίνει μια αίσθηση σταθεροποίησης και βεβαιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Το οριστικό τέλος στα σενάρια για έξοδο της χώρας από την ζώνη του ευρώ , βοηθά τις επιχειρήσεις στις συναλλαγές τους κυρίως με προμηθευτές από το εξωτερικό.
- Προσπάθειες για την μείωση της γραφειοκρατίας στις διαδικασίες ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης (επενδυτικός νόμος 3908 / 2001) κάνει το περιβάλλον πιο ανταγωνιστικό.
- Διαθεσιμότητα κοινοτικών προγραμμάτων ΕΣΠΑ για την στήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Σταδιακή αλλαγή νομοθετικού πλαισίου για την εργασία με την υιοθέτηση ελαστικότερων μορφών εργασίας (ατομικές συμβάσεις εργασίας , απελευθέρωση απολύσεων κλπ). Έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του εργατικού κόστους για μια επιχείρηση.

Economic

- Η ελληνική οικονομία που βρίσκεται σε συνεχιζόμενη ύφεση είναι σίγουρα ένας λόγος ανησυχίας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Η μεγάλη αύξηση της ανεργίας και η σταδιακή μείωση του πληθωρισμού τους τελευταίους μήνες σίγουρα θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των τιμών και στα γεωργικά μηχανήματα .
- Παρατεταμένη φημολογία για την αναδιάρθρωση του κρατικού χρέους που επηρεάζει αρνητικά τις επενδυτικές αποφάσεις από τις επιχειρήσεις.

Social

- Αλλαγή της στάσης της ελληνικής κοινωνίας ως προς τον κλάδο της γεωργίας. Όλο και περισσότερος κόσμος γυρίζει στην επαρχία και δραστηριοποιείται στην τοπική αγροτική οικονομία.
- Στροφή του εγχώριου καταναλωτικού κοινού προς τα ελληνικά φρούτα και λαχανικά. Η υποκατάσταση των εισαγωγών στον αγροτικό τομέα θεωρείται πλέον εθνική στρατηγική. Πράγμα που επηρεάζει θετικά την ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής μας.
- Η σταδιακή γήρανση του πληθυσμού της υπαίθρου και η αντικατάσταση των εργατικών χεριών για τις πολύ βαριές δουλειές με μετανάστες κυρίως είναι ένας λόγος που στον κλάδο της γεωργίας πλέον παρατηρείται εκτεταμένη παραοικονομία.

Technological

- Χαμηλή εισχώρηση του διαδικτύου στα τμήματα του πληθυσμού που δραστηριοποιούνται στον αγροτικό τομέα. Αυτό είναι σίγουρα ένας αρνητικός παράγοντας που συμβάλει στις μείωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Έλλειψη προσαρμοστικότητας και μακροπρόθεσμου οράματος από τους αγρότες ως προς τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- Ελάχιστη χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό για θέματα ερευνάς και ανάπτυξης στον αγροτικό τομέα.

2.5 Στρατηγικές Κινήσεις της Επιχείρησης

Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της, μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, να υπερπηδήσει τις αδυναμίες της και να αποφύγει τις απειλές που δέχεται εφαρμόζοντας διάφορες στρατηγικές σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Η ανάλυση αυτή γίνεται με την μήτρα TOWS.

SO STRATEGIES

1. Διεύρυνση του target group.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Αύξηση του τζίρου	§ Αύξηση του ανταγωνισμού
§ Ισχυροποίηση του brand-name	§ Αυξημένες ανάγκες για κεφάλαιο κίνησης

2. Επέκταση της επιχείρησης μέσω internet.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Ευκολία παρεγγελλιοληψίας	§ Ανάγκες για τεχνογνωσία
§ Προβολή-διαφήμιση της εταιρίας	§ Ανάγκη για να αναδιάρθρωση της εταιρίας
§ Αύξηση κύρους	

ST STRATEGIES

1. Χρήση τεχνογνωσίας για τη μη είσοδο νεο-εισερχομένων εταιριών.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Εμπόδιο εισόδου	§ Δημιουργία τμήματος R&D
§ Ευκολία στην ανάπτυξη	

2. Διατήρηση της ευελιξίας για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων	§ Μη δυνατότητα ανάπτυξης
§ Σταθερότητα	

3. Αύξηση του push-marketing σε συνδυασμό με την word of mouth επικοινωνία για την αύξηση των mobility barriers.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Αύξηση πωλήσεων	§ Αύξηση του κόστους
§ Αναγνωσιμότητα	§ Αναδιάρθρωση σχεδίου marketing
§ Αύξηση των mobility barriers - Εμπόδια εισόδου	

WO STRATEGIES

1. Niche-market ξεπερνά τη μικρή γκάμα προϊόντων.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Έλλειψη ανταγωνισμού	§ Μη δυνατότητα ανάπτυξης
§ Συνέχιση επιτυχημένης στρατηγικής	
§ Καλύτερη εξυπηρέτηση	
§ Εξειδίκευση	

2. Διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και τη μη προσέλκυση νέων καθώς επίσης και αύξηση των παραγγελειοληψιών.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Μειωμένο κόστος προώθησης	§ Περιορισμένη ανάπτυξη
§ Αύξηση του τζίρου	

3. Εκμετάλλευση των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ και των επιχορηγήσεων για την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Μικρότερο κόστος ανάπτυξης	§ Έλλειψη αξιοπιστίας των εργαζομένων
	§ Ενάντια στην πολιτική της εταιρίας
	§ Αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρίας

4. Εκμετάλλευση internet για την τόνωση του brand-name της εταιρίας.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Αναγνωσιμότητα	§ Τεχνογνωσία
§ Χαμηλό κόστος προβολής	§ Κίνηση ενδιαφέροντος από έμμεσους ανταγωνιστές

WT STRATEGIES

1. Διατήρηση χαμηλού αριθμού εργαζομένων για την αύξηση της ευελιξίας της εταιρίας στην περίοδο οικονομικής κρίσης.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Σταθερότητα	§ Μη δυνατότητα ανάπτυξης
§ Ευελιξία – διάρθρωση παραγωγής	

