



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρησιακό σχέδιο για τη  
στήριξη της αναδιοργάνωσης  
αποθήκης πώλησης ανταλλακτικών  
αυτοκινήτων

Επιβλέπων καθηγητής:  
Μουστάκης Βασίλειος

Συνεπιβλέπουσα:  
Μπακατσάκη Μαρία

ΧΑΝΙΑ 2021

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
<b>Κεφάλαιο 1ο: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Περιγραφή της επιχείρησης.....	6
1.2. Προϊόντα και υπηρεσίες.....	7
1.3. Τοποθεσία.....	8
<b>Κεφάλαιο 2ο : ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>10</b>
2.1. Ανάλυση καταναλωτή .....	10
2.2. Ανάλυση ανταγωνισμού .....	12
2.2.1. Αναγνώριση πιθανών ανταγωνιστών .....	13
2.2.2. Στρατηγικές ανταγωνιστών .....	14
2.2.3. Δυνατότητες και αδυναμίες ανταγωνιστών .....	15
2.3. Ανάλυση αγοράς.....	17
2.3.1. Μέγεθος αγοράς .....	17
2.3.2. Ορίζοντες ανάπτυξης.....	18
2.3.3. Κερδοφορία αγοράς.....	20
2.3.4. Κανάλια διανομής.....	20
2.3.5. Τάσεις .....	21
2.3.6. Παράγοντες επιτυχίας .....	22
2.4. Ανάλυση περιβάλλοντος.....	23
2.4.1. Τεχνολογία.....	24
2.4.2 Σχέσεις με κρατικούς φορείς .....	24
2.4.3. Οικονομία .....	26
2.4.4. Κουλτούρα – Πολιτισμός .....	27
2.4.5 Δημογραφικά στοιχεία .....	28
<b>Κεφάλαιο 3ο : ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>29</b>
3.1. Καθορισμός στόχων.....	29
3.2. Στρατηγική προϊόντων.....	31
3.3. Πλάνο Marketing.....	33
3.3.1 Συμπεριφορά καταναλωτή.....	34
3.3.2 Προϊόν.....	35
3.3.3 Τιμή.....	36

3.3.4 Διανομή.....	37
3.3.5 Προώθηση .....	37
3.4. Πωλήσεις.....	39
3.5. Διοικητικό Πλάνο .....	47
3.5.1. Οργανόγραμμα και διάρθρωση εταιρείας .....	47
3.5.2. Χαρακτηριστικά ηγεσίας και σχέση με τους εργαζόμενους.....	51
3.6 Εξυπηρέτηση Πελατών .....	53
<b>Κεφάλαιο 4ο : ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>56</b>
4.1. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Καταστήματος .....	56
4.2. Εσωτερική Οργάνωση Πωλήσεων και Διευθέτηση Παραγγελιών .....	58
4.2.1. Μεταφορές.....	59
4.2.2. Αποθήκευση .....	59
4.2.3. Διαχείριση Αποθεμάτων.....	60
4.3. Χωροταξική Οργάνωση Αποθηκευτικού Χώρου .....	62
4.3.1. Μεθοδολογία Χωροταξικού Σχεδιασμού.....	63
4.3.2. Φιλοσοφία ABC (Ανάλυση κατά Pareto) .....	64
4.4. Κωδικοποίηση Προϊόντων.....	71
4.4.1 Κωδικοποίηση εξειδικευμένων ανταλλακτικών.....	72
4.4.2 Κωδικοποίηση ανταλλακτικών γενικής χρήσης.....	76
<b>Κεφάλαιο 5ο : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ.....</b>	<b>78</b>
5.1. Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	79
5.2 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες .....	88
5.2.1. Δείκτες Αποδοτικότητας.....	89
5.2.2. Δείκτες Επίδοσης Διαχείρισης.....	92
5.3. Νεκρό Σημείο Επιχείρησης.....	94
<b>Κεφάλαιο 6ο : S.W.O.T. ANALYSIS.....</b>	<b>100</b>
ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....	107
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	108
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	109
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	114
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>116</b>
Παράρτημα 1: Πίνακες.....	116
Παράρτημα 2: Σχήματα.....	116

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, επιχειρεί να συντάξει ένα πλήρες επιχειρησιακό σχέδιο για την στήριξη της αναδιάρθρωσης της αποθήκης πώλησης καταστήματος ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Η ήδη υπάρχουσα επιχείρηση εδρεύει στον Δήμο Μεγάρων στη Δυτική Αττική και κατέχει την πρωτοκαθεδρία όσον αφορά τις επιχειρήσεις εμπορίας και πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην περιοχή. Παρόλα αυτά, οι ιθύνοντες της επιχείρησης εξετάζουν την επέκταση του καταστήματος με την ίδρυση ενός υποκαταστήματος σε μια διαφορετική και πιο απομακρυσμένη περιοχή του δήμου. Στόχος είναι η καλύτερη κατανομή του ήδη υπάρχοντος εμπορεύματος και η έρευνα για την δυνατότητα εισαγωγής ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών, πέρα από αυτά των ανταλλακτικών αυτοκινήτων και γεωργικών οχημάτων. Ακολούθως στην έρευνα, αναλύονται όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν την ίδρυση του υποκαταστήματος και παρουσιάζονται οι προβλέψεις για τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με τη μελέτη για την ίδρυση υποκαταστήματος επιχείρησης εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Στηριζόμενοι σε πραγματικά δεδομένα εξετάζουμε την επέκταση της αποθήκης και καταστήματος μέσω της δημιουργίας ενός υποκαταστήματος που θα στηρίζει τη διανομή και τις πωλήσεις σε μια γεωγραφικά απομακρυσμένη περιοχή. Επίσης, είναι γνωστό ότι η κεντρική αποθήκη και το κατάστημα λειτουργούν σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία για περισσότερο από 30 χρόνια. Ακόμη θεωρούμε πως το όνομα της επιχείρησης έχει γίνει γνωστό και στις γύρω περιοχές, με αποτέλεσμα αρκετοί πελάτες να προέρχονται από αυτές. Την συνεργασία αυτή δυσχεραίνει το πρόβλημα της απόστασης από και προς το κατάστημα, για την αγορά ανταλλακτικών. Παράλληλα, η μεγάλη συσσώρευση του εμπορεύματος σε ένα χώρο, δημιουργεί εύλογα τις σκέψεις για την ίδρυση του υποκαταστήματος. Η συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζει αρχικά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το κατάστημα όπως τα υλικά που εμπορεύεται, ο χώρος που στεγάζεται και το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του (Περάκης, 2019) καθώς και την κατάσταση βασικών παραγόντων που θα συντελέσουν στην επιτυχία του νέου καταστήματος, όπως ο υπάρχον ανταγωνισμός (Τριανταφυλλάκης, 2019), η ανάλυση των αναγκών του καταναλωτή και η τμηματοποίηση της αγοράς (Fahy & Jobber, 2014). Στη συνέχεια, καταγράφονται οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση και αναπτύσσεται το αναλυτικό πλάνο μάρκετινγκ και διαφήμισης (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015) με σκοπό το νέο υπό-κατάστημα να λειτουργήσει με επιτυχία. Τέλος, παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας, μέσω της οποίας θα συντελεστούν οι προβλέψεις για την πορεία της τα επόμενα πέντε χρόνια από την ίδρυσή της. Η χρηματοοικονομική ανάλυση συνδυάζεται με εναλλακτικές λύσεις λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ του κεντρικού καταστήματος – αποθήκης και του σχεδιαζόμενου υποκαταστήματος. Η χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, Ανάλυση των Χρηματοροών, Υπολογισμό του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης καθώς και υπολογισμούς δεικτών απόδοσης (Ζοπουνίδης, 2013). Τα οικονομικά στοιχεία συνδυάζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης της αλυσίδας. Βεβαίως, εφόσον το περιβάλλον λειτουργίας είναι δυναμικά μεταβαλλόμενο, εξετάζονται διάφορα σενάρια σχετικά με την πρόβλεψη της αισιόδοξης, της αναμενόμενης καθώς και της απαισιόδοξης εξέλιξης της πορείας της

εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μελέτη καταλήγει σε μια ανάλυση SWOT (Παντουβάκης, Σιώμκος, Χρήστου, 2015) με στόχο την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

# **Κεφάλαιο 1ο: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζονται όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης. Βασικός στόχος είναι η ορθή καταγραφή όλων των δεδομένων και των μεταβλητών, οι οποίες θα συνεπικουρήσουν στην ομαλή αναδιοργάνωση της αποθήκης (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014) που θα συντελεστεί με την ίδρυση του υποκαταστήματος. Η αρχή γίνεται με την γενική περιγραφή της επιχείρησης και στη συνέχεια περιγράφονται τα προϊόντα, οι υπηρεσίες που παρέχονται και η τοποθεσία που θα φιλοξενήσει το ιδρυθέν υποκατάστημα (Σιτζίμης, 2017).

## **1.1. Περιγραφή της επιχείρησης**

Το εξεταζόμενο προς ίδρυση υποκατάστημα είναι μια ιδιωτική επιχείρηση λιανικού εμπορίου (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003), το οποίο και αποτελεί επέκταση του ήδη υπάρχοντος καταστήματος που εδρεύει στην περιοχή των Μεγάρων περίπου 30 χρόνια. Η ακριβής νομική μορφή της εταιρείας, η οποία αποτελείται από δύο καταστήματα, θα αναλυθεί σε παρακάτω κεφάλαιο. Το νέο κατάστημα έχει ως στόχο την ενασχόληση με την εισαγωγή και εμπορία ανταλλακτικών αυτοκινήτων και γεωργικών οχημάτων, αναλογικά με τις δραστηριότητες του προϋπάρχοντος καταστήματος. Παράλληλα, κεντρικός στόχος των ιδιοκτητών αποτελεί η μελέτη για την βιωσιμότητα της εισόδου της εταιρείας στον χώρο των ανταλλακτικών θαλασσιών σκαφών, λόγω του γεωγραφικού αναγλύφου της περιοχής. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως η συσσώρευση εμπορεύματος στο παλαιό κατάστημα το οποίο λειτουργεί για πάνω από 30 χρόνια, προκαλεί δυσχέρειες στους εργαζόμενους που αφορούν τη σωστή λειτουργία και την γρήγορη εξυπηρέτηση, συνεπώς η ανακατανομή της αποθήκης πώλησης της επιχείρησης αποτελεί μείζον και βασικό ζητούμενο.

Διερευνώντας την στρατηγική ανεφοδιασμού της επιχείρησης και τους βασικούς συνεργάτες, είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι προμηθευτές οι οποίοι προέρχονται από την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη, με τους οποίους έχει αναπτυχθεί χρόνια συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη από το παλαιό ήδη κατάστημα. Οι προμηθευτές αυτοί εκτελούν παράδοση παραγγελιών άλλοτε λιανικού και άλλοτε

χονδρικού εμπορίου. Οι παραγγελίες δίδονται είτε μέσω τηλεφωνήματος είτε με χρήση ηλεκτρονικών μέσων όπως το Fax ή το e-shop, που ορισμένα εξ αυτών διαθέτουν. Τα ανταλλακτικά καταφθάνουν συνήθως μέσω κάποιας μεταφορικής εταιρείας. Τέλος, η συνεργασία και με καταστήματα λιανικής που εδρεύουν εντός των Μεγάρων είναι γεγονός, σε μικρότερη συχνότητα βέβαια και στην περίπτωση μιας στιγμιαίας έλλειψης.

## **1.2. Προϊόντα και υπηρεσίες**

Το υποκατάστημα έχει ως στόχο την πώληση ανταλλακτικών αυτοκινήτων, όπως το παλαιό κατάστημα και σταδιακά την επέκταση σε εμπορία και πώληση ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών. Το γεγονός που προσδίδει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2016) στην επιχείρηση είναι η εγγύηση ποιότητας των εμπορευμάτων, καθώς η πολιτική της εταιρείας είναι να αποφεύγεται η πώληση μεταχειρισμένων ανταλλακτικών, η διάρκεια ζωής των οποίων είναι σε πολλές περιπτώσεις αρκετά σύντομη, με αποτέλεσμα ο πελάτης να χρειαστεί να κάνει εκ νέου service στο συνεργείο. Τα ανταλλακτικά που τίθενται προς πώληση, χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και αντοχή, καθώς αποτελούν μάρκες διεθνώς αναγνωρισμένες για την αξία τους.

Το κατάστημα, μετά και την ανακατανομή της αποθήκης, πρόκειται να είναι το μοναδικό στην πόλη των Μεγάρων με τόση μεγάλη ποικιλία τόσο σε ανταλλακτικά αυτοκινήτων, όσο και σε αυτά που χρησιμοποιούνται σε αγροτικά εργαλεία και μηχανήματα. Στόχος των διοικούντων είναι η συνεχής επάρκεια στα προϊόντα πρώτης ανάγκης για service, όπως τα λιπαντικά μηχανής, οι ιμάντες, τα δισκόφρενα και τα φίλτρα, καθώς παρατηρείται συνεχής ζήτησή τους ως βασικά στοιχεία ορθής λειτουργίας του αυτοκινήτου. Παράλληλα, το υποκατάστημα έχει ως στόχο να συμμετάσχει στο εμπόριο ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών, καθώς λόγω του αναγλύφου της περιοχής και των θαλασσών που την περικλείουν, αποστέλλονται παραγγελίες οι οποίες δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν, με αποτέλεσμα την μη ικανοποίηση του πελάτη και την στροφή του σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, στόχος είναι η δημιουργία ενός λογισμικού ηλεκτρονικών παραγγελιών όπου οι πελάτες και οι συνεργάτες μας θα



μπορούν να γνωρίσουν και να παραγγείλουν τα προϊόντα μας χωρίς να χρειαστεί να προσέλθουν στο κατάστημα. Σε αρχική φάση δεν υπάρχει η σκέψη για ενοικίαση οχήματος το οποίο θα παραδίδει τις παραγγελίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες οι πελάτες δεν έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν στο χώρο της επιχείρησης, θα υπάρξει συνεργασία με εταιρεία courier για παράδοση του ανταλλακτικού στο χώρο τους. Βεβαίως στο κατάστημα θα εργάζονται δύο υπάλληλοι, μαζί βέβαια με έναν εκ των ιδιοκτητών, οι οποίοι θα εξυπηρετούν αυτοπροσώπως τους εισερχόμενους πελάτες. Σε μεταγενέστερο χρόνο και με την προϋπόθεση της επιτυχημένης πορείας του υποκαταστήματος, θα εξεταστεί και η πιθανότητα πρόσληψης ενός επιπλέον υπαλλήλου.

### **1.3. Τοποθεσία**

Το αρχικό κατάστημα βρίσκεται σε περιφερειακή οδό του Δήμου Μεγάρων, περίπου 2 χιλιόμετρα από το κέντρο της πόλης. Στην περιοχή αυτή, υπάρχουν αρκετά συνεργεία αυτοκινήτων και άνετος χώρος παρκαρίσματος, συνεπώς η εξυπηρέτηση των εργαζομένων στο χώρο του αυτοκινήτου και των απλών πολιτών συντελείται αρκετά εύκολα και απλά.

Ωστόσο, όπως έχει τονιστεί και πριν, το κατάστημα συνεργάζεται και με πελάτες οι οποίοι κατοικούν σε περιοχές έξω από τα Μέγαρα, όπως η Νέα Πέραμος, η Κινέττα και η Ελευσίνα, λόγω της αξιοπιστίας και της εγγύησης ποιότητας που έχει αναπτύξει. Έτσι λοιπόν, είναι εύλογο ορισμένοι πελάτες να έχουν παραπονεθεί για τις συνεχόμενες αποστάσεις που πρέπει να καλύπτουν με το αυτοκίνητο ώστε να προσέλθουν στο κεντρικό κατάστημα και να προμηθευτούν τα ανταλλακτικά. Ταυτόχρονα, η πορεία της επιχείρησης στο χώρο των ανταλλακτικών αυτοκινήτων για παραπάνω από τριάντα χρόνια, έχει δημιουργήσει το πρόβλημα της υπερβολικής συσσώρευσης εμπορεύματος. Για τους παραπάνω λόγους, σχεδιάζεται η ίδρυση του υποκαταστήματος της κεντρικής αποθήκης σε έναν υπερσύγχρονο ιδιόκτητο χώρο στην περιοχή της Νέας Πέραμου. Το νέο αυτό κατάστημα διαθέτει ισόγειο μεγέθους περίπου 110 τετραγωνικών μέτρων και υπόγειο το οποίο υπολογίζεται κοντά στα 100 τετραγωνικά μέτρα. Ο χώρος στάθμευσης είναι ιδιαίτερα άνετος, με εμβαδόν 50 τ.μ., ενώ η ευκολία πρόσβασης είναι χαρακτηριστική, καθώς το κτήριο βρίσκεται πολύ

κοντά στην Παλαιά Εθνική Οδό Αθηνών-Κορίνθου, η οποία διέρχεται μέσα από την πόλη της Νέας Περάμου. Το σημείο επίσης, απέχει πολύ λίγο από την στάση του ΚΤΕΛ Αττικής.

Το κεντρικό κατάστημα-αποθήκη και το υποκατάστημα απέχουν περίπου 15 λεπτά με το αυτοκίνητο μεταξύ τους, με την χιλιομετρική απόσταση να ορίζεται στα 7,7 χιλιόμετρα περίπου. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση θα μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της πολύ πιο γρήγορα και σε μεγαλύτερη χιλιομετρική ακτίνα, μειώνοντας τις αποστάσεις που αυτοί πρέπει να διανύσουν κατά μέσο όρο. Τέλος, η σχετικά μικρή απόσταση μεταξύ των δύο καταστημάτων θα διευκολύνει τους εργαζόμενους της επιχείρησης κατά την διαδικασία μεταφοράς των εμπορευμάτων, ενώ παράλληλα σε περίπτωση έλλειψης προϊόντος σε ένα από τα δύο τμήματα της επιχείρησης, η δυνατότητα ανεφοδιασμού από το έτερο κατάστημα θα είναι αρκετά εύκολη και γρήγορη από το ιδιωτικό όχημα της.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι είναι λιγότερο εύκολο να ελεγχθούν απόλυτα από την επιχείρηση, εφόσον δεν αποτελούν τμήματά της, ωστόσο πρέπει να τους δοθεί η δέουσα προσοχή, με στόχο την ομαλή συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον και την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Χαρακτηριστικά, θα αναλυθεί η συμπεριφορά του καταναλωτή, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, η αγορά και οι συνθήκες που την διέπουν και τέλος το περιβάλλον της επιχείρησης (Σιτζίμης, 2017, σελ. 24).

### **2.1. Ανάλυση καταναλωτή**

Κύριος όγκος των πελατών με τους οποίους πρόκειται να υπάρξει συνεργασία, όπως και στο αρχικό κατάστημα-αποθήκη, είναι οι μηχανικοί που διαθέτουν συνεργεία επιβατηγών αυτοκινήτων. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι πως ζητούν αμεσότητα και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, εξαιτίας του γεγονότος πως σε πολλές περιπτώσεις επισκευάζουν αυτοκίνητα επαγγελματιών και γενικότερα ανθρώπων οι οποίοι μεταβαίνουν στον χώρο εργασίας τους με αυτά. Το ζητούμενο αυτό πρόκειται να βελτιωθεί με την ίδρυση του υποκαταστήματος, καθώς οι μηχανικοί ή οι ιδιώτες θα μεταβαίνουν στο κατάστημα που τους εξυπηρετεί περισσότερο ανάλογα με την γεωγραφική θέση τους, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο. Βέβαια, για να συνεχιστεί η άρτια αυτή συνεργασία, οι συχνοί πελάτες του καταστήματος, οι οποίοι κάνουν συνεχώς μεγάλο τζίρο, λαμβάνουν αντίστοιχα και εκπτώσεις οι οποίες αγγίζουν από 10% έως και 15% επί του τελικού λογαριασμού. Στόχος της εταιρείας μέσω αυτής της κίνησης είναι να επιβραβεύσει τον πελάτη για την εμπιστοσύνη του, ώστε ο ίδιος με την σειρά του να συνεχίσει την συνεργασία που έχει επιτευχθεί και να μην στραφεί σε ανταγωνίστριες εταιρείες (Τριανταφυλλάκης, 2019).

Δεύτερος αλλά εξίσου σημαντικός πόλος πελατών μετά τους μηχανικούς συνεργείων επιβατηγών οχημάτων, είναι οι μηχανικοί οι οποίοι ασχολούνται με τις επισκευές τρακτέρ και γενικότερα αγροτικών μηχανημάτων. Αν και το κατάστημα δεν έχει εξειδικευτεί απόλυτα πάνω στο αντικείμενο των αγροτικών μηχανημάτων, εντούτοις η ζήτηση για προϊόντα όπως κοχλίες, ιμάντες και έδρανα κύλισης

(Παπαδόπουλος, 2012) είναι καθημερινή και συνεχής. Η οικονομία της περιοχής στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον αγροτικό τομέα, λόγω της μεγάλης έκτασης του Μεγαρικού κάμπου. Έτσι λοιπόν, η αγροτική παραγωγή λειτουργεί ασταμάτητα και τις τέσσερις εποχές του έτους (Σύρκου, 2011), αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις ανάγκες για επισκευή και συντήρηση των αγροτικών μηχανημάτων. Αν και ο όγκος των πελατών από τον συγκεκριμένο τομέα δεν είναι τόσο μεγάλος όσο αυτός των συνεργείων επιβατηγών αυτοκινήτων, παρόλα αυτά με ορισμένους μηχανικούς υπάρχει καθημερινή και συνεχής συνεργασία, με αποτέλεσμα να δίνεται και σε αυτούς έκπτωση στον τελικό λογαριασμό ως επιβράβευση για την εμπιστοσύνη τους.

Τρίτη κατά σειρά, αλλά καθόλου αμελητέα ομάδα αγοραστών, είναι οι ιδιώτες, δηλαδή οι πελάτες οι οποίοι επαγγελματικά δεν κατατάσσονται στον κλάδο των μηχανικών και ιδιοκτητών συνεργείων. Η επίσκεψή τους στο κατάστημα είναι ιδιαίτερα συχνή, χωρίς βέβαια η ποσότητα των αγορών τους να αγγίζει τις δύο προηγούμενες ομάδες καταναλωτών. Σε πολλές περιπτώσεις, συγχέονται όσον αφορά την αγοραστική δύναμη, με τους ιδιοκτήτες των συνεργείων, καθώς μεταβαίνουν οι ίδιοι στο κατάστημα για να προμηθευτούν τα απαραίτητα ανταλλακτικά και να τους τα παραδώσουν για το service του αυτοκινήτου τους. Αναλύοντας την συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, οφείλουμε να εστιάσουμε στο φαινόμενο της προσκόλλησης ορισμένων πελατών με μία συγκεκριμένη μάρκα ανταλλακτικού (Παντουβάκης, Σιώμκος, Χρήστου, 2015, σελ.158), γεγονός που τους αποτρέπει να δοκιμάσουν στο αυτοκίνητό τους κάποια διαφορετική. Καθώς δεν αποτελούν επαγγελματίες στον χώρο της αυτοκίνησης, είναι λογικό πως σε ορισμένες περιπτώσεις δεν γνωρίζουν την αξία μιας μάρκας σε προϊόντα όπως τα λιπαντικά, τα φρένα και τα φίλτρα καυσίμου. Η διαπίστωση αυτή, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η εταιρεία οφείλει να συνεργάζεται με πολλούς και διαφορετικούς προμηθευτές, ώστε να είναι σε θέση να καλύπτει όσο το δυνατό μεγαλύτερη γκάμα ζήτησης τόσο σε επώνυμα προϊόντα, όσο και σε ανταλλακτικά χαμηλότερου κόστους. Με τον τρόπο αυτό, προβλέπεται η αύξηση των κερδών της επιχείρησης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Ζοπουνίδης, 2013) καθώς δεν θα παρατηρείται το φαινόμενο της αποχώρησης του πελάτη από το κατάστημα με μη ικανοποιημένη την ανάγκη του για το ανταλλακτικό και την στροφή του σε ανταγωνίστρια εταιρεία.

Τέλος, δεν γίνεται να παραλειφθεί η συνεργασία με τις επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, όπως ο καλλικρατικός Δήμος Μεγάρων - που περιλαμβάνει τις πόλεις

των Μεγάρων, της Νέας Περάμου, και τους οικισμούς Κινέτας και Αλεποχωρίου - καθώς και η Περιφέρεια Αττικής. Η επίσκεψη των μηχανικών που συνεργάζονται με τους δύο αυτούς φορείς στο κατάστημα είναι λιγότερο συχνή, όμως εξαιτίας του μεγάλου δυναμικού σε οχήματα και μηχανήματα, όπως απορριμματοφόρα, φορτηγά και οχήματα συνεργείων καθαρισμού και ασθενοφόρα, τους θέτει ως δύο από τους βασικότερους πυλώνες συνεργασίας με την επιχείρηση. Η ίδρυση του υποκαταστήματος στη Νέα Πέραμο θα βοηθήσει στην διεύρυνση της συγκεκριμένης συνεργασίας. Βέβαια, είναι απαραίτητο να τονιστεί μια συγκεκριμένη ιδιομορφία όσον αφορά την συγκεκριμένη συνεργασία με τον δημόσιο τομέα. Ο όγκος των ανταλλακτικών που προμηθεύονται είναι αρκετά μεγάλος και συνήθως αρκετά ακριβός, εφόσον αυτά χρησιμοποιούνται σε φορτηγά και όχι σε απλά επιβατηγά αυτοκίνητα. Τα κέρδη για την επιχείρηση μπορεί να είναι πολλά, όμως συνήθως παρατηρούνται μεγάλες καθυστερήσεις στις πληρωμές και πιστώσεις οι οποίες μπορούν να ξεπεράσουν και τον έναν χρόνο. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στην κακή οικονομική κατάσταση του Δήμου λόγω της οικονομικής κρίσης της χώρας μας εδώ και μια δεκαετία, όσο και στο πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα. Για τον λόγο αυτό, η πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την συγκεκριμένη συνεργασία, είναι να γίνεται προσπάθεια ώστε το ποσό που έχει πιστωθεί να μην ξεφεύγει σε δυσθεώρητα ύψη, γεγονός μη βιώσιμο τόσο για την εταιρεία, όσο και για τον Δήμο και την Περιφέρεια. Κλείνοντας, οφείλει να τονιστεί πως σε πολλές περιπτώσεις, η εταιρεία ως ένδειξη καλής θέλησης, και επιθυμώντας να ενισχύσει την κοινωνική δράση της (Βαξεβανίδου, 2011), έχει προβεί σε δωρεές ανταλλακτικών για το δημοτικό ασθενοφόρο, με στόχο να ενισχύσει την γενικότερη κοινωνική ευημερία της πόλης μας, και κατά κάποιο τρόπο να στέκεται δίπλα στον συνάνθρωπο που έχει ανάγκη.

## **2.2. Ανάλυση ανταγωνισμού**

Η επιχείρηση διαθέτει την πρωτοκαθεδρία όσον αφορά την πώληση ανταλλακτικών αυτοκινήτων στο δήμο Μεγάρων, καθώς είναι το πιο αναγνωρίσιμο κατάστημα και συνήθως πρώτη επιλογή των καταναλωτών. Οι λόγοι δημιουργίας της παραπάνω κατάστασης εντοπίζονται στο γεγονός του μεγάλου πλήθους εμπορεύματος

που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και στην πολυετή εμπειρία και γνώση των στελεχών, ως διπλωματούχοι μηχανολόγοι μηχανικοί. Παρόλα αυτά, η υπάρχουσα κατάσταση δεν πρέπει να δημιουργήσει εφησυχασμό, καθώς η τεχνολογία του αυτοκινήτου συνεχώς εξελίσσεται. Έτσι λοιπόν, εφόσον μελετάται η ίδρυση ενός νέου καταστήματος σε μια καινούργια περιοχή, απαραίτητη κρίνεται η ορθή μελέτη των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

### **2.2.1. Αναγνώριση πιθανών ανταγωνιστών**

Ξεκινώντας με την περιοχή του δήμου Μεγάρων, οφείλει να αναφερθεί η παρουσία ορισμένων καταστημάτων πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων, με σαφώς μικρότερη δυναμική, τόσο σε διαθεσιμότητα εμπορεύματος, όσο και σε τεχνογνωσία και εμπειρία. Ο χώρος που στεγάζονται είναι αρκετά μικρότερος από αυτόν που διαθέτει η επιχείρησή που περιγράφουμε, ενώ ταυτόχρονα δεν έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του αγοραστικού κοινού, παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις. Για τους παραπάνω λόγους, δεν μπορούν να απειλήσουν πραγματικά την πορεία ανάπτυξης της εταιρείας.

Στη συνέχεια, τονίζεται πως ως ανταγωνιστές της επιχείρησης θεωρούνται και τα καταστήματα πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων στις περιοχές της Ελευσίνας και της Αθήνας, παρόλο που απέχουν κάποια συγκεκριμένη απόσταση από τον δήμο Μεγάρων. Συγκεκριμένα, η πόλη της Ελευσίνας απέχει 22 χιλιόμετρα από την πόλη των Μεγάρων, ενώ οι αγορές ανταλλακτικών της Αθήνας απέχουν περίπου 40 χιλιόμετρα από το κατάστημα. Τα καταστήματα αυτά διαθέτουν υψηλή τεχνογνωσία πάνω στο αντικείμενο της αυτοκίνησης, καθώς και μεγάλο κεφάλαιο, το οποίο τους επιτρέπει την διεξαγωγή εισαγωγών ανταλλακτικών αυτοκινήτων από το εξωτερικό και παράλληλα πλεόνασμα εμπορεύματος. Σκόπελος βέβαια για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, όσον αφορά την συνεργασία με τους πολίτες του δήμου Μεγάρων, είναι η χιλιομετρική απόσταση που πρέπει να καλυφθεί και υπολογίζεται από 30 λεπτά έως 1 ώρα περίπου. Επιπλέον εμπόδιο αποτελεί το κόστος των διοδίων στην εθνική οδό, συνεπώς εξάγεται το συμπέρασμα πως παρόλες τις σημαντικές δυνατότητες των καταστημάτων της πρωτεύουσας, η συνεργασία με τους πολίτες του δήμου μας

δυσχεραίνεται από τα έξοδα και τον χρόνο μετακίνησης, καθώς και την αμεσότητα παράδοσης των ανταλλακτικών λόγω απόστασης.

### **2.2.2. Στρατηγικές ανταγωνιστών**

Στόχος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντός του δήμου Μεγάρων είναι η προσέλκυση πελατών οι οποίοι για κάποιο λόγο δεν έμειναν ευχαριστημένοι από την ποιότητα εξυπηρέτησης της επιχείρησής μας. Παράλληλα, βασική στρατηγική τους είναι η τοποθέτηση των τιμών των προϊόντων πολύ κοντά στην αρχική τιμή αγοράς τους από τον προμηθευτή, με στόχο να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερη πελατεία. Η στρατηγική αυτή είναι αρκετά αμφιλεγόμενη, καθώς ναι μεν η τιμή του προϊόντος είναι αρκετά χαμηλή, παρόλα αυτά στην περίπτωση μη ύπαρξης σταθερής πελατείας, δεν είναι οικονομικά βιώσιμη για την επιχείρηση, η οποία ουσιαστικά δεν έχει κέρδος, αλλά απλά επιβιώνει.

Όσον αφορά τα καταστήματα πώλησης ανταλλακτικών στην Ελευσίνα και την Αθήνα, το βασικό τους πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα εισαγωγής των ανταλλακτικών αυτοκινήτων από το εξωτερικό, εφόσον οι περισσότερες αποτελούν συμπράξεις επιχειρηματιών με σημαντική οικονομική δυνατότητα. Η μορφή οργάνωσης των επιχειρήσεων αυτών ονομάζεται συνεργατική επιχειρηματικότητα, βασίζεται στη συνεργασία μιας ομάδας ατόμων και αποσκοπεί στα οφέλη των συνεταιρισμένων ατόμων (Κορρές, 2015). Η διεξαγωγή αγορών χονδρικού εμπορίου από το εξωτερικό είναι ιδιαίτερα συμφέρουσα για τις επιχειρήσεις, καθώς η τιμή ανά τεμάχιο είναι ιδιαίτερα χαμηλή, συνεπώς η εταιρεία μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικότερες τιμές λιανικής πώλησης, καθώς και σημαντικά κέρδη. Εξαιτίας του γεγονότος αυτού, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύουν πελάτες από την περιοχή μας οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να προσπερνούν το κόστος της μετακίνησης. Επιπλέον, εξαιτίας του μεγάλου αγοραστικού κοινού και ακολούθως της οικονομικής δυνατότητας που διαθέτουν, μπορούν να διαφημιστούν τόσο σε ηλεκτρονικά μέσα όπως οι ιστοσελίδες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όσο και στα έντυπα μέσα, όπως οι εφημερίδες. Τέλος, πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν οι μεγάλες επιχειρήσεις της πρωτεύουσας, είναι το γεγονός πως έχουν αναπτύξει ειδικό λογισμικό για ηλεκτρονικές παραγγελίες (Σαλή Μισιρτζή, 2015). Η

συγκεκριμένη επιχειρηματική κίνηση προσφέρει ένα πλήθος ανέσεων στον πελάτη που σχετίζεται με την εξάλειψη του κόστους μεταφοράς, τη δυνατότητα ενημέρωσης και παρακολούθησης των νέων εισαγωγών της επιχείρησης και την αλληλεπίδραση με την εταιρεία που συνεργάζεται. Βεβαίως ελλοχεύει και ο κίνδυνος του λάθους στην αγορά, εξαιτίας των εκατοντάδων μοντέλων αυτοκινήτων που κυκλοφορούν. Στόχος της επιχείρησής μας στο άμεσο μέλλον είναι η ανάπτυξη ηλεκτρονικού καταστήματος, το οποίο θα αναβαθμίσει τις υπηρεσίες που προσφέρονται, θα μειώσει τον χρόνο αναμονής των πελατών στο κατάστημα και θα μας φέρει σε επικοινωνία και με πελάτες εκτός των στενών ορίων του δήμου.

### **2.2.3. Δυνατότητες και αδυναμίες ανταγωνιστών**

Η προσπάθεια να εντοπιστούν ορισμένα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντός του δήμου Μεγάρων, ξεκινάει με την γενική διαπίστωση πως τείνουν να κάνουν υπερβολικά μεγάλες εκπτώσεις στο κοινό που τις εμπιστεύεται, με στόχο να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερη πελατεία. Όπως βέβαια αναφέρθηκε και πριν, η πολιτική αυτή είναι ιδιαίτερα αμφίβολη, καθώς η πώληση πολύ κοντά στην τιμή αγοράς, και παράλληλα η μη ύπαρξη σταθερού πελατειακού κοινού, δεν αποφέρει σημαντικό κέρδος. Επίσης, το γεγονός πως διαθέτουν σημαντικά λιγότερο εμπόρευμα, συνεπικουρεί σε ορισμένες περιπτώσεις στην γρηγορότερη εξυπηρέτηση του πελάτη, εφόσον βέβαια διαθέτουν το ζητούμενο αγαθό. Στόχος της επιχείρησης είναι να αντιμετωπιστεί το συγκεκριμένο φαινόμενο με την ίδρυση του υποκαταστήματος και την ομαλότερη κατανομή των προϊόντων.

Αναφερόμενοι πλέον στις αδυναμίες των ανταγωνιστριών αυτών επιχειρήσεων, είναι γνωστό πως όντας αρκετά μικρότερες σε μέγεθος και δυναμική, εμφανίζουν συχνά ελλείψεις ανταλλακτικών ιδιαίτερα από τα νεότερα μοντέλα αυτοκινήτων που κυκλοφορούν. Επιπλέον, σε καμία περίπτωση δεν διαθέτουν την ποικιλία προϊόντων που διαθέτει η εν λόγω επιχείρηση, ενώ σαφώς η τεχνογνωσία στο χώρο της αυτοκίνησης, η εμπειρία αντιμετώπισης απαιτητικών καταστάσεων με σπάνιες βλάβες και η αναγνωρισιμότητα που λαμβάνουν, είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο.

Μελετώντας τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των μεγάλων ανώνυμων εταιρειών πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων στις πόλεις της Ελευσίνας και της



Αθήνας, δεν γίνεται να παραλειφθεί η μεγάλη δυνατότητά τους στην εισαγωγή προϊόντων από το εξωτερικό. Οι παραγγελίες εξωτερικού εξυπηρετούνται συνήθως μόνο όταν αναφέρονται σε χονδρική πώληση, δηλαδή σε παραγγελίες χιλιάδων τεμαχίων. Το υψηλό κεφάλαιο που διαθέτουν αυτές οι εταιρείες, καθώς συνήθως αποτελούν συμπράξεις επιχειρηματιών, τους δίνει την δυνατότητα να εκτελέσουν αυτού του είδους τις εισαγωγές, οι οποίες τους αποφέρουν υψηλά κέρδη και ανταγωνιστικότητα τιμή πώλησης, εξαιτίας της πολύ χαμηλής τιμής αγοράς ανά τεμάχιο. Έπειτα, οφείλει να τονιστεί η ύπαρξη ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό. Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα αυτά χαρακτηρίζονται από υψηλή τεχνική κατάρτιση, αρτιότητα στις γνώσεις πάνω στον τομέα των ανταλλακτικών και σπουδαίο επαγγελματισμό. Επόμενο είναι λοιπόν, οι πελάτες να εμπιστεύονται σε υψηλό βαθμό τις επιχειρήσεις αυτές για την αγορά των ανταλλακτικών του αυτοκινήτου τους. Τέλος, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η δυνατότητα ηλεκτρονικών παραγγελιών και η αγορά προϊόντων χωρίς να είναι απαραίτητη η μετάβαση στο κατάστημα, είναι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, με την επιχείρησή μας να σχεδιάζει να ισοσταθμίσει αυτή την αδυναμία της λίαν συντόμως.

Ταυτόχρονα, οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων, παρουσιάζουν και ορισμένες αδυναμίες. Αυτές εντοπίζονται όχι τόσο στην τεχνολογική κατάρτιση ή το απόθεμα του εμπορεύματος, αλλά στην αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες. Αρχικά, όσον αφορά τους πολίτες του δήμου Μεγάρων, εμφανίζεται δυσχέρεια μετακίνησής τους στην πρωτεύουσα, τόσο λόγω κόστους καυσίμων και διοδίων, αλλά και λόγω του χρόνου που πρέπει να αφιερώσουν για να μεταβούν, γεγονός που δεν είναι εύκολο, ειδικότερα για κάποιον εργαζόμενο. Επιπλέον, μια εξίσου σημαντική αδυναμία των εταιρειών αυτών, η οποία αφορά την εξωτερική πολιτική τους, είναι πως δεν εμφανίζουν σε πολλές περιπτώσεις την τάση να βρίσκονται κοντά στον πελάτη και μετά την πώληση του ανταλλακτικού. Για παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις στον χώρο της αυτοκίνησης, είναι πιθανή η πώληση ανταλλακτικού, του οποίου το υλικό αστοχεί αρκετά γρήγορα (Τσουρβελούδης & Νικολός, 2014). Σε άλλες περιπτώσεις, ειδικότερα όταν δεν παρουσιάζεται το παλαιό ανταλλακτικό από τον πελάτη, υπάρχει η πιθανότητα αγοράς εσφαλμένου προϊόντος, το οποίο δεν μπορεί να λειτουργήσει στο μοντέλο του αυτοκινήτου του. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν την τάση να λειτουργούν αρκετά

απρόσωπα, χωρίς πολλές φορές να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους. Για τον παραπάνω λόγο, η επιχείρησή μας προσπαθεί να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και να είναι κοντά τους σε οποιαδήποτε πιθανή εμπλοκή εμφανιστεί. Η συγκεκριμένη πολιτική μπορεί να αποδώσει πολλαπλά οφέλη, καθώς οι ίδιοι οι πελάτες-συνεργάτες, θα τονίσουν και θα διαφημίσουν την στάση υποστήριξης της επιχείρησης και μετά την πώληση του ανταλλακτικού.

## **2.3. Ανάλυση αγοράς**

Η ανάλυση της αγοράς αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά σημεία της μελέτης για την ίδρυση του υποκαταστήματος. Η ορθή μελέτη της είναι απαραίτητη όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησης, τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί ώστε να γιγαντωθεί και τις παγίδες που πιθανώς οφείλει να προσέξει, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν κάποια αστάθεια κατά την λειτουργία της. Η ανάλυση της αγοράς παρουσιάζεται σε έξι ξεχωριστά εδάφια, τα οποία αφορούν το μέγεθός της, τους ορίζοντες ανάπτυξης, την πιθανή κερδοφορία, τα κανάλια διανομής, τις διαμορφωμένες τάσεις και τους παράγοντες επιτυχίας (Σιτζίμης, 2017, σελ.29).

### **2.3.1. Μέγεθος αγοράς**

Το αρχικό κατάστημα αποτελεί εδώ και χρόνια μονοπώλιο για την πώληση μη μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην περιοχή των Μεγάρων. Στόχος της εταιρείας είναι το υποκατάστημα να βοηθήσει στην πιο εύρυθμη λειτουργία, καθώς το αρχικό κατάστημα έχει γεμίσει με μεγάλο αριθμό εμπορευμάτων, γεγονός πλέον μη λειτουργικό λόγω της έλλειψης χώρου για τους εργαζόμενους, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις δυσκολεύονται να βαδίσουν ανάμεσα στα προϊόντα και τους πάγκους. Είναι γεγονός πως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις της πόλης δεν μπορούν να ανταγωνιστούν την δυναμική του, καθώς υστερούν τόσο σε επάρκεια χώρου, όσο και εμπορεύματος. Βεβαίως το πλεονέκτημα αυτό δεν πρέπει να καθησυχάσει και να οδηγήσει σε τεχνολογική γήρανση και για τον λόγο αυτό όλοι οι ιθύνοντες οφείλουν να είναι σε συνεχή εγρήγορση.

Αντίστοιχα, ισχυρή δυναμική και εξέχουσα θέση στην αγορά κατέχουν οι μεγάλες ανώνυμες εταιρείες της Ελευσίνας και της Αθήνας. Η γεωγραφική τους θέση μπορεί να είναι σχετικά απομακρυσμένη από το αρχικό κατάστημα και το υποκατάστημα, ωστόσο δεν παύουν να θεωρούνται ως οι βασικοί ανταγωνιστές, εξαιτίας της πληθώρας των γνώσεων, της εμπειρίας και των τεχνολογικών μέσων που διαθέτουν. Η εταιρεία οφείλει να μελετήσει προσεκτικά την οργάνωση και την λειτουργία των εταιρειών αυτών και στη συνέχεια, στηριζόμενη στα δικά της προτερήματα, να πείσει τους καταναλωτές μέσω κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας πως αξίζει την προτίμησή τους.

### **2.3.2. Ορίζοντες ανάπτυξης**

Η επιχείρηση μέχρι στιγμής ειδικεύεται στην εμπορία και πώληση μη μεταχειρισμένων ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Κεντρικός στόχος μετά την ίδρυση του υποκαταστήματος, αποτελεί η αναδιοργάνωση της αποθήκης, καθώς και η επέκταση στην εμπορία ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών και γεωργικών μηχανημάτων. Έπειτα από έρευνα της αγοράς της περιοχής των Μεγάρων, έχει διαπιστωθεί πως κανένα κατάστημα δεν εμπορεύεται ανταλλακτικά θαλασσίων σκαφών, γεγονός αρκετά οξύμωρο και αντιφατικό, εάν συνυπολογίσει κανείς πως η περιοχή περικλείεται από θάλασσα και περιέχει πλήθος αλιευτικών και, γενικότερα, επαγγελματικών σκαφών, αλλά και σκαφών αναψυχής. Έτσι λοιπόν, οι επαγγελματίες του συγκεκριμένου χώρου αναγκάζονται να μεταβούν στην πρωτεύουσα για να προμηθευτούν τα ανταλλακτικά του σκάφους τους. Η εισαγωγή στον χώρο των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών θα διευρύνει ακόμα περισσότερο τους ορίζοντες της επιχείρησης και θα την θέσει ως ένα βασικό πυλώνα του εμπορίου της περιοχής. Οι ιθύνοντες της επιχείρησης συνέλαβαν αυτή την επιχειρηματική ιδέα, καθώς παρατηρήθηκε το συγκεκριμένο κενό στην αγορά της πόλης, λύση στο οποίο θα δώσει η καινοτομία της εισαγωγής στο νέο αυτό χώρο. Εφόσον η καινοτόμος δράση δεν περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, αλλά αφορά τόσο την εισαγωγή σε μια νέα αγορά αλλά και την αποτελεσματικότερη οργάνωση του χώρου (Κορρές, 2015), η επιχείρηση προσανατολίζεται να κάνει πράξη τα σχέδια αυτά και να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων της περιοχής. Ας σημειωθεί εδώ ότι η οικονομία της πόλης της Νέας Περάμου, όπου σχεδιάζεται να

ιδρυθεί το υποκατάστημα, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλιεία. Συνεπώς, η συγκεκριμένη επένδυση είναι προτιμότερο να τοποθετηθεί στο υποκατάστημα και όχι στο αρχικό κατάστημα των Μεγάρων, ώστε να επιταχυνθεί η παραλαβή τους από τους συγκεκριμένους επαγγελματίες.

Στη συνέχεια, με την ίδρυση του υποκαταστήματος και την επέκταση του χώρου, η εταιρεία έχει ως στόχο την περαιτέρω εμβάθυνση στον τομέα των ανταλλακτικών των γεωργικών οχημάτων και μηχανημάτων. Το εμπόριο ορισμένων ανταλλακτικών από αυτό τον χώρο είναι γεγονός εδώ και αρκετά χρόνια, πλέον όμως γίνεται επιτακτική η ενασχόληση με αυτόν τον τομέα, δεδομένης της προοπτικής της μεγαλύτερης χωρητικότητας που θα επιτευχθεί με την ίδρυση του υποκαταστήματος. Η οικονομία της πόλης των Μεγάρων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους τομείς της γεωργίας και της κτηνοτροφίας, καθώς ο Μεγαρικός κάμπος εκτείνεται σε εκατοντάδες χιλιάδες στρέμματα. Η σταδιακή εισαγωγή περισσότερων ανταλλακτικών από τρακτέρ και εργαλεία, όπως χορτοκοπτικά, θα δώσει στην επιχείρηση ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων και θα την μετατρέψει σε ένα κέντρο εμπορίου για πολλούς τομείς στην πόλη της.

Ανακεφαλαιώνοντας, λαμβάνοντας υπόψιν το ανάγλυφο και τις ανάγκες κάθε περιοχής, ο προγραμματισμός της επιχείρησης είναι το αρχικό κατάστημα να συνεχίσει και να επεκτείνει την πώληση ανταλλακτικών επιβατηγών οχημάτων και αγροτικών μηχανημάτων. Το υποκατάστημα στην περιοχή της Νέας Περάμου θα εμπορεύεται κυρίως ανταλλακτικά επιβατηγών αυτοκινήτων και θαλασσίων σκαφών, μαζί με κάποια ανταλλακτικά αυτοκινήτων παλαιότερων μοντέλων που θα μεταφερθούν από την αναδιοργάνωση της αποθήκης. Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως η εισαγωγή στον καινούργιο για την επιχείρηση χώρο των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών πρέπει να γίνει σταδιακά και όχι βίαια, καθώς οι εργαζόμενοι οφείλουν να εγκλιματιστούν στα νέα δεδομένα του χώρου εργασίας τους και να ενημερωθούν τεχνολογικά, μέσω συμμετοχής σε ενημερωτικά σεμινάρια ή διαβάζοντας σχετικές ηλεκτρονικές ή έντυπες πηγές. Στην περίπτωση, βέβαια, μαζικής εισαγωγής πολλών καινούργιων ειδών, ελλοχεύει φυσικά ο κίνδυνος σφάλματος λόγω απειρίας ή μερικής άγνοιας όσον αφορά το αντικείμενο.

### **2.3.3. Κερδοφορία αγοράς**

Οι πυλώνες οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης είναι τρεις και αφορούν τα ανταλλακτικά επιβατηγών οχημάτων, γεωργικών οχημάτων και μηχανημάτων και τα ανταλλακτικά θαλασσίων σκαφών και αλιευτικών. Η εταιρεία κατέχει την πρωτοκαθεδρία στην περιοχή όσον αφορά τον τομέα των ανταλλακτικών αυτοκινήτων, είναι όμως απαραίτητο να συντελεστούν ορισμένες ενέργειες οι οποίες είναι ικανές να αυξήσουν το κέρδος της. Αυτές είναι η διατήρηση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των ανταλλακτικών που πωλούνται, η στήριξη στον πελάτη και μετά την αγορά του ανταλλακτικού και η συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων, ώστε η επιχείρηση να μην περιέλθει σε τεχνολογική γήρανση. Παράλληλα, η αναζήτηση νέων και φιλόδοξων συνεργατών και προμηθευτών, με αξιόλογες προσφορές στα ανταλλακτικά, δεν πρέπει να παραλειφθεί.

Όσον αφορά τους τομείς των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών και των γεωργικών μηχανημάτων, στους οποίους η επιχείρηση δεν έχει εξειδικευτεί απόλυτα, είναι γεγονός ότι υπάρχει ανικανοποίητη ζήτηση, η οποία σαφώς πρέπει να στοχευθεί. Οι συμπολίτες μας, ελλείψει άλλου καταστήματος πώλησης των συγκεκριμένων προϊόντων, αναγκάζονται να μεταβούν στην Αθήνα για την εξυπηρέτησή τους, σε μια διαδικασία τόσο χρονοβόρα όσο και κοστοβόρα. Τα κέρδη για την επιχείρηση μπορούν να είναι πολλαπλά, εφόσον βέβαια οι επαγγελματίες της αλιείας και της γεωργίας γνωρίσουν μέσω της διαφημιστικής εκστρατείας μας τις νέες δυνατότητές μας και ταυτόχρονα λάβουν τις προσφορές που θα τους ικανοποιούν. Γενικότερα, η στόχευση της επιχείρησης στο κενό της αγοράς που έχει εντοπιστεί σε συνδυασμό με την εφαρμογή κατάλληλου πλάνου Marketing είναι ικανή να εκτοξεύσει τις πωλήσεις και ακολούθως τα κέρδη της, εφόσον θα διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του τομέα της.

### **2.3.4. Κανάλια διανομής**

Η επιχείρηση μέχρι στιγμής δεν εξυπηρετούσε μέσω παράδοσης των ανταλλακτικών στο χώρο του πελάτη, παρά μόνο σε μεμονωμένες έκτακτες περιπτώσεις. Ένας από τους κύριους στόχους της ίδρυσης του υποκαταστήματος, είναι η μείωση των αποστάσεων που θα πρέπει να καλύψουν οι πελάτες ώστε να

προμηθευτούν τα ανταλλακτικά. Έτσι λοιπόν, σε αρχικό στάδιο τουλάχιστον, τα έτη 2021 έως 2023, η επιχείρηση δεν έχει ως στόχο να αναπτύξει κάποιο δίκτυο διανομής του εμπορεύματος, το οποίο θα εισήγαγε επιπλέον κόστος στην διεύρυνση της επιχείρησης, αλλά μέσω της ίδρυσης του υποκαταστήματος να δημιουργήσει έναν ακόμη ισχυρό πόλο του εμπορίου των ανταλλακτικών σε μια καινούργια περιοχή του δήμου. Βεβαίως, εφόσον υλοποιηθούν οι σκέψεις για δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος μελλοντικά, με μια πρώτη εκτίμηση στο έτος 2024, και αναπτυχθούν συνεργασίες με πελάτες οι οποίοι βρίσκονται σε σημαντική χιλιομετρική απόσταση από τον Δήμο Μεγάρων, η εταιρεία θα εξετάσει την πιθανότητα χρησιμοποίησης κάποιου οχήματος για την μεταφορά των ανταλλακτικών στον χώρο του πελάτη.

### **2.3.5. Τάσεις**

Όπως έγινε γνωστό και στο εδάφιο 2.3.2, το ανάγλυφο της περιοχής των Μεγάρων, όπου βρίσκεται το αρχικό κατάστημα, ευνοεί την αυξημένη ζήτηση των ανταλλακτικών γεωργικών μηχανημάτων, μαζί βέβαια με την ήδη υπάρχουσα ζήτηση για ανταλλακτικά επιβατηγών αυτοκινήτων. Αντίστοιχα, η οικονομία της περιοχής της Νέας Περάμου, όπου σχεδιάζεται να ιδρυθεί το υποκατάστημα, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλιεία. Η γενικότερη αυτή εικόνα δίνει μία κατεύθυνση για τις τάσεις ζήτησης που αναμένεται να υπάρχουν σε κάθε ένα από τα δύο καταστήματα και οι ιθύνοντες οφείλουν να τα λάβουν σοβαρά υπόψη κατά την είσοδο στο χώρο των ανταλλακτικών θαλασσιών σκαφών και την ανακατανομή του εμπορεύματος. Η σωστή αναδιοργάνωση της αποθήκης θα αποδειχθεί ιδιαίτερα λειτουργική για την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Κοντογιάννης, 2016, σελ.69), αλλά και για την κάλυψη των αναγκών κάθε περιοχής.

Ρίχνοντας μια ματιά στο άμεσο μέλλον, παρατηρείται πως το μέλλον της αυτοκίνησης δεν βρίσκεται πλέον στην χρήση μηχανών εσωτερικής καύσης για την κίνηση, αλλά στην ηλεκτροκίνηση. Ήδη τα πρώτα μοντέλα αυτοκινήτων που χρησιμοποιούν ταυτόχρονα καύσιμο και ηλεκτρισμό βρίσκονται στην αγορά, τα λεγόμενα υβριδικά αυτοκίνητα (Επίσημη ιστοσελίδα Toyota)<sup>1</sup>, ενώ γενικότερα επικρατεί η τάση για ανάπτυξη μοντέλων που χρησιμοποιούν αποκλειστικά ηλεκτρικό

---

<sup>1</sup> Σχετικές πληροφορίες στην επίσημη ιστοσελίδα της Toyota

ρεύμα. Προφανώς η επιχείρηση δεν προμηθεύεται ακόμη ανταλλακτικά που αφορούν την κίνηση ηλεκτρικών μοντέλων, καθώς ο αριθμός τους είναι ελάχιστος μπροστά σε αυτόν των βενζινοκίνητων και πετρελαιοκίνητων οχημάτων. Παρόλα αυτά, οι ιθύνοντες της επιχείρησης οφείλουν να αναζητήσουν, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, την συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και ημερίδες που αφορούν τις τάσεις της ηλεκτροκίνησης, τις ανάγκες και τις δυνατότητες ενός ηλεκτρικού οχήματος. Στόχος είναι η απόλυτη ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της καινούργιας αυτής κατάστασης που πρόκειται να δημιουργηθεί σε κάποια χρόνια από τώρα, γεγονός που θα αποδώσει στην εταιρεία σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και αποφυγή του κινδύνου τεχνολογικής γήρανσης και στασιμότητας.

### **2.3.6. Παράγοντες επιτυχίας**

Η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται από ένα και μοναδικό γεγονός, αλλά αποτελεί αλυσίδα συγκεκριμένων παραγόντων. Βασικούς παράγοντας επιτυχίας για την διευρυμένη πλέον επιχείρηση είναι η συνέχεια στην αξιοπιστία και την ποιότητα των ανταλλακτικών που θέτει προς πώληση. Είναι υποχρέωση όλων να γίνεται εντατικός έλεγχος σε όλα τα ανταλλακτικά, ακόμα και σε αυτά που οι μάρκες τους είναι ιδιαίτερα αξιόπιστες, καθώς παντού ελλοχεύει ο κίνδυνος πώλησης κάποιου ελαττωματικού. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως τα ανταλλακτικά αυτά χρησιμοποιούνται σε μέσα μεταφοράς και εργασίας του ανθρώπου, συνεπώς μια πιθανή βλάβη ή κάποιο ατύχημα εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος είναι ικανή να προκαλέσει ζημιά στον άνθρωπο και ακολούθως στην καλή φήμη της εταιρείας.

Στη συνέχεια, εφόσον η επιχείρηση προχωράει στην ίδρυση ενός υποκαταστήματος σε μια νέα περιοχή, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του θα διαδραματίσει η σωστή και στοχευμένη διαφήμιση. Σκοπός της είναι οι απλοί πολίτες και οι επαγγελματίες του χώρου της αυτοκίνησης, της γεωργίας και της αλιείας να γνωρίσουν την τοποθεσία του καθώς και να έρθουν σε επαφή με τις διευρυμένες πλέον δυνατότητές του.

Έπειτα, είναι σημαντικό να αναφερθεί η σωστή διάρθρωση του κόστους (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015, σελ.401). Η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει

ένα σημαντικότερο πλεονέκτημα στον πελάτη, καθώς είναι σε θέση να αναζητήσει και να συγκρίνει ένα πλήθος τιμών από διαφορετικά καταστήματα για το ίδιο προϊόν. Έτσι λοιπόν, η κοστολόγηση των προϊόντων οφείλει να είναι σε λογικά πλαίσια, με γνώμονα τόσο το κέρδος για την επιχείρηση, όσο και με σεβασμό στην οικονομική δυνατότητα του αγοραστή, λόγω των δυσοίωνων εποχών που βιώνουμε. Τακτικές υπερκοστολόγησης σε μη λογικά πλαίσια απομακρύνουν ακόμα και τους πελάτες με τους οποίους υπάρχει χρόνια συνεργασία. Η τιμή του ανταλλακτικού πρέπει να εξαρτάται από την ποιότητα της εταιρείας παραγωγής του, την τιμή αγοράς, την ζήτηση και την σπουδαιότητά του για το αυτοκίνητο, το σκάφος ή το γεωργικό μηχάνημα.

Συνεχίζοντας τη διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας του επιχειρηματικού πλάνου, οφείλει να αναφερθεί η ολοκληρωμένη κατάρτιση του προσωπικού πάνω στον τομέα των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών και η διεύρυνση των ήδη υπαρχόντων γνώσεων πάνω στη λειτουργία των γεωργικών μηχανημάτων. Το προσωπικό του καταστήματος είναι άρτια εκπαιδευμένο όσον αφορά τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων, διαθέτοντας μεγάλη εμπειρία πάνω στο αντικείμενο. Η μετάβαση στα νέα δεδομένα της επιχείρησης οφείλει να είναι σταδιακή, ώστε ο καθένας να έχει τον χρόνο να απορροφήσει τη νέα γνώση και να εκπαιδευτεί πάνω σε αυτή. Μεσοπρόθεσμος στόχος είναι το προσωπικό να έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και επιτυχία στις νέες προκλήσεις που θα έρθουν.

Κλείνοντας, τελευταίος αλλά αρκετά σημαντικός παράγοντας είναι η εξοικείωση με τα νέα χωροταξικά δεδομένα που θα δημιουργηθούν με την ανακατανομή του εμπορεύματος και την εισαγωγή νέων προϊόντων. Είναι σύνηθες φαινόμενο οι εργαζόμενοι να έχουν συνηθίσει σε μια ρουτίνα και μια επαναληψιμότητα (Κοντογιάννης, 2016, σελ.193) κατά την ώρα της εργασίας τους. Ερχόμενοι σε επαφή με τα νέα δεδομένα, οφείλουν να μην εργάζονται μηχανικά και να ενστερνιστούν τις αλλαγές στο σύνολο της λειτουργίας της εταιρείας, ώστε να μην προκληθούν λάθη κατά την πώληση εξαιτίας αμέλειας του ανθρώπινου παράγοντα.

## **2.4. Ανάλυση περιβάλλοντος**

Η ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης αφορά όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν με κάποιο τρόπο την αγορά και την βιομηχανική



ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος. Πρέπει να σημειωθεί πως τα συγκεκριμένα στοιχεία δεν ορίζονται απόλυτα από την επιχείρηση, καθώς αποτελούν εξωτερικές μεταβλητές της και είναι σημαντική η συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξής τους. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τις σχέσεις τις με τους κρατικούς φορείς, την οικονομία, την επικρατούσα κουλτούρα και τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής που λειτουργεί (Σιτζίμης, 2017, σελ.31).

### **2.4.1. Τεχνολογία**

Η φύση της εργασίας πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων δεν απαιτεί κάποια ιδιαίτερα εξελιγμένη τεχνολογία, πέρα από κάποια βασικά εργαλεία. Το σημαντικότερο εξ αυτών είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, μέσω του οποίου συντελούνται οι ηλεκτρονικές παραγγελίες προς τους προμηθευτές μας, γίνεται αναζήτηση των ανταλλακτικών κάθε μοντέλου με την χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων και κόβονται τα νόμιμα τιμολόγια αγορών. Όσον αφορά την ίδρυση του υποκαταστήματος, είναι απαραίτητη η αγορά ενός επιπλέον ηλεκτρονικού υπολογιστή για τις παραπάνω εργασίες. Επιπλέον, η φύση της εργασίας απαιτεί ορισμένες μικροκατασκευές, συνεπώς είναι χρήσιμη η αγορά εργαλείων όπως κατσαβίδια, πένσες, ψαλίδια, πριόνια, χαρτοκόπτες και κλειδιά ξεβιδώματος. Δεν συνίσταται η αγορά εξελιγμένων εργαλειομηχανών CNC (Αντωνιάδης, 2018), καθώς η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα της πώλησης των ανταλλακτικών και όχι της κατασκευής τους.

Τέλος, μια κίνηση η οποία θα έδινε μεγάλη τεχνολογική ώθηση στην επιχείρηση, είναι η δημιουργία e-shop, δηλαδή ηλεκτρονικού καταστήματος, όπου οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν διαδικτυακά να γνωρίσουν το εμπόρευσμά μας και να το παραγγείλουν χωρίς να χρειαστεί να μεταβούν σε κάποιο από τα καταστήματα. Στόχος είναι να τεθεί σε λειτουργία τρία με τέσσερα χρόνια μετά την ίδρυση του υποκαταστήματος, όταν θα υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την πορεία της επιχείρησης και τις ανάγκες της στη νέα της φάση.

### **2.4.2 Σχέσεις με κρατικούς φορείς**

Η επιχείρηση δεν έχει ως στόχο να συμμετέχει σε κάποιον από τους διαγωνισμούς δημοσίων έργων για πιθανή παροχή των προϊόντων της, με μοναδική εξαίρεση τη συνεργασία της επιχείρησης με τον Δήμο Μεγάρων, καθώς ο όγκος των ανταλλακτικών που πωλείται είναι διαχειρίσιμος στην περίπτωση της πίστωσης, αφετέρου δεν υπάρχει ο σκόπελος της μεταφοράς τους, γεγονός που θα επέφερε επιπλέον κόστος. Πιθανή αιτία οι μεγάλες καθυστερήσεις στις πληρωμές που παρατηρούνται, αλλά και το γεγονός πως πιθανώς να χρειαστεί επιπλέον προσωπικό, που θα αξιολογήσει και θα επεξεργαστεί την κατάσταση. Οι σχέσεις συναναστροφής της επιχείρησης με τον δημόσιο τομέα, αφορούν την συνεργασία με τον δήμο Μεγάρων και την περιφέρεια Αττικής, για την παροχή ανταλλακτικών στα αυτοκίνητα και τα μηχανήματά τους. Η παροχή υψηλής ποιότητας ανταλλακτικών σε οχήματα όπως ασθενοφόρα και οχήματα καθαρισμού είναι χρέος για την εταιρεία, καθώς αναβαθμίζεται το βιοτικό επίπεδο της πόλης συνολικά και δημιουργείται το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς προς το σύνολο.

Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να τονιστεί η σημαντικότητα της συνέπειας της επιχείρησης προς τις φορολογικές τις υποχρεώσεις. Η έγκυρη καταβολή μισθών και φόρων είναι απαραίτητη ώστε να υπάρχει το αίσθημα της οικονομικής σταθερότητας και να μην δημιουργούνται προβλήματα με την εφορία και άλλους κρατικούς φορείς, οι οποίοι μπορούν να παρεμποδίσουν τη σταθερή πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης. Πιθανές φήμες για αφερεγγυότητα είναι ικανές να απομακρύνουν τόσο πελάτες-συνεργάτες, όσο και προμηθευτές, οι οποίοι πιθανώς να φοβηθούν πως θα αργήσουν να λάβουν τα οφειλόμενά τους.

Τέλος, η επιχείρηση δεν πρέπει να κλείνει την πόρτα σε πιθανές επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τα προγράμματα του ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για Πλαίσιο Ανάπτυξης, 2020)<sup>2</sup>, για start-up επιχειρήσεις. Αν και η αρχική επιχείρηση λειτουργεί εδώ και πολλά χρόνια, εντούτοις η εισαγωγή της στον χώρο των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών και η πιθανή μελέτη για την λειτουργία τους, είναι ικανή να της δώσει την ευκαιρία πιθανής επιχορήγησης, ώστε να καταφέρει να αναπτυχθεί και να ολοκληρώσει το έργο της. Το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης μικρομεσαίων και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα στηρίζει μέσω επιχορηγήσεων φιλόδοξες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο να αναπτυχθούν και

---

<sup>2</sup> Σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ

να προσφέρουν κάτι καινοτόμο στην περιοχή τους και κατ' επέκταση στην χώρα μας. Η εισαγωγή της εταιρείας σε έναν καινούργιο κλάδο, σε συνδυασμό με τις νέες θέσεις εργασίας που μπορεί να προσφέρει με την ενέργεια αυτή, αυξάνει την πιθανότητα λήψης επιχορήγησης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί τόσο για την αγορά καινούργιου εξοπλισμού, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελέσει και κίνητρο για την πρόσληψη επιπλέον εργαζόμενου μελλοντικά.

### **2.4.3. Οικονομία**

Η οικονομική κρίση των προηγούμενων ετών (Δουράκης, 2011) επηρέασε σημαντικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και φυσικά τον κλάδο των ανταλλακτικών. Οι εισαγωγές μειώθηκαν αισθητά και οι έμποροι από το εξωτερικό ασκούν μια πιο συντηρητική πολιτική όσον αφορά τις πιστώσεις. Παράλληλα, η μείωση των μισθών και γενικότερα του εισοδήματος των πολιτών, επέφερε και μείωση των εξόδων τους που αφορούν την συντήρηση του αυτοκινήτου τους. Το γεγονός αυτό επηρέασε συνολικά τον κλάδο της βιομηχανίας των ανταλλακτικών, καθώς το αγοραστικό κοινό προσπαθούσε να αποφύγει κάθε περιττό έξοδο. Η σχετική σταθεροποίηση της κατάστασης επέφερε μια νότα αισιοδοξίας και μικρή αλλά σταθερή αύξηση των πωλήσεων. Αναγνωρίζοντας την επικρατούσα κατάσταση και τους δισταγμούς πολλών πελατών, η επιχείρηση οφείλει να συνεχίσει την ομαλή διάρθρωση του κόστους και με την ίδρυση του υποκαταστήματος. Οι τακτικές υπερκοστολογήσεων προϊόντων θα απομακρύνουν πολλούς πελάτες προς ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, οι οποίες πιθανώς να τους προσφέρουν ελκυστικότερες προσφορές.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως λόγω της μη σταθερής κατάστασης της οικονομίας, η εισαγωγή στην αγορά των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών, πρέπει να γίνει με αργά και σταθερά βήματα. Η μαζική και αλόγιστη εισαγωγή ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών είναι ικανή προκαλέσει σημαντική οικονομική ζημία, εφόσον δεν έχει την απαιτούμενη ανταπόκριση από το κοινό. Η είσοδος στον καινούργιο αυτό τομέα σχεδιάζεται να γίνει καταρχήν μέσω εμπορίας φίλτρων για θαλάσσια σκάφη. Στην περίπτωση δε, που η ζήτηση είναι σταθερή και αυξανόμενη, τότε δεν θα υπάρχει και ο φόβος αποτυχίας και το επιχειρηματικό σχέδιο θα προχωρήσει κανονικά. Γίνεται

κατανοητό πως το αρμόδιο τμήμα διαφήμισης έχει σημαντικότερο ρόλο στο συγκεκριμένο πλάνο.