2. Ελαστικοποίηση της πηγής χρηματοδότησης για την μείωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
§ Ανταγωνιστικότητα	§ Χρηματοοικονομικός κίνδυνος
	§ Ενάντια στην πολιτική της εταιρίας
	§ Μη δυνατότητα ανάπτυξης

2.6 Πρόταση Στρατηγικής

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η προτεινόμενη στρατηγική για την επιχείρηση του κ. Α.Χ. είναι ένας συνδυασμός των παρακάτω:

Επιχειρηματική στρατηγική

Η προτεινόμενη στρατηγική για την εταιρία είναι να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, συγκεκριμένα:

- § Εστίαση στην αγορά εντός του νομού Αρκαδίας.
- § Διατήρηση της ήδη υπάρχουσας γκάμας προϊόντων.
- § Διατήρηση των προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

Επιχειρησιακή στρατηγική

Σε επιχειρησιακό επίπεδο προτείνεται η οριζόντια ανάπτυξη της εταιρίας με μικρά και σταθερά βήματα, συγκεκριμένα:

- § Διεύρυνση του αριθμού των πελατών εντός πάντα του νομού Αρκαδίας.
- § Επέκταση του δικτύου των αποκλειστικών αντιπροσώπων γεωργικών μηχανημάτων.

Κεφάλαιο 3^ο

Οικονομικά Στοιχεία της Επιχείρησης

3.1 Δημιουργία του Συνεργείου

Ο κύριος Α.Χ. το 2013 θέλησε να επεκτείνει την επιχείρησή του δημιουργώντας στις ήδη ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του ένα συνεργείο γεωργικών μηχανημάτων το οποίο θα συντηρεί αλλά και θα επισκευάζει κάθε είδους γεωργικών μηχανημάτων και των παρελκόμενων τους. Με αυτή του την κίνηση η επιχείρηση εισάγεται και στο χώρο του service γεωργικών μηχανημάτων.

Για αυτό το εγχείρημα η επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει νέο καταρτισμένο προσωπικό, δηλαδή τεχνικούς επισκευής και συντήρησης γεωργικών μηχανημάτων, των οποίων οι αρμοδιότητες είναι:

- § Η οργάνωση της αποθήκης ανταλλακτικών.
- § Η άμεση συντήρηση και γρήγορη επισκευή γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων.
- § Να είναι ικανοί για την οργάνωση του συνεργείου, να μπορούν να προτείνουν βελτιώσεις των γεωργικών μηχανημάτων και να μπορούν να διαβάζουν άριστα το μηχανολογικό σχέδιο.
- § Να προσφέρουν επιτόπου υπηρεσίες στους πελάτες όταν και όπου χρειαστεί και να πραγματοποιούν επισκευές στο χώρο του πελάτη.

Έτσι λοιπόν με την ύπαρξη του συνεργείου, δημιουργήθηκε η ανάγκη πρόσληψης δύο ακόμη εργαζόμενων και ειδικά δύο (2) τεχνικών.

Όσο αφορά τη δημιουργία του συνεργείου χρειάστηκε ο παρακάτω μηχανολογικός εξοπλισμός όπως διαμορφώνεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Είδη Μηχανολογικού Εξοπλισμού

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΑ (ευρώ)
1	Τόρνος	10.000
2	Δράπανο	3.000
3	Ταχυπρίονο	2.500
4	Αργκόν	2.500
5	Εργαλεία Χειρός (τροχοί, τρυπάνια)	5.000
ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		23.000

Στο ποσό των €23.000 θα προσθέσουμε και το ποσό των €2.000 το οποίο περιλαμβάνει τον εξοπλισμό γραφείου και πιο συγκεκριμένα ηλεκτρονικό υπολογιστή μαζί με εκτυπωτή και φαξ, καθώς και τον εξοπλισμό του γραφείου (γραφείο και περιστρεφόμενη καρέκλα).

Επίσης, για τη δημιουργία του συνεργείου υπολογίζουμε και τα παρακάτω (Πίνακας 3) τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία και την εγκατάσταση του συνεργείου.

Πίνακας 3. Εγκαταστάσεις του Συνεργείου Γεωργικών Μηχανημάτων

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΞΙΑ (σε ευρώ)
ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ	Εγκατάσταση των ηλεκτρικών με κόστος €4.000
ΥΔΡΑΥΛΙΚΗ	Εγκατάσταση των υδραυλικών με κόστος €3.500
ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑ	Φωτιστικό σώμα ασφαλείας και σήμανσης, πυροσβεστήρες, πυροσβεστική φωλιά και σύστημα κατάσβεσης με κόστος €3.800
ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΥ-ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΥ	Εγκατάσταση κλιματισμού γραφείου με κόστος €2.500
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Σύστημα συναγερμού καταστήματος με κόστος €5.000
ΣΥΝΟΛΟ	€18.000

3.2 Ανάλυση Επενδυτικών Δαπανών & Πηγών Χρηματοδότησης

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης επιμένει στο να μη χρησιμοποιήσει καμιά είδους χρηματοδότηση η οποία μπορεί να προέρχεται από κυβερνητικούς φορείς όπως ο ΟΑΕΔ, ο ΕΟΜΜΕΧ και το Υπουργείο Ανάπτυξης καθώς επίσης και Ευρωπαϊκά Προγράμματα Χρηματοδότησης Νέων Επιχειρήσεων. Ο ίδιος έχει την δυνατότητα χρηματοδότησης της επιχείρησής του από ίδιους πόρους. Για αυτό το λόγο το κόστος της δημιουργίας του συνεργείου καλύπτεται από ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρατηρούμε τις δαπάνες που απαιτούνται για την ίδρυση του συνεργείου.