#### **2.4.4. Κουλτούρα – Πολιτισμός**

Αναφερόμενοι σε κάποιου είδους κουλτούρα όσον αφορά το εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων, έχει γίνει η διαπίστωση πως σημαντικός αριθμός πελατών μένει πιστός σε συγκεκριμένες μάρκες ανταλλακτικών που χρησιμοποιούν στο αυτοκίνητό τους. Το γεγονός αυτό, οφείλει να μας οδηγήσει σε δύο πολύ σημαντικές κατευθύνσεις. Αφενός, με τη βοήθεια κατάλληλων ερωτηματολογίων ή απλής συζήτησης με τους πελάτες, να εξασφαλιστεί μεγάλο απόθεμα σε συγκεκριμένα είδη που εμφανίζουν μεγάλη ζήτηση, εξαιτίας της ποιότητας και της αξιοπιστίας τους, τη στιγμή που οι πελάτες αρνούνται να δοκιμάσουν μια διαφορετική μάρκα προϊόντος. Αφετέρου, μέσω κατάλληλης ενημερωτικής καμπάνιας, η οποία θα διεξάγεται κυρίως στους χώρους των καταστημάτων, οι πελάτες να γνωρίσουν τα προϊόντα διαφορετικών εταιρειών, πιθανώς λιγότερο γνωστών από τις εταιρείες-κολοσσούς στο χώρο, τα οποία θα είναι πιο φθηνά και θα διακρίνονται από την ίδια αξιοπιστία και ποιότητα.

Η συγκεκριμένη πολιτική μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη, καθώς βοηθά στο να παραμείνει ικανοποιημένο το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών, τόσο αυτοί που είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν το προϊόν στη μάρκα που επιθυμούν ανεξαρτήτως τιμής, όσο και αυτοί οι οποίοι είναι πιο διαλλακτικοί και αναζητούν κάτι πιο προσιτό και οικονομικό.

Μιλώντας για την κουλτούρα της επιχείρησης, δηλαδή ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιών και ιδεών που αποτελεί το υπόβαθρο των θέσεων και των συμπεριφορών του καθενός στην επιχείρηση (Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης & Μιχαλόπουλος, 2007, σελ.227), γίνεται προσπάθεια για διατήρηση της ποιότητας των ανταλλακτικών και υποστήριξη του πελάτη και μετά την πώληση. Στόχος της εταιρείας είναι οι πελάτες να νιώθουν σιγουριά και ασφάλεια μετά την διαδικασία αγοραπωλησίας, και η επιχείρηση, ως ένας ζωντανός οργανισμός του εμπορίου της πόλης, να σταθεί δίπλα τους στην περίπτωση εμφάνισης προβλήματος.

### 2.4.5 Δημογραφικά στοιχεία

Η πλήρης γνώση των δημογραφικών στοιχείων του δήμου και της ευρύτερης περιοχής είναι απαραίτητη για την σωστή οργάνωση της επιχείρησης. Ο πληθυσμός του δήμου Μεγάρων αγγίζει τους 37.000 κατοίκους, ενώ η έκτασή του είναι αρκετά μεγάλη και ανέρχεται περίπου στα 330 τετραγωνικά χιλιόμετρα (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2011)<sup>3</sup>. Είναι κατανοητό πως οι μετακινήσεις σε έναν τόσο μεγάλο σε έκταση δήμο δεν είναι πάντα εύκολες, ιδιαίτερα όταν η ταχύτητα στην εκτέλεση της εργασίας παίζει ρόλο. Η ίδρυση του υποκαταστήματος σε περιοχή σχετικά απομακρυσμένη από αυτή του αρχικού καταστήματος – αποθήκης έχει ως στόχο την διευκόλυνση των πελατών που προέρχονται από περιοχές μακριά από το αρχικό κατάστημα. Ένας νέος πόλος εμπορίου ανταλλακτικών αυτοκινήτων πρόκειται να προστεθεί στην περιοχή της Νέας Περάμου, διευρύνοντας τις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες και αποσυμφορώντας την επιβαρυνόμενη από εμπορεύματα αρχική αποθήκη.

---

<sup>3</sup> Τα στοιχεία αναγράφονται αναλυτικά στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η συγκεκριμένη ενότητα αναφέρεται στις μελλοντικές στρατηγικές οι οποίες θα αναπτυχθούν από την επιχείρηση και αφορούν πέντε διαφορετικά αλλά εξίσου σημαντικά τμήματά της. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές που θα αναπτυχθούν αφορούν τον καθορισμό των γενικότερων στόχων της επιχείρησης, την στρατηγική των προϊόντων, το ακριβές πλάνο Marketing, την διαδικασία των πωλήσεων και το διοικητικό πλάνο της επιχείρησης (Σιτζίμης, 2017, σελ.32). Στόχος είναι, μέσω της ανάλυσης των συγκεκριμένων στρατηγικών, η επιχείρηση να διαθέτει ένα εύρυθμο και ολοκληρωμένο πλάνο λειτουργίας, το οποίο θα συμβάλει στην γενικότερη προσπάθεια ανάπτυξής της.

### **3.1. Καθορισμός στόχων**

Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επίπεδα. Το πρώτο εξ αυτών αφορά τους στόχους της επιχείρησης σχετικά με την εσωτερική λειτουργία της και το δεύτερο τους στόχους της που αναφέρονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Αναφερόμενοι στους στόχους της επιχείρησης που σχετίζονται με το εσωτερικό της περιβάλλον, κύριος εξ αυτών είναι η σταδιακή αύξηση των κερδών της και γενικότερα η θέσπιση μιας ορθολογικής οικονομικής πολιτικής, η οποία δεν θα θέσει σε καμία των περιπτώσεων το κατάστημα σε οικονομικό κίνδυνο (Ζοπουνίδης, 2013). Αυτή η επιδίωξη βεβαίως μπορεί να επιτευχθεί μόνο ως τελευταίος κρίκος μιας αλυσίδας γεγονότων και στόχων οι οποίοι προηγούνται. Η βελτίωση της ποιότητας των ανταλλακτικών αυτοκινήτων, η συνεχής αναζήτηση συνεργατών που εγγυώνται υψηλή αντοχή των προϊόντων σε ανταγωνιστικότατη τιμή και η βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης είναι βασικά ζητούμενα για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης.

Επιπλέον, είναι γνωστό πως στην εποχή μας οι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας είναι ραγδαίοι. Ο εφησυχασμός που μπορεί να προέλθει εξαιτίας της ήδη υπάρχουσας λίστας σταθερών πελατών είναι υπαρκτός. Για τον λόγο αυτό, σχεδιάζεται η σύγκλιση συνεδριάσεων του προσωπικού ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως

εκτός των ωρών εργασίας, όπου θα συζητούνται θέματα που αφορούν τον χώρο του αυτοκινήτου γενικότερα, θα επιλύονται απορίες και θα γίνεται εμβάθυνση στο αντικείμενο εργασίας, ειδικά όσον αφορά προϊόντα πρόσφατης εισαγωγής.

Στη συνέχεια, όπως αναφέρθηκε στο εδάφιο 2.3.2, στόχος της επιχείρησης είναι η εμβάθυνση και η αύξηση της ποσότητας του εμπορεύματος που αφορά τα γεωργικά μηχανήματα και τα θαλάσσια σκάφη. Εφόσον οι εργαζόμενοι δεν είναι σε άμεση θέση να γνωρίζουν με μεγάλη ευχέρεια την λειτουργία των παραπάνω μηχανών, οι ιθύνοντες της επιχείρησης σχεδιάζουν την συμμετοχή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, με στόχο η επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέλθει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών χωρίς να αφήνει δυσαρεστημένους τους πελάτες που την εμπιστεύτηκαν.

Τέλος, ένας ακόμη άμεσος στόχος που έχει προγραμματιστεί, είναι η ανακατανομή της αποθήκης, με σκοπό το εμπόρευμα να είναι ορθά τοποθετημένο και διαρθρωμένο στα δύο καταστήματα ανάλογα με τις ανάγκες κάθε περιοχής. Η αναλυτική αναδιοργάνωση της αποθήκης (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014) θα περιγραφεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Αναφερόμενοι στους στόχους που έχουν τεθεί οι οποίοι σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κυριότερος εξ αυτών αποτελεί η εξέλιξη στη σχέση συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Το νέο βήμα της επιχείρησης, με την ίδρυση ενός υποκαταστήματος είναι αναγκαίο να στηριχθεί από τους ανθρώπους με τους οποίους υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και για τον λόγο αυτό όλοι οι ιθύνοντες και οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι σε θέση να ακούσουν οποιαδήποτε παρατήρηση ή παράπονό τους. Η ανθρώπινη αυτή σχέση αλληλεπίδρασης ισχυροποιείται ακόμη περισσότερο στην περίπτωση που η επιχείρηση βρίσκεται κοντά τους και μετά την πώληση του ανταλλακτικού, στην απευκταία περίπτωση όπου διαπιστωθεί κάποιου είδους πρόβλημα με το ανταλλακτικό. Μέσω της απλής και καθημερινής σχέσης που επιζητείται με πελάτες και προμηθευτές, επιδιώκεται η εταιρεία να γίνει ένα ισχυρό κέντρο εμπορίου στον Δήμο και να συνεπικουρήσει στην αύξηση της ευημερίας της πόλης, εγγυώμενοι την ασφάλεια των ανταλλακτικών αυτοκινήτων και γεωργικών μηχανημάτων, με τα οποία εργάζονται και μεταφέρονται χιλιάδες άνθρωποι.

Έπειτα, τίγεται ένα ζήτημα το οποίο αφορά την αλληλεπίδραση με εξωτερικούς κρατικούς φορείς, αλλά έχει σχέση και με το εσωτερικό της εταιρείας. Το γεγονός αυτό δεν είναι άλλο από την ορθή και άμεση τακτοποίηση των όποιων φορολογικών ή μισθολογικών ζητημάτων εκκρεμούν. Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί μια σκληρή οικονομική πολιτική, ιδιαίτερα μέχρι να συντελεστεί ολική απόσβεση του κόστους (Ζοπουνίδης, 2013) του καινούργιου υποκαταστήματος. Σε διαφορετική περίπτωση, οι μη πληρωτέοι λογαριασμοί, τα χρέη προς προμηθευτές, εργαζόμενους και δημόσιους φορείς είναι ικανοί να γκρεμίσουν ολόκληρο το οικοδόμημα το οποίο δημιουργήθηκε αρκετά χρόνια πριν και ατενίζει με αισιοδοξία το μέλλον.

Κλείνοντας, η αναφορά στους βασικούς στόχους της επιχείρησης δεν μπορεί να μην περιλαμβάνει και το ζήτημα της λήψης χρηματοδότησης από το ΕΣΠΑ, το οποίο αναφέρθηκε και προηγουμένως (Εταιρικό Σύμφωνο για Πλαίσιο Ανάπτυξης, 2020). Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι σε πολύ καλό επίπεδο, εφόσον το αρχικό κατάστημα-αποθήκη λειτουργεί ήδη αρκετά χρόνια. Παρόλα αυτά, η πιθανότητα λήψης ενός σεβαστού ποσού από τον συγκεκριμένο φορέα αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την ίδρυση του υποκαταστήματος και την πρόσληψη ενός επιπλέον εργαζόμενου. Η εισαγωγή σε έναν νέο τομέα και η προσπάθεια καινοτομίας στην περιοχή είναι αναμφίβολα ένα βήμα με σημαντικό ρίσκο. Έτσι λοιπόν, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να επιδείξει μέσω του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου πως η στήριξη στην συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα θα αναβαθμίσει την περιοχή στο σύνολό της. Το ποσό που θα καταβληθεί από το Εταιρικό Σύμφωνο για Πλαίσιο Ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθεί για την καταβολή μισθών του νέου εργαζομένου και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού και ραφιών τοποθέτησης.

### **3.2. Στρατηγική προϊόντων**

Ο στόχος στο συγκεκριμένο εδάφιο, είναι να οριστεί στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, η οποία αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται. Ήδη υπάρχει μια στρατηγική εμπορίας και τιμολόγησης των ανταλλακτικών από την λειτουργία του αρχικού καταστήματος-αποθήκης, όμως υπάρχει πλέον η ανάγκη να οριστούν κάποιες επιπλέον συνισταμένες, εξαιτίας της



ίδρυσης του υποκαταστήματος, οι οποίες θα βοηθήσουν την εταιρεία να διατηρήσει και να βελτιώσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (Hill, Jones, 2001).

Βασικός παράγοντας μιας επιτυχημένης πορείας ενός καταστήματος, ορίζεται η ορθή και λογική τιμολόγηση των προϊόντων της (Παντουβάκης, Σιώμοκος & Χρήστου, 2015, σελ. 404). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η έρευνα αγοράς για τα όρια τιμών κάθε προϊόντος. Η πολιτική αυτή έχει ως στόχο την εύρεση δύο τιμών. Η ελάχιστη εξ αυτών θα είναι η τιμή κάτω από την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδος, παρά μόνο θα καλύπτει τα έξοδα αγοράς από τον προμηθευτή. Η μέγιστη εξ αυτών θα είναι η τιμή πάνω από την οποία η ζήτηση θα μειώνεται δραματικά. Συνίσταται η τιμολόγηση των προϊόντων με μία μέση τιμή από αυτές τις δύο και μεταβολή ανάλογα με την ζήτηση που υπάρχει και τις ποσοστιαίες εκπτώσεις στους σταθερούς πελάτες. Τέλος, είναι δεδομένο πως στα ανταλλακτικά γεωργικών μηχανημάτων και θαλασσίων σκαφών, ένας χώρος στον οποίο η επιχείρηση θα κάνει μια νέα εισαγωγή, οι τιμές θα είναι σημαντικά χαμηλές στην αρχή, με στόχο να προσελκύσουν σταθερό πελατειακό κοινό και να δημιουργηθούν συνεργασίες, χωρίς αυτό να σημαίνει πως με την πάροδο του χρόνου οι τιμές θα αυξηθούν κατακόρυφα. Η συγκεκριμένη πολιτική καλείται τιμολόγηση διείσδυσης (Παντουβάκης, Σιώμοκος & Χρήστου, 2015, σελ. 415).

Έπειτα, η επιχείρηση έχει ως στόχο να διατηρήσει μια ενιαία και σταθερή στρατηγική, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεται (Παντουβάκης, Σιώμοκος & Χρήστου, 2015, σελ. 312). Η στρατηγική αυτή έχει ως κύριο δεδομένο πως εμπορεύεται καινούργια και όχι μεταχειρισμένα ανταλλακτικά αυτοκινήτων, γεωργικών μηχανημάτων και θαλασσίων σκαφών. Εκτός του γεγονότος πως η επιχείρηση δεν έχει κάνει την απόπειρα εισόδου στον χώρο των μεταχειρισμένων ανταλλακτικών, ταυτόχρονα αποφεύγεται η κάθε σκέψη για ένα τέτοιο σενάριο. Ο λόγος είναι πως σε πολλές περιπτώσεις δεν γίνεται γνωστός ο πραγματικός χρόνος που έχουν χρησιμοποιηθεί τα προϊόντα, με αποτέλεσμα να καταστρέφονται πολύ πιο γρήγορα από το αναμενόμενο, φέρνοντας την δυσαρέσκεια του πελάτη. Για τον λόγο αυτό γίνεται σταθερός έλεγχος όλων των εισαγόμενων προϊόντων, για να βρεθεί πιθανή φθορά ή αστοχία τους και να αποσυρθούν άμεσα. Η εγγύηση αξιοπιστίας των προϊόντων και η μη συνεργασία με εταιρείες οι οποίες εμπορεύονται ανταλλακτικά με μάρκες αμφιβόλου ποιότητας, είναι βασικό ζητούμενό και στη νέα εποχή της επιχείρησης. Κλείνοντας την αναφορά στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της εταιρείας, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως στα καταστήματα δεν υπάρχουν

διαθέσιμα δομικά εξαρτήματα αυτοκινήτων και γεωργικών μηχανημάτων, όπως ρόδες, ολόκληρες μηχανές και είδη φανοποιείας όπως τζάμια ή φρέζες για τα τρακτέρ αντίστοιχα. Τα παραπάνω ανταλλακτικά ανήκουν στον κλάδο των καταστημάτων εμπορίου φανοποιείας και η επιχείρηση δεν συνεργάζεται σε μεγάλο βαθμό με επιχειρήσεις αυτού του είδους.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στην χάραξη στρατηγικής για τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση, είναι απαραίτητο να τονιστεί πως η επιτυχία στο καινούργιο αυτό επιχειρηματικό βήμα, εξαρτάται εν πολλοίς και στην διαφοροποίηση από τις άλλες εταιρείες και τα προϊόντα τους και τα κίνητρα που θα δοθούν στον πελάτη για να προτιμήσει το κατάστημα. Για τον λόγο αυτό, το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καταστήματος (Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης & Μιχαλόπουλος, 2007, σελ. 56) είναι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και των ανταλλακτικών που προσφέρει σε σχέση με την τιμή πώλησης των προϊόντων, αλλά και η συνεργασία με διαφορετικές εταιρείες για κάλυψη των αναγκών για όλες τις μάρκες, χωρίς την αποκλειστική αφοσίωση σε κάποια συγκεκριμένη. Εφόσον η εταιρεία δεν παράγει κάποιο καινοτόμο προϊόν, η στόχευση για υψηλή παροχή υπηρεσιών, αρτιότητα εμπορευμάτων και ταχύτητα παράδοσης είναι αναγκαία. Ιδιαίτερα, η ταχύτητα παράδοσης των ανταλλακτικών διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς πολλοί μηχανικοί επιθυμούν ταχύτερη εξυπηρέτηση, εφόσον σε πολλές περιπτώσεις επισκευάζουν επαγγελματικά οχήματα. Τέλος, η στήριξη και η επικοινωνία με τον πελάτη και μετά την πώληση του ανταλλακτικού, ιδιαίτερα η ετοιμότητα ανταπόκρισης σε πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανίστηκαν κατά την πώληση των ανταλλακτικών, είναι βασικά ζητούμενα για μια σύγχρονη επιχείρηση της οποίας ο στόχος είναι να εδραιωθεί στο εμπορικό περιβάλλον της περιοχής.

### **3.3. Πλάνο Marketing**

Η αρχική επιχείρηση-αποθήκη κατέχει εξέχουσα θέση στην αγορά και αναγνωρίζεται από τους πελάτες και τους λοιπούς συνεργάτες της για την αξιοπιστία των προϊόντων της και την ταχύτητα της εξυπηρέτησής της. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου διαφημιστικού πλάνου, παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη ώστε οι πελάτες να έρθουν σε επαφή με το νέο υποκατάστημα και να γνωρίσουν τις

διευρυμένες δυνατότητές του. Το πλάνο Marketing που αναπτύσσεται επιχειρεί αρχικά να καταγράψει την συμπεριφορά του καταναλωτή όσον αφορά την διαδικασία αγοράς ανταλλακτικού και στη συνέχεια να θεσπίσει πολιτικές για την διανομή, την προώθηση, το εμπόριο και την τιμολόγηση των προϊόντων που θέτει προς πώληση (Μουστάκης, 2017).

### **3.3.1 Συμπεριφορά καταναλωτή**

Η κατανόηση των απαιτήσεων και της συμπεριφοράς του πελάτη είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης (Ματσατσίνης, 2005). Η κάθε εταιρεία είναι υποχρεωμένη να παρατηρεί συνεχώς πιθανές μεταβολές και να βρίσκεται σε θέση να συνομιλήσει με το αγοραστικό κοινό για πιθανές παρατηρήσεις ή διόρθωση σφαλμάτων. Παρατηρούνται γενικότερα πολλές και διαφορετικές συμπεριφορές πελατών όπως είναι λογικό, αλλά θα γίνει προσπάθεια ομαδοποίησής τους σε δύο μεγάλες κατηγορίες, με πρώτη αυτή των τακτικών πελατών και δεύτερη αυτή των περιστασιακών πελατών.

Σε συνομιλίες που γίνονται καθημερινά εντός του χώρου του καταστήματος, έχει τονιστεί πολλές φορές από τους λιγότερο τακτικούς πελάτες, η ανάγκη δημιουργίας και λειτουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος. Ειδικότερα με την ίδρυση του υποκαταστήματος, η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και μεγαλύτερη, καθώς το συνολικό εμπόρευμα θα αυξηθεί και η χρήση του e-shop θα βοηθήσει στην πιο εύρυθμη λειτουργία. Επιπλέον, θα υπερκαλυφθεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα της επιχείρησης έναντι των μεγάλων εταιρειών της Αθήνας, καθώς μπορούν να έρθουν σε επαφή με το κατάστημα και άνθρωποι που ζουν μακριά από τον Δήμο Μεγάρων και να συνάψουν συνεργασία. Η γνωριμία με νέα προϊόντα, οι προσφορές σε νέες εναλλακτικές και φθηνότερες μάρκες ανταλλακτικών, αλλά σταθερά καλής ποιότητας, και οι εκπτώσεις σε ορισμένα προϊόντα σε περίπτωση που αγοραστούν μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος, είναι κάποιες από τις τακτικές που μπορούν να ικανοποιήσουν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες.

Στην αντίπερα όχθη, η δεύτερη κατηγορία πελατών των οποίων οφείλεται να αναλυθεί η συμπεριφορά, είναι οι μακροχρόνιοι και σταθεροί πελάτες. Η συγκεκριμένη ομάδα πελατών εμφανίζει το χαρακτηριστικό πως γνωρίζει σχεδόν άριστα το ήδη υπάρχον εμπόρευμα. Οι πελάτες της συγκεκριμένης ομάδας μπορούν να προσέλθουν

στο κατάστημα αρκετές φορές την ίδια μέρα, και να αγοράσουν μεγάλο όγκο ανταλλακτικών, καθώς συνήθως εργάζονται σε συνεργείο αυτοκινήτων ή στον αγροτικό τομέα. Όπως είναι λογικό, η μεγάλη ποσότητα προϊόντων που αγοράζει η συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, τους δίνει την δυνατότητα να διαπραγματευτούν (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015, σελ. 90) από θέση ισχύος την πιθανότητα πίστωσης και πληρωμής σε μεταγενέστερο χρόνο, ή την λήψη εκπτώσεων σε περίπτωση άμεσης πληρωμής. Αυτονόητο είναι η επιχείρηση να επιθυμεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των καλών πελατών και συνεργατών της, είτε μέσω μείωσης της τελικής τιμής του ανταλλακτικού είτε με την δυνατότητα αγοράς περισσότερων προϊόντων στην ίδια τιμή, δηλαδή με τις λεγόμενες “1+1 προσφορές”. Βεβαίως αυτή η πολιτική πρέπει να γίνεται με συγκεκριμένα όρια και εφόσον ο πελάτης τηρεί τις συμφωνίες της συνεργασίας, ώστε αυτή η πολιτική των εκπτώσεων να μην είναι επιζήμια για την εταιρεία.

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών και η μετατόπιση της λειτουργίας της επιχείρησης όσο πιο κοντά στις επιθυμίες τους έχουν ως στόχο και την θετική διαφήμιση από τον πελάτη προς άλλους ανθρώπους. Σε περίπτωση που έμεινε ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση, είναι αρκετά πιθανό να προτείνει την επιχείρηση για αγορά ανταλλακτικών σε γνωστούς και φίλους, διευρύνοντας έτσι τον κύκλο συνεργασιών της επιχείρησης.

### **3.3.2 Προϊόν**

Η επιχείρηση έχει ως αποκλειστικό στόχο να εμπορεύεται καινούργια και όχι μεταχειρισμένα ανταλλακτικά. Η πολιτική αυτή έχει τις ρίζες της στο γεγονός πως δεν είναι πάντα εύκολο να εξακριβωθεί ο πραγματικός χρόνος χρήσης των προϊόντων, με αποτέλεσμα να τα καθιστά αρκετά επικίνδυνα για χρήση σε αυτοκίνητα και αγροτικά μηχανήματα, όπου οι μηχανικές καταπονήσεις που αναπτύσσονται είναι υψηλές. Παρά το γεγονός πως τα περισσότερα ανταλλακτικά είναι κατασκευασμένα από υλικά υψηλής αντοχής όπως το ατσάλι και ο σίδηρος (Νικολός & Τσουρβελούδης, 2014, σελ. 59), δεν πρέπει να λαμβάνεται κανένα απολύτως ρίσκο καθώς πάνω από κάθε κέρδος, προέχει η ασφάλεια του ανθρώπου. Στόχος λοιπόν, είναι η συνεργασία με εταιρείες οι

οποίες εγγυώνται την υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους ώστε να διατηρηθεί η σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

### 3.3.3 Τιμή

Η τιμολόγηση των προϊόντων συντελείται με απλές τιμές λιανικής, οι οποίες συνήθως είναι χαμηλότερες από αυτές των μεγάλων καταστημάτων στην Ελευσίνα και την Αθήνα, με στόχο την προσέλκυση πελατών και την δυνατότητα ισχυροποίησης της θέσης στην αγορά. Η επιχείρηση τιμολογεί τα προϊόντα της με την μέθοδο της ευθυγράμμισης τιμής (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015, σελ. 419). Έχει αναφερθεί πως η εταιρεία δεν στρέφεται αποκλειστικά σε έναν πάροχο όσον αφορά το εμπόριο των ανταλλακτικών, αλλά επιθυμεί να έχει στη διάθεσή της πλήθος διαφορετικών μαρκών, ώστε να έχει ο πελάτης την διακριτική ευχέρεια να επιλέξει. Έτσι λοιπόν, όπως είναι λογικό, οι ανώτερες ποιοτικά μάρκες κοστολογούνται ακριβότερα, ενώ οι λιγότερο ποιοτικές μάρκες εμφανίζουν χαμηλότερη τιμή. Βέβαια, το κόστος αγοράς των υψηλότερα ποιοτικά μαρκών είναι μεγαλύτερο και για τον λόγο αυτό εμφανίζεται διαφορά στην τιμή. Η συγκεκριμένη τιμολόγηση γίνεται πάντα με σεβασμό στον πελάτη και την συνεργασία που έχει συνάψει με την επιχείρηση.

Παράλληλα, η ίδρυση του υποκαταστήματος, η εισαγωγή στον χώρο των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών και η περαιτέρω είσοδος στον τομέα των ανταλλακτικών αγροτικών οχημάτων και μηχανημάτων επιφέρει την ανάγκη θέσπισης μιας τιμολογιακής πολιτικής για τα νέα δεδομένα που δημιουργούνται. Η επιχείρηση κρίνει, με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, πως η καταλληλότερη πολιτική τιμολόγησης των νέων ειδικότερα προϊόντων είναι η τιμολόγηση διείσδυσης (Παντουβάκης, Σιώμκος & Χρήστου, 2015, σελ. 415). Αναλυτικότερα, τίθεται μια σχετικά χαμηλή τιμή στο προϊόν η οποία έχει ως στόχο να πείσει τους καταναλωτές να το δοκιμάσουν. Στόχος είναι η γρήγορη ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω της συνεργασίας με εργαζόμενους στον θαλάσσιο και τον αγροτικό τομέα, το χτίσιμο εμπειρίας του προσωπικού της επιχείρησης στη νέα κατάσταση και την σταδιακή αποτροπή των άμεσων ανταγωνιστών εντός της πόλης. Η πολιτική αυτή ακολουθείται τόσο διότι η εταιρεία έχει σημαντική ικανότητα εισαγωγής των ανταλλακτικών από τους συνεργάτες της, όσο και γιατί εμφανίζει σημαντική ευελιξία στην τιμή πώλησης

του προϊόντος, ανάλογα με το επίπεδο συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Στην περίπτωση που παρατηρηθεί αυξημένη ζήτηση για κάποια από τα καινούργια προϊόντα, η τιμή πώλησης θα ανέβει σταδιακά ώστε να αυξηθεί και το κέρδος της επιχείρησης, χωρίς όμως αυτό να γίνεται σε βαθμό αισχροκέρδειας.

### **3.3.4 Διανομή**

Η διοίκηση της επιχείρησης κρίνει πως δεν είναι εφικτή, στην παρούσα φάση τουλάχιστον, η ανάπτυξη ενός δικτύου διανομών των προϊόντων της. Η ίδρυση του υποκαταστήματος έχει ως στόχο την μείωση των αποστάσεων που πρέπει να καλύψουν οι πελάτες για να προμηθευτούν το ανταλλακτικό που επιθυμούν. Το γεγονός της παράλληλης λειτουργίας δύο καταστημάτων αυξάνει σημαντικά τα έξοδα και ο κίνδυνος της οικονομικής κατάρρευσης ελλοχεύει τουλάχιστον στο πρώιμο στάδιο της λειτουργίας του υποκαταστήματος. Η λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος σε μεταγενέστερο στάδιο της επιχείρησης μπορεί να συνδεθεί και με την ανάπτυξη ενός δικτύου διανομών των ανταλλακτικών. Κρίνεται πως δεν είναι οικονομικά συμφέρον να μεταφέρονται τα ανταλλακτικά στο χώρο του πελάτη όσο το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών προέρχεται από τον δήμο μας. Η ανάπτυξη μελλοντικών συνεργασιών μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος, όμως, με πελάτες οι οποίοι κατοικούν σε απομακρυσμένη από τα καταστήματα περιοχή θα δημιουργήσει εύλογα την ανάγκη ανάπτυξης δικτύου διανομών. Αυτό μπορεί να συμβεί αρχικά μέσω ιδιόκτητου αυτοκινήτου το οποίο θα μεταφέρει τα ανταλλακτικά, ενώ υπάρχει και η εναλλακτική περίπτωση της συνεργασίας με μεταφορική εταιρεία σε περίπτωση που ο όγκος των παραγγελιών σε απομακρυσμένες από τα καταστήματα περιοχές είναι σημαντικός και δεν μπορεί να διεξαχθεί με ένα μόνο όχημα.

### **3.3.5 Προώθηση**

Βασικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με μια νεοϊδρυθείσα επιχείρηση είναι πως ήδη διαθέτει πιστό αγοραστικό κοινό που έχει δεθεί με το όνομα της εταιρείας και την εμπιστεύεται για την προμήθεια των ανταλλακτικών της. Στόχος του διαφημιστικού τμήματος της επιχείρησης είναι πλέον η γνωριμία των πελατών με

το υποκατάστημα και με τις εξελεγμένες δυνατότητες που αυτό προσφέρει. Η διαφημιστική καμπάνια έχει ως βασικό σκοπό να γνωρίσει στο κοινό όλα εκείνα τα μέσα από τα οποία θα προέλθει η ικανοποίησή του, η οποία ορίζεται ως το αποτέλεσμα της εμπειρίας χρήσης ή κατανάλωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, θεωρώντας έτσι την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η δημιουργία ιστοσελίδας και ηλεκτρονικού καταστήματος είναι κεντρικός στόχος της επιχείρησης, στην προσπάθεια διεύρυνσης του αγοραστικού κοινού της και σύναψης συνεργασιών με πελάτες από πολλές και διαφορετικές περιοχές. Πλέον ο καθένας θα έχει την δυνατότητα με μια απλή αναζήτηση να γνωρίσει, να αξιολογήσει και να συγκρίνει τα προϊόντα σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες χωρίς να χρειαστεί να μεταβεί αυτοπροσώπως στο κατάστημα. Η τεχνολογία για άλλη μια φορά λύνει το πρόβλημα των αποστάσεων.

Στη συνέχεια η επιχείρηση έχει ως στόχο να εκμεταλλευτεί την σταθερή συνεργασία που έχει συνάψει με τα περισσότερα συνεργεία της πόλης, με στόχο να βελτιώσει την διαφημιστική της καμπάνια. Το σχέδιο είναι να προταθεί στα συνεργεία αυτά να ψωνίζουν τα ανταλλακτικά που χρειάζονται για το service των αυτοκινήτων αποκλειστικά από το κατάστημά μας, ενημερώνοντας ταυτόχρονα τους πελάτες τους για την αξιοπιστία των προϊόντων που τοποθετούνται και το κύρος της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, όλο και περισσότερο αγοραστικό κοινό θα έχει την ευκαιρία να γνωρίσει την εταιρεία, έστω και με αυτόν τον έμμεσο τρόπο. Φυσικά, για την σύναψη αυτής της συμφωνίας απαιτούνται και τα κατάλληλα κίνητρα στους μηχανικούς, τα οποία μπορεί να είναι είτε εκπτώσεις στον τελικό λογαριασμό ή να προτείνεται από εμάς η επιχείρησή τους σε πελάτες οι οποίοι αναζητούν αξιόπιστο service για το αυτοκίνητο, το σκάφος ή το αγροτικό τους όχημα.