Πίνακας 4. Ανάλυση Επενδυτικών Δαπανών & Πηγών Χρηματοδότησης

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ σε ευρώ (€)		
			ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	Διαμόρφωση χώρων γραφείων & βοηθητικών χώρων	2.000	2.000	0	0
	Ανάπτυξη Υποδομών (ηλεκτρικές/ υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, κλιματισμός, κτλ)	18.000	18.000	0	0
ΣΥΝΟΛΟ		20.000	20.000	0	0
	Μηχανολογικός & λοιπός Εξοπλισμός παραγωγής (μηχανήματα, εργαλεία)	23.000	23.000	0	0
	Λοιπός Εξοπλισμός (έπιπλα, Η/Υ, κλπ)	2.000	2.000	0	0
	Λοιπός Εξοπλισμός	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ		25.000	25.000	0	0

3.3 Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας

Σε αυτήν την ενότητα της εργασίας θα υπολογίσουμε το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες εξόδων-δαπανών:

3.3.1 Αμοιβές Προσωπικού

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση για την λειτουργία της μπορούμε να υπολογίσουμε τις αμοιβές τους. Γνωρίζουμε ότι η επιχείρηση απασχολεί συνολικά τέσσερα (4) άτομα προσωπικό.

Είναι απαραίτητο να αναφερθεί η βάση με την οποία υπολογίζονται οι μισθοί του προσωπικού. Σε αυτή την περίπτωση δεν χρησιμοποιούνται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας βάσει των οποίων υπολογίζεται ο προβλεπόμενος μισθός ανά κατηγορία εργαζομένων και οι προβλεπόμενες εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις (δώρα, επίδομα αδείας), αλλά το ποσό που πραγματικά αποδίδεται από τον κ Α.Χ. στους εργαζόμενους της επιχείρησής του.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ένας υπάλληλος αμείβεται με το ποσό των €1.000 καθαρά. Αυτό σημαίνει πως κοστίζει στον εργοδότη:
Μηνιαίος Μισθός: €1.000 x 14 μήνες = €14.000, όπου οι Εργοδοτικές Εισφορές είναι 22%. Έτσι λοιπόν €14.000 x 22% = €7.080.

Με το ίδιο σκεπτικό υπολογίζονται οι μισθοί όλου του προσωπικού της επιχείρησης. Ο υπολογισμός των αμοιβών του προσωπικού θα υπολογισθεί για ένα διάστημα πέντε (5) χρόνων. Κάθε χρόνο θα πρέπει να υπολογίζεται μία νόμιμη αύξηση.

Οι ετήσιες Συνολικές Αμοιβές Προσωπικού για το έτος 2013 είναι:

$$€7.080 \times 4 = €28.320$$

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι δημιουργώντας τον Πίνακα 5, χρησιμοποιήθηκε Ετήσια Προσαύξηση της τάξεως του 5%.

Πίνακας 5. Σύνολο Αμοιβών του Προσωπικού της Επιχείρησης σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Αμοιβών Προσωπικού σε €
1 ^ο Έτος	68.320
2 ^ο Έτος	71.736
3 ^ο Έτος	75.322
4 ^ο Έτος	79.088
5 ^ο Έτος	83.042

3.3.2 Δαπάνες Ενοικίου

Η επιχείρηση του κ. Α.Χ. δεν επιβαρύνεται με δαπάνες ενοικίου, διότι οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται τόσο από το τμήμα πώλησης γεωργικών μηχανημάτων και ανταλλακτικών αλλά και από το τμήμα του συνεργείου είναι ιδιόκτητες.

3.3.3 Δαπάνες Ύδρευσης – Φωτισμού

Είναι απαραίτητο να υπολογιστούν οι δαπάνες ύδρευσης και φωτισμού της επιχείρησης. Οι δαπάνες ύδρευσης υπολογίζονται ανά τρίμηνο και οι δαπάνες φωτισμού ανά τετράμηνο. Πιο συγκεκριμένα:

§ Δαπάνες Ύδρευσης ανά τρίμηνο: €0. Ετήσιες δαπάνες Ύδρευσης: €60.

§ Δαπάνες Φωτισμού ανά τετράμηνο €1.200. Ετήσιες δαπάνες Φωτισμού: €3.600.

Οι δαπάνες αυτές θα προσαυξάνονται κατά ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 5-7% ανά έτος. Στον Πίνακα 6 χρησιμοποιήθηκε Ετήσια Προσαύξηση 5%.

Συνολικές Δαπάνες Ύδρευσης-Φωτισμού τον πρώτο χρόνο: €3.960.

Πίνακας 6. Σύνολο Δαπανών Ύδρευσης-Φωτισμού σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Δαπανών Ύδρευσης-Φωτισμού σε €
1 ^ο Έτος	3.960
2 ^ο Έτος	3.888
3 ^ο Έτος	4.082
4 ^ο Έτος	4.286
5 ^ο Έτος	4.500

3.3.4 Δαπάνες Τηλεφώνου

Ομοίως, με τα παραπάνω υπολογίζουμε τις Δαπάνες Τηλεφώνου και Ιντερνέτ για Επαγγελματίες-Επιχειρήσεις καθώς και Κινητής Τηλεφωνίας (εταιρικό) ανά δίμηνο.

§ Δαπάνες Τηλεφώνου ανά δίμηνο: €76.

§ Δαπάνες Κινητής Τηλεφωνίας ανά δίμηνο: €154.

Συνολικές Δαπάνες Τηλεφώνου & Κινητής Τηλεφωνίας κατά τον πρώτο χρόνο: €1.380. Η Ετήσια Προσαύξηση ανέρχεται στο 5%.

Πίνακας 7. Σύνολο Δαπανών Τηλεφώνου & Κινητής Τηλεφωνίας σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Δαπανών Τηλεφώνου σε €
1 ^ο Έτος	1.380
2 ^ο Έτος	1.449
3 ^ο Έτος	1.521
4 ^ο Έτος	1.597
5 ^ο Έτος	1.677

3.3.5 Δαπάνες Προβολής και Διαφήμισης

Για την σωστή παρουσίαση των υποστηρικτικών λειτουργιών της επιχείρησης και της επαγγελματικής διάθεσης πρέπει να γίνει ένας αρχικός υπολογισμός των ενεργειών προβολής και διαφήμισης με στόχο την προώθηση των πωλήσεων.

Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την εκτύπωση επαγγελματικών καρτών, την εκτύπωση διαφημιστικών φυλλαδίων, διαφήμιση σε εμπορικά έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα καθώς και συμμετοχή της επιχείρησης σε εκθέσεις.

Επίσης θα πρέπει η επιχείρηση να δείξει την διάθεση της για την συνεχή προβολή και διαφήμιση. Αυτό μπορεί να φανεί με μία πρόβλεψη ετήσιας αύξησης των δαπανών για τέτοιες ενέργειες κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 5-8 %.

Πίνακας 8. Δαπάνες Προβολής & Διαφήμισης το 1^ο Έτος σε €

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ σε €
Επαγγελματικές Κάρτες	500
Διαφημιστικά έντυπα	450
Διαφήμιση στα Εμπορικά έντυπα & ηλεκτρονικά μέσα	6.000
Συμμετοχή σε εκθέσεις	5.000
ΣΥΝΟΛΟ	11.950

Συνολικές Δαπάνες Προβολής και Διαφήμισης κατά τον πρώτο χρόνο: €11.950. Η Ετήσια Προσαύξηση είναι 5%.

Πίνακας 9. Σύνολο Δαπανών Προβολής & Διαφήμισης

Έτος	Σύνολο Δαπανών Προβολής και Διαφήμισης σε €
1 ^ο Έτος	11.950
2 ^ο Έτος	12.547
3 ^ο Έτος	13.174
4 ^ο Έτος	13.833
5 ^ο Έτος	14.524

3.3.6 Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή

Για την λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να λάβουμε υπόψη τα έξοδα γραφικής ύλης (χαρτί εκτύπωσης, φωτοαντίγραφα κ.λ.π) και αναλώσιμα του Η/Υ (μελάνι, δισκέτες κ.λ.π). Οι δαπάνες αυτές υπολογίζονται σε μηνιαία βάση και υπολογίζεται ετήσια προσαύξηση.

Συνολικές Δαπάνες Γραφικής Ύλης και Αναλωσίμων Ηλεκτρονικού Υπολογιστή κατά τον πρώτο χρόνο: €500 με Ετήσια Προσαύξηση της τάξεως του 5%.

Πίνακας 10. Σύνολο Δαπανών Γραφικής Ύλης & Αναλωσίμων Η/Υ

Έτος	Σύνολο Δαπανών Γραφικής Ύλης και Αναλωσίμων Η / Υ σε €
1 ^ο Έτος	500
2 ^ο Έτος	525
3 ^ο Έτος	551
4 ^ο Έτος	578
5 ^ο Έτος	607

3.3.7 Λοιπές Δαπάνες

Στις δαπάνες αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται διάφορα υλικά καθαρισμού, εισφορές σε Επιμελητήρια-Ταμεία, και γενικά δαπάνες που είναι σταθερής μορφής και επαναλαμβανόμενες. Οι δαπάνες υπολογίζονται με ετήσια προσαύξηση.

Συνολικές Λοιπές Δαπάνες κατά τον πρώτο χρόνο: €6.000 με Ετήσια Προσαύξηση 5%.

Πίνακας 11. Σύνολο Λοιπών Δαπανών σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Λοιπών Δαπανών σε €
1 ^ο Έτος	6.000
2 ^ο Έτος	6.300
3 ^ο Έτος	6.615
4 ^ο Έτος	6.946
5 ^ο Έτος	7.293

3.3.8 Δαπάνες Συντήρησης και Κίνησης Αυτοκινήτου

Η επιχείρηση κάνει χρήση του αυτοκινήτου στην περίπτωση του τεχνικού που κάνει «κατ' οίκον» διάγνωση αλλά και επισκευή του γεωργικού μηχανήματος ή παρελκόμενου, καθώς επίσης χρησιμοποιείται και σε εξωτερικές εργασίες της επιχείρησης. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν καύσιμα, λιπαντικά, ανταλλακτικά, ασφάλειες και λοιπές δαπάνες.

Οι δαπάνες για καύσιμα υπολογίζονται σε μηνιαία βάση, ενώ οι υπόλοιπες δαπάνες υπολογίζονται με βάση τα χιλιόμετρα που έχει διανύσει το αυτοκίνητο. Ομοίως και σε αυτή την περίπτωση υπολογίζουμε ετήσια προσαύξηση 5%.

§ Δαπάνες καυσίμων ανά μήνα: €100. Ετήσιες Δαπάνες καυσίμων: €1.200

§ Λοιπές δαπάνες ανά χιλιόμετρο €0,3. Σύνολο χμ. ανά μήνα : 500 χμ/ μήνα.

Ετήσιες Λοιπές Δαπάνες: 500 χμ/ μήνα x 0,3 € χμ = €150 το μήνα.

€150 x 12 μήνες = €1.800.

Σύνολο Δαπανών Συντήρησης και Κίνησης Αυτοκινήτου: €3.000 το χρόνο.

Πίνακας 12. Σύνολο Δαπανών για Συντήρηση & Κίνηση Αυτοκινήτου σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Δαπανών για Συντήρηση και Κίνηση Αυτοκινήτου σε €
1 ^ο Έτος	3.000
2 ^ο Έτος	3.150
3 ^ο Έτος	3.307
4 ^ο Έτος	3.472
5 ^ο Έτος	3.646

3.3.9 Απρόβλεπτα Έξοδα

Τα απρόβλεπτα έξοδα υπολογίζονται σε ποσοστό 5% επί των προβλεπόμενων ετήσιων λειτουργικών εξόδων και εκτιμάται ότι θα προσαυξάνονται κατά 5% κάθε χρόνο. Υπολογίζοντας το σύνολο των Λειτουργικών Εξόδων για το 1^ο έτος βρίσκουμε το ποσό των €26.790, όπου το 5% αυτού είναι €1.340. Ομοίως, δημιουργούμε τον Πίνακα 13.

Πίνακας 13. Σύνολο Εξόδων σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Εξόδων Δαπανών σε €
1 ^ο Έτος	1.340
2 ^ο Έτος	1.407
3 ^ο Έτος	1.477
4 ^ο Έτος	1.550
5 ^ο Έτος	1.628

3.3.10 Συνολικό Κόστος Λειτουργίας της επιχείρησης

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται το συνολικό κόστος Λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό το κόστος προκύπτει από το άθροισμα των δαπανών Αμοιβών Προσωπικού και όλων των Εξόδων λειτουργίας (δαπάνες ενοικίου, ύδρευσης-φωτισμού, κ.λ.π.). Το άθροισμα αυτό μας δίνει το ποσό που είναι απαραίτητο για να μπορέσει να καλύπτει η επιχείρηση τις δαπάνες της.

Πίνακας 14. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας της Επιχείρησης σε ευρώ (€)

	2013	2014	2015	2016	2017
Αμοιβές Προσωπικού	68.320	71.736	75.322	79.088	83.042
Ενοίκιο	0	0	0	0	0
Υδρευση-Φωτισμός	3.960	3.888	4.082	4.286	4.500
Σταθερή & Κινητή Τηλεφωνία	1.380	1.449	1.521	1.597	1.677
Προβολή & Διαφήμιση	11.950	12.574	13.174	13.833	14.524
Γραφική Ύλη	500	525	551	578	607
Συντήρηση Αυτοκινήτου	3.000	3.150	3.307	3.472	3.646
Απρόβλεπτα Έξοδα	1.340	1.407	1.477	1.550	1.628
Λοιπές Δαπάνες	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
ΣΥΝΟΛΟ	96.450	101.029	106.049	111.350	116.917

3.4 Προβλέψεις Πωλήσεων-Εσόδων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ίσως το πιο σημαντικό ποσοτικό μέγεθος του επιχειρηματικού σχεδίου. Το κουβάρι της χρηματοοικονομικής ανάλυσης ξετυλίγεται από την επίτευξη στόχων πωλήσεων, που καθορίζουν (και συνδέονται με) απασχόληση, αποθέματα, παραγωγικό δυναμικό, κέρδη, ταμιακές ροές κλπ.

Τόσο σύμφωνα με εκτιμήσεις του ίδιου του Χαρίλαου Αγγελόπουλου που είναι αρκετά καλός γνώστης της αγοράς όσο και άλλων ατόμων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο στην περιοχή της Αρκαδίας και τον περιχώρων, κάνουμε μια κατά προσέγγιση εκτίμηση του συνολικού ετήσιου τζίρου της αγοράς που μας ενδιαφέρει. Έτσι ύστερα από υπολογισμούς μας ο τζίρος εκτιμάτε στα 748.000 χιλιάδες ευρώ.

Επιπλέον κάνουμε την υπόθεση ότι για την επόμενη πενταετία ο τζίρος θα παραμείνει πάνω κάτω σταθερός. Πιστεύουμε ότι έχουμε να κάνουμε με δυο αντίρροπες δυνάμεις. Από την μια η στροφή όλο και περισσότερο πληθυσμού στις αγροτικές καλλιέργειες που θα ασκήσει πίεση για ανοδική τάση στα ποσά του ετήσιου τζίρου και από την άλλη η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση που θα ασκήσει πίεση για καθοδική τάση στην ετήσιο τζίρο. Δική μας εκτίμηση τώρα είναι αυτές οι δυνάμεις θα αλληλοεξουδετερωθούν και τελικά ο τζίρος για την επόμενη πενταετία θα παραμείνει σταθερός.

Τέλος κάνουμε μια μετριοπαθή και ρεαλιστική πρόβλεψη ότι η εταιρία για το οικονομικό έτος 2013 θα κατακτήσει το 10% του μεριδίου της αγοράς και σταδιακά θα προσπαθήσει να το αυξήσει. Ωστε το 2014 το μερίδιο να αυξηθεί στο 12%. το 2015 να πάει στο 15%, το 2016 να συνεχίζει να αυξάνεται στο 18.75% και το 2017 θα έχει φτάσει στο αξιοσέβαστο 23.5% του μεριδίου της αγοράς (δηλαδή στις 175.313 χιλιάδες ευρώ).

2013 à μερίδιο αγοράς 10% του 748000 = 74.800 ευρώ
2014 à μερίδιο αγοράς 12% του 748000 = 89.760 ευρώ
2015 à μερίδιο αγοράς 15% του 748000 = 112.200 ευρώ
2016 à μερίδιο αγοράς 18.75% του 748000 = 140.250 ευρώ
2017 à μερίδιο αγοράς 23.5 % του 748000 = 175.313 ευρώ

Οι προβλέψεις των πωλήσεων της επιχείρησης βασίζονται στον υπολογισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης, του μεγέθους της αγοράς-κλάδου καθώς και του υπάρχοντα ανταγωνισμού. Η πρόβλεψη των πωλήσεων, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 15, περιλαμβάνει τις πωλήσεις των επόμενων πέντε (5) χρόνων.

Θετικές είναι οι προβλέψεις για αύξηση των εσόδων της επιχείρησης τα επόμενα έτη και σε αυτό συμβάλλει η αύξηση της γεωργικής παραγωγής και της αποκέντρωσης πολλών νέων με την ιδιότητα των νέων αγροτών πλέον. Επίσης, το συνεργείο θα αποφέρει επιπλέον κέρδη στην επιχείρηση, αφού η έδρα-τοποθέτηση της επιχείρησης εξυπηρετεί ένα μεγάλο αριθμό αγροτών και κτηνοτρόφων της περιοχής.

Η επιχείρηση του κ. Α.Χ. υπερτερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, διότι η πολυετής ύπαρξή της στο χώρο σχετίζεται με τους έντονα στενά δεσμούς που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της και με τη μέγιστη ικανοποίηση που προσδίδει μέσω των υπηρεσιών της σε αυτούς.