Έπειτα, η συμμετοχή σε εκθέσεις ανταλλακτικών ανά την Ελλάδα και την Ευρώπη είναι απαραίτητο συστατικό μιας επιτυχημένης διαφημιστικής καμπάνιας. Στους χώρους αυτούς υπάρχουν επαγγελματίες του χώρου όπως προμηθευτές, έμποροι και μηχανικοί, οι οποίοι διαθέτουν τεράστια εμπειρία και τεχνογνωσία στον χώρο. Η γνωριμία, η διαφήμιση του εμπορεύματός και η σύναψη συνεργασιών είναι ικανή να γιγαντώσει οικονομικά και εμπορικά την επιχείρηση, ενώ εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός της εμβάθυνσης των γνώσεων και των εμπειριών της διεύθυνσης και του προσωπικού μέσω της συναναστροφής και συνομιλίας με τα άτομα αυτά.

Επιπροσθέτως, η συνεργασία με την τοπική δημοτική αρχή για την προμήθεια ανταλλακτικών στα οχήματά της, προσθέτει κύρος και διαφημίζει την επιχείρηση με έναν αρκετά απλό αλλά ταυτόχρονα και ουσιαστικό τρόπο. Οι πολίτες καθώς παρατηρούν πως μια δημόσια αρχή εμπιστεύεται την επιχείρηση, πείθονται τόσο για την ικανότητα όσο και για την αξιοπιστία της. Στόχος της εταιρείας είναι η εμβάθυνση της συγκεκριμένης συνεργασίας, η οποία μπορεί να αποφέρει πολλαπλά οφέλη. Προς αυτή την κατεύθυνση, εξετάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα η δωρεά ανταλλακτικών προς το ασθενοφόρο και τα οχήματα καθαρισμού του δήμου, ενέργεια που έχει ως στόχο την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου της πόλης των Μεγάρων, αλλά και την τόνωση της κοινωνικής δράσης της επιχείρησης προς όφελος όλων των πολιτών. Οι δράσεις αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο της κουλτούρας που επιθυμεί να αναπτύξει η επιχείρηση (Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης & Μιχαλόπουλος, 2007) η οποία οφείλει να θέτει πάνω από κάθε κέρδος και φιλοδοξία την ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

Τέλος, εφόσον στόχος της εταιρείας είναι η εισαγωγή στον χώρο των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών, οφείλει να δημιουργηθεί μια διαφημιστική καμπάνια η οποία θα ενημερώσει τους ενδιαφερόμενους για τις εξελιγμένες υπηρεσίες που παρέχονται. Η καμπάνια αυτή πρέπει βεβαίως να είναι στοχευμένη και να επικεντρώνεται στους εργαζόμενους στον συγκεκριμένο τομέα. Για τον λόγο αυτό, σχεδιάζεται το μοίρασμα ενημερωτικών φυλλαδίων ιδιαίτερα στο υποκατάστημα της Νέας Περάμου, περιοχή της οποίας η οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλιεία. Ταυτόχρονα, η ενημέρωση αυτή θα παρέχεται και μέσω της ιστοσελίδας του καταστήματος αλλά και στο κεντρικό κατάστημα-αποθήκη. Μεγαλύτερη βαρύτητα όμως, όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, πρέπει να δοθεί στο υποκατάστημα της Νέας Περάμου λόγω της γεωγραφικής του θέσης και της ιδιομορφίας της περιοχής.

### **3.4. Πωλήσεις**

Η διατύπωση και η πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα για κάθε αναλυτή. Είναι κοινός τόπος ότι, παρόλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάθε ρεαλιστικό μέσο, η πρόβλεψη μπορεί να είναι αποτυχημένη καθώς οι μελλοντικές πωλήσεις του καταστήματος εξαρτώνται από



παράγοντες όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας, η διαφήμιση των προϊόντων και η δράση των ανταγωνιστών. Παρόλα αυτά, θα επιχειρηθεί να αποτυπωθεί στον παρακάτω πίνακα μια πρόβλεψη των πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης, η οποία πάντα γίνεται με επιφυλακτικότητα αλλά και με σαφείς και λογικές υποθέσεις. Τα παρακάτω νούμερα αποτυπώνουν ένα μέσο πιθανό σενάριο για τις πωλήσεις. Εφόσον όμως το περιβάλλον του εμπορίου είναι δυναμικά μεταβαλλόμενο, θα παρουσιαστούν δύο ακόμη πίνακες. Ο ένας θα αφορά μια απαισιόδοξη πρόβλεψη και ο δεύτερος μια αισιόδοξη πρόβλεψη. Στο τέλος, στον Λογαριασμό Αποτελεσμάτων Χρήσης, θα υπολογιστεί η μέση λύση, ανάλογη της μεθοδολογίας PERT (Μουστάκης, 2012β, σελ.96). Οι προβλέψεις των πωλήσεων συντελούνται για τα έτη 2021-2028.

*Πίνακας 3.4.α: Μέση Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2024*

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2021	Πωλήσεις 2022	Πωλήσεις 2023	Πωλήσεις 2024
1	Κοχλίες	96.000 τμ.	96.600 τμ.	97.200 τμ.	97.800 τμ.
2	Τσιμούχες	14.400 τμ.	15.600 τμ.	16.800 τμ.	18.000 τμ.
3	Ιμάντες	6.240 τμ.	7.440 τμ.	8.640 τμ.	9.840 τμ.
4	Ρουλεμάν	6.000 τμ.	7.200 τμ.	8.400 τμ.	9.600 τμ.
5	Αναφλεκτήρες	5.760 τμ.	6.960 τμ.	8.160 τμ.	9.360 τμ.
6	Φίλτρα	3.840 τμ.	6.240 τμ.	8.640 τμ.	11.040 τμ.
7	Λιπαντικά	2.400 τμ.	4.200 τμ.	6.000 τμ.	7.800 τμ.
8	Φούσκες Ημιαξονίου	1.920 τμ.	1.980 τμ.	2.040 τμ.	2.100 τμ.
9	Δισκόφρενα	1.440 τμ.	2.400 τμ.	3.360 τμ.	4.320 τμ.
10	Κυλινδράκια	1.200 τμ.	1.260 τμ.	1.320 τμ.	1.380 τμ.
11	Μπιλιοφόροι	1.152 τμ.	1.200 τμ.	1.260 τμ.	1.320 τμ.
12	Αντισκωριακά	960 τμ.	1.020 τμ.	1.080 τμ.	1.140 τμ.
13	Σιαγόνες	720 τμ.	600 τμ.	480 τμ.	360 τμ.
14	Φλάντζες	660 τμ.	840 τμ.	1.020 τμ.	1.200 τμ.
15	Πλατίνες	576 τμ.	456 τμ.	336 τμ.	216 τμ.
16	Μπουζοκαλώδια	576 τμ.	600 τμ.	624 τμ.	648 τμ.
17	Κολάρα	480 τμ.	540 τμ.	600 τμ.	660 τμ.

18	Φίλτρα Τρακτέρ	360 τμ.	600 τμ.	840 τμ.	1 .080 τμ.
19	Σετ αμπραγιάζ	288 τμ.	312 τμ.	336 τμ.	360 τμ.
20	Φίλτρα Σκαφών	180 τμ.	360 τμ.	540 τμ.	720 τμ.

Πίνακας 3.4.β.: Μέση Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2025	Πωλήσεις 2026	Πωλήσεις 2027	Πωλήσεις 2028
1	Κοχλίες	98.400 τμ.	99.000 τμ.	99.600 τμ.	100.200 τμ.
2	Τσιμούχες	19.200 τμ.	20.400 τμ.	21.600 τμ.	22.800 τμ.
3	Ιμάντες	11.040 τμ.	12.240 τμ.	13.440 τμ.	14.640 τμ.
4	Ρουλεμάν	10.800 τμ.	12.000 τμ.	13.200 τμ.	14.400 τμ.
5	Αναφλεκτήρες	10.560 τμ.	11.760 τμ.	12.960 τμ.	14.160 τμ.
6	Φίλτρα	13.440 τμ.	15.840 τμ.	18.240 τμ.	20.640 τμ.
7	Λιπαντικά	9.600 τμ.	11.400 τμ.	13.200 τμ.	15.000 τμ.
8	Φούσκες Ημιαξονίου	2.160 τμ.	2.220 τμ.	2.280 τμ.	2.340 τμ.
9	Δισκόφρενα	5.280 τμ.	6.240 τμ.	7.200 τμ.	8.160 τμ.
10	Κυλινδράκια	1.440 τμ.	1.500 τμ.	1.560 τμ.	1.620 τμ.
11	Μπιλιοφόροι	1.380 τμ.	1.440 τμ.	1.500 τμ.	1.560 τμ.
12	Αντισκωριακά	1.200 τμ.	1.260 τμ.	1.320 τμ.	1.380 τμ.
13	Σιαγόνες	240 τμ.	180 τμ.	160 τμ.	140 τμ.
14	Φλάντζες	1.380 τμ.	1.560 τμ.	1.740 τμ.	1.920 τμ.
15	Πλατίνες	96 τμ.	18 τμ.	0	0
16	Μπουζοκαλώδια	180 τμ.	84 τμ.	60 τμ.	48 τμ.
17	Κολάρα	720 τμ.	780 τμ.	840 τμ.	900 τμ.
18	Φίλτρα Τρακτέρ	1.320 τμ.	1.560 τμ.	1.800 τμ.	2.040 τμ.
19	Σετ αμπραγιάζ	384 τμ.	408 τμ.	432 τμ.	456 τμ.
20	Φίλτρα Σκαφών	900 τμ.	1.080 τμ.	1.260 τμ.	1.440 τμ.

Στους παραπάνω πίνακες, παρουσιάζονται οι πιθανότερες πωλήσεις των προϊόντων της αποθήκης, πάντα με βάση τις εκτιμήσεις των αναλυτών. Με μπλε χρώμα παρουσιάζονται τα ανταλλακτικά στα οποία προβλέπεται να έχουν σταθερή πορεία πωλήσεων, με πράσινο χρώμα αυτά στα οποία προβλέπεται μελλοντική άνοδος των πωλήσεων και με κόκκινο χρώμα αυτά στα οποία αναμένεται σταδιακή πτώση των πωλήσεων.

Η κατάταξη των προϊόντων γίνεται με βάση τις αρχικές προβλέψεις πωλήσεων για το έτος 2021. Στη συνέχεια άλλα προϊόντα παρουσιάζουν πτώση και άλλα άνοδο των πωλήσεων, μεταβάλλοντας την αρχική κατάταξή τους. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι τα φίλτρα θαλασσίων σκαφών, που είναι νεοεισαγόμενο είδος, το οποίο δεν έχει προλάβει να δείξει την δυναμική του. Αντίστοιχα, κάποια άλλα προϊόντα όπως οι πλατίνες κατεβαίνουν κατάταξη λόγω τεχνολογικής παλαίωσης.

Οι επόμενοι πίνακες παρουσιάζουν ένα απαισιόδοξο σενάριο πωλήσεων. Οι ιθύνοντες της επιχείρησης οφείλουν να εξετάσουν ακόμα και αυτό το ενδεχόμενο, καθώς υπάρχει η πιθανότητα να μην εξελιχθούν τα πράγματα όπως σχεδιάζονται, με την ίδρυση του υποκαταστήματος και την εισαγωγή σε μια νέα αγορά. Πιθανοί λόγοι μπορεί να είναι τόσο η αστοχία του τμήματος Μάρκετινγκ, όσο και ο ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις ή η δυσπιστία των πελατών για τα νεοεισαγόμενα ανταλλακτικά και τις εξελιγμένες δυνατότητες της εταιρείας. Γίνεται η υπόθεση ότι οι πωλήσεις μειώνονται κατά 25% περίπου από το πιο πιθανό σενάριο.

*Πίνακας 3.4.γ.: Απαισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2024*

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2021	Πωλήσεις 2022	Πωλήσεις 2023	Πωλήσεις 2024
1	Κοχλίες	72.000 τμ.	72.450 τμ.	72.900 τμ.	73.350 τμ.
2	Τσιμούχες	10.800 τμ.	11.700 τμ.	12.600 τμ.	13.500 τμ.
3	Ιμάντες	4.680 τμ.	5.580 τμ.	6.480 τμ.	7.380 τμ.
4	Ρουλεμάν	4.500 τμ.	5.400 τμ.	6.300 τμ.	7.200 τμ.
5	Αναφλεκτήρες	4.320 τμ.	5.220 τμ.	6.120 τμ.	7.020 τμ.
6	Φίλτρα	2.880 τμ.	4.680 τμ.	6.480 τμ.	8.280 τμ.
7	Λιπαντικά	1.800 τμ.	3.150 τμ.	4.500 τμ.	5.850 τμ.

8	Φούσκες Ημιαξονίου	1.440 τμ.	1.485 τμ.	1.530 τμ.	1.575 τμ.
9	Δισκόφρενα	1.080 τμ.	1.800 τμ.	2.520 τμ.	3.240 τμ.
10	Κυλινδράκια	900 τμ.	945 τμ.	990 τμ.	1.035 τμ.
11	Μπιλιοφόροι	864 τμ.	900 τμ.	945 τμ.	990 τμ.
12	Αντισκωριακά	720 τμ.	765 τμ.	810 τμ.	855 τμ.
13	Σιαγόνες	540 τμ.	450 τμ.	360 τμ.	270 τμ.
14	Φλάντζες	495 τμ.	630 τμ.	765 τμ.	900 τμ.
15	Πλατίνες	432 τμ.	342 τμ.	252 τμ.	162 τμ.
16	Μπουζοκαλώδια	432 τμ.	450 τμ.	468 τμ.	486 τμ.
17	Κολάρα	360 τμ.	405 τμ.	450 τμ.	495 τμ.
18	Φίλτρα Τρακτέρ	270 τμ.	450 τμ.	630 τμ.	810 τμ.
19	Σετ αμπραγιάζ	216 τμ.	234 τμ.	252 τμ.	270 τμ.
20	Φίλτρα Σκαφών	135 τμ.	270 τμ.	405 τμ.	540 τμ.

*Πίνακας 3.4.δ.: Απαισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028*

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2025	Πωλήσεις 2026	Πωλήσεις 2027	Πωλήσεις 2028
1	Κοχλίες	73.800 τμ.	74.250 τμ.	74.700 τμ.	75.150 τμ.
2	Τσιμούχες	14.400 τμ.	15.300 τμ.	16.200 τμ.	17.100 τμ.
3	Ιμάντες	8.280 τμ.	9.180 τμ.	10.080 τμ.	10.980 τμ.
4	Ρουλεμάν	8.100 τμ.	9.000 τμ.	9.900 τμ.	10.800 τμ.
5	Αναφλεκτήρες	7.920 τμ.	8.820 τμ.	9.720 τμ.	10.620 τμ.
6	Φίλτρα	10.080 τμ.	11.880 τμ.	13.680 τμ.	15.480 τμ.
7	Λιπαντικά	7.200 τμ.	8.550 τμ.	9.900 τμ.	11.250 τμ.
8	Φούσκες Ημιαξονίου	1.620 τμ.	1.665 τμ.	1.710 τμ.	1.755 τμ.
9	Δισκόφρενα	3.960 τμ.	4.680 τμ.	5.400 τμ.	6.120 τμ.
10	Κυλινδράκια	1.080 τμ.	1.125 τμ.	1.170 τμ.	1.215 τμ.
11	Μπιλιοφόροι	1.035 τμ.	1.080 τμ.	1.125 τμ.	1.170 τμ.
12	Αντισκωριακά	900 τμ.	945 τμ.	990 τμ.	1.035 τμ.
13	Σιαγόνες	180 τμ.	135 τμ.	120 τμ.	105 τμ.

14	Φλάντζες	1.035 τμ.	1.170 τμ.	1.305 τμ.	1.440 τμ.
15	Πλατίνες	72 τμ.	14 τμ.	0	0
16	Μπουζοκαλώδια	135 τμ.	63 τμ.	45 τμ.	36 τμ.
17	Κολάρα	540 τμ.	585 τμ.	630 τμ.	675 τμ.
18	Φίλτρα Τρακτέρ	990 τμ.	1.170 τμ.	1.350 τμ.	1.530 τμ.
19	Σετ αμπραγιάζ	288 τμ.	306 τμ.	324 τμ.	342 τμ.
20	Φίλτρα Σκαφών	675 τμ.	810 τμ.	945 τμ.	1.080 τμ.

Μετά τον πίνακα που παρουσιάζει το απαισιόδοξο πλάνο πωλήσεων της επιχείρησης, σειρά έχει ο πίνακας του αισιόδοξου πλάνου πωλήσεων. Εδώ θα γίνει υπόθεση πως οι πωλήσεις είναι αυξημένες κατά 25% σε σχέση με το πιο πιθανό σενάριο, το οποίο κατατέθηκε πρώτο κατά σειρά.

*Πίνακας 3.4.ε.: Αισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2024*

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2021	Πωλήσεις 2022	Πωλήσεις 2023	Πωλήσεις 2024
1	Κοχλίες	120.000 τμ	120.750 τμ	121.500 τμ.	122.250 τμ.
2	Τσιμούχες	18.000 τμ.	19.500 τμ.	21.000 τμ.	22.500 τμ.
3	Ιμάντες	7.800 τμ.	9.300 τμ.	10.800 τμ.	12.300 τμ.
4	Ρουλεμάν	7.500 τμ.	9.000 τμ.	10.500 τμ.	12.000 τμ.
5	Αναφλεκτήρες	7.200 τμ.	8.700 τμ.	10.200 τμ.	11.700 τμ.
6	Φίλτρα	4.800 τμ.	7.800 τμ.	10.800 τμ.	13.800 τμ.
7	Λιπαντικά	3.000 τμ.	5.250 τμ.	7.500 τμ.	9.750 τμ.
8	Φούσκες Ημιαξονίου	2.400 τμ.	2.475 τμ.	2.550 τμ.	2.625 τμ.
9	Δισκόφρενα	1.800 τμ.	3.000 τμ.	4.200 τμ.	5.400 τμ.
10	Κυλινδράκια	1.500 τμ.	1.575 τμ.	1.650 τμ.	1.725 τμ.
11	Μπιλιοφόροι	1.440 τμ.	1.500 τμ.	1.575 τμ.	1.650 τμ.
12	Αντισκωριακά	1.200 τμ.	1.275 τμ.	1.350 τμ.	1.425 τμ.
13	Σιαγόνες	900 τμ.	750 τμ.	600 τμ.	450 τμ.
14	Φλάντζες	825 τμ.	1.050 τμ.	1.275 τμ.	1.500 τμ.
15	Πλατίνες	720 τμ.	570 τμ.	420 τμ.	270 τμ.

16	Μπουζοκαλώδια	720 τμ.	570 τμ.	420 τμ.	270 τμ.
17	Κολάρα	600 τμ.	675 τμ.	750 τμ.	825 τμ.
18	Φίλτρα Τρακτέρ	450 τμ.	750 τμ.	1.050 τμ.	1.350 τμ.
19	Σετ αμπραγιάζ	360 τμ.	390 τμ.	420 τμ.	450 τμ.
20	Φίλτρα Σκαφών	225 τμ.	450 τμ.	675 τμ.	900 τμ.

*Πίνακας 3.4.στ.: Αισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028*

A/A	Προϊόντα	Πωλήσεις 2025	Πωλήσεις 2026	Πωλήσεις 2027	Πωλήσεις 2028
1	Κοχλίες	123.000 τμ	123.750 τμ	124.500 τμ.	125.250 τμ.
2	Τσιμούχες	24.000	25.500	27.000	28.500
3	Ιμάντες	13.800	15.300	16.800	18.300
4	Ρουλεμάν	13.500	15.000	16.500	18.000
5	Αναφλεκτήρες	13.200	14.700	16.200	17.700
6	Φίλτρα	16.800	19.800	22.800	25.800
7	Λιπαντικά	12.000	14.250	16.500	18.750
8	Φούσκες Ημιαξονίου	2.700	2.775	2.850	2.925
9	Δισκόφρενα	6.600	7.800	9.000	10.200
10	Κυλινδράκια	1.800	1.875	1.950	2.025
11	Μπιλιοφόροι	1.725	1.800	1.875	1.950
12	Αντισκωριακά	1.500	1.575	1.650	1.725
13	Σιαγόνες	300	225	200	175
14	Φλάντζες	1.725	1.950	2.175	2.400
15	Πλατίνες	120	23	0	0
16	Μπουζοκαλώδια	225	105	75	60
17	Κολάρα	900	975	1.050	1.125
18	Φίλτρα Τρακτέρ	1.650	1.950	2.250	2.550
19	Σετ αμπραγιάζ	480	510	540	570
20	Φίλτρα Σκαφών	1.125	1.350	1.575	1.800

Τέλος, ο πίνακας ο οποίος συμπληρώνει και παράλληλα ολοκληρώνει το υποκεφάλαιο των πωλήσεων είναι αυτός ο οποίος περιγράφει μία μέση τιμή πώλησης και μία μέση τιμή αγοράς για κάθε είδος ανταλλακτικού. Αναλυτικότερα, για κάθε ένα από τα είκοσι είδη που διατίθενται στην αποθήκη του καταστήματος θα παρουσιαστεί μια μέση τιμή λιανικής πώλησης για όλες τις μάρκες αυτοκινήτων και μια μέση τιμή αγοράς λιανικής αντίστοιχα. Οι τιμές αυτές θα βοηθήσουν τους αναλυτές, σε συνδυασμό με το ύψος των πωλήσεων στα τρία διαφορετικά σενάρια, για τον υπολογισμό του ύψους των πωλήσεων σε ευρώ, καθώς και του κόστους αγοράς των πωληθέντων.

*Πίνακας 3.4.ζ: Μέση Τιμή Πώλησης και Αγοράς ανά Προϊόν*

A/A	Προϊόντα	Τιμή Πώλησης	Τιμή Αγοράς
1	Κοχλίες	0,5€	0,2€
2	Τσιμούχες	3€	1,5€
3	Ιμάντες	7€	4€
4	Ρουλεμάν	20€	10€
5	Αναφλεκτήρες	4€	2€
6	Φίλτρα	7€	3€
7	Λιπαντικά	7€	3,5€
8	Φούσκες Ημιαξονίου	10€	5,5€
9	Δισκόφρενα	25€	13€
10	Κυλινδράκια	10€	5€
11	Μπιλιοφόροι	40€	18€
12	Αντισκωριακά	5€	2,2€
13	Σιαγόνες	35€	17€
14	Φλάντζες	15€	8€
15	Πλατίνες	5€	2,5€
16	Μπουζοκαλώδια	15€	8€
17	Κολάρα	10€	5€
18	Φίλτρα Τρακτέρ	20€	9€
19	Σετ αμπραγιάζ	100€	60€
20	Φίλτρα Σκαφών	20€	9€

Με τον τελευταίο πίνακα ολοκληρώθηκε η παρουσίαση των πωλήσεων των ανταλλακτικών στα τρία πιθανά σενάρια. Οι λογικές αυτές υποθέσεις θα χρησιμοποιηθούν μετέπειτα στο οικονομικό πλάνο, όπου σε συνδυασμό με την τιμή αγοράς και πώλησης του κάθε προϊόντος, θα δημιουργηθεί ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης για κάθε έτος και στη συνέχεια θα υπολογιστούν χρήσιμοι χρηματοοικονομικοί δείκτες καθώς και το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης (Ζοπουνίδης, 2013). Οι υποθέσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη ενός πλάνου πορείας της επιχείρησης και κατέχουν εξέχουσα θέση στην ατζέντα των αναλυτών.

### **3.5. Διοικητικό Πλάνο**

#### **3.5.1. Οργανόγραμμα και διάρθρωση εταιρείας**

Το αρχικό κατάστημα-αποθήκη είναι μια ιδιωτική επιχείρηση λιανικής πώλησης ανταλλακτικών αυτοκινήτων με όνομα “Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων Τσούκαλας Δ. Ιωάννης”. Απασχολεί συνολικά δύο εργαζόμενους. Ο ένας εξ αυτών εργάζεται με κανονική οκτάωρη σύμβαση και μισθό της τάξεως των 1000 ευρώ ανά μήνα. Ο δεύτερος εργαζόμενος εργάζεται με τετράωρη σύμβαση και μισθό ίσο με 530 ευρώ τον μήνα. Οι αποφάσεις για το αρχικό κατάστημα λαμβάνονται εξ ολοκλήρου από τον ιδιοκτήτη του καταστήματος, ως ο κάτοχος ολόκληρου του μεριδίου της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη νομική μορφή της επιχείρησης έχει το χαρακτηριστικό της μεγάλης διαχειριστικής ευελιξίας και ανεξαρτησίας, πάντα εφόσον βέβαια ο ιδιοκτήτης λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο των νόμων.

Αναφερόμενοι στο διοικητικό καθεστώς του καινούργιου καταστήματος, συντελούνται ορισμένες μικρές αλλαγές όσον αφορά την λειτουργία της εταιρείας και την διοικητική σύνθεσή της. Η δραστηριότητά της είναι πάλι στο πεδίο της λιανικής πώλησης, αλλά θα έχει την επωνυμία “Ανταλλακτικά Αυτοκινήτων, Αγροτικών Οχημάτων και Θαλασσίων Σκαφών Τσούκαλας Ιωάννης και Υιός Ι.Κ.Ε.”. Η διαφοροποίηση παρατηρείται τόσο στην λειτουργία της, η οποία πλέον αφορά τόσο το εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων, των αγροτικών οχημάτων και των



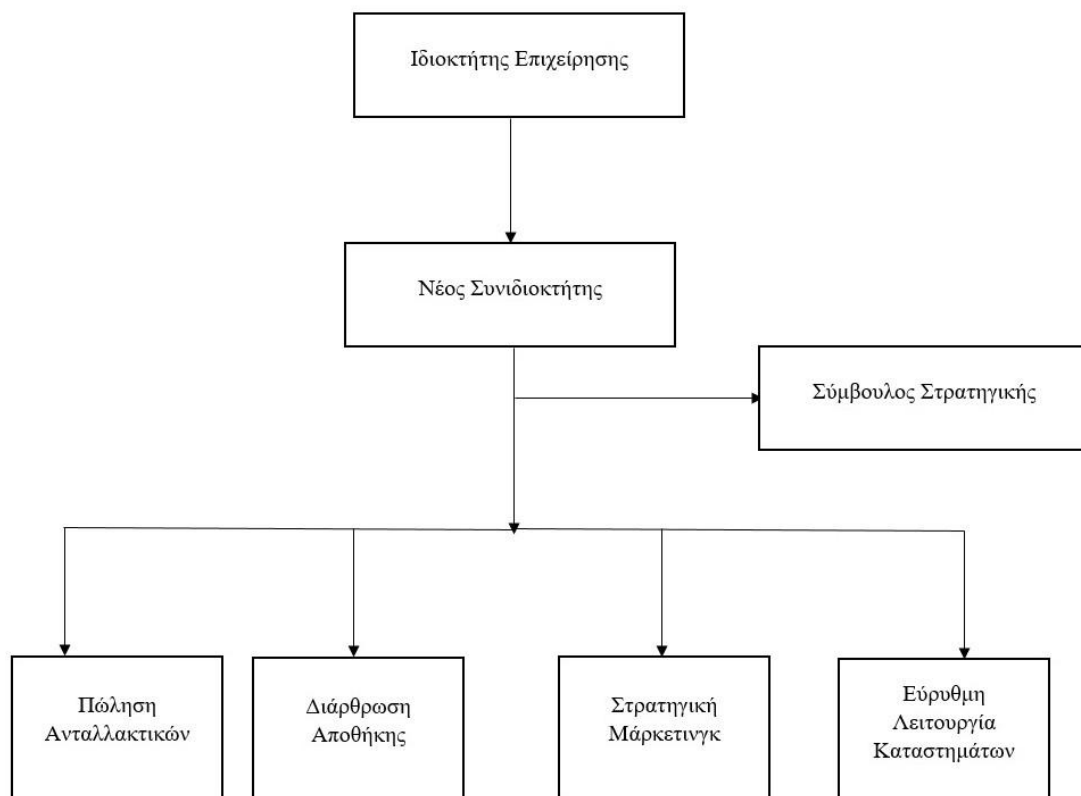
ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών, όσο και στη σύστασή της ως Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.). Ο παλαιός μεγαλομέτοχος είναι υπεύθυνος για το 51% του συνολικού κεφαλαίου, ενώ ο καινούργιος συνιδιοκτήτης κατέχει ποσοστό 49% του κεφαλαίου της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη νομική μορφή είναι ιδιαίτερα καινοτόμα, καθώς εμφανίζει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων, ιδιαίτερα για οικογενειακές επιχειρήσεις και συμπλεύσεις επιχειρηματιών, όπως στην προκειμένη περίπτωση. Ο διαχειριστής της εταιρείας παραμένει ο αρχικός ιδιοκτήτης, ο οποίος έχει καταθέσει και το οριακά μεγαλύτερο κεφάλαιο στην εταιρεία. Επίσης, η συγκεκριμένη νομική μορφή της επιχείρησης εμφανίζει νομική προσωπικότητα και ευθύνεται αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Βασικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες νομικές μορφές είναι πως δεν δεσμεύονται τα περιουσιακά στοιχεία του ιδιοκτήτη ή των εταίρων μετά από μια πιθανή πτώχευση. Ο σκοπός της είναι αποκλειστικά εμπορικός και παράλληλα διατηρεί υποχρεωτικά διπλογραφικά βιβλία Γ' Κατηγορίας<sup>4</sup> (Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών, σελ.22). Η σύστασή της γίνεται μέσω ενός ιδιωτικού εγγράφου που περιγράφει όλες τις αρμοδιότητες των μελών της, ενώ οι αποφάσεις είναι δυνατόν να λαμβάνονται και εκτός της Γενικής Συνέλευσης, προσδίδοντας έτσι ταχύτητα και ευελιξία στην λήψη αποφάσεων. Η νέα μορφή της επιχείρησης και η προσπάθεια εισαγωγής της σε έναν καινούργιο χώρο, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για συνεργασία με έναν έμπειρο σύμβουλο στρατηγικής, ο οποίος μέσω των γνώσεων του θα καθοδηγήσει την εταιρεία στην ομαλή μετάβαση στη νέα εποχή και την τελική επιτυχία. Οι εργαζόμενοι στο νέο υποκατάστημα θα είναι δύο, ο ένας εκ των οποίων θα είναι ο ιδιοκτήτης. Ο υπάλληλος που θα προσληφθεί, προορίζεται για να έχει οκτάωρη σύμβαση και μισθολογικό καθεστώς ίσο με 1000 ευρώ. Σε περίπτωση όπου παρατηρηθεί αύξηση του φόρτου εργασίας τους επόμενους μήνες από την έναρξη λειτουργίας του υποκαταστήματος, θα συζητηθεί εκ νέου η πιθανότητα πρόσληψης ενός δεύτερου εργαζομένου στο υποκατάστημα της Νέας Περάμου, με τετράωρη σύμβαση εργασίας και μισθό ίσο με 500 ευρώ τον μήνα. Η κάλυψη των μισθολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τον νέο εργαζόμενο, σχεδιάζεται να συντελεστεί μέσω του ποσού που διεκδικείται από το ΕΣΠΑ. Συγκεκριμένα, ενώ χρηματοδοτούνται επιχειρηματικά σχέδια με προϋπολογισμό από

---

<sup>4</sup> Περισσότερες πληροφορίες για τις λογιστικές υποχρεώσεις των Ι.Κ.Ε. στο περιοδικό "Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών" που επισυνάπτεται στην βιβλιογραφία.

10.000€ έως 20.000€, η δημιουργία νέας θέσης εργασίας είναι ικανή να ανεβάσει το ποσό αυτό μέχρι και τα 35.000€.

Στη συνέχεια, οφείλουν να αναφερθούν ορισμένες σημαντικές λεπτομέρειες που αφορούν το διοικητικό πλάνο της επιχείρησης αλλά και γενικότερα τον τρόπο λειτουργίας της. Ως βασική προϋπόθεση για την πρόσληψη ενός εργαζόμενου, έχει τεθεί το κριτήριο να είναι κάτοχος διπλώματος Ανώτατου Εκπαιδευτικού (Α.Ε.Ι.) ή Τεχνολογικού (Τ.Ε.Ι.) Ιδρύματος στον τομέα των Μηχανολόγων Μηχανικών. Όπως είναι φυσικό, οι απαιτήσεις στον τομέα των ανταλλακτικών αυτοκινήτων και των προεκτάσεων τους στα ανταλλακτικά γεωργικών οχημάτων και θαλασσίων σκαφών είναι τέτοιες όπου ένας ανειδίκευτος εργαζόμενος κατά πάσα πιθανότητα δεν μπορεί να ανταποκριθεί, εκτός εάν λάβει πολύ μεγάλη και χρονοβόρα εκπαίδευση. Για τον λόγο αυτό και για να διατηρηθεί η αξιοπιστία του καταστήματος, ζητείται οι εργαζόμενοι να κατέχουν το παραπάνω δίπλωμα. Όσον αφορά τις άδειες των εργαζομένων, αυτές ορίζονται εκ της νομοθεσίας στις τέσσερις εβδομάδες τον χρόνο για αυτούς που έχουν οκτάωρη σύμβαση και δύο εβδομάδες για αυτούς που έχουν τετράωρη σύμβαση. Τα κύρια καθήκοντά τους είναι η κατανόηση του προβλήματος του πελάτη και η παράλληλη λήψη της παραγγελίας, η πώληση του κατάλληλου ανταλλακτικού και η ηλεκτρονική ή τηλεφωνική παραγγελία των εμπορευμάτων μόλις αυτά εξαντληθούν. Η συνέχεια της ανάλυσης του διοικητικού πλάνου, περιέχει την παράθεση του οργανογράμματος διάρθρωσης της επιχείρησης. (Μουστάκης, 2012α).



Σχήμα 3.5.α: Οργανόγραμμα Επιχείρησης

Το παραπάνω σχήμα καλείται οργανόγραμμα της επιχείρησης και αποτυπώνει σχηματικά την διάρθρωση της εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της. Ο τύπος οργανογράμματος που παρουσιάζεται, καλείται Αντεστραμμένου Δέντρου. Η συγκεκριμένη μορφή είναι μια ιδιαίτερα απλή μορφή οργανογράμματος, η οποία εξυπηρετεί σε καταστάσεις διοίκησης ενός ή δύο ατόμων (Εταιρεία AMT Consultants)<sup>5</sup>. Το παραπάνω σχέδιο περιγράφει μια απλή δομή οριζόντιου τύπου που χρησιμοποιεί ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, με απλό καταμερισμό ευθυνών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα. Υπεύθυνος για την συνολική λειτουργία του οικοδομήματος είναι ο αρχικός ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Δεύτερος στην ιεραρχία είναι ο νέος συνιδιοκτήτης, ο οποίος σε συνεργασία με τον σύμβουλο στρατηγικής, είναι υπεύθυνοι για να ρυθμίσουν τις λεπτομέρειες τόσο του αρχικού καταστήματος, στο οποίο εργάζονται δύο υπάλληλοι, όσο και στο υποκατάστημα, στο οποίο εργάζεται ένας υπάλληλος. Το γράφημα, εκτός από την κατανομή των θέσεων εργασίας, δείχνει

<sup>5</sup> Αναλυτικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της εταιρείας AMT Consultants.

και την ιεραρχία ευθυνών στην εταιρεία. Ουσιαστικά, το άτομο το οποίο βρίσκεται σε ανώτερη ιεραρχικά θέση, εξουσιοδοτεί με μια εργασία τον ιεραρχικά κατώτερο εργαζόμενο και αναμένει τα αποτελέσματα της εργασίας (Μουστάκης, 2012α, σελ. 31). Πιο συγκεκριμένα, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι το άτομο το οποίο σχεδιάζει και εκπονεί το σχέδιο ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης είναι υπεύθυνος για την ρύθμιση όλων των οικονομικών και φορολογικών υποχρεώσεων της εταιρείας. Παράλληλα, ενημερώνει τον νέο συνιδιοκτήτη, ο οποίος σε ρόλο διευθυντή της εταιρείας συνομιλεί με τον σύμβουλο στρατηγικής και καταστρώνουν συγκεκριμένο πλάνο εργασίας, το οποίο και αναθέτουν στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι στα δύο καταστήματα είναι επιφορτισμένοι με την παραγγελία και πώληση των ανταλλακτικών. Ταυτόχρονα, έχοντας λάβει τις κατάλληλες εντολές από τους ανωτέρους τους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία του οικοδομήματος, βοηθούν στην σωστή οργάνωση της αποθήκης και στην εφαρμογή του σχεδίου Μάρκετινγκ. Πρέπει να σημειωθεί πως η οργάνωση της αποθήκης συντελείται με την βοήθεια των δύο εργαζόμενων στο κεντρικό κατάστημα, ενώ ο εργαζόμενος του υποκαταστήματος δεν έχει αυτή την αρμοδιότητα, ελλείψει αποθήκης. Οι εργαζόμενοι μετά το πέρας της εργασίας τους, ενημερώνουν τον σύμβουλο στρατηγικής με στοιχεία όπως οι πωλήσεις ανά ημέρα, ο τζίρος και πιθανά προβλήματα που εμφανίστηκαν. Ο σύμβουλος, αφού αξιολογήσει την κατάσταση, ενημερώνει τους ανωτέρους του και αναμένει να συνεχίσει το έργο του υπό νέες πιθανώς εντολές. Παρατηρείται συνεπώς η μεγάλη χρησιμότητα του οργανογράμματος για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω αυτού συντελείται τόσο ο καταμερισμός των εργασιών, όσο και ο καταμερισμός της εξουσίας. Η παραβίαση των παραπάνω συνθηκών μπορούν να επιφέρουν σύγχυση κατά την διάρκεια της εργασίας και για τον λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται με ακρίβεια όλα όσα απαιτεί η διάρθρωση της εταιρείας.

### **3.5.2. Χαρακτηριστικά ηγεσίας και σχέση με τους εργαζόμενους**

Στο συγκεκριμένο εδάφιο, στόχος είναι να αναλυθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ο ηγέτης της επιχείρησης, καθώς και να αναλυθούν οι συνισταμένες που συμβάλλουν στην ομαλή συνεργασία ηγεσίας-εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Στην παρούσα εταιρεία, η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη της, ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης μέσω της εργασίας των μελών της ομάδας. Ο διοικητικός ηγέτης είναι επιφορτισμένος με την δημιουργία του σχεδίου δράσης, την εκτέλεσή του, καθώς και με την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων εφόσον χρειαστεί. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η ιδιοκτήτες της επιχείρησης επιθυμούν να εισακούγονται όλες οι απόψεις, ακόμα και των ιεραρχικά κατώτερων εργαζομένων. Ασκείται συμμετοχική διοίκηση, η οποία στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής στάθμης με την παράλληλη ανταπόκριση εκ μέρους του προϊσταμένου στις ανάγκες του προσωπικού. Βεβαίως, το δημοκρατικό κλίμα και η άρτια συνεργασία όλων των επιπέδων του οργανογράμματος της επιχείρησης, δεν προσδίδει καμία έκπτωση στις ευθύνες του διοικητικού ηγέτη, ο οποίος είναι αυτός ο οποίος πρέπει να λάβει μια απόφαση και να την μεταφέρει στους υφιστάμενούς του (Μουστάκης, 2012α, σελ. 61).

Κύριος στόχος του διοικητικού ηγέτη είναι η δημιουργία ενός σχεδίου εργασίας, το οποίο θα μεγιστοποιεί την δυναμική της επιχείρησης και τα καταστήματα θα δουλεύουν σε συνθήκες υψηλής ομαδικής παραγωγικότητας (Μουστάκης, 2012α, σελ. 62). Η σύζευξη δύο βασικών δυνάμεων είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί το παραπάνω. Η πρώτη εξ αυτών είναι η εκτέλεση της εργασίας που πρέπει να συντελεστεί και η δεύτερη είναι η κάλυψη των προσωπικών ενδιαφερόντων και επιδιώξεων του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι, ως κάτοχοι διπλώματος Μηχανολογικής σχολής, έχουν μια μοναδική ευκαιρία να γνωρίσουν εις βάθος το αντικείμενό τους, να αποκτήσουν εμπειρία και να εξασκηθούν με πρακτικό τρόπο πάνω στις μηχανές αυτοκινήτων, αγροτικών οχημάτων και σκαφών. Στο σημείο αυτό, ο διοικητικός ηγέτης μαζί με τους υφιστάμενούς του είναι υπεύθυνοι να συνδυάσουν την δίψα των εργαζομένων για γνώση και ανέλιξη στον χώρο με τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Ο ορθολογικός συνδυασμός είναι ικανός να αποδώσει τα μέγιστα οφέλη στην επιχείρηση, καθώς οι υπάλληλοι θα ενστερνιστούν τους στόχους της εταιρείας και θα αποδίδουν καθημερινά κατά την επιτέλεση της εργασίας τους, χωρίς να νιώθουν κάποια ψυχολογική πίεση ή να δείχνουν κάποια αδιαφορία.

Βεβαίως σε πρακτικό επίπεδο, δεν είναι απλό να λειτουργήσουν όλα ομαλά, καθώς η αναφορά γίνεται σε ανθρώπους και όχι σε μηχανήματα. Τυχόν εσωτερικά προβλήματα που θα προκύψουν θα επιλυθούν μέσω του διαλόγου και πάντα με σεβασμό στην ιδιαιτερότητα του κάθε εργαζομένου.

### 3.6 Εξυπηρέτηση Πελατών

Το συγκεκριμένο εδάφιο θα προσπαθήσει να ενοποιήσει το διοικητικό πλάνο της επιχείρησης με την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών. Ο όρος της εξυπηρέτησης πελατών περιλαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών και των προϊόντων που παρέχονται από τις επιχειρήσεις στους πελάτες από το σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης και τα οποία έχουν ως στόχο να προσδίδουν λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη, σημαντικά ως προς το ποσό που δαπανήθηκε για την απόκτησή τους (Μαλινδρέτος, 2015). Με λίγα λόγια, η επιχείρηση επιθυμεί να προσδώσει αξία στο προϊόν το οποίο πωλείται στον πελάτη. Όπως είναι ήδη γνωστό, το κεντρικό κατάστημα-αποθήκη απασχολεί δύο εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν την βοήθεια του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Το νέο υποκατάστημα απασχολεί έναν εργαζόμενο, ο οποίος βρίσκεται υπό την αιγίδα του συνιδιοκτήτη της επιχείρησης. Ο σύμβουλος στρατηγικής της εταιρείας είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας συνολικά καθώς και με την χάραξη μελλοντικών στρατηγικών.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, το σύστημα εξυπηρέτησης στο κεντρικό κατάστημα-αποθήκη είναι το M/M/2 (Τζαβελάς, 2019 και Medhi, 2003 σελ. 84). Σύμφωνα με την θεωρία των ουρών αναμονής, το συγκεκριμένο μοντέλο διαθέτει δύο κανάλια εξυπηρέτησης σε παράλληλη διάταξη, ίσα δηλαδή με τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολούνται. Η έκφραση του συστήματος εξυπηρέτησης ως M/M/2, σημαίνει πως η διαδικασία αφίξεων των πελατών ακολουθεί κατανομή Poisson (M), ενώ ταυτόχρονα οι χρόνοι εξυπηρέτησης των πελατών από τους δύο εργαζόμενους ακολουθούν εκθετική κατανομή (M). Αντίστοιχα, στο υποκατάστημα το σύστημα εξυπηρέτησης είναι το M/M/1 (Τζαβελάς, 2019 και Medhi, 2003 σελ. 65). Η θεωρία των ουρών αναμονής τονίζει πως και σε αυτή την περίπτωση, η διαδικασία αφίξεων των πελατών ακολουθεί την κανονική κατανομή Poisson (M) ενώ ο χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη από τον μοναδικό εξυπηρετητή ακολουθεί εκθετική κατανομή (M). Στις παραπάνω ουρές αναμονής, εξυπηρετούνται από τους εργαζόμενους όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες, ανάλογα με τα κανάλια εξυπηρέτησης, τα οποία είναι δύο στο κεντρικό κατάστημα και ένα στο υποκατάστημα. Στην περίπτωση που οι διαθέσιμες θέσεις εξυπηρέτησης έχουν καταληφθεί, οι

υπόλοιποι πελάτες περιμένουν στην ουρά, ώστε μόλις εξυπηρετηθεί ο προηγούμενος, να λάβουν την θέση τους.

Για την περαιτέρω μελέτη των παραπάνω συστημάτων εξυπηρέτησης, εισάγονται δύο χρήσιμες έννοιες. Η πρώτη εξ αυτών είναι ο μέσος ρυθμός αφίξεων των πελατών με διαδικασία Poisson, η οποία συμβολίζεται με το γράμμα  $\lambda$ . Η δεύτερη κατά σειρά είναι ο μέσος ρυθμός εξυπηρέτησης κατά Poisson, η οποία συμβολίζεται με το γράμμα  $\mu$ . Αναφερόμενοι στο σύστημα εξυπηρέτησης του υποκαταστήματος, μια εκτίμηση είναι πως θα καταφθάνει περίπου ένας πελάτης ανά δέκα λεπτά, με διαδικασία Poisson. Συνεπώς η τιμή του  $\lambda$  ισούται με  $1/10$ . Παράλληλα, υπολογίζεται πως ο χρόνος εξυπηρέτησης ενός πελάτη από τον μοναδικό εξυπηρετούντα θα είναι περίπου επτά λεπτά, συνεπώς η τιμή του  $\mu$  ισούται με  $1/7$ . Η θεωρία των ουρών αναμονής αναφέρει πως είναι απαραίτητο να ισχύει η ανισότητα  $\lambda < \mu$ , ώστε να υφίσταται ισορροπία του συστήματος. Πιο πρακτικά, είναι απαραίτητο για την εταιρεία να εξασφαλίσει πως ο μέσος ρυθμός αφίξεων των πελατών στην επιχείρηση θα είναι μικρότερος από τον μέσο ρυθμό εξυπηρέτησης των πελατών. Σε διαφορετική περίπτωση, οι πελάτες που θα καταφθάνουν δεν θα είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν και θα οδηγήσουν το σύστημα εξυπηρέτησης σε έκρηξη. Παρατηρείται πως στην συγκεκριμένη περίπτωση το σύστημα εξυπηρέτησης δεν κινδυνεύει από κατάρρευση, καθώς για τα δεδομένα που έχουν εκτιμηθεί, ισχύει  $\lambda < \mu$ .

Μελετώντας την διαδικασία εξυπηρέτησης στο κεντρικό κατάστημα-αποθήκη, ο μέσος ρυθμός αφίξεων κατά Poisson υπολογίζεται στον ένα πελάτη ανά οκτώ λεπτά ( $\lambda = 1/8$ ) ενώ ο μέσος ρυθμός εξυπηρέτησης κατά Poisson είναι ένας πελάτης ανά έξι λεπτά ( $\mu = 1/6$ ) από τους δύο εργαζόμενους. Η θεωρία των ουρών αναμονής αναφέρει για το σύστημα M/M/2 το οποίο εφαρμόζεται, πως πρέπει να ισχύει  $\lambda < 2\mu$ , ώστε να μην έχουμε έκρηξη του. Ο ρυθμός αφίξεων στο κεντρικό κατάστημα είναι μεγαλύτερος από αυτόν στο υποκατάστημα, τόσο λόγω πλειονότητας εμπορεύματος, όσο και λόγω αναγνωρισιμότητας από την λειτουργία του για πολλά χρόνια. Ταυτόχρονα όμως οι δύο εξυπηρετούντες κάνουν ελαφρώς πιο γρήγορη εξυπηρέτηση λόγω των απαιτητικών συνθηκών. Παρατηρείται και σε αυτή την περίπτωση πως ισχύει  $\lambda < 2\mu$ , συνεπώς το σύστημα εξυπηρέτησης δεν κινδυνεύει με έκρηξη. Βέβαια, στόχος της επιχείρησης είναι να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τις υπηρεσίες της και την ταχύτητα εξυπηρέτησής της προς όφελος και ικανοποίηση των πελατών που την εμπιστεύονται. Οι αλλαγές που αναμένεται να συντελεστούν από το έτος 2024 και έπειτα, με την

ίδρυση ηλεκτρονικού καταστήματος, θα οδηγήσουν πιθανώς στην πρόσληψη ενός επιπλέον εργαζόμενου για το υποκατάστημα, το οποίο αναμένεται να έχει και αυτό δύο κανάλια εξυπηρέτησης. Ο επιπλέον εργαζόμενος αναμένεται να συνδράμει και στην διαδικασία λήψης και αποστολής των ηλεκτρονικών παραγγελιών.



## **Κεφάλαιο 4ο : ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**

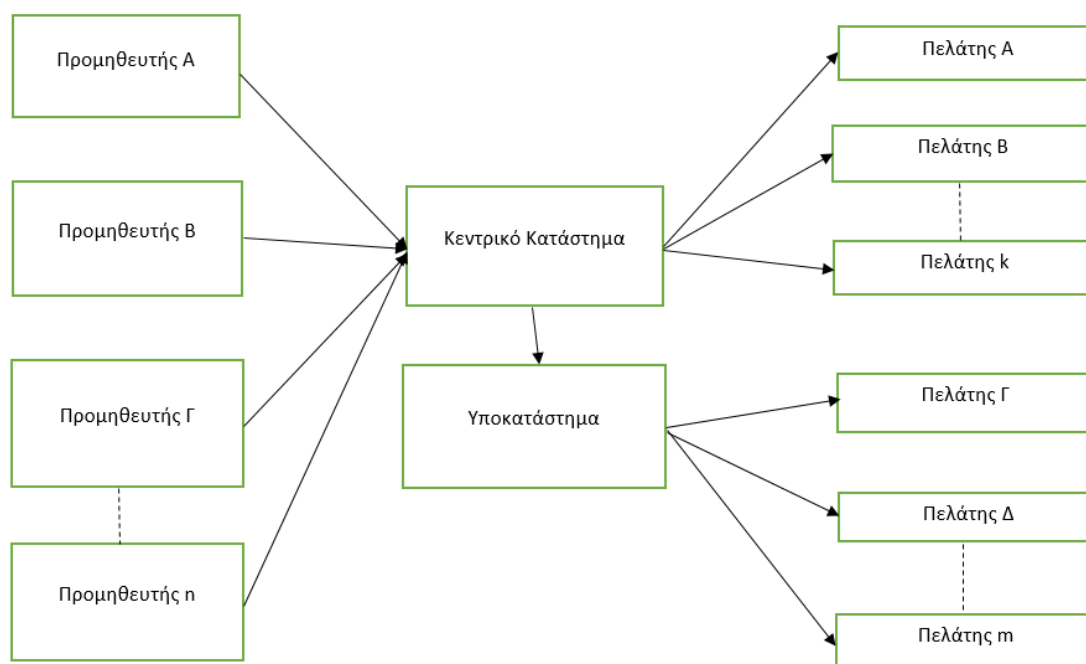
### **4.1. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Καταστήματος**

Στο παρόν κεφάλαιο, συντελείται η ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας και στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια για την αναδιοργάνωση της αποθήκης της, γεγονός απαραίτητο τόσο για την διευκόλυνση των εργαζομένων όσο και για την καλύτερη χωροθέτηση του τεράστιου όγκου εμπορευμάτων. Επιπλέον, οι νέες συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης με την ίδρυση του υποκαταστήματος, προαναγγέλλουν λογικές μεταβολές τόσο στον τρόπο ανεφοδιασμού των καταστημάτων, όσο και την τοποθέτηση των ανταλλακτικών, ανάλογα με την ζήτηση που παρουσιάζουν.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ορίζεται ως ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρώσουν αποδοτικά και αρμονικά τους προμηθευτές, τους παραγωγούς, τις αποθήκες και το λιανεμπόριο, προκειμένου να παραχθεί και να διανεμηθεί το εμπόρευμα στις κατάλληλες ποσότητες, στις κατάλληλες τοποθεσίες και στον κατάλληλο χρόνο υπό τη συνθήκη της ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και της εξασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης (Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E, 2000). Η συγκεκριμένη αλυσίδα, όπως και κάθε αλυσίδα ανεφοδιασμού, περιέχει ορισμένους φορείς που, στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι οι προμηθευτές-εισαγωγείς των ανταλλακτικών, οι καταστηματάρχες-μεσάζοντες, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών οι οποίες συνήθως αναφέρονται στις μεταφορικές εταιρείες και οι πελάτες. Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Εντός κάθε εφοδιαστικής αλυσίδας στην οποία μετέχει κάθε επιχείρηση, συντελείται ροή προϊόντων, πληροφοριών και χρημάτων μεταξύ των τμημάτων της τα οποία συνήθως είναι οι προμηθευτές, τα καταστήματα πώλησης και οι πελάτες. Συνολικά λοιπόν, αντικειμενικός στόχος της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η αύξηση της

συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας και η αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της.

Η σχηματική αναπαράσταση της κατάστασης που έχει περιγραφεί παραπάνω, είναι το επόμενο στάδιο της μελέτης της εφοδιαστικής αλυσίδας του καταστήματος (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014).



Σχήμα 4.1.α: Εφοδιαστική Αλυσίδα Καταστήματος

Όπως φαίνεται παραπάνω, η εταιρεία συνεργάζεται με κάποιον συγκεκριμένο αριθμό προμηθευτών, από Α έως η, οι οποίοι είτε με ιδιότητα αυτοκίνητα ή σε συνεργασία με κάποια μεταφορική εταιρεία στέλνουν τα εμπορεύματα στο κεντρικό κατάστημα-αποθήκη. Εκεί γίνεται η αξιολόγησή τους, ο έλεγχος για πιθανές αστοχίες ή λάθη στις αποστολές. Έπειτα τοποθετούνται στα ράφια του καταστήματος και διατίθενται προς πώληση στο αγοραστικό κοινό, ή μέσω μιας εσωτερικής μεταφοράς με ιδιόκτητο επαγγελματικό αυτοκίνητο μεταφέρονται στο υποκατάστημα και τοποθετούνται στα ράφια. Η τελική τοποθέτηση των προϊόντων εξαρτάται από το είδος τους και την ζήτηση που υπάρχει στην εκάστοτε περιοχή, δηλαδή αν αφορά ανταλλακτικά αυτοκινήτων, αγροτικών οχημάτων ή θαλασσιών σκαφών. Η μεθοδολογία της τοποθέτησης των προϊόντων και της χωροθέτησης του αποθηκευτικού

χώρου θα αναπτυχθεί στο αμέσως επόμενο εδάφιο. Στη συνέχεια, πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός πελατών στα δύο καταστήματα, από Α έως k και από Γ έως m, χωρίς αυτό να σημαίνει πως κάποιος πελάτης επισκέπτεται αποκλειστικά και μόνο το ένα από τα δύο καταστήματα. Τα βέλη από τα καταστήματα προς τους πελάτες είναι συμβολικά και δηλώνουν την υπάρχουσα συνεργασία, όμως σε μεταγενέστερο χρόνο και συνυπολογίζοντας τις αποστάσεις που πρέπει να καλυφθούν σε περίπτωση ανάπτυξης του ηλεκτρονικού καταστήματος, δηλώνεται η μεταφορά είτε από το ιδιόκτητο όχημα ή από μεταφορική εταιρεία του ανταλλακτικού στον χώρο του πελάτη. Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως η κεντρική αποθήκη στο αρχικό κατάστημα είναι μια αποθήκη μίξης προϊόντων (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014). Έχει παρατηρηθεί πως οι εταιρείες που προμηθεύονται αγαθά από μεγάλο αριθμό προμηθευτών και ταυτόχρονα διαθέτουν μεγάλο αριθμό πελατών, χρειάζεται να διαθέτουν ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής. Κοινή διαπίστωση είναι πως μπορεί να αποφέρει σημαντική μείωση στο κόστος μεταφοράς και διανομής, καθώς πιθανή δρομολόγηση της παραγγελίας από τον προμηθευτή κατευθείαν στον πελάτη αυξάνει κατακόρυφα το κόστος, λόγω μικρού φορτίου της παραγγελίας.

## **4.2. Εσωτερική Οργάνωση Πωλήσεων και Διευθέτηση Παραγγελιών**

Η ανάλυση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας της επιχείρησης συνεπικουρεί στην ομαλή οργάνωση της διαδικασίας παραλαβής των εμπορευμάτων από τους προμηθευτές και την διάθεσή τους στην αγορά. Οι τρεις παράγοντες που εμπλέκονται - προμηθευτές, κατάστημα και αγοραστικό κοινό - οφείλουν να έχουν μια άρτια συνεργασία με στόχο την όσο πιο άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών που δημιουργούνται. Παρόλα αυτά, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον κεντρικό κρίκο της αλυσίδας, τα καταστήματα ανταλλακτικών αυτοκινήτων, οι ιδιοκτήτες των οποίων πρέπει να θεσπίσουν ένα σύστημα άμεσης παραλαβής, αποθήκευσης και εκτέλεσης των παραγγελιών, ώστε να μην εμφανιστεί ανικανοποίητη ζήτηση στα καταστήματα. Ουσιαστικά στο προηγούμενο εδάφιο έγινε εξωτερική περιγραφή του συστήματος, ενώ τώρα θα αναλυθούν οι εσωτερικές διεργασίες που περιλαμβάνει.

#### **4.2.1. Μεταφορές**

Η σημασία των μεταφορών σε μια εφοδιαστική αλυσίδα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που βρίσκονται μακριά από μια αγορά, να πουλήσουν τα προϊόντα τους (Parikh & Meller, 2008). Επιπλέον η αποτελεσματικότητα του δικτύου μεταφορών οδηγεί σε μείωση του μεταφορικού κόστους και πτώση των τελικών τιμών των προϊόντων. Η επιχείρηση προσπαθεί να κλείνει συμφωνίες με εταιρείες προμηθευτών οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να στέλνουν τα προϊόντα με ιδιόκτητο όχημα ή ακόμα και με την χρήση του ΚΤΕΛ. Κοινή επιθυμία είναι να αποφεύγεται η διαμεσολάβηση εταιρειών διανομής καθώς το κόστος μεταφοράς επιβαρύνει τον αγοραστή και στη συνέχεια, όπως είναι λογικό, τον πελάτη. Η άμεση παράδοση είναι ένα μεγάλο ανταγωνιστικό προσόν τόσο σε θέμα ταχύτητας εξυπηρέτησης όσο και της τελικής τιμολόγησης πώλησης του προϊόντος. Η συνεργασία με εταιρείες Κούριερ γίνεται μόνο στις περιπτώσεις όπου ο πελάτης δεν μπορεί να προσέλθει στο κατάστημα και ταυτόχρονα διαμένει σε σημείο που απέχει αρκετά μακριά από τα δύο καταστήματα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν θα πραγματοποιούνται μεταφορές προϊόντων εντός του Δήμου, καθώς οι αποστάσεις δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες, ιδιαίτερα με την ίδρυση του υποκαταστήματος σε διαφορετική περιοχή. Εξαιρέσεις φυσικά θα γίνονται μόνο σε περιπτώσεις όπου κάποιος πελάτης αδυνατεί να προσέλθει στο κατάστημα, είτε λόγω έλλειψης μεταφορικού μέσου ή για κάποιον άλλο προσωπικό λόγο. Μεταφορές προϊόντων θα συντελούνται κυρίως προς πελάτες εκτός του Δήμου, όταν αναπτυχθεί και λειτουργεί κανονικά και το ηλεκτρονικό κατάστημα.

#### **4.2.2. Αποθήκευση**

Στο συγκεκριμένο εδάφιο, είναι αναγκαίο να γίνει η εισαγωγή του όρου των Business Logistics (Μαλινδρέτος, 2015). Η συγκεκριμένη έννοια αναφέρεται σε ένα πλήθος ενδοεπιχειρησιακών και διεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν σαν στόχο ο πελάτης να λάβει το σωστό προϊόν στο σωστό χώρο, τον σωστό χρόνο, στην επιθυμητή κατάσταση και με το σωστό κόστος. Για τους παραπάνω λόγους, είναι

απαραίτητο να συντελεστούν μια σειρά από διαδικασίες στην κεντρική αποθήκη του καταστήματος, πριν το προϊόν ενταχθεί σε διαδικασία πώλησης. Η σωστή και ορθολογική αποθήκευση των αποθεμάτων διευκολύνει την λειτουργία της διανομής καθώς βελτιώνει την διαθεσιμότητά τους εντός του δικτύου διανομής. Η αποθήκευση αυξάνει την χρονική και χωρική διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων για τους αγοραστές τους (Huber, 2011). Η επιχείρηση χρησιμοποιεί σαν κεντρική αποθήκη τον υπόγειο χώρο του κεντρικού καταστήματος. Η χρήση μεγάλων αποθηκευτικών χώρων είναι απαραίτητη, ειδικά όταν το εμπόριο ανταλλακτικών αποτελείται από χιλιάδες είδη. Η σωστή τοποθέτησή τους στα ράφια είναι απαραίτητο συστατικό για την άμεση εξυπηρέτηση των παραγγελιών, καθώς σε αντίθετη περίπτωση και λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος των αποθεμάτων μπορούν να υπάρξουν λάθη στις παραδόσεις ή σημαντικές καθυστερήσεις.

Στην κεντρική αποθήκη του καταστήματος σχεδιάζεται το πλήρες πλάνο της αποθήκευσης και διανομής των εμπορευμάτων. Αρχικά, τα προϊόντα που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές ελέγχονται διεξοδικά για τυχόν αστοχίες ή παραλείψεις. Μόλις ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη διαδικασία, καθορίζεται ποια από τα προϊόντα θα τίθενται προς πώληση στο κεντρικό κατάστημα και ποια θα μεταφερθούν στο υποκατάστημα της Νέας Περάμου. Όπως έχει αναφερθεί, τα ανταλλακτικά που αφορούν αυτοκίνητα ή αγροτικά οχήματα, παραμένουν στο κεντρικό κατάστημα. Τα ανταλλακτικά θαλασσίων σκαφών και ορισμένα από τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων που έχουν μικρότερη ζήτηση μεταφέρονται στο υποκατάστημα. Βεβαίως είναι δυνατή η μεταφορά κάποιων τεμαχίων από το ένα κατάστημα στο άλλο εφόσον ζητηθεί. Τέλος, αφού καθοριστεί το σημείο πώλησης των προϊόντων, συμπληρώνονται οι ελλείψεις στα ράφια, ενώ τα αποθέματα φυλάσσονται στον υπόγειο χώρο για την περίπτωση επανασυμπλήρωσης. Είναι σημαντικό τα ράφια να μην έχουν την εικόνα έλλειψης εμπορευμάτων, καθώς το γεγονός αυτό είναι ικανό να δημιουργήσει ανασφάλεια στον πελάτη.

#### **4.2.3. Διαχείριση Αποθεμάτων**

Ο όρος αποθέματα αναφέρεται σε οποιοδήποτε αδρανές, οικονομικό μέσο ή πόρο (προϊόν ή υλικό) που αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει για να το

χρησιμοποιήσει ή να το μεταπωλήσει σε κάποια μελλοντική στιγμή (Δερβιτσιώτης, 1985). Η διατήρηση των αποθεμάτων συνεπάγεται κόστος αλλά και οφέλη και βασικό ζητούμενο είναι η εύρεση ενός βέλτιστου ύψους αποθεμάτων, το οποίο εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της διανομής με ελάχιστο κόστος (Μαλινδρέτος, 2015).

Βασικό όφελος της δημιουργίας αποθήκης αποθεμάτων είναι πως σπάνια παρατηρείται ανικανοποίητη ζήτηση. Ακόμα και σε περιόδους αυξημένου φόρτου εργασίας όπου τα προϊόντα πρώτης ανάγκης για service εξαντλούνται ταχύτατα (λιπαντικά, ιμάντες, φίλτρα κλπ.), η επιχείρηση διαθέτει στην αποθήκη της επιπλέον τεμάχια που διαθέτει προς πώληση, μέχρι να λάβει από τους προμηθευτές την νέα παρτίδα παραγγελιών. Επιπλέον όφελος προκύπτει και από την τιμή αγοράς ανά τεμάχιο προϊόντος, καθώς πολλοί προμηθευτές κάνουν σημαντικές εκπτώσεις όταν συντελείται παραγγελία πολλών τεμαχίων.

Βεβαίως, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διατήρηση αποθέματος δεν έχει μόνο οφέλη για την επιχείρηση αλλά και κόστος. Εφόσον τα ανταλλακτικά δεν είναι αναλώσιμα προϊόντα όπως τα τρόφιμα, δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος να αλλοιωθούν και μπορούν να παραμείνουν αποθηκευμένα για πάρα πολλά χρόνια, χωρίς κάποια συγκεκριμένη συντήρηση ή απαίτηση για συγκεκριμένες θερμοκρασιακές συνθήκες. Ο μόνος κίνδυνος από την πολύχρονη αποθήκευσή τους είναι η παλαίωση ή η απόσυρση του μοντέλου αυτοκινήτου από την αγορά για το οποίο προορίζονται, γεγονός που τα καθιστά πλέον μη εκμεταλλεύσιμα για την επιχείρηση. Τα υλικά από τα οποία είναι κατασκευασμένα τα ανταλλακτικά είναι ισχυρά μέταλλα στις περισσότερες περιπτώσεις, συνεπώς σπάνια καταστρέφονται με το πέρασ των χρόνων με μόνη – επίσης σπάνια - πιθανότητα να διαβρωθούν (Παπαδόπουλος, 2012). Στην περίπτωση αυτή, το κόστος της αγοράς τους δεν καλύπτεται ποτέ παρά μόνο στην περίπτωση πώλησης για αυτοκίνητο-αντίκα ή στην πώληση σε κόστος χαμηλότερο της αγοράς. Ειδική μεταχείριση χρειάζεται μόνο στην περίπτωση ορισμένων σπρέι αντισκωριακών, τα οποία δεν πρέπει να βρίσκονται σε ακραίες θερμοκρασίες ζέστης, αλλά στην πραγματικότητα δεν ελλοχεύει τέτοιος κίνδυνος στην παρούσα αποθήκη. Τέλος, κόστος από την αποθήκευση εμπορευμάτων προέρχεται στην περίπτωση παραγγελίας μεγαλύτερης από ότι πραγματικά χρειάζεται ποσότητας από ένα ανταλλακτικό, γεγονός που πιθανώς να μην αφήνει αποθηκευτικό χώρο σε κάποιο άλλο με αποτέλεσμα να εμφανίζονται ελλείψεις.

### 4.3. Χωροταξική Οργάνωση Αποθηκευτικού Χώρου

Το παρόν υποκεφάλαιο αποτελεί τον θεμέλιο λίθο στην οργάνωση του αποθηκευτικού χώρου της επιχείρησης, η οποία πλέον θα αναλυθεί και σε πρακτικό επίπεδο. Η μελέτη για την χωροταξική οργάνωση του αποθηκευτικού χώρου έχει ως στόχο (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014, σελ. 37):

1. Να γίνει η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου χώρου.
2. Να διευκολυνθεί ο χειρισμός των εμπορευμάτων.
3. Να προσφέρει την πιο οικονομική λύση αποθήκευσης σε σχέση με τα κόστη εξοπλισμού, χρησιμοποιούμενου χώρου, χρησιμοποιούμενου προσωπικού και ασφάλειας προσωπικού και εμπορευμάτων.
4. Να προσφέρει την μέγιστη δυνατή ευελιξία ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν πιθανές μεταβολές του όγκου των αποθεμάτων αλλά και χειρισμού των εμπορευμάτων.
5. Να προσφέρει μια καλή εικόνα της εταιρείας και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Παρατηρείται συνολικά πως οι γενικότεροι στόχοι της διαδικασίας είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους για την επιχείρηση, η μέγιστη αξιοποίηση των χρησιμοποιούμενων πόρων και η εγγύηση ασφαλείας και λειτουργικότητας για τους εργαζόμενους.