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση έχει χαμηλά λειτουργικά έξοδα αφού οι εγκαταστάσεις είναι ιδιόκτητες και ο ιδιοκτήτης δεν έχει πάρει κάποιο δάνειο μέχρι σήμερα και επομένως δε οφείλει στις τράπεζες. Έτσι λοιπόν, τα έσοδα της επιχείρησης με βάση τα παραπάνω δεδομένα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 15:

Πίνακας 15. Σύνολο Εσόδων της Επιχείρησης σε ευρώ (€)

Έτος	Σύνολο Εσόδων σε €
2013	74.800
2014	89.760
2015	112.200
2016	140.250
2017	175.313

3.5 Χρηματικές Ροές

Για να μπορέσουμε να ελέγξουμε τη βιωσιμότητα της επιχείρησης του κου Α.Χ. μετά το καινούργιο του εγχείρημα δηλαδή της δημιουργία ενός συνεργείου γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων, δημιουργούμε τον Πίνακα 16. Η πρόβλεψη του επιχειρηματικού σχεδίου έγινε για την επόμενη πενταετία από το 2013 έως το 2017.

Παρατηρώντας τον πίνακα, βλέπουμε τα εκτιμώμενα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης, καθώς και τις χρηματικές ροές που προκύπτουν από την αφαίρεση των δυο προαναφερθέντων μεγεθών.

Για να αποφασίσουμε εάν η κίνηση του κου Α.Χ. για τη δημιουργία του συνεργείου στην ήδη υπάρχουσα επιχείρησή του είναι μια κίνηση που θα προκαλέσει κέρδος και αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση υπολογίζουμε την Καθαρή Παρούσα Αξία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι η διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των εσόδων και της παρούσας αξίας των εξόδων, καθόλη τη διάρκεια της επένδυσης και υπολογίζεται ως εξής:

$$NPV = -I_p + \sum_{n=1}^N \frac{B_n}{(1+k)^n} + \frac{S_N}{(1+k)^N}$$

Όπου: I_p = Αρχική Επένδυση,

B_n = Καθαρό ετήσιο όφελος (έσοδα – έξοδα),

N = Ο χρόνος ζωής της επένδυσης

k = το επιτόκιο αναγωγής σε παρούσα αξία (5%)

S_N = η αξία εκποίησης, της επένδυσης στο τέλος του χρόνου ζωής N (αξία μεταπώλησης, απομένουσα αξία).

Στην περίπτωση όπου η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι μεγαλύτερη της μονάδας τότε η επένδυση είναι επικερδής. Στη δική μας περίπτωση η ΚΠΑ είναι €3.310, φανερά μεγαλύτερη της μονάδας. Έτσι λοιπόν η κίνηση του κου Α.Χ. να προχωρήσει σε ένα καινούργιο εγχείρημα είναι πολύ σωστή.

Για να επιβεβαιώσουμε το παραπάνω αποτέλεσμα βρίσκουμε και το λόγο Ωφελειών προς Κόστος, καθώς και τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης. Πιο αναλυτικά ο λόγος Οφέλους/Κόστους υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$B/C = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{B_n}{(1+k)^n}}{\sum_{n=1}^N \frac{C_n}{(1+k)^n}} = \frac{NPV + I_p}{I_p} = 1 + \frac{NPV}{I_p}$$

Ο λόγος Οφέλους/Κόστους μας δείχνει το συνολικό κέρδος ανά μονάδα κεφαλαίου που επενδύεται και συνήθως είναι μεγαλύτερος της μονάδας. Και σε αυτή την περίπτωση ο λόγος είναι μεγαλύτερος της μονάδας και εκπληρεί και αυτή τη «επιλογή-option».

Επιπροσθέτως, ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης ορίζεται σαν το επιτόκιο αναγωγής που μηδενίζει την Καθαρή Παρούσα Αξία της επένδυσης. Η απόδοση κεφαλαίου συγκρίνεται με ένα οριακό επιτόκιο που καθορίζει ο επενδυτής το οποίο θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσο με το κόστος δανεισμού κεφαλαίου του επενδυτή. Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης 6% είναι μεγαλύτερος από το επιτόκιο δανεισμού το οποίο υπολογίσθηκε στο 5% ($6\% > 5\%$).

Τέλος, και τα τρία κριτήρια που αναφέραμε εκπληρώνονται στις προβλέψεις του καινούργιου εγχειρήματος. Το καινούργιο εγχείρημα θα αρχίσει να δίνει κέρδη στην επιχείρηση από το τρίτο έτος και μετά δηλαδή από το 2015. Συμπληρωματικά θα λέγαμε πως η κίνηση αυτή που αφορά στη δημιουργία του συνεργείου θα στεφεί από επιτυχία αφού η επιχείρηση σύμφωνα με τον Πίνακα 16 κρίνεται βιώσιμη,

Πίνακας 16. Υπολογισμός Χρηματικών Ροών

	2013	2014	2015	2016	2017
ΕΣΟΔΑ	74800	89760	112200	140250	175312,5
ΕΞΟΔΑ	137450	101029	106049	113350	116917
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ (5 ΕΤΩΝ)	-62650	-11269	6151	26900	58395,5
ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ					3.310,58
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΩΦΕΛΕΙΩΝ (NPV)					502.321,59
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (NPVC)					499.011,09
ΛΟΓΟΣ ΩΦΕΛΕΙΩΝ/ΚΟΣΤΟΥΣ (BENEFIT/COST RATIO)					1,006634287
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (IRR)					6%
ΕΠΙΤΟΚΙΟ (RATE)					5%

3.6 Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break Even Analysis)

Νεκρό σημείο: είναι 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.

Η βασική αρχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point), είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων.

Τα σημαντικότερα είδη δαπανών (κόστους) είναι δύο:

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.

Στην 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.** Με άλλα λόγια, δείχνει μέχρι ποιου σημείου είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημιά. 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.

Το συνεργείο είναι μία επιχείρηση, που σημαίνει ότι αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο με σκοπό το κέρδος. “Αγοράζει” ώρες από τους υπαλλήλους - μηχανικούς και τις “πουλά” στους πελάτες του. Για να είναι κερδοφόρα μία επιχείρηση πρέπει τα έσοδά της να ξεπερνούν τα έξοδα:

Έσοδα > Έξοδα ή με άλλα λόγια Πωλήσεις > Κόστους

Ο υπολογισμός αυτός είναι εύκολος. Δουλειά του διαχειριστή είναι να παρακολουθεί μεγέθη και δείκτες που να του δείχνουν τι πάει καλά τι δεν πάει και τι ενέργειες είναι απαραίτητες για να είναι το συνεργείο βιώσιμο και κερδοφόρο.

Το κόστος μίας εργατοώρας στο συνεργείο είναι υψηλό, υψηλότερο από ότι θεωρεί συνήθως κανείς. Θεωρώντας εβδομάδα με 40 ώρες εργασίας σημαίνει ότι το χρόνο (52 εβδομάδες) οι αμειβόμενες ώρες ενός μηχανικού είναι $40 \times 52 = 2080$

Αυτές όμως δεν είναι οι πραγματικές ώρες που εργάζεται ένας υπάλληλος. Αν αναιρέσουμε για Διακοπές $4 \times 40 = 160$ ώρες, Αργίες $13 \times 8 = 104$ ώρες Συν άλλες μικρό άδειες και αναρρωτικές 48 ώρες καταλήγουμε στις 1768 ώρες εργασίας ετησίως. Επιπλέον ένας τεχνίτης πληρώνεται σε ετησία βάση με 17080 ευρώ (βλέπε την ενότητα του μισθολογικού κόστους για τον αναλυτικό τρόπο υπολογισμού). Άρα ο υπολογισμός του εργατικού κόστους ανά ώρα είναι το μισθολογικό κόστος / τις ώρες εργασίας . Δηλαδή $17080 / 1768 = 9.65$ κόστος.

Αν εμείς χρεώνουμε την ώρα εργασίας στους πελάτες μας με 40 ευρώ , έχουμε ένα περιθώριο κέρδους $40 - 9.65 = 30.35$ για να καλύψουμε τα άλλα κόστη και να βγάλουμε και κάποιο κέρδος.

Εσωτερικές Χρεώσεις

Μια ιδιαιτερότητα των συνεργιών είναι η ύπαρξη εσωτερικών χρεώσεων. Οι εσωτερικές χρεώσεις (οι ώρες που η επιχείρηση πουλά στον εαυτό της) είναι ένας παράγων που ελάχιστοι επιχειρηματίες λαμβάνουν υπ όψιν. Στις εσωτερικές χρεώσεις πρέπει να συμπεριλάβουμε και τις εγγυήσεις, μιας και συνήθως σε αυτές η αποζημίωση είναι στα επίπεδα του κοστολογίου. Τα έσοδα ανά πωλούμενη ώρα διαφέρουν από την ωριαία χρέωση της ώρας.

Νεκρό Σημείο

Νεκρό σημείο (BREAK EVEN POINT ή B.E.P. σε συντομογραφία) είναι ο ελάχιστος αριθμός ωρών που πρέπει να πουλήσει το συνεργείο σε πελάτες ώστε να καλύψει τα κόστη και να αρχίσει να αποδίδει κέρδος.

Οι ώρες που μπορεί να πουλήσει το συνεργείο ετησίως είναι $5 \times 1768 = 8840$ συν ένας βοηθός 830 ώρες. Σύνολο 9670 ώρες τις οποίες πουλάει το συνεργείο.

* Ουσιαστικά ο ένας βοηθός και ένας από τους εργαζόμενους είναι μέλη της οικογενειακής επιχείρησης. Δεν υπολογίστηκαν στο μισθολογικό κόστος αφού πληρώνονται από τα κέρδη της επιχείρησης.

Τα δυνητικά έσοδα του συνεργείου σε ευρώ αν χρεώνει την ώρα στους πελάτες τις 40 ευρώ και 30 για τις εγγυήσεις που αποτελούν το 15% των ωρών που πουλά είναι

$$9670 \times 85\% = 8134.5 \times 40 = 325380$$

$$9670 \times 15\% = 1435.5 \times 30 = 43065$$

Άρα τα δυνητικά έσοδα 368.445 χιλιάδες ευρώ

Αφού υπολογίσαμε τα δυνητικά έσοδα από τις εργασίες και τις ώρες εργασίας που προσφέρει η επιχείρηση, μπορούμε να υπολογίσουμε και την ωριαία χρέωση $368.445 / 9570 = 38.5$

Το περιθώριο συνεισφοράς είναι η διαφορά της ωριαίας χρέωσης με το εργατικό κόστος ανά ώρα. Δηλαδή $38.5 - 9.65 = 28.85$

Το συνολικό κόστος της επένδυσης για το μισθολογικό κόστος του πρώτου χρόνου είναι $68.320 + 3960 + 1380 + 11950 + 500 + 3000 + 1340 + 6000 = 96450$

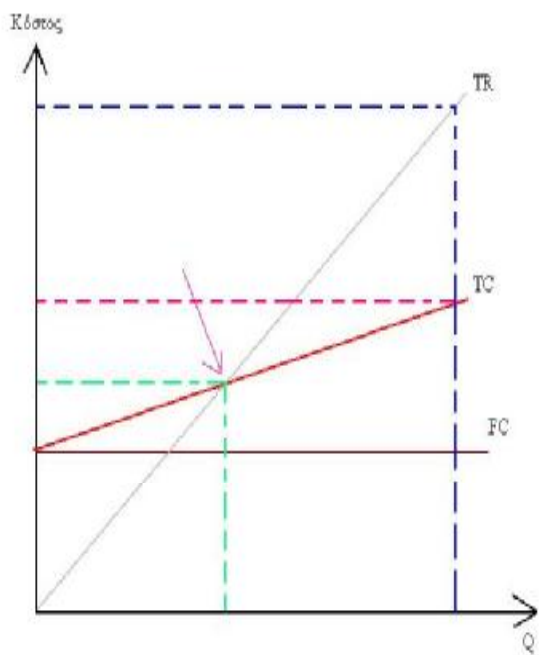
(βλέπε πίνακα 14)

Τέλος οι ώρες του νεκρού σημείου υπολογίζονται από την διαίρεση του συνολικού κόστους με το περιθώριο συνεισφοράς

$$96.450 / 28.85 = 3344 \text{ ώρες τον χρόνο ή } 64,3 \text{ ώρες την εβδομάδα.}$$