Αναλυτικότερα, η αποθήκη στο αρχικό κατάστημα χαρακτηρίζεται αρχικά ως μονάδα γενικής χρήσης και προσωρινής αποθήκευσης διότι είναι χώρος μεταφόρτωσης των εμπορευμάτων (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014, σελ. 33). Η αποθήκευση των εισαγόμενων εμπορευμάτων δεν είναι μακροχρόνια και στόχος είναι μετά από μικρό χρονικό διάστημα να τοποθετηθούν στα κεντρικά ράφια και να πωληθούν. Επειδή τα ανταλλακτικά προέρχονται από πολλές διαφορετικές πηγές, είναι οικονομικότερο να συγκεντρώνονται στο κεντρικό σημείο συλλογής και στη συνέχεια να προωθούνται προς το υποκατάστημα και τους πελάτες. Όπως προαναφέρθηκε, η απευθείας αγορά του ανταλλακτικού από τον προμηθευτή στον πελάτη, αυξάνει κατακόρυφα το κόστος και είναι ικανό να προκαλέσει την δυσaréσκεια και την στροφή

του σε ανταγωνίστρια εταιρεία. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να τονιστεί για την σωστή δόμηση του χωροταξικού πλάνου πως η επιχείρηση διαθέτει αποθήκη διανομής καθώς θέλει να διευκολύνει την ροή των προϊόντων προς την αγορά και όχι αποθήκη μακράς αποθήκευσης, της οποίας στόχος είναι η κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερου χώρου. Η εταιρεία, βεβαίως, καλύπτει και μακρά αποθήκευση στους χώρους της, η οποία αφορά κυρίως ανταλλακτικά παλαιών μοντέλων αυτοκινήτων. Για τον παραπάνω λόγο και εφόσον υπάρχει δυνατότητα και των δύο μορφών αποθήκευσης, η αποθήκη χαρακτηρίζεται ως μικτής μορφής.

#### **4.3.1. Μεθοδολογία Χωροταξικού Σχεδιασμού**

Το παρόν εδάφιο έχει ως στόχο την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας χωροταξικού σχεδιασμού του καταστήματος, η οποία προκύπτει τόσο από τις θεωρητικές γνώσεις των μελετητών, όσο και από τις ανάγκες που οφείλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση. Ο ορθολογικός συνδυασμός των γενικών κανόνων χωροταξικού σχεδιασμού μαζί με τα πραγματικά δεδομένα της εταιρείας, όπως η ιδιομορφία της αποθήκης και η ανάγκη άμεσης πρόσβασης στα πολύ δημοφιλή προϊόντα είναι βασικό κλειδί επιτυχίας για την συνολική εύρυθμη λειτουργία του εγχειρήματος.

Η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου χωροταξικού πλάνου αρχίζει με την δημιουργία διάφορων εναλλακτικών σεναρίων και μετά την επανεξέτασή τους επιλέγεται η βέλτιστη για την επιχείρηση λύση. Τα στάδια για την δημιουργία των εναλλακτικών σεναρίων χωροταξίας ακολουθούν τα παρακάτω βήματα (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, σελ.38):

1. Καθορισμός της θέσης των σταθερών αντικειμένων του χώρου. Η αποθήκη του καταστήματος διαθέτει σαν σταθερά αντικείμενα τέσσερις πάγκους με ράφια, όπου θα τοποθετηθούν τα ανταλλακτικά. Επίσης υπάρχει και πάγκος μικροκατεργασιών με εργαλεία και τρυπάνι. Τα υπόλοιπα σταθερά αντικείμενα είναι οι δύο κολόνες στήριξης και η σκάλα που συνδέει το ισόγειο με την αποθήκη που βρίσκεται στο υπόγειο. Εφόσον δεν μελετάται η δημιουργία της αποθήκης από την αρχή αλλά η αναδιοργάνωσή της, τα χωροταξικά πλάνα επικεντρώνονται σε ζητήματα βελτίωσης



της αμεσότητας παροχής υπηρεσιών καθώς δεν υφίστανται τεχνικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα μία κολόνα να εμποδίζει με την θέση της τον διάδρομο προς την σκάλα.

2. Καθορισμός των χώρων παραλαβής και φόρτωσης. Σύμφωνα με τα χωροταξικά δεδομένα του καταστήματος, υπάρχει μια κεντρική σκάλα η οποία συνδέει το ισόγειο του κεντρικού καταστήματος με το υπόγειο, όπου στεγάζεται η αποθήκη. Αμέσως μετά την σκάλα, υπάρχει διάδρομος, όπου ελέγχονται τα εισαγόμενα από τους προμηθευτές προϊόντα, καθώς και τα ανταλλακτικά που θα παραδοθούν άμεσα στους πελάτες ή θα μεταφερθούν στο υποκατάστημα. Ο χώρος παραλαβής και φόρτωσης είναι κοινός, καθώς κρίνεται πως δεν συντελείται συνωστισμός και οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους, μειώνοντας το κόστος σε σχέση με την περίπτωση εκμίσθωσης διαφορετικού χώρου για παραλαβή ή εκφόρτωση.

3. Καθορισμός του χώρου και του εξοπλισμού αποθήκευσης καθώς και των διαδρόμων κίνησης. Ο πάγκος μικροκατεργασιών είναι ακριβώς μετά τον διάδρομο παραλαβής και φόρτωσης των εμπορευμάτων. Ακριβώς δίπλα τους είναι οι τέσσερις πάγκοι με τα ράφια, όπου θα τοποθετηθούν με συγκεκριμένη μεθοδολογία τα ανταλλακτικά. Αφού έχουν ληφθεί υπόψιν οι διαστάσεις του χώρου, οι πάγκοι έχουν τοποθετηθεί με απόσταση περίπου 1.50 μέτρα ανάμεσά τους, προς διευκόλυνση των εργαζομένων κατά την εργασία τους. Θα ακολουθήσει αναλυτικό σχήμα που θα επιδεικνύει ακριβώς τον χώρο της αποθήκης στο τέλος του υποκεφάλαιου.

4. Καθορισμός των θέσεων που θα τοποθετηθούν τα εμπορεύματα. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων, σχεδιάζεται η αναδιοργάνωση της αποθήκης, με στόχο το διαθέσιμο εμπόρευμα να τοποθετηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα και η ταχύτερη εξυπηρέτηση όλων των απαιτήσεων. Οι ιθύνοντες κρίνουν πως η μεγιστοποίηση της απόδοσης λειτουργίας της αποθήκης που θα αποφέρει τα μέγιστα οφέλη θα επιτευχθεί με την Φιλοσοφία ABC ή αλλιώς Ανάλυση κατά Pareto.

#### **4.3.2. Φιλοσοφία ABC (Ανάλυση κατά Pareto)**

Σύμφωνα με την ανάλυση του Vilfredo Federico Damaso Pareto (1848-1923), ο οποίος ήταν Ιταλός μηχανικός, κοινωνιολόγος, οικονομολόγος, πολιτικός επιστήμονας και φιλόσοφος, έχει προκύψει πως για το 85% του συνολικού τζίρου μιας εταιρείας είναι υπεύθυνο ένα 15% των προϊόντων που εμπορεύεται, για το 10% του

τζίρου ένα 30% των προϊόντων που εμπορεύεται και για το υπόλοιπο 5% του τζίρου είναι υπεύθυνο ένα 55% των εμπορεύσιμων προϊόντων. Αντίστοιχα σε μια αποθήκη υπάρχουν τριών ειδών προϊόντα, τα ταχέως κινούμενα (κατηγορία Α), τα μέσης κίνησης (κατηγορία Β) και τα αργοκίνητα προϊόντα (κατηγορία C) (Μαλινδρέτος, 2015). Από την παραπάνω διαπίστωση, προκύπτει το γεγονός πως τα αποθέματα μιας αποθήκης δεν έχουν όλα την ίδια αξία (Alexander, 2018). Όπως γίνεται αντιληπτό, ο χωροταξικός σχεδιασμός της αποθήκης πρέπει να συντελεστεί με επίκεντρο τα ταχέως κινούμενα προϊόντα τα οποία αποδίδουν και το μεγαλύτερο τζίρο στην επιχείρηση. Τα προϊόντα που ανήκουν στην κατηγορία Α πρέπει να τοποθετηθούν στους πάγκους που βρίσκονται δίπλα ακριβώς από τον διάδρομο παραλαβής και φόρτωσης, ώστε να διευκολύνεται η εργασία των υπαλλήλων χωρίς να υπάρχουν καθυστερήσεις παραδόσεων και αναμονή από τους πελάτες. Στη συνέχεια, μόλις τοποθετηθούν τα προϊόντα τύπου Α, ακολουθούν στους αμέσως επόμενους πάγκους με ράφια, τα ανταλλακτικά κατηγορίας Β και C.

Ακολουθεί ο πίνακας κατάταξης των προϊόντων με την μεθοδολογία του Pareto (Μαλινδρέτος, 2015, σελ. 131) και στη συνέχεια θα επεξηγηθεί αναλυτικά κάθε στοιχείο του και θα γίνει εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων. Πρέπει να τονιστεί πως για την εκτέλεση της Ανάλυσης κατά Pareto, χρησιμοποιείται η μέση πρόβλεψη για τις πωλήσεις ανά μήνα.

*Πίνακας 4.3.2.α: Ανάλυση Προϊόντων κατά Pareto*

A/A	Είδη	Πωλήσεις ανά μήνα	Προοδευτικές Πωλήσεις	Προοδευτικές πωλήσεις (%)	ABC	ΠΛ(%)
1	Κοχλίες	8.000 τμ.	8.000	66,1%	A	5%
2	Τσιμούχες	1.200 τμ.	9.200	76%	A	10%
3	Ιμάντες	520 τμ.	9.720	80,4%	A	15%
4	Ρουλεμάν	500 τμ.	10.220	84,5%	A	20%
5	Αναφλεκτήρες	480 τμ.	10.700	88,5%	B	25%
6	Φίλτρα	320 τμ.	11.020	91,1%	B	30%
7	Λιπαντικά	200 λτ.	11.220	92,8%	B	35%

8	Φούσκες ημιαξονίου	160 τμ.	11.380	94,1%	B	40%
9	Δισκόφρενα	120 τμ.	11.500	95%	B	45%
10	Κυλινδράκια	100 τμ.	11.600	95,9%	C	50%
11	Μπιλιοφόροι	96 τμ.	11.696	96,7%	C	55%
12	Αντισκωριακά	80 τμ.	11.776	97,4%	C	60%
13	Σιαγόνες	60 τμ.	11.836	97,9%	C	65%
14	Φλάντζες	55 τμ.	11.891	98,3%	C	70%
15	Πλατίνες	48 τμ.	11.939	98,7%	C	75%
16	Μπουζοκαλώδια	48 τμ.	11.987	99,1%	C	80%
17	Κολάρα	40 τμ.	12.027	99,4%	C	85%
18	Φίλτρα τρακτέρ	30 τμ.	12.057	99,7%	C	90%
19	Σετ αμπραγιάζ	24 τμ.	12.081	99,9%	C	95%
20	Φίλτρα σκαφών	15 τμ.	12.096	100%	C	100%
Σύνολο		12096 τμ.				

Στον παραπάνω πίνακα με την ανάλυση κατά Pareto, η πρώτη από τα αριστερά στήλη απαριθμεί τα είδη που διαθέτει η επιχείρηση αρχικά προς αποθήκευση και στη συνέχεια προς προώθηση και πώληση. Πρέπει να τονιστεί πως τα είδη που τίθενται προς πώληση δεν είναι μόνο είκοσι, αλλά τα παραπάνω είναι τα κυριότερα εξαρτήματα για ένα ολοκληρωμένο service αυτοκινήτου και για τον λόγο αυτό υπάρχει απόθεμα σε μεγάλες ποσότητες. Ορισμένα λιγότερο δημοφιλή προϊόντα τοποθετούνται κατευθείαν στα ράφια του κεντρικού καταστήματος και του υποκαταστήματος.

Η δεύτερη κατά σειρά στήλη αναφέρει τα είδη (BMW Hellas, 2020)<sup>6</sup> που αποθηκεύονται ως απόθεμα και μετά την εξάντληση των προϊόντων που έχουν τοποθετηθεί στα κεντρικά ράφια, ελέγχονται στον διάδρομο παραλαβής και φόρτωσης και αναπληρώνουν τα κενά που έχουν δημιουργηθεί.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του πίνακα, στην τρίτη στήλη αναγράφονται οι πωλήσεις των προϊόντων ανά τεμάχιο σε μηνιαία βάση. Στο τέλος της στήλης υπολογίζονται οι συνολικές πωλήσεις όλων των προϊόντων ανά μήνα, οι οποίες

<sup>6</sup> Σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της BMW Hellas.

ανέρχονται σε 12.096 προϊόντα. Τα λιπαντικά των αυτοκινήτων πωλούνται τόσο σε κιβώτιο τεσσάρων λίτρων όσο και σε κιβώτιο ενός λίτρου και η αναφορά τους στον πίνακα γίνεται με αναγωγή στις συσκευασίες του ενός λίτρου. Πρώτοι κατά σειρά τοποθετούνται οι κοχλίες ως το προϊόν με τις υψηλότερες πωλήσεις ανά τεμάχιο και ακολουθούν τα υπόλοιπα ανταλλακτικά με τελευταία τα φίλτρα θαλασσίων σκαφών, τα οποία αποτελούν και τη νέα επένδυση της εταιρείας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως την περίοδο που διεξάγεται η παρούσα έρευνα, τα ανταλλακτικά γεωργικών μηχανημάτων (John Deere Hellas, 2020)<sup>7</sup> και θαλασσίων σκαφών (Albatross, 2020)<sup>8</sup> δεν έχουν προλάβει να επιδείξουν την πραγματική δυναμική τους στον τζίρο και τις πωλήσεις. Οι πωλήσεις τους κατά το αρχικό στάδιο της εμπορίας τους είναι χαμηλές, όμως στόχος της επιχείρησης είναι, μέσω της προώθησής τους από την διαφημιστική καμπάνια, να αποτελέσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου της περιοχής. Συνεπώς σε μεταγενέστερο χρόνο και σε περίπτωση αύξησης των πωλήσεων τους θα μελετηθεί η αλλαγή της θέσης τους στα ράφια της αποθήκης, καθώς είναι γνωστό πως η αποθήκη είναι ουσιαστικά ένας ζωντανός οργανισμός και τα δεδομένα της μεταβάλλονται συνεχώς.

Η τέταρτη στήλη του πίνακα αναφέρεται στις προοδευτικές πωλήσεις κάθε προϊόντος. Με τον όρο αυτό εννοείται πως οι πωλήσεις της στήλης για κάθε είδος περιλαμβάνουν και τις πωλήσεις των ειδών που βρίσκονται ψηλότερα από αυτά στην κατάταξη. Για παράδειγμα, οι προοδευτικές πωλήσεις των τσιμουχών στεγανοποίησης οι οποίες βρίσκονται στη δεύτερη θέση της λίστας, υπολογίζονται από το άθροισμα των προοδευτικών πωλήσεων των κοχλίων (οι οποίες είναι ίσες με τις πωλήσεις ανά μήνα του προϊόντος εφόσον είναι πρώτο στη λίστα) και των πωλήσεων ανά μήνα των τσιμουχών. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζονται και τα υπόλοιπα κελιά μέχρι την ολοκλήρωση της στήλης. Όπως θα φανεί παρακάτω, η συγκεκριμένη στήλη θα είναι χρήσιμη για τον χαρακτηρισμό του ανταλλακτικού ως Α, Β ή C κατηγορίας.

Μετάπειτα, η πέμπτη στήλη του πίνακα ανάλυσης Pareto υπολογίζει τις προοδευτικές πωλήσεις των προϊόντων σε ποσοστό επί τοις εκατό. Κάθε ποσοστό υπολογίζεται από το πηλίκο των τιμών των προοδευτικών πωλήσεων ανά ανταλλακτικό προς το μέγεθος των συνολικών πωλήσεων όλων των προϊόντων ανά

---

<sup>7</sup> Σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της John Deere Hellas.

<sup>8</sup> Σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της εταιρείας Albatross

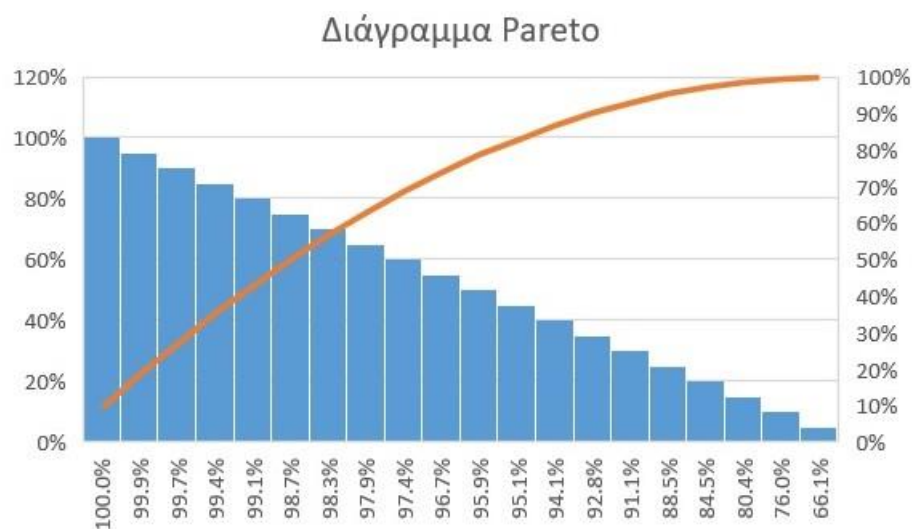
μήνα και στη συνέχεια με πολλαπλασιασμό του αριθμού που προκύπτει επί εκατό. Η ουσία των συγκεκριμένων ποσοστών διαφαίνεται στην έκτη κατά σειρά στήλη του πίνακα, όπου κάθε ανταλλακτικό λαμβάνει τον χαρακτηρισμό του ως Α (ταχέως κινούμενο), Β (μέσης κίνησης) και C (αργοκίνητο προϊόν). Εφόσον ο νόμος του Pareto αναφέρει πως για το 85% του συνολικού τζίρου μιας εταιρείας είναι υπεύθυνο το 15% των προϊόντων που εμπορεύεται, για το 10% του τζίρου ένα 30% των προϊόντων και για το υπόλοιπο 5% του τζίρου ένα 55% των αγαθών, αρχικά χαρακτηρίζουμε ως προϊόντα ταχείας κίνησης αυτά με ποσοστό προοδευτικών πωλήσεων μικρότερο ή ίσο του 85%. Συγκεκριμένα τα ανταλλακτικά αυτά είναι οι κοχλίες, οι τσιμούχες στεγανοποίησης, οι ιμάντες και τα ρουλεμάν. Αντίστοιχα, προβλέπεται να τοποθετηθούν σε πάγκο με ράφια οι οποίοι βρίσκονται πολύ κοντά στον διάδρομο παραλαβής της αποθήκης, ώστε να διευκολύνεται η προώθησή τους στο πελατειακό κοινό. Συνεχίζοντας την διαδικασία, τα προϊόντα με ποσοστό προοδευτικών πωλήσεων μεγαλύτερο του 85% και μικρότερο ή ίσο του 95% χαρακτηρίζονται ως μέσης κίνησης, υπαγόμενα στην κατηγορία Β. Τα ανταλλακτικά αυτά είναι οι αναφλεκτήρες, φίλτρα αυτοκινήτων, λιπαντικά, φούσκες ημιαξονίου και τακάκια φρένων. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των ανταλλακτικών που αποθηκεύονται κατατάσσονται στην κατηγορία C, ως αργοκίνητα προϊόντα και είναι υπεύθυνα μόνο για το 5% του συνολικού τζίρου της. Τα συγκεκριμένα ανταλλακτικά εμφανίζουν ποσοστό προοδευτικών πωλήσεων μεγαλύτερο του 95% έως και το 100% και είναι τα κυλινδράκια, οι μπιλιοφόροι, τα αντισκωριακά, οι σιαγόνες, οι φλάντζες, οι πλατίνες, τα μπουζοκαλώδια, τα κολάρα, τα φίλτρα από γεωργικά μηχανήματα, τα σερ αμπραγιάζ και τα φίλτρα θαλασσίων σκαφών.

Ολοκληρώνοντας την κατασκευή του πίνακα, η τελευταία στήλη εκφράζει το ποσοστό της θέσης του στοιχείου της λίστας ως προς το συνολικό πλήθος των στοιχείων. Η στήλη αυτή χρησιμοποιείται για την σύνταξη του διαγράμματος Pareto, το οποίο θα αποδώσει και διαγραμματικά την λύση που παρουσιάστηκε παραπάνω.

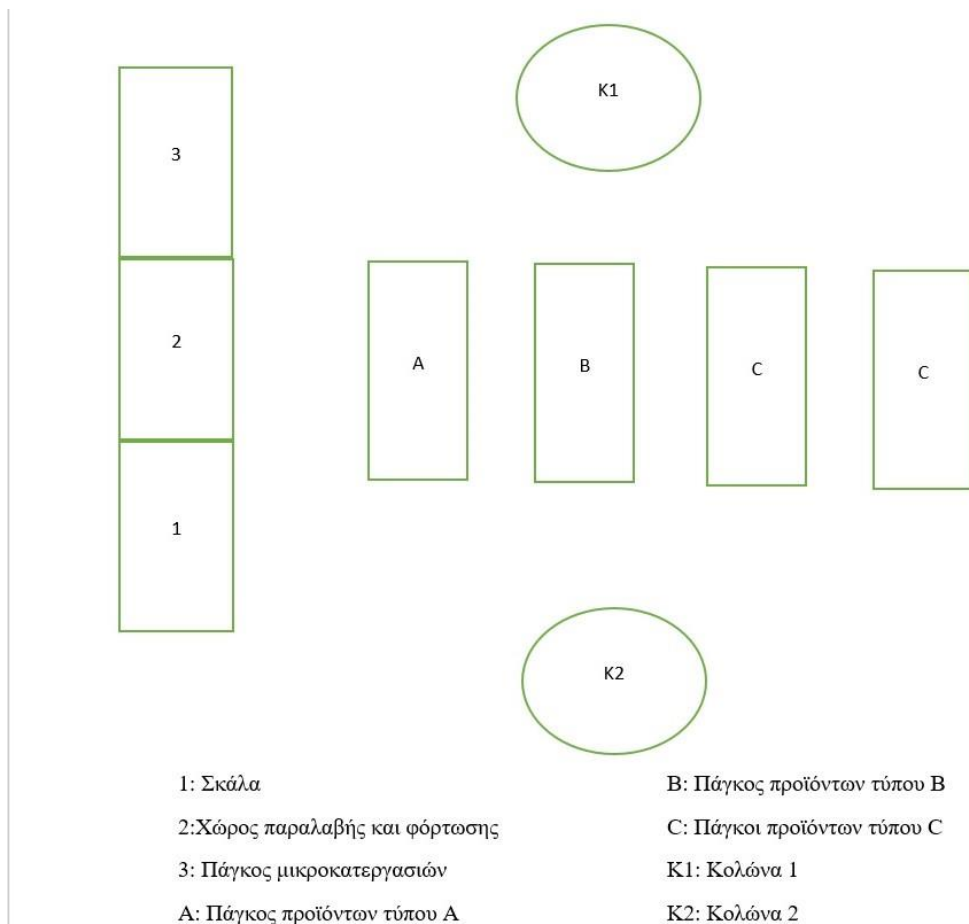
Ανακεφαλαιώνοντας, οφείλουμε να τονίσουμε ορισμένα σημαντικά στοιχεία. Κατά πρώτον η οργάνωση της αποθήκης είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία απαιτεί αδιάκοπη μελέτη των απαιτήσεων που δημιουργούνται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τοποθέτηση των ανταλλακτικών θαλασσίων σκαφών στην κατηγορία των αργοκίνητων προϊόντων χωρίς να έχουν προλάβει να δείξουν την δυναμική τους. Πιθανή μεταβολή των καταστάσεων θα επιφέρει και τις ανάλογες αλλαγές στην

τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια. Κατά δεύτερον, όπως παρατηρείται από τον πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ανταλλακτικών ανήκουν στην κατηγορία C. Για τον λόγο αυτό, αλλά και εξαιτίας των πολλών και διαφορετικών μοντέλων αυτοκινήτων που υπάρχουν και πολλαπλασιάζουν τα διαφορετικά ανταλλακτικά, τα προϊόντα κατηγορίας C θα καταλάβουν 2 πάγκους της αποθήκης, αλλά πιο απομακρυσμένους από τον κεντρικό διάδρομο παραλαβής. Από έναν πάγκο θα καταλάβουν τα προϊόντα κατηγορίας B και A, με τις κατάλληλες προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω για την απόστασή τους από τον κεντρικό διάδρομο παραλαβής και φόρτωσης.

Το εδάφιο αυτό ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του διαγράμματος Pareto και της χωροταξικής οργάνωσης της αποθήκης. Αρχικά παρουσιάζεται το διάγραμμα Pareto, όπου στον X άξονά του εμφανίζεται το ποσοστό επί τοις εκατό των προοδευτικών πωλήσεών του και στον Y άξονα το ποσοστό της θέσης του στοιχείου της λίστας ως προς το συνολικό πλήθος των στοιχείων. Αμέσως μετά, παρατίθεται το πλάνο αναδιοργάνωσης της αποθήκης της επιχείρησης με εποπτικό μέσο και αναπαράσταση όλων των στοιχείων που περιλαμβάνει.



Σχήμα 4.3.2.α.: Διάγραμμα Καμπύλης Pareto



*Σχήμα 4.3.2.β: Χωροταξική Οργάνωση Αποθήκης*

Σχολιάζοντας την μορφή του διαγράμματος Pareto, παρατηρείται πως οι πωλήσεις των προϊόντων εμφανίζουν μια τυπική κατανομή και ακολουθούν τον κανόνα όπου μικρό ποσοστό προϊόντων, περί το 15%, προσδίδει το μεγαλύτερο μερίδιο τζίρου στην επιχείρηση και αντίστοιχα ένα ποσοστό 55% των ειδών ευθύνεται μόνο για το 5% του συνολικού τζίρου. Κάθε άλλη καμπύλη η οποία βρίσκεται παραπάνω από την καμπύλη που αποτυπώνεται στο σχήμα είναι μη επιθυμητή και απεικονίζει μια χειρότερη κατάσταση, καθώς πολύ λίγα είδη κάνουν σχεδόν το σύνολο των πωλήσεων. Έτσι λοιπόν σε αυτή την περίπτωση, ίσως χρειαστεί να καταργηθούν κάποια από τα ανταλλακτικά της κατηγορίας C, καθώς απλά αυξάνουν το λειτουργικό κόστος χωρίς να συνεισφέρουν στις πωλήσεις. Αντίστοιχα, κάθε καμπύλη κάτω από αυτή που έχει αποτυπωθεί με βάση τα στοιχεία της εταιρείας, απεικονίζει μια καλύτερη κατάσταση, καθώς περισσότερα είδη συμμετέχουν στις πωλήσεις με την ίδια βαρύτητα και το πλήθος των ειδών με χαμηλή σημασία είναι μικρό. Αυτός ουσιαστικά πρέπει να είναι

και ο αντικειμενικός στόχος των στελεχών της επιχείρησης (Μαλινδρέτος, 2015, σελ. 131).

Στην δεύτερη κατά σειρά εικόνα, παρουσιάζεται η μορφή που θα έχει η αποθήκη της επιχείρησης μετά την αναδιοργάνωσή της. Στα δεξιά τοποθετούνται οι πάγκοι των προϊόντων κατηγορίας Α, Β ή C και στα αριστερά, αμέσως μετά τις σκάλες που ενώνουν το κεντρικό κατάστημα που στεγάζεται στο ισόγειο με την αποθήκη στο υπόγειο, ο διάδρομος παραλαβής και φόρτωσης των προϊόντων και ο πάγκος μικροκατεργασιών και εργαλείων.

#### **4.4. Κωδικοποίηση Προϊόντων**

Η κωδικοποίηση των προϊόντων της επιχείρησης έχει ως στόχο να ορίσει μια συγκεκριμένη ταυτότητα σε κάθε θέση εναπόθεσης και σε κάθε στοιχείο της αποθήκης, ώστε να αυτοματοποιηθεί και να διευκολυνθεί η διαδικασία παράδοσης των εμπορευμάτων στο κεντρικό κατάστημα, στο υποκατάστημα και στους πελάτες. Ταυτόχρονα, η διαδικασία κωδικοποίησης των εμπορευμάτων συνεπικουρεί στην διαδικασία παραγγελίας όταν εξαντλούνται τα αποθέματα, καθώς ο μοναδικός κωδικός που διαθέτει κάθε προϊόν ελαχιστοποιεί τα περιθώρια παραλαβής λανθασμένης παραγγελίας. Μέσω αυτής ο υπεύθυνος της αποθήκης δύναται να ελέγξει πολύ καλύτερα τόσο τα διαθέσιμα αποθέματα όσο και τις νέες παραλαβές, καθώς δεν χρειάζεται να χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την μνήμη του, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε λογικά ανθρώπινα σφάλματα (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014).

Η διαδικασία κωδικοποίησης της αποθήκης της επιχείρησης θα συντελεστεί με χρήση ενός οκταψήφιου έως δεκαψήφιου κωδικού για τα ανταλλακτικά που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ένα μοντέλο αυτοκινήτου, αγροτικού μηχανήματος ή θαλάσσιου σκάφους και με χρήση πενταψήφιου έως εξαψήφιου κωδικού για τα ανταλλακτικά γενικής χρήσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί την ανάπτυξη ενός εσωτερικού Character Set, δηλαδή μιας κωδικοποίησης εντός της εταιρείας, το οποίο με χρήση αριθμών και γραμμάτων, θα περιγράφει το κάθε στοιχείο της αποθήκης (Σούγιαννης & Παπασωτηρίου, 2010).



Το σύστημα κωδικοποίησης που θα ακολουθήσουν οι ιθύνοντες ονομάζεται αλφαριθμητικό σύστημα κωδικοποίησης (Σούγιαννης & Παπασωτηρίου, 2010, σελ.11, παρ. 3.9.3). Οι κωδικοί που θα περιγράφουν τα προϊόντα αποτελούνται τόσο από αριθμούς όσο και από γράμματα. Η μέθοδος αυτή είναι εύχρηστη, εύκολα απομνημονεύσιμη, σύντομη, ενώ αρκετά δύσκολα γίνονται λάθη.

#### **4.4.1 Κωδικοποίηση εξειδικευμένων ανταλλακτικών**

Η διαδικασία κωδικοποίησης θα περιγραφεί σε δύο διαφορετικά εδάφια, ένα για τα εξειδικευμένα ανταλλακτικά, τα οποία χρησιμοποιούνται μόνο σε ένα τύπο μηχανής και ένα για τα ανταλλακτικά γενικής χρήσης. Βασικός στόχος κατά την δημιουργία του κωδικού, είναι η σωστή ονοματοδοσία σε κάθε είδος που αποθηκεύεται. Σε διαφορετική περίπτωση, η πιθανότητα λάθους πολλαπλασιάζεται και η σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών θεωρείται δεδομένη. Οι κωδικοί που περιγράφουν τα εξειδικευμένα ανταλλακτικά περιέχουν από οκτώ έως δέκα συνολικά ψηφία, κάθε ένα από τα οποία περιγράφει:

- 1<sup>ο</sup> στοιχείο: περιγράφει τον κωδικό του πάγκου που βρίσκεται το τεμάχιο και είναι A για τον πρώτο πάγκο με ανταλλακτικά κατηγορίας A, B για τον δεύτερο πάγκο με προϊόντα κατηγορίας B, C για τον τρίτο πάγκο με προϊόντα κατηγορίας C και D για τον τέταρτο πάγκο με προϊόντα κατηγορίας C, σύμφωνα με τη φιλοσοφία Pareto που αναλύθηκε προηγουμένως.
- 2<sup>ο</sup> στοιχείο: περιγράφει το ράφι του πάγκου στο οποίο είναι τοποθετημένο το τεμάχιο. Οι τέσσερις πάγκοι διαθέτουν έξι ράφια ο καθένας και για τον λόγο αυτό το δεύτερο στοιχείο είναι ένας αριθμός από το ένα έως το έξι. Η μέτρηση αρχίζει από το κατώτερο ράφι και ολοκληρώνεται στο ανώτερο.
- 3<sup>ο</sup> στοιχείο: εκφράζει την θέση του τεμαχίου κατά μήκος του ραφίου που είναι τοποθετημένο. Τα στοιχεία αυτά είναι κεφαλαία γράμματα του λατινικού αλφαβήτου από το A έως το Z, και η μέτρηση αρχίζει από τα αριστερά του ραφίου προς τα δεξιά. Θεωρείται αρκετά δύσκολο ένα ράφι να καταφέρει να χωρέσει 26 διαφορετικά προϊόντα κατά μήκος του, για τον λόγο αυτό η μέτρηση στο ράφι δεν είναι απαραίτητο να ολοκληρωθεί με το γράμμα Z.

- 4<sup>ο</sup> και 5<sup>ο</sup> στοιχείο: αποτελούνται από το αρχικό γράμμα του ανταλλακτικού στο λατινικό αλφάβητο. Για παράδειγμα, θα είναι “J” όταν θα χρειαστεί να περιγράψει τους σιαγόνες φρένων, οι οποίοι στο αγγλικό αλφάβητο ορίζονται ως “Jaws”. Στο τέλος του εδαφίου θα ακολουθήσει πίνακας που θα αποδίδει σε όλα τα ανταλλακτικά το χαρακτηριστικό γράμμα που τους αναλογεί.

- 6<sup>ο</sup> και 7<sup>ο</sup> στοιχείο: είναι στοιχεία του λατινικού αλφαβήτου και αποδίδουν την μάρκα της μηχανής για το οποίο προορίζεται. Παραδείγματος χάριν, η χρήση του γράμματος “O” δείχνει πως το προϊόν χρησιμοποιείται από αυτοκίνητα της αντιπροσωπείας OPEL. Δεν είναι πάντα απαραίτητη η χρήση δύο γραμμάτων για την περιγραφή του αυτοκινήτου. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται ο κωδικός για κάθε αυτοκίνητο.

- 8<sup>ο</sup> στοιχείο: είναι εξίσου γράμμα του λατινικού αλφαβήτου και εκφράζει το μοντέλο της μάρκας για το οποίο προορίζεται. Σε συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος με αυτοκίνητο OPEL, η χρήση του έκτου στοιχείου με το γράμμα “A” δείχνει πως το μοντέλο της εταιρίας OPEL για το οποίο ενδείκνυται το ανταλλακτικό, είναι το “ASTRA”.

- 9<sup>ο</sup> και 10<sup>ο</sup> στοιχείο: περιγράφουν τα δύο τελευταία ψηφία της ημερομηνίας κυκλοφορίας του μοντέλου στην αγορά. Για παράδειγμα, εάν τα 2 τελευταία στοιχεία είναι “99”, σημαίνει πως το μοντέλο για το οποίο προορίζεται το παρόν ανταλλακτικό κυκλοφόρησε στην αγορά το έτος 1999.

Μετά την ολοκλήρωση της περιγραφής της διαδικασίας κωδικοποίησης, παρατίθεται πίνακας όπου για κάθε ανταλλακτικό που υπάρχει στην αποθήκη δίνεται το χαρακτηριστικό γράμμα του λατινικού αλφαβήτου, το οποίο είναι τέταρτο κατά σειρά στον μοναδικό κώδικά του. Σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες τα αρχικά γράμματα των ανταλλακτικών είναι ίδια στον κατάλογο, χρησιμοποιείται για την κωδικοποίηση του προϊόντος και ένα δεύτερο πεζό γράμμα, ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις και σφάλματα κατά την παραγγελία και πώληση των προϊόντων. Τα πεζά αυτά γράμματα προέρχονται από την λέξη που περιγράφουν στο αγγλικό αλφάβητο. Το ίδιο συμβαίνει και με τον πίνακα καταγραφής των εταιρειών αυτοκινήτων, γεωργικών μηχανημάτων και σκαφών που παρατίθεται παρακάτω και τα ανταλλακτικά τους είναι διαθέσιμα στην αποθήκη, χρησιμοποιώντας και δεύτερο πεζό γράμμα προς αποφυγή παρανοήσεων.

Πίνακας 4.4.1.α.: Χαρακτηριστικό Κωδικοποίησης Εξειδικευμένων  
Ανταλλακτικών

A/A	Είδη	Χαρακτηριστικό Γράμμα	A/A	Είδη	Χαρακτηριστικό Γράμμα
1	Κοχλίες	Sc	11	Μπιλιοφόροι	Co
2	Τσιμούχες	Se	12	Αντισκωριακά	A
3	Ιμάντες	Be	13	Σιαγόνες	J
4	Ρουλεμάν	Ba	14	Φλάντζες	Ga
5	Αναφλεκτήρες	Sp	15	Πλατίνες	P
6	Φίλτρα	Fc	16	Μπουζοκαλώδια	Sw
7	Λιπαντικά	L	17	Κολάρα	Cl
8	Φούσκες ημιαξονίου	H	18	Φίλτρα Τρακτέρ	Ft
9	Τακάκια	Br	19	Σετ αμπραγιάζ	Cu
10	Κυλινδράκια	Cy	20	Φίλτρα Σκαφών	Fv

Συνοψίζοντας, παρατίθεται ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα για να γίνει πιο κατανοητή η κωδικοποίηση των προϊόντων της επιχείρησης. Έστω ότι δίνεται ο κωδικός “A2DSeTY15”. Αυτό σημαίνει πως:

- Το ανταλλακτικό βρίσκεται στον πρώτο πάγκο, με τα προϊόντα κατηγορίας A (A).
- Είναι τοποθετημένο στο δεύτερο ράφι (2).
- Είναι στην τέταρτη κατά σειρά θέση του ραφιού από τα αριστερά (D).
- Είναι τσιμούχα στεγανοποίησης (Se) από την λέξη “sealant”.
- Η εταιρεία παραγωγής είναι η TOYOTA.
- Το μοντέλο της TOYOTA στο οποίο αναφέρεται είναι το YARIS.
- Η ημερομηνία κυκλοφορίας του συγκεκριμένου μοντέλου ήταν η χρονιά 2015.

Η ολοκλήρωση της αναφοράς στην κωδικοποίηση εξειδικευμένων ανταλλακτικών θα συντελεστεί με την παρουσίαση του πίνακα των μαρκών αυτοκινήτων που υποστηρίζει η αποθήκη με την προμήθεια και πώληση ανταλλακτικών τους. Η κωδικοποίηση θα συντελεστεί κατά παρόμοιο τρόπο με τον προηγούμενο πίνακα, δηλαδή χαρακτηριστικό γράμμα της εταιρείας θα είναι το πρώτο

γράμμα της λέξης στο λατινικό αλφάβητο και σε περιπτώσεις ίδιων γραμμάτων θα χρησιμοποιείται και δεύτερος πεζός χαρακτήρας.

*Πίνακας 4.4.1.β: Χαρακτηριστικό Κωδικοποίησης Εμπορεύσιμων Μαρκών*

A/A	Μάρκες	Χαρακτηριστικό Γράμμα	A/A	Μάρκες	Χαρακτηριστικό Γράμμα
1	AUDI	Au	16	TOYOTA	T
2	BMW	B	17	KIA	Ki
3	FORD	Fo	18	FIAT	F
4	MERCEDES	Me	19	ALFA ROMEO	Ar
5	OPEL	O	20	SEAT	Se
6	SMART	Sm	21	VOLVO	Vo
7	VOLKSWAGEN	Vw	22	SKODA	S
8	DAIHATSU	Dh	23	JOHN DEERE	Jd
9	DATSUN	Da	24	FERGUSON	Fe
10	HONDA	H	25	KUBOTA	Ku
11	ISUZU	I	26	JCB	Jc
12	MAZDA	Ma	27	ZETOR	Z
13	MITSUBISHI	Mi	28	DEUTZ	De
14	NISSAN	N	29	AB	Ab
15	SUZUKI	Su	30	ALBATROSS	Al

Από τον παραπάνω πίνακα, οι μάρκες από την θέση 1 έως την θέση 22 αφορούν επιβατηγά αυτοκίνητα, οι μάρκες από την θέση 23 έως και την 28 αφορούν αγροτικά οχήματα και τρακτέρ και οι δύο τελευταίες μάρκες αφορούν σκάφη. Η έλλειψη πολλών επιλογών στα ανταλλακτικά θαλασσίων σκαφών υπάρχει διότι η επιχείρηση ανοίγεται σε έναν καινούργιο τομέα και επιθυμεί σταδιακά να εισάγει τα ανταλλακτικά τους, καθώς ακόμα δεν υπάρχει η απαιτούμενη εμπειρία και τεχνογνωσία στον χώρο.

#### 4.4.2 Κωδικοποίηση ανταλλακτικών γενικής χρήσης

Στο παρακάτω εδάφιο, θα αναλυθεί η διαδικασία κωδικοποίησης των ανταλλακτικών γενικής χρήσης. Υπάρχουν ορισμένα προϊόντα τα οποία αποθηκεύονται στην αποθήκη του καταστήματος, τα οποία δεν χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από ένα μοντέλο αυτοκινήτου, αλλά έχουν γενικότερη χρήση τόσο στα αυτοκίνητα, τα αγροτικά οχήματα, τα σκάφη, όσο και, γενικότερα, σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν είναι δυνατόν να συνεχιστεί και σε αυτά τα είδη η διαδικασία κωδικοποίησης των εξειδικευμένων ανταλλακτικών. Παρόλα αυτά, η διαδικασία που θα περιγραφεί είναι παρόμοια με την προηγούμενη και ουσιαστικά βασίζεται σε αυτήν. Τα ανταλλακτικά του καταλόγου τα οποία χαρακτηρίζονται από δυνατότητα χρήσης σε πολλαπλές εφαρμογές είναι οι κοχλίες, τα λιπαντικά και τα αντισκωριακά<sup>9</sup> (Würth Hellas). Οι κωδικοί αποθήκης τους αποτελούνται από 5 συνολικά στοιχεία, τα οποία είναι τα εξής:

- 1<sup>ο</sup> στοιχείο: Είναι το γράμμα G, από την λέξη general, η οποία μεταφράζεται ως “γενικό”, από την αγγλική γλώσσα, και μπαίνει στην αρχή κάθε κωδικού ανταλλακτικού γενικής χρήσης για να το διαχωρίσει από τα υπόλοιπα.
- 2<sup>ο</sup> στοιχείο: είναι ο κωδικός του πάγκου για κάθε ένα από τα τρία προϊόντα γενικής χρήσης που εμπορεύεται η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι κοχλίες βρίσκονται στον πάγκο με κωδικό A (ανταλλακτικά κατηγορίας A-ταχείας κίνησης), τα λιπαντικά στον πάγκο με κωδικό B (ανταλλακτικά κατηγορίας B-μέσης κίνησης) και τα αντισκωριακά στον πάγκο κατηγορίας C (ανταλλακτικά κατηγορίας C-αργοκίνητα προϊόντα).
- 3<sup>ο</sup> στοιχείο: παρουσιάζει τον αριθμό του ραφιού του πάγκου που βρίσκεται το προϊόν γενικής χρήσης. Υπενθυμίζεται πως οι τέσσερις πάγκοι της αποθήκης διαθέτουν από έξι ράφια έκαστος, με το πρώτο από κάτω να αριθμείται με τον αριθμό ένα (1) και το ανώτερο με τον αριθμό έξι (6).
- 4<sup>ο</sup> στοιχείο: δείχνει την θέση του ανταλλακτικού στο ράφι. Οι θέσεις απαριθμούνται με τα κεφαλαία γράμματα του λατινικού αλφαβήτου. Η αρίθμηση αρχίζει από τα αριστερά και ολοκληρώνεται προς τα δεξιά, με την πρώτη θέση στα αριστερά να λαμβάνει το κωδικό γράμμα A και την τελευταία θέση στα δεξιά το γράμμα Z.

---

<sup>9</sup> Σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της Würth Hellas.

- 5<sup>ο</sup> στοιχείο: δηλώνει το αρχικό γράμμα του προϊόντος, σύμφωνα με τον κατάλογο που κατατέθηκε στο προηγούμενο εδάφιο με τα ανταλλακτικά εξειδικευμένης χρήσης. Πιο συγκεκριμένα, οι κοχλίες λαμβάνουν το χαρακτηριστικό “Sc” (έξι στοιχεία ο κωδικός των κοχλίων), τα λιπαντικά το “L” και τα αντискωριακά το “A”.

Παραδείγματος χάριν, έστω πως για ένα προϊόν δίνεται ο κωδικός αποθήκης του, ο οποίος είναι “GC3MA”. Αυτό σημαίνει ότι το ανταλλακτικό:

- Χαρακτηρίζεται ως γενικής χρήσης και λαμβάνει στην αρχή του κωδικού του το γράμμα G από την λέξη “general” που σημαίνει γενικός.
- Βρίσκεται στον τρίτο κατά σειρά πάγκο της αποθήκης, τον C, ο οποίος διαθέτει προϊόντα αργής κίνησης.
- Είναι τοποθετημένο στο τρίτο ράφι του πάγκου.
- Βρίσκεται στην 13<sup>η</sup> θέση από τα αριστερά προς τα δεξιά (θέση M).
- Είναι αντискωριακό καθώς το χαρακτηριστικό του γράμμα είναι το A.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί πως ιδιαίτερα για τους κοχλίες, σημαντικό ρόλο για την παραγγελία και την παραλαβή τους διαδραματίζουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους όπως το μήκος τους, το πάχος τους και το είδος του σπειρώματός τους, τα οποία πρέπει να αναφερθούν στον προμηθευτή.

Ανακεφαλαιώνοντας, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση με τεράστιο όγκο αποθεμάτων να θεσπίσει ένα πλάνο σωστής δόμησης και οργάνωσης των παραγγελιών και της αποθήκης της. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την ορθολογική τοποθέτηση των εμπορευμάτων με σκοπό την διευκόλυνση των εργαζομένων και την επιτάχυνση της εξυπηρέτησης, όσο και την κωδικοποίηση προϊόντων και θέσεων αποθήκευσης με στόχο την καλύτερη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες καθώς και καλύτερη γνώση των αναγκών της εταιρείας. Οι πίνακες και οι κανόνες που θεσπίστηκαν από την διεύθυνση της εταιρείας θα ενσωματωθούν σε αναλυτικό εγχειρίδιο και θα μοιραστούν τόσο στους εργαζόμενους των δύο καταστημάτων, όσο και στον σύμβουλο στρατηγικής, για να υπάρχει πλήρης γνώση του τρόπου λειτουργίας της αποθήκης από το σύνολο του εργατικού δυναμικού. Βεβαίως επειδή τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς, καθώς η αποθήκη λειτουργεί ως ένας ζωντανός οργανισμός, τα πλάνα αυτά μπορεί μελλοντικά να χρειαστεί να επανασχεδιαστούν.

## Κεφάλαιο 5ο : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Η ανάπτυξη του οικονομικού πλάνου της εταιρείας αποτελεί το βασικότερο μέρος κάθε επιχειρηματικού σχεδίου. Στην συγκεκριμένη ενότητα θα επιχειρηθεί πλήρης ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας, θα αναφερθούν οι πηγές χρηματοδότησης και θα γίνει εξαγωγή συμπεράσματος για το εάν η διαδικασία επέκτασης της επιχείρησης είναι συμφέρουσα ή είναι προτιμότερο να μην γίνει. Αναλυτικότερα, το οικονομικό πλάνο που αναπτύσσεται θα περιέχει:

1. **Ανάλυση Χρηματοροών:** Συντελείται ανάλυση της ρευστότητας μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής, οι ιθύνοντες μπορούν να αποκτήσουν πλήρη εικόνα για τις χρηματικές ροές που εισέρχονται και εξέρχονται από το ταμείο. Αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, καθώς συνεπικουρεί στην σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της εταιρείας (Σιτζίμης, 2017, σελ. 47).

2. **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης:** Είναι ένας πίνακας ο οποίος παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης συντάσσεται για τα επόμενα οκτώ έτη και μέσω αυτού θα εξαχθεί το συμπέρασμα της βιωσιμότητας του εγχειρήματος μέσω του υπολογισμού των κερδών της επιχείρησης.

3. **Break-even Analysis:** καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν, τόσο σε ευρώ όσο και σε τεμάχια, ώστε να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης. Το σημείο όπου το ποσό από τις πωλήσεις έχει καλύψει το συνολικό κόστος, δηλαδή η εταιρεία δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημία, ονομάζεται Νεκρό Σημείο ή Όριο Αποδοτικότητας (Ζοπουνίδης, 2013, σελ. 117).

Βεβαίως πριν την έναρξη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης πρέπει να τονιστεί ένα πολύ σημαντικό σημείο της. Τα Αποτελέσματα Χρήσης, οι χρηματικές ροές και η Ανάλυση του Νεκρού Σημείου των επόμενων ετών στηρίζονται σε ρεαλιστικές μεν αλλά αβέβαιες σχετικά εκτιμήσεις. Οι ιθύνοντες της επιχείρησης έχουν προσπαθήσει να συμπεριλάβουν στην έρευνα όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι είναι ικανοί είτε να αποσταθεροποιήσουν την πορεία ανάπτυξης της εταιρείας είτε να την βοηθήσουν να εκτοξευτεί. Παρόλα αυτά, δεν είναι πάντα εύκολο να προβλεφθεί ακριβώς το μέλλον, καθώς το εμπορικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη ταχύτητα αλλαγών, ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής. Για τον λόγο

αυτό, στην χρηματοοικονομική ανάλυση εξετάζονται τρία διαφορετικά εναλλακτικά σενάρια, το πλέον πιθανό, το αισιόδοξο και το απαισιόδοξο σενάριο και στο τέλος λαμβάνεται η μέση τιμή τους μέσω συγκεκριμένου τύπου υπολογισμού που θα παρουσιαστεί. Η τεχνική αυτή αντλείται από την μεθοδολογία χρονικού προγραμματισμού των έργων και μοιάζει αρκετά με την μεθοδολογία PERT, αλλά με μικρές παραλλαγές (Μουστάκης, 2012β, σελ.95· Δημητριάδης, 2019, σελ. 220). Έτσι λοιπόν ο αναλυτής έχει μια ξεκάθαρη και σαφή εικόνα της ανάλυσης που έχει πραγματοποιήσει, η οποία ακολουθείται με τις ανάλογες πιθανότητες για κάθε ένα από τα τρία σενάρια. Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθεί πως δεν συντάσσεται Ισολογισμός της επιχείρησης για δύο λόγους. Πρώτον, τα κέρδη δεν υπερβαίνουν το ποσό του 1.500.000€ και για τον λόγο αυτό τηρούνται απλογραφικά και όχι διπλογραφικά βιβλία Γ' κατηγορίας. Κατά δεύτερον, οι ερευνητές επιθυμούν να εστιάσουν περισσότερο στις χρηματικές ροές και στις εκτιμήσεις των πωλήσεων παρά σε ένα θέμα το οποίο αγγίζει περισσότερο την επιστήμη της Λογιστικής.

## 5.1. Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης

Επόμενο βήμα, μετά την πρώτη εισαγωγή στις βασικές έννοιες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης του σχεδίου, είναι η παρουσίαση των πινάκων και των στοιχείων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η αρχή γίνεται με τον Λογαριασμό Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα έτη 2021-2028. Στον λογαριασμό κάθε έτους, παρουσιάζονται τρία διαφορετικά σενάρια, το πλέον πιθανό, το αισιόδοξο και το απαισιόδοξο, ανάλογα με τις πωλήσεις που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 3.4. Στο τέλος, λαμβάνεται υπόψη το μέσο σενάριο, το οποίο υπολογίζεται μέσω του τύπου:  $S(e)=[S(p)+4*S(m)+S(o)]/6$  (Μουστάκης, 2012β, σελ. 96) όπου:

- $S(e)$ : το μέσο σενάριο πωλήσεων σε €,
- $S(p)$ : το απαισιόδοξο σενάριο πωλήσεων σε € ,
- $S(m)$ : το πλέον πιθανό σενάριο πωλήσεων σε € ,
- $S(o)$ : το αισιόδοξο σενάριο πωλήσεων σε €.

Ακολουθούν οι πίνακες για κάθε έτος και στη συνέχεια θα επεξηγηθεί αναλυτικά κάθε στοιχείο τους.



## Οικονομικό Έτος 2021

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις</b>	398.025	530.700	663.375	530.700
- Επιστροφές Πωλήσεων	19.901	26.535	33.169	26.535
<b>= Καθαρές Πωλήσεις</b>	378.124	504.165	630.206	504.165
- Κόστος Πωληθέντων	197.577	263.436	329.295	263.436
<b>= Μεικτό Απόθεμα</b>	180.547	240.729	300.911	240.729
- Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης	47.700	47.700	47.700	47.700
<b>= Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	132.847	193.029	253.211	193.029
- Αποσβέσεις	245	245	245	245
<b>= Μεικτά Κέρδη</b>	132.602	192.784	252.966	192.784
*Φόρος	26%	26%	26%	26%
<b>= Καθαρά Κέρδη</b>	98.125	142.660	187.195	<b>142.660</b>

## Οικονομικό Έτος 2022

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις</b>	478.724	638.280	795.150	637.832
- Επιστροφές Πωλήσεων	23.936	31.914	39.758	31.892
<b>= Καθαρές Πωλήσεις</b>	454.788	606.366	755.392	605.940
- Κόστος Πωληθέντων	237.731	316.974	396.218	316.974
<b>= Μεικτό Απόθεμα</b>	217.057	289.392	359.174	288.966
- Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης	47.700	47.700	47.700	47.700
<b>= Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	169.357	241.692	311.474	241.266
- Αποσβέσεις	245	245	245	245
<b>= Μεικτά Κέρδη</b>	169.112	241.447	311.229	241.021
*Φόρος	26%	26%	26%	26%
<b>= Καθαρά Κέρδη</b>	125.143	178.671	230.309	<b>178.356</b>

## Οικονομικό Έτος 2023

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις</b>	559.755	746.340	927.525	745.440
- Επιστροφές Πωλήσεων	27.988	37.317	46.375	37.272
<b>= Καθαρές Πωλήσεις</b>	531.767	709.023	881.150	708.168
- Κόστος Πωληθέντων	278.046	370.728	463.410	370.728
<b>= Μεικτό Απόθεμα</b>	253.721	338.295	417.740	337.440
- Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης	47.700	47.700	47.700	47.700
<b>= Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	206.021	290.595	370.040	289.740
- Αποσβέσεις	245	245	245	245
<b>= Μεικτά Κέρδη</b>	205.776	290.350	369.795	289.495
*Φόρος	26%	26%	26%	26%
<b>= Καθαρά Κέρδη</b>	152.274	214.859	273.648	<b>214.226</b>

## Οικονομικό Έτος 2024

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις -</b>	640.800	854.400	1.059.900	853.050
Επιστροφές Πωλήσεων =	32.040	42.720	52.995	42.653
<b>Καθαρές Πωλήσεις -</b>	608.760	811.680	1.006.905	810.397
Κόστος Πωληθέντων =	318.362	424.482	530.603	424.482
<b>Μεικτό Απόθεμα -</b>	290.398	387.198	476.302	385.915
Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, =	56.200	56.200	56.200	56.200
<b>Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης -</b>	234.198	330.998	420.102	329.715
Αποσβέσεις =	2.445	2.445	2.445	2.445
<b>Μεικτά Κέρδη *</b>	231.753	328.553	417.657	327.270
Φόρος =	26%	26%	26%	26%
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	171.497	243.129	309.066	<b>242.180</b>

## Οικονομικό Έτος 2025

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις -</b>	716.310	955.080	1.193.850	955.080
Επιστροφές Πωλήσεων =	35.816	47.754	59.693	47.754
<b>Καθαρές Πωλήσεις -</b>	680.494	907.326	1.134.157	907.326
Κόστος Πωληθέντων =	352.128	474.300	592.875	473.701
<b>Μεικτό Απόθεμα -</b>	328.366	433.026	541.282	433.625
Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, =	56.200	56.200	56.200	56.200
<b>Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης -</b>	272.166	376.826	485.082	377.425
Αποσβέσεις =	2.445	2.445	2.445	2.445
<b>Μεικτά Κέρδη *</b>	269.721	374.381	482.637	374.980
Φόρος =	26%	26%	26%	26%
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	199.594	277.042	357.151	<b>277.485</b>

## Οικονομικό Έτος 2026

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις -</b>	806.560	1.063.650	1.329.795	1.065.160
Επιστροφές Πωλήσεων =	40.328	53.183	66.490	53.258
<b>Καθαρές Πωλήσεις -</b>	766.232	1.010.467	1.263.305	1.011.902
Κόστος Πωληθέντων =	396.166	528.219	660.275	528.220
<b>Μεικτό Απόθεμα -</b>	370.066	482.248	603.030	483.682
Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, =	56.200	56.200	56.200	56.200
<b>Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης -</b>	313.866	426.048	546.830	427.482
Αποσβέσεις =	2.445	2.445	2.445	2.445
<b>Μεικτά Κέρδη *</b>	311.421	423.603	544.385	425.037
Φόρος =	26%	26%	26%	26%
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	230.452	313.466	402.845	<b>314.527</b>

## Οικονομικό Έτος 2027

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις -</b>	881.250	1.175.000	1.468.750	1.175.000
Επιστροφές Πωλήσεων =	44.063	58.750	73.438	58.750
<b>Καθαρές Πωλήσεις -</b>	837.187	1.116.250	1.395.312	1.116.250
Κόστος Πωληθέντων =	437.658	583.544	729.430	583.544
<b>Μεικτό Απόθεμα -</b>	399.529	532.706	665.882	532.706
Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, =	56.200	56.200	56.200	56.200
<b>Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης -</b>	343.329	476.506	609.682	476.506
Αποσβέσεις =	2.445	2.445	2.445	2.445
<b>Μεικτά Κέρδη *</b>	340.884	474.061	607.237	474.061
Φόρος =	26%	26%	26%	26%
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	252.254	350.805	449.355	<b>350.805</b>

## Οικονομικό Έτος 2028

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	S(p)	S(m)	S(o)	S( e )
<b>Πωλήσεις -</b>	965.045	1.286.620	1.608.275	1.286.633
Επιστροφές Πωλήσεων =	48.252	64.331	80.414	64.332
<b>Καθαρές Πωλήσεις -</b>	916.793	1.222.289	1.527.861	1.222.301
Κόστος Πωληθέντων =	479.258	639.010	798.763	639.011
<b>Μεικτό Απόθεμα -</b>	437.535	583.279	729.098	583.290
Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης, =	56.200	56.200	56.200	56.200
<b>Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης -</b>	381.335	527.079	672.898	527.090
Αποσβέσεις =	2.445	2.445	2.445	2.445
<b>Μεικτά Κέρδη *</b>	378.890	524.634	670.453	524.645
Φόρος =	26%	26%	26%	26%
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	280.379	388.229	496.135	<b>388.237</b>

Παραπάνω δημοσιεύονται οι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρείας σύμφωνα με τις προβλέψεις που έχουν πραγματοποιηθεί για τα οικονομικά έτη 2021-2028. Μέσω αυτής της διαδικασίας προβλέπεται η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας και η πορεία των καθαρών κερδών και των χρηματικών αναγκών της. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται σε κάθε Λογαριασμό αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω και επεξηγείται ο υπολογισμός τους:

- Πωλήσεις: ο υπολογισμός των πωλήσεων σε € συντελείται με χρήση των πινάκων πωλήσεων σε τεμάχια για τις τρεις περιπτώσεις (απαισιόδοξο 3.4.γ και 3.4.δ πλέον πιθανό 3.4.α και 3.4.β και αισιόδοξο 3.4.ε και 3.4.στ) και της στήλης του πίνακα με τις μέσες τιμές πώλησης για κάθε προϊόν (3.4.ζ). Οι συγκεκριμένοι πίνακες παρουσιάζονται στην παράγραφο 3.4 μαζί με τις προβλέψεις των πωλήσεων. Το γινόμενο της τιμής πώλησης επί τον αριθμό των πωλήσεων για κάθε ανταλλακτικό, επιστρέφει τον αριθμό πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες. Στη συνέχεια, αθροίζονται όλες οι επιμέρους τιμές πωλήσεων για κάθε ανταλλακτικό, ανά σενάριο και ανά έτος και λαμβάνεται ο τελικός αριθμός των πωλήσεων. Όπως παρατηρείται, τα καθαρά κέρδη κάθε έτους, το οποίο είναι και το νούμερο που ενδιαφέρει περισσότερο, υπολογίζεται από το μέσο σενάριο S(e).

- Επιστροφές Πωλήσεων: εκτιμάται πως περίπου το 5% των πωληθέντων ανταλλακτικών επιστρέφονται στα καταστήματα. Σε πολλές περιπτώσεις λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης δεν υπολογίζονται, όμως σε πραγματικές διαστάσεις είναι ένα φαινόμενο που δεν γίνεται να παραλειφθεί. Οι αιτίες επιστροφής είναι πολλές, ωστόσο οι κυριότερες εξ αυτών είναι η λανθασμένη εκτίμηση των μηχανικών για τα ανταλλακτικά που χρειάζεται να αντικατασταθούν, η εύρεση του ανταλλακτικού σε πιο ανταγωνιστική τιμή ή κάποια δυσανεμία για την ποιότητά του. Βεβαίως, το τμήμα πωλήσεων προσπαθεί να αποφύγει κάθε τέτοιο ενδεχόμενο και να διορθώσει οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί. Παρόλα αυτά εκτιμάται πως οι επιστροφές των πωλήσεων αγγίζουν το 5% των αρχικών πωλήσεων των ανταλλακτικών, όπως προειπώθηκε.

- Καθαρές Πωλήσεις: Προκύπτει από την διαφορά των Επιστροφών Πωλήσεων από τις Πωλήσεις και ουσιαστικά είναι ο τζίρος της εταιρείας, δηλαδή όλα τα ακαθάριστα έσοδα τα οποία προέρχονται από τις πωλήσεις των εμπορευμάτων.

- Κόστος Πωληθέντων: το κόστος των πωληθέντων εμπορευμάτων υπολογίζεται με την χρήση των πινάκων πωλήσεων σε τεμάχια, ανά σενάριο και ανά έτος (πίνακες 3.4.α έως 3.4.στ), και την χρήση της στήλης του πίνακα με την μέση τιμή αγοράς ανά ανταλλακτικό (3.4.ζ). Οι συγκεκριμένοι πίνακες παρουσιάζονται στην παράγραφο 3.4 μαζί με τις προβλέψεις των πωλήσεων. Αρχικά, μέσω του γινομένου των πωλήσεων σε τεμάχια για κάθε προϊόν επί την μέση τιμή αγοράς του, υπολογίζεται το κόστος των πωληθέντων τεμαχίων ανά ανταλλακτικό. Στη συνέχεια, το άθροισμα όλων των

αριθμών που προκύπτουν για το κόστος των πωληθέντων ανταλλακτικών, επιστρέφει το συνολικό κόστος πωληθέντων σε ένα έτος.

- Μεικτό Απόθεμα: Προκύπτει από την διαφορά του κόστους των πωληθέντων της επιχείρησης από τις καθαρές της πωλήσεις.

- Μισθοί, Έξοδα Διοίκησης, Έξοδα Διάθεσης: αποτελούν βασικά έξοδα για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το ποσό τους είναι σταθερό στα έτη 2021-2023, ενώ μετά μεταβάλλεται, καθώς από το έτος 2024 και μετά σχεδιάζεται αναπροσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού με την πρόσληψη ενός επιπλέον εργαζομένου, χρήση μεταφορικού οχήματος και λειτουργία ηλεκτρονικού καταστήματος. Συγκεκριμένα, το σύνολο μισθών, εξόδων διοίκησης και εξόδων διάθεσης τα έτη 2021-2023 είναι ίσο με 47.700€ ενώ τα έτη 2024-2028 είναι ίσο με 56.200€.η Αναλυτικότερα:

1. Μισθοί: η επιχείρηση τα έτη 2021-2023 απασχολεί συνολικά 2 εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται πλήρες οκτάωρο. Ο μισθός τους είναι ίσος με 1.000€ τον μήνα. Επιπλέον, συνεργάζεται με έναν εξωτερικό σύμβουλο στρατηγικής, ο οποίος λαμβάνει 800€ τον μήνα. Οι δύο εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσης δώρο Χριστουγέννων ίσο με έναν ολόκληρο μισθό, δώρο Πάσχα ίσο με μισό μισθό και καλοκαιρινό επίδομα επίσης ίσο με μισό μισθό. Έτσι λοιπόν το σύνολο των υποχρεώσεων προς τους εργαζόμενους τα έτη 2021-2023 αγγίζουν τα 39.200€ τον χρόνο. Το έτος 2024, με την πρόβλεψη πως θα υπάρχει αύξηση των πωλήσεων, υποβοηθούμενη από την διαφημιστική δραστηριότητα και την ιστοσελίδα της επιχείρησης, σχεδιάζεται η πρόσληψη ενός επιπλέον εργαζομένου με τετράωρη αρχικά σύμβαση, τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια εργασίας. Ο μισθός του θα είναι ίσος με 500 ευρώ, ενώ τα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και καλοκαιρινό επίδομα θα είναι στο ίδιο ποσοστό με τους εργαζόμενους με οκτάωρη σύμβαση. Οι υποχρεώσεις για τους εργαζόμενους, τα έτη 2024-2028, υπολογίζονται να ανέρχονται στις 46.200€.

2. Έξοδα Διοίκησης: Τα έξοδα διοίκησης μιας επιχείρησης αφορούν την διοικητική της λειτουργία και είναι συνήθως οι λογαριασμοί ρεύματος και τηλεφώνου καθώς και οι μισθοί των λογιστών. Είναι σταθερά και στα 8 έτη στα οποία πραγματοποιείται η συγκεκριμένη μελέτη. Στο αρχικό κατάστημα αποθήκη, ο λογαριασμός τηλεφώνου υπολογίζεται στα 100€ τον μήνα, ο λογαριασμός ρεύματος στα 250€ τον μήνα και ο μισθός του λογιστή στα 130€ τον μήνα. Αντίστοιχα, στο υποκατάστημα οι λογαριασμοί υπολογίζονται να είναι περίπου οι μισοί από αυτούς του αρχικού καταστήματος, τόσο λόγω μεγέθους όσο και λόγω μικρότερης επάρκειας σε

εμπόρευμα. Έτσι λοιπόν, το σύνολο λογαριασμών ισούται με 4.200€ τον χρόνο στο αρχικό κατάστημα, 2.100€ τον χρόνο στο υποκατάστημα και 1.560€ τον χρόνο η αμοιβή του λογιστή της επιχείρησης.

3. Έξοδα Διάθεσης: Ως έξοδα διάθεσης της επιχείρησης λογίζονται τα μεταφορικά έξοδα, τα έξοδα για την συντήρηση της αποθήκης και τα έξοδα για την διαφήμιση και την προώθησή της. Η επιχείρηση δεν σχεδιάζει να χρησιμοποιεί μεταφορικό όχημα για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας. Αυτό θα συμβεί ταυτόχρονα με την δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος, όπου είναι πιθανό να λαμβάνονται και παραγγελίες από απομακρυσμένες τοποθεσίες. Εξάλλου, η ίδρυση του υποκαταστήματος έχει ως στόχο την μείωση των αποστάσεων για τους πολίτες του δήμου Μεγάρων. Επιπλέον έξοδα διάθεσης είναι η δημιουργία ιστοσελίδας της επιχείρησης με κόστος συντήρησης 200€ τον χρόνο, η συμμετοχή σε έκθεση εμπορίου ανταλλακτικών στην Ελλάδα ίση με 140€ τον χρόνο, 60€ τον χρόνο για την τύπωση 5.000 φυλλαδίων μεγέθους Α5 για τις νέες εξελιγμένες δυνατότητες της επιχείρησης και τέλος ο καθαρισμός και η συντήρηση της αποθήκης η οποία αναμένεται να κοστίσει 240€ τον χρόνο. Μετά το 2024, όπου η επιχείρηση αναμένεται να μεταβεί σε μια καινούργια φάση λειτουργίας όπως προαναφέρθηκε, το μέγεθος των εξόδων διάθεσης αναμένεται να αυξηθεί. Στα προηγούμενα έξοδα θα προστεθούν αυτά της συντήρησης και των μεταφορικών εξόδων του νέου ιδιόκτητου αυτοκινήτου, ίσα με 1.200 ευρώ τον χρόνο, το οποίο θα μεταφέρει στους πελάτες τα ανταλλακτικά που έγιναν παραγγελία από το ηλεκτρονικό κατάστημα. Επιπλέον, η συντήρηση της ιστοσελίδας και η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος, θα αυξήσουν τα έξοδα που πρέπει να διαθέσει η επιχείρηση, από τα 200€ στα 500€ τον χρόνο.

- Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης: Εκφράζουν την διαφορά του συνόλου μισθών, εξόδων διοίκησης και εξόδων διάθεσης από το μεικτό απόθεμα. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης δείχνουν το κέρδος που έχει η εταιρεία μέσω της πλήρους εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων της, πριν ακόμα αφαιρεθούν από τον λογαριασμό οι αποσβέσεις και οι κρατικοί φόροι.

- Αποσβέσεις: Απόσβεση ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου της επιχείρησης ονομάζεται η μείωση της συνολικής αξίας του, είτε λόγω φθοράς από την χρήση, είτε λόγω τεχνολογικής απαξίωσης και παλαίωσης. Οι αποσβέσεις που υπάρχουν στην παρούσα έρευνα είναι τέσσερις και συγκεκριμένα αυτές του οχήματος, των εργαλείων, των τεσσάρων πάγκων με ράφια που αποκτήθηκαν για την αποθήκη και το γραμμάτιο

κόστους ίδρυσης της εταιρείας. Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων ανά έτος, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος σταθερής απόσβεσης, όπου ο συντελεστής απόσβεσης είναι σταθερός και ο υπολογισμός γίνεται πάντα με βάση την αρχική αξία του περιουσιακού στοιχείου. Ο τύπος υπολογισμού είναι ο εξής:  $D = [(C - S)/n]$ , όπου D η συνολική απόσβεση, C το κόστος κτήσεως, S η υπολειμματική αξία και n τα έτη χρήσης των παραπάνω περιουσιακών στοιχείων. Ο όρος της υπολειμματικής αξίας δηλώνει την τελική αξία που έχουν τα πάγια στοιχεία μετά το πέρας των οκτώ ετών, όπου πραγματοποιείται η συγκεκριμένη μελέτη. Ακολουθεί πίνακας με τα κόστη κτήσεως και τις υπολειμματικές αξίες των περιουσιακών στοιχείων:

Στήλη1	Όχημα	Εργαλεία	Πάγκοι	Γραμμάτιο Κόστους Ίδρυσης
<b>Κόστος Κτήσεως</b>	14.000€	500€	2.000€	60€
<b>Υπολειμματική Αξία</b>	3.000€	100€	500€	0

Στα έτη 2021-2023, η επιχείρηση δεν έχει προχωρήσει ακόμα στην αγορά του οχήματος. Συνεπώς οι αποσβέσεις που θα υπολογιστούν αφορούν μόνο τα εργαλεία, τους πάγκους και το γραμμάτιο κόστους ίδρυσης. Σύμφωνα με την μέθοδο σταθερής απόσβεσης, οι συνολικές αποσβέσεις τα έτη 2021-2023 είναι ίσες με:  $D = [(C - S)/n]$   
 $\Rightarrow D = [(500-100)/8] + [(2.000-500)/8] + [(60-0)/8] \Rightarrow \mathbf{D=245€}.$

Από το 2024 έως και το 2028, η επιχείρηση χρησιμοποιεί όχημα μεταφοράς των ανταλλακτικών για την εξυπηρέτηση των πελατών. Η απόσβεση του βέβαια θα υπολογίζεται με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών και όχι οκτώ, όπως των προηγούμενων περιουσιακών στοιχείων. Σύμφωνα και πάλι με την μέθοδο σταθερής απόσβεσης, οι συνολικές αποσβέσεις τα έτη 2024-2028 είναι ίσες με:  $D = [(C - S)/n] \Rightarrow D = [(14.000-3.000)/5] + [(500-100)/8] + [(2.000-500)/8] + [(60-0)/8] \Rightarrow \mathbf{D=2.445€}.$

Το γραμμάτιο κόστους ίδρυσης όπως είναι λογικό δεν έχει υπολειμματική αξία, αφού μόλις πληρωθεί και συσταθεί η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία, ολοκληρώνει τον σκοπό του. Αντιθέτως, σημαντική υπολειμματική αξία εμφανίζουν τα εργαλεία, οι πάγκοι και το όχημα, καθώς μπορεί να μειώνεται η αξία τους λόγω της χρήσης αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν περαιτέρω ή να πωληθούν σε χαμηλότερη τιμή από την αρχική της αγοράς τους.



- Μεικτά Κέρδη: αποτελούν τα κέρδη της εταιρείας προτού αφαιρεθούν οι κρατικοί φόροι και προκύψουν τα τελικά καθαρά κέρδη. Τα Μεικτά Κέρδη προκύπτουν από την διαφορά των αποσβέσεων ανά έτος από τα αποτελέσματα της εκμετάλλευσης.

- Φόρος: Σύμφωνα με τον νόμο 4172/2013, τα κέρδη των Ιδιωτικών Κεφαλαιουχικών Εταιρειών φορολογούνται με συντελεστή 26% ανεξάρτητα από το ύψος των κερδών, από 1/1/2014 και έπειτα. Έτσι λοιπόν για κάθε σενάριο στα οκτώ έτη που επεκτείνεται η έρευνα, ο φορολογικός συντελεστής είναι σταθερός και ίσος με 26%.

- Καθαρά Κέρδη: Ο υπολογισμός των καθαρών κερδών της εταιρείας είναι ένα από τα βασικότερα ζητούμενα της συγκεκριμένης μελέτης. Τα ποσά για κάθε σενάριο προκύπτουν από την πράξη  $X-(0,26 \cdot X)$ , όπου  $X$  τα Μεικτά Κέρδη και 0,26 είναι το ποσοστό αυτών που φορολογείται. Στους πίνακες με τους λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσης τονίζονται με έντονα γράμματα τα τελικά ποσά στο μέσο σενάριο, τα οποία εκτιμώνται πως θα αγγίζουν όσο το δυνατόν περισσότερο τα πραγματικά δεδομένα. Παρατηρείται πως ανά χρόνο τα συνολικά καθαρά κέρδη αυξάνονται, γεγονός αποδεκτό με μεγάλη ικανοποίηση, καθώς προκύπτει πως η παρούσα τεχνοοικονομική μελέτη ανάβει ουσιαστικά το πράσινο φως για την υλοποίηση των σχεδίων της εταιρείας.

Παρόλα αυτά, οι αναλυτές δεν θα μείνουν μόνο στην παρουσίαση των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα οκτώ έτη. Αναγκαίος θεωρείται και ο υπολογισμός ορισμένων χρήσιμων χρηματοοικονομικών δεικτών καθώς και του Νεκρού Σημείου της Επιχείρησης, τα οποία θα συντελεστούν στο επόμενο υποκεφάλαιο. Η τιμή τους και η ταυτόχρονη κατανόηση της σημασίας της θα δώσουν στους αναλυτές κρίσιμες απαντήσεις για την μετέπειτα πορεία των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

## 5.2 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μπορεί να εκφράζουν μια απλή σχέση μεταξύ δύο αριθμών, έχουν όμως μεγάλη σημασία για μια επιχείρηση. Εφόσον στην παρούσα έρευνα γίνεται σύνταξη μόνο του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης ανά έτος, οι

χρηματοοικονομικοί δείκτες θα χρησιμοποιούν στοιχεία αποκλειστικά από τους λογαριασμούς αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζονται για κάθε έτος ο δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους και ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους, οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία των δεικτών αποδοτικότητας, καθώς και οι δείκτες σημασίας Γενικών και Διοικητικών Εξόδων και Εξόδων Λειτουργίας Διάθεσης που ανήκουν στην κατηγορία των δεικτών επίδοσης διαχείρισης. Ο αριθμός των δεικτών που μπορεί να υπολογιστεί είναι τεράστιος, αλλά οι αναλυτές καταλήγουν στους τέσσερις συγκεκριμένους, καθώς βασικός στόχος είναι αφενός η μεγιστοποίηση του κέρδους και αφετέρου η ορθολογική διαχείριση των οικονομικών στοιχείων και των απαιτήσεων της εταιρείας (Ζοπουνίδης, 2013, σελ. 69)

### **5.2.1. Δείκτες Αποδοτικότητας**

Οι δύο βασικότεροι δείκτες αποδοτικότητας μιας επιχείρησης είναι ο δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους και ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους. Ο όρος της αποδοτικότητας αφορά καθαρά την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες σε κόστος που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος<sup>10</sup>. Έτσι λοιπόν, οι συγκεκριμένοι δείκτες έχουν σαν αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα και ως παρονομαστή τις θυσίες σε κόστος που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος. Τα αποτελέσματα από τον υπολογισμό των συγκεκριμένων δεικτών δίνουν απάντηση στο ερώτημα του κατά πόσο αποτελεσματικά διοικείται η επιχείρηση.

### **Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους**

Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει σαν αριθμητή το Μεικτό Απόθεμα ανά έτος και σαν παρονομαστή τις Καθαρές Πωλήσεις. Πρακτικά, το αποτέλεσμα αυτό δίνει την σχέση ανάμεσα στις Καθαρές Πωλήσεις και στο Μεικτό Κέρδος, το οποίο καλείται

---

<sup>10</sup> Αναλυτικότερες πληροφορίες στο άρθρο της εφημερίδας “Το Βήμα” που επισυνάπτεται.

λειτουργική αποδοτικότητα. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας με τις τιμές του δείκτη από το έτος 2021 έως το 2028.

Έτος	Τιμή
2021	47,75%
2022	47,69%
2023	47,65%
2024	47,62%
2025	47,79%
2026	47,80%
2027	47,72%
2028	47,72%

Γενικότερα, υψηλή τιμή του δείκτη σημαίνει πως η επιχείρηση έχει αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική στο να επιτυγχάνει φθηνές αγορές πρώτων υλών και εμπορευμάτων καθώς και χαμηλό κόστος παραγωγής. Στον αντίποδα, χαμηλή τιμή του δείκτη οδηγεί στο συμπέρασμα πως η επιχείρηση αγοράζει ακριβά τις πρώτες ύλες και τα εμπορεύματα ή έχει υψηλό κόστος παραγωγής (Αλεξόπουλος, 2013, σελ.15). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο δείκτης κυμαίνεται λίγο πάνω από το 47%, με μικρές αυξομειώσεις. Χαρακτηριστικά, ο δείκτης έχει πτωτική τάση τα έτη 2021-2024. Στη συνέχεια, η έναρξη λειτουργίας του e-shop και οι γενικότερες μεταρρυθμίσεις στην εταιρεία από το 2024 και μετά, αυξάνουν την τιμή του, μέχρι να σταθεροποιηθεί και πάλι τα δύο τελευταία έτη της έρευνας. Η τιμή του δεν είναι απογοητευτική, όμως δύναται να αυξηθεί ακόμα περισσότερο. Η αναζήτηση νέων συνεργασιών με εμπόρους οι οποίοι διαθέτουν τα ανταλλακτικά σε καλύτερες τιμές καθώς και η πραγματοποίηση μαζικών εισαγωγών προϊόντων από το εξωτερικό, θα αυξήσουν σημαντικά το μεικτό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Συμπερασματικά, η εταιρεία έχει σημαντικό κέρδος από τις πωλήσεις, όμως τα περιθώρια βελτίωσης μέσω των παραπάνω ενεργειών είναι μεγάλα.

### **Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους**

Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες για τους αναλυτές, καθώς εκφράζει την σχέση μεταξύ των πωλήσεων και του καθαρού κέρδους. Πιο συγκεκριμένα, ο αριθμητής του κλάσματος περιέχει τα Καθαρά Κέρδη

και ο παρονομαστής τις Καθαρές Πωλήσεις ανά έτος. Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας για τα έτη 2021-2028:

Έτος	Τιμή
2021	28,30%
2022	29,43%
2023	30,25%
2024	29,88%
2025	30,58%
2026	31,08%
2027	31,43%
2028	31,76%

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους αυξάνεται σταδιακά ανά τα έτη. Η υψηλή τιμή του δείκτη μαρτυρά πως η επιχείρηση έχει υψηλό καθαρό κέρδος από τις πωλήσεις που πραγματοποιεί, ενώ μια χαμηλή τιμή του δείκτη δείχνει πως τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης παραμένουν χαμηλά (Αλεξόπουλος, 2013, σελ.14). Οι τιμές του δείκτη ανά τα έτη χαρακτηρίζονται ικανοποιητικές, ιδιαίτερα εφόσον παρουσιάζουν αυξητική τάση. Η μείωση του κόστους απόκτησης των εμπορευμάτων, όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση του Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους, θα συνεπικουρήσει στην αύξηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Παράλληλα, η δουλειά του τμήματος Μάρκετινγκ πρέπει να εντατικοποιηθεί, προωθώντας ιδιαίτερα τα νέα προϊόντα στα οποία η επιχείρηση έκανε στροφή, εφόσον παρουσιάζεται στην αγορά ανικανοποίητη ζήτηση. Ταυτόχρονα, η λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος θα βοηθήσει ακόμα περισσότερο στην αύξηση των καθαρών κερδών, καθώς ο κάθε ενδιαφερόμενος θα μπορεί να γνωρίσει τα εμπορεύματα και τις δυνατότητες της επιχείρησης χωρίς να χρειαστεί να μεταβεί σε αυτήν.

Συγκρίνοντας την διαχρονική πορεία των δύο δεικτών αποδοτικότητας, παρατηρείται πως ο δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους παραμένει σχεδόν σταθερός, ενώ ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους παρουσιάζει αυξητική τάση. Το γεγονός αυτό είναι ευχάριστο για τους αναλυτές, καθώς εξάγεται το συμπέρασμα πως τα έσοδα της εταιρείας εξελίσσονται σε πολύ καλό επίπεδο σε σχέση με τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν. Βεβαίως, αναλύθηκαν και οι παράμετροι παραπάνω που πρέπει να βελτιωθούν ώστε το γεγονός αυτό να συνεχίσει και στα

επόμενα έτη λειτουργίας χωρίς κάμψη, δίνοντας μια εγγύηση για την πολύ καλή πορεία των οικονομικών συνθηκών της εταιρείας.

### 5.2.2. Δείκτες Επίδοσης Διαχείρισης

Οι δείκτες επίδοσης διαχείρισης της εταιρείας λαμβάνουν εξέχουσα θέση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της. Η σημαντικότητά τους πηγάζει από το γεγονός πως μέσω αυτών συντελείται εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης στον έλεγχο του κόστους διαχείρισης της, σε ποσοστό τέτοιο που να αφήνει περιθώρια κερδοφορίας ακόμα και στην περίπτωση που χρειαστεί να καλυφθούν κάποια έκτακτα έξοδα. Οι δύο δείκτες που θα υπολογιστούν είναι αρχικά ο δείκτης Σημασίας Γενικών και Διοικητικών Εξόδων και στη συνέχεια ο δείκτης Σημασίας Εξόδων Λειτουργίας Διάθεσης.

#### Δείκτης Σημασίας Γενικών και Διοικητικών Εξόδων

Ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίζεται από το πηλίκο που έχει σαν αριθμητή το άθροισμα των γενικών και διοικητικών εξόδων και σαν παρονομαστή τις Καθαρές Πωλήσεις. Τα έτη 2021-2023, το σύνολο των μισθών και των διοικητικών εξόδων, τα οποία συγκεκριμένα είναι οι μισθοί των λογιστών και οι λογαριασμοί ηλεκτρικού ρεύματος και τηλεφώνου, ανέρχεται στα 47.060€, ενώ το ποσό στα έτη 2024-2028 υπολογίζεται στα 54.060€, σύμφωνα πάντα με τα δεδομένα που έχουν αναλυθεί στο εδάφιο με τους λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσης και συγκεκριμένα στο 5.1. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας με τους δείκτες ανά έτος:

Έτος	Τιμή
2021	9,33%
2022	7,76%
2023	6,65%
2024	6,67%
2025	5,96%

2026	5,34%
2027	4,84%
2028	4,42%

Ο δείκτης κατά το πέρας των ετών παρουσιάζει σαφώς πτωτική τάση. Το έτος 2021 είναι λίγο πάνω από το 9%, ενώ με την σταδιακή του μείωση κλείνει το έτος 2028 κοντά στο 4,5%. Το γεγονός αυτό μόνο θετικά μπορεί να ληφθεί, καθώς μπορεί τα γενικά και διοικητικά έξοδα να αυξάνονται από το 2024 και έπειτα λόγω αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, όμως η ταυτόχρονη αύξηση των πωλήσεων υπερκαλύπτει τα έξοδα αυτά. Η ρευστότητα αυξάνεται και η εταιρεία είναι σε θέση να καλύψει τυχόν έκτακτα έξοδα αλλά και να προβεί σε περαιτέρω ενέργειες για την αύξηση των πωλήσεων και την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά, όπως νέες εισαγωγές προϊόντων και διάθεση μεγαλύτερου ποσού για την διαφημιστική της εκστρατεία.

### **Δείκτης Σημασίας Εξόδων Λειτουργίας Διάθεσης**

Ο δείκτης Σημασίας Εξόδων Λειτουργίας Διάθεσης είναι ένας δείκτης επίδοσης διαχείρισης, ο οποίος υπολογίζεται μέσω του πηλίκου που έχει σαν αριθμητή τα Έξοδα Λειτουργίας Διάθεσης της επιχείρησης και σαν παρονομαστή τις Καθαρές Πωλήσεις ανά έτος. Τα έξοδα λειτουργίας διάθεσης της επιχείρησης είναι το άθροισμα των εξόδων για την συντήρηση της αποθήκης, της διαφημιστικής εκστρατείας και των μεταφορικών αναγκών. Το ποσό τους αγγίζει συνολικά τα 640€ τον χρόνο τα έτη 2021-2023, ενώ το ποσό αυξάνεται στα 2.140€ τα έτη 2024-2028, με την χρήση μεταφορικού οχήματος των ανταλλακτικών και την δημιουργία και συντήρηση του ηλεκτρονικού καταστήματος. Παρακάτω ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τους δείκτες ανά έτος:

Έτος	Τιμή
2021	0,13%
2022	0,11%
2023	0,09%
2024	0,26%
2025	0,24%
2026	0,21%
2027	0,19%
2028	0,18%

Το γεγονός που παρατηρείται δια γυμνού οφθαλμού στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η ιδιαίτερα χαμηλή τιμή του δείκτη, ειδικότερα στα έτη 2021-2023. Δύο είναι τα πιθανά σενάρια που οφείλουν να εξεταστούν. Το πρώτο εξ αυτών είναι πως η διαφημιστική καμπάνια της επιχείρησης είναι επιτυχής και τα καθαρά κέρδη μέσω των πωλήσεων που προκύπτουν είναι πολλαπλάσια των εξόδων λειτουργίας διάθεσης. Το δεύτερο σενάριο είναι πως μπορεί οι πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη να βρίσκονται σε ένα ιδιαίτερο ικανοποιητικό επίπεδο, όμως τα έξοδα για την διαφήμιση της επιχείρησης και την προώθησή της γενικότερα είναι χαμηλά. Η εταιρεία δεν έχει καταφέρει πλήρως να εκμεταλλευθεί την δυναμική της και είναι σίγουρο πως αν το καταφέρει, θα εκτοξεύσει τα τελικά καθαρά της κέρδη. Απαραίτητες θεωρούνται συνεπώς ενέργειες όπως η μεγαλύτερη και συχνότερη συμμετοχή σε εκθέσεις σε Ελλάδα και εξωτερικό, προώθηση της εταιρείας μέσω των social media και αύξηση της εκτύπωσης διαφημιστικών φυλλαδίων που θα μπορούσαν να προσελκύσουν νέους πελάτες και συνεργάτες. Με λίγα λόγια, μέσω του υπολογισμού του δείκτη αυτού, διαφαίνεται μια αδυναμία της επιχείρησης στο τμήμα Μάρκετινγκ, όμως ο κατάλληλος χειρισμός και η σωστή αξιοποίηση του αποτελέσματος αυτού είναι ικανά να γιγαντώσουν την επιχείρηση, καθώς υπάρχει πολύ μεγάλο περιθώριο αύξησης των εξόδων για τις προηγούμενες διαθέσεις.

### 5.3. Νεκρό Σημείο Επιχείρησης

Η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης ολοκληρώνεται με τον υπολογισμό του Νεκρού της Σημείου. Το Νεκρό Σημείο, ή αλλιώς το όριο αποδοτικότητας, είναι το ποσό των πωλήσεων, σε τεμάχια ή χρηματικές μονάδες, για

το οποίο η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημίες. Ο υπολογισμός του συγκεκριμένου σημείου θα δείξει το κατά πόσο είναι κοντά η εταιρεία σε μια μη επιθυμητή οικονομική κατάσταση. Έτσι είναι σε θέση να υλοποιήσει μια κατάλληλη στρατηγική και να προλάβει έγκαιρα οποιονδήποτε οικονομικό κίνδυνο (Ζοπουνίδης, 2013, σελ. 116).

Η μεθοδολογία υπολογισμού του Νεκρού Σημείου στηρίζεται στην λογική πως αυτό εντοπίζεται όταν τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης είναι ίσα με τα συνολικά έξοδα. Τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης είναι ίσα με το άθροισμα των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων. Έτσι λοιπόν, αν συμβολίσουμε με “FC” το σταθερό κόστος της επιχείρησης, “VC” το μεταβλητό κόστος, “U” τον αριθμό παραγόμενων ή πωλούμενων μονάδων και “SP” την τιμή πώλησης ανά μονάδα, τότε ισχύει:

$$\text{Συνολικά Έσοδα} = \text{Συνολικά Έξοδα} \Rightarrow$$

$$\text{Συνολικά Έσοδα} = \text{Σταθερό Κόστος} + \text{Μεταβλητό Κόστος} \Rightarrow$$

$$U * SP = FC + U * VC \Rightarrow$$

$$U = FC / (SP - VC).$$

Η συγκεκριμένη σχέση δίνει το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης σε τεμάχια. Στόχος είναι όμως και ο υπολογισμός του σε χρηματικές μονάδες. Είναι δεδομένο πως το περιθώριο πάνω στο μεταβλητό κόστος είναι ίσο με τα σταθερά έξοδα. Αν συμβολίσουμε με “π” το ποσοστό του περιθωρίου πάνω στο μεταβλητό κόστος, τότε ισχύει:  $\pi = (SP - VC) / SP$ , όπου SP η τιμή πώλησης ανά τεμάχιο και VC το μεταβλητό κόστος. Έτσι λοιπόν στο Νεκρό Σημείο, το ποσοστό των πωλήσεων S, σε χρηματικές μονάδες, για το οποίο τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα, λογίζεται ως:

$$\pi * S = FC \Rightarrow$$

$$[(SP - VC) / SP] * S = FC \Rightarrow$$

$$S = (SP * FC) / (SP - VC).$$

Η τελευταία σχέση δίνει την αξία του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης σε χρηματικές μονάδες.

Η διαπίστωση πως η επιχείρηση εμπορεύεται είκοσι διαφορετικά προϊόντα στην αποθήκη της και όχι μόνο ένα, κάνει την διαδικασία υπολογισμού του Νεκρού Σημείου



πιο σύνθετη. Έτσι λοιπόν παρακάτω, αναλύονται με λεπτομέρεια όλοι οι παράγοντες οι οποίοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό του σημείου.

- Σταθερό Κόστος (FC): είναι ανεξάρτητο από τον όγκο εμπορίας ή πώλησης. Υπολογίζεται από το άθροισμα των μισθών, των εξόδων διοίκησης και διάθεσης και των αποσβέσεων ανά έτος (Ζοπουνίδης, 2013, σελ.116 παρ. 7.4.2). Πιο συγκεκριμένα, το Σταθερό Κόστος είναι ίσο με 47.945€ τα έτη 2021-2023 και 58.645€ τα έτη 2024-2028.

- Τιμή Πώλησης ανά Μονάδα (SP): όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η ανάλυση γίνεται με βάση το γεγονός πως η επιχείρηση εμπορεύεται είκοσι διαφορετικά είδη ανταλλακτικών, τα οποία μάλιστα προορίζονται και για διαφορετικά αυτοκίνητα το καθένα. Προηγουμένως, παρουσιάστηκε μια μέση τιμή πώλησης και μέση τιμή αγοράς για κάθε ένα από τα είκοσι διαφορετικά είδη ανταλλακτικών στον πίνακα 3.4.ζ. Οι τιμές αυτές αποτελούν μέσους όρους των διαφορετικών αλλά ομοειδών ανταλλακτικών που εμπορεύεται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, η τιμή αγοράς 3€ των φίλτρων είναι η μέση τιμή αγοράς όλων των διαφορετικών φίλτρων αυτοκινήτων που εμπορεύεται η επιχείρηση. Με την ίδια λογική υπολογίζεται και η μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα (SP). Ο αριθμός αυτός υπολογίζεται από το πηλίκο που έχει αριθμητή τις συνολικές πωλήσεις ανά έτος σε € και παρονομαστή το άθροισμα των συνολικών τεμαχίων που πωλήθηκαν σε ένα χρόνο, σύμφωνα με το πιο πιθανό σενάριο που κατατέθηκε στο εδάφιο 3.4 με τις προβλέψεις πωλήσεων (πίνακες 3.4.α και 3.4.β). Οι αριθμοί που υπολογίστηκαν θα κατατεθούν στον τελικό πίνακα που θα παρουσιαστεί παρακάτω.

- Μεταβλητό Κόστος (VC): υπολογίζεται με αντίστοιχο τρόπο όπως η τιμή πώλησης ανά μονάδα και αναφέρεται στο μεταβλητό κόστος ανά τεμάχιο, το οποίο άλλες φορές μπορεί να αφορά την παραγγελία και την εισαγωγή του και άλλες την παραγωγή του (Ζοπουνίδης, 2013, σελ.116 παρ. 7.4.3). Υπολογίζεται για κάθε χρόνο από το πηλίκο που έχει σαν αριθμητή το κόστος των πωληθέντων, το οποίο έχει υπολογιστεί στους λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσης (παρ. 5.1), και σαν παρονομαστή το άθροισμα των συνολικών τεμαχίων που πουλήθηκαν σε ένα χρόνο, σύμφωνα με το πιο πιθανό σενάριο το οποίο βρίσκεται στο εδάφιο 3.4 με τις προβλέψεις πωλήσεων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω και λόγω των πολλών προϊόντων που υπάρχουν στην αποθήκη, ο αριθμός αυτός είναι ένας μέσος όρος, όπως αντίστοιχα η τιμή αγοράς για κάθε ανταλλακτικό και επιχειρείται έτσι μια ρεαλιστική

προσέγγιση για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης. Τα μέσα μεταβλητά κόστη, όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία που χρειάζονται για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου, κατατίθενται παρακάτω σε συγκεντρωτικό διαχρονικό πίνακα.

Έτος	FC(€)	VC(€/τ)	SP(€/τ)
2021	47.945	1,8	3,5
2022	47.945	2	3,9
2023	47.945	2,2	4,2
2024	58.645	2,4	4,4
2025	58.645	2,5	4,8
2026	58.645	2,6	5
2027	58.645	2,7	5,3
2028	58.645	2,9	5,5

Ο παραπάνω πίνακας αποτελείται από τέσσερις συνολικά στήλες, οι οποίες παρουσιάζουν διαδοχικά το έτος αναφοράς, το σταθερό κόστος της επιχείρησης (FC), τα μέσα μεταβλητά κόστη ανά τεμάχιο (VC) και την μέση τιμή πώλησης ανά τεμάχιο (SP). Δίπλα από τους συμβολισμούς, αναφέρεται η μονάδα μέτρησης για κάθε στήλη, η οποία άλλοτε είναι σε €, άλλοτε σε € ανά τεμάχιο και άλλοτε σε τεμάχιο. Αναλύοντας την τρίτη και την τέταρτη κατά σειρά στήλη του πίνακα, παρατηρείται αύξηση ανά χρόνο τόσο του μεταβλητού κόστους όσο και της τιμής πώλησης ανά τεμάχιο. Το γεγονός αυτό είναι λογικό αν συνυπολογιστεί η αύξηση των πωλήσεων που προβλέπεται να συντελεστεί ανά χρόνο. Έτσι λοιπόν, το μέσο μεταβλητό κόστος, το οποίο υπολογίζεται ως το πηλίκο του κόστους πωληθέντων προς το άθροισμα των συνολικών πωληθέντων προϊόντων, όσο και η τιμή πώλησης ανά μονάδα, η οποία υπολογίζεται ως το σύνολο των πωλήσεων διά το άθροισμα των πωληθέντων, αυξάνονται συνεχώς.

Σειρά παίρνει πλέον ο προσδιορισμός του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε αξία. Στον παραπάνω πίνακα, κατατίθενται όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τον υπολογισμό του, τα οποία σαφώς αναφέρονται σε μέσες τιμές ανά χρόνο. Για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου για κανονική οικονομική χρήση οκτώ ετών, θα υπολογιστούν οι τιμές του μέσου σταθερού κόστους (FC), του μέσου μεταβλητού κόστους ανά μονάδα (VC) και της μέσης τιμής πώλησης ανά μονάδα (SP).

- Μέσο Σταθερό Κόστος (FC) =  $[(3 * 47.945) + (5 * 58.645)] / 8 \Rightarrow$

$$\underline{\text{Μέσο Σταθερό Κόστος (FC) = 54.633€.}}$$

- Μέσο Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα (VC) =  
 $(1,8+2+2,2+2,4+2,5+2,6+2,7+2,9)/8 \Rightarrow$

Μέσο Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα (VC) = 2,4 €/τεμάχιο.

- Μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα (SP) =  
 $(3,5+3,9+4,2+4,4+4,8+5+5,3+5,5)/8 \Rightarrow$

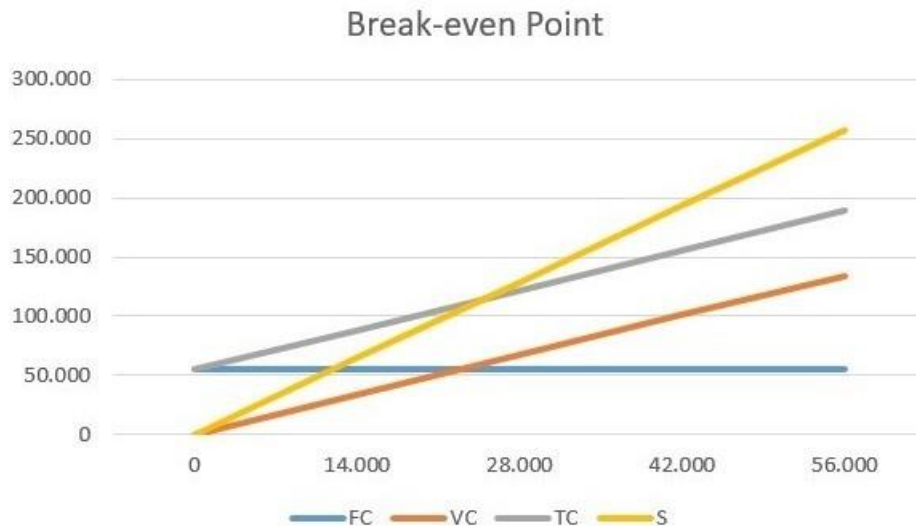
Μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα (SP) = 4,6 €/τεμάχιο.

Σύμφωνα με τους τύπους που έχουν αποδειχθεί για την ποσότητα και την αξία του Νεκρού Σημείου, ισχύει:

- **Νεκρό Σημείο σε ποσότητα:**  $U = FC / (SP - VC) \Rightarrow$   
 $U = 54.633 / (4,6 - 2,4) \Rightarrow$   
 $U = 54.633 / 2,2 \Rightarrow$   
**U = 24.833 τεμάχια.**

- **Νεκρό Σημείο σε Αξία:**  $S = (SP * FC) / (SP - VC) \Rightarrow$   
 $S = (54.633 * 4,6) / (4,6 - 2,4) \Rightarrow$   
 $S = 251.311,8 / 2,2 \Rightarrow$   
**S = 114.232,7 €.**

Το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης ορίζεται στα 24.833 τεμάχια ή αλλιώς στα 114.232,7€, εάν το Μέσο Σταθερό Κόστος είναι στα 54.633€, το Μέσο Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα ίσο με 2,4€/τεμάχιο και η Μέση Τιμή Πώλησης ανά μονάδα ίση με 4,6€/τεμάχιο. Παρακάτω ακολουθεί η γραφική παράσταση του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης.