Συμπερασματικά λοιπόν βλέπουμε η επιχείρηση από τις 9670 ώρες εργασίας που μπορεί το μέγιστο να προσφέρει τον χρόνο, πρέπει να πουλήσει τις 4044 για να καλύψει τα συνολικά της έξοδα και για να μην έχει ζημίες. Ακριβώς στο σημείο των 4044 ωρών τον χρόνο δεν έχει ούτε κέρδη αλλά και ούτε ζημίες. Από εκεί και πάνω όλες περισσότερες ώρες καταφέρει να πουλήσει, τόσο το καλύτερο για αυτήν καθώς όλες αυτές οι ώρες μεταφράζονται σε κέρδη για την επιχείρηση και τους ιδιοκτήτες τις. Η κερδοφορία μίας επιχείρησης όπως εύκολα καταλαβαίνει κανείς είναι ένας πολύ θετικός οριζών για την βιωσιμότητα της.

Παρακάτω παρουσιάζουμε με ένα απλό διάγραμμα όλη την προαναφερθείσα ανάλυση που αφορά την εξήγηση και την σημασία του νεκρού σημείου.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το εν λόγω επιχειρηματικό σχέδιο αφορά στη δημιουργία ενός συνεργείου γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων ως νέο εγχείρημα μέσα στην ήδη προϋπάρχουσα επιχείρηση πώλησης γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων.

Ο σχεδιασμός της υλοποίησής της γίνεται σε μια περιοχή που θεωρείται κομβικό σημείο για την περιοχή του νομού Αρκαδίας, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τους αγρότες και τους κτηνοτρόφους της περιοχής για την επίσκεψή τους σε αυτή.

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές ανάγκες της και επιτρέπει την αποτελεσματική κάθετη και οριζόντια επικοινωνία του προσωπικού της, με σκοπό τη γρήγορη λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο λειτουργίας της και την αποφυγή επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων του προσωπικού της.

Η επιχείρηση καινοτομεί στο γεγονός ότι έχει πιστοποίηση των υπηρεσιών της από το ISO 9001:2008 καθώς επίσης ακολουθεί την πολιτική να στέλνει τους τεχνικούς της για «κατ' οίκον» τεχνική υποστήριξη γεγονός που εκτιμά πολύ το ήδη υπάρχον πελατολόγιο της επιχείρησης που μετρά από το 1992.

Η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση του κου Α.Χ., έτσι ώστε να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της, αποτελείται από ενέργειες που αφορούν τόσο την καθημερινή της λειτουργία όσο και την ένταξη της στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η επιχείρηση θα προβεί σε έντονη προβολή του νέου της εγχειρήματος ακολουθώντας έτσι μια επιθετική διαφημιστική στρατηγική, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αναγνωσιμότητά της και εκτός του νομού Αρκαδίας. Η κίνηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ιστοσελίδας της επιχείρησης, με ολιγόλεπτες διαφημίσεις τόσο σε τοπικά κανάλια (αρχικά) όσο και σε τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς, με τη δημιουργία διαφημιστικών φυλλαδίων και διάχυση αυτών στην τοπική αγορά και κυρίως σε χώρους μαζικής εστίασης και τέλος με την πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών όπως εκθέσεις, χορηγίες και εκδηλώσεις μέσω των οποίων προσεγγίζεται απευθείας το καταναλωτικό κοινό.

Ένας ακόμη στόχος της επιχείρησης είναι η εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών μετά την πενταετία για να μπορέσει με αυτό τον τρόπο να αντλήσει νέα κεφάλαια προς επένδυση. Σε αυτό συμβάλλει, η συνεχής και σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης σε θέματα τεχνολογίας αλλά και μάρκετινγκ (marketing).

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών του κου Α.Χ., οφείλει να θέσει υψηλά standards στον τομέα του επαγγελματισμού από πλευράς προσωπικού και της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό υπάρχει μια πλήρης και συνεχής ενημέρωση του προσωπικού όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Οι δείκτες της Καθαρής Παρούσας Αξίας και του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης, μας επιτρέπουν, θεωρώντας σωστή την κίνηση του κου Α.Χ., τη δημιουργία του συνεργείου αφού μια τέτοια κίνηση είναι επικερδής κυρίως μετά τον τρίτο χρόνο. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση πώλησης γεωργικών μηχανημάτων και παρελκόμενων και συνεργείου επισκευής και συντήρησης των αγροτικών μηχανημάτων του κου Α.Χ. κρίνεται βιώσιμη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αποστολόπουλος Ν. Ιωάννης**, (2005), *Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως*, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα.
- Βεντούρης Ν., Τσακανίκας Α.**, (2011), *Αγροτικά Μηχανήματα και Ανταγωνιστικότητα του Πρωτογενούς Τομέα*, IOBE.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης**, (1982), *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Management*, Αθήνα.
- Μέργος Γ.Ι., Ψαλτόπουλος Δ.**, (1996), «*Η βιομηχανία αγροτικών μηχανημάτων και αγροτική εκμηχάνιση*», IOBE, Ειδικά Κλαδικά Θέματα
- Mellor, J.W.**, (1990), *Agriculture in the Road to Industrialization*, in *Eicher, C.K. and Staatz, J.M. (eds)*, *Agricultural Development in the Third World*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Ranocchiarì**, (2011), *Γεωργικά μηχανήματα, κατασκευαστικός εξοπλισμός και εξοπλισμός χειρισμού: ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για την έξοδο από την κρίση; (γνωμοδότηση πρωτοβουλίας)*, Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή.

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

- § Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΤΕΙ Αθήνας (http://www.moke.teiath.gr/epixeirein/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=82)
- § Οδηγός Ανάλυσης Κόστους-Ωφέλειας των Επενδυτικών Σχεδίων (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_el.pdf)
- § Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Μηχανημάτων (<http://www.seam.gr/>)
- § <http://startupgreece.gov.gr/el>
- § <http://ennovation.gr/>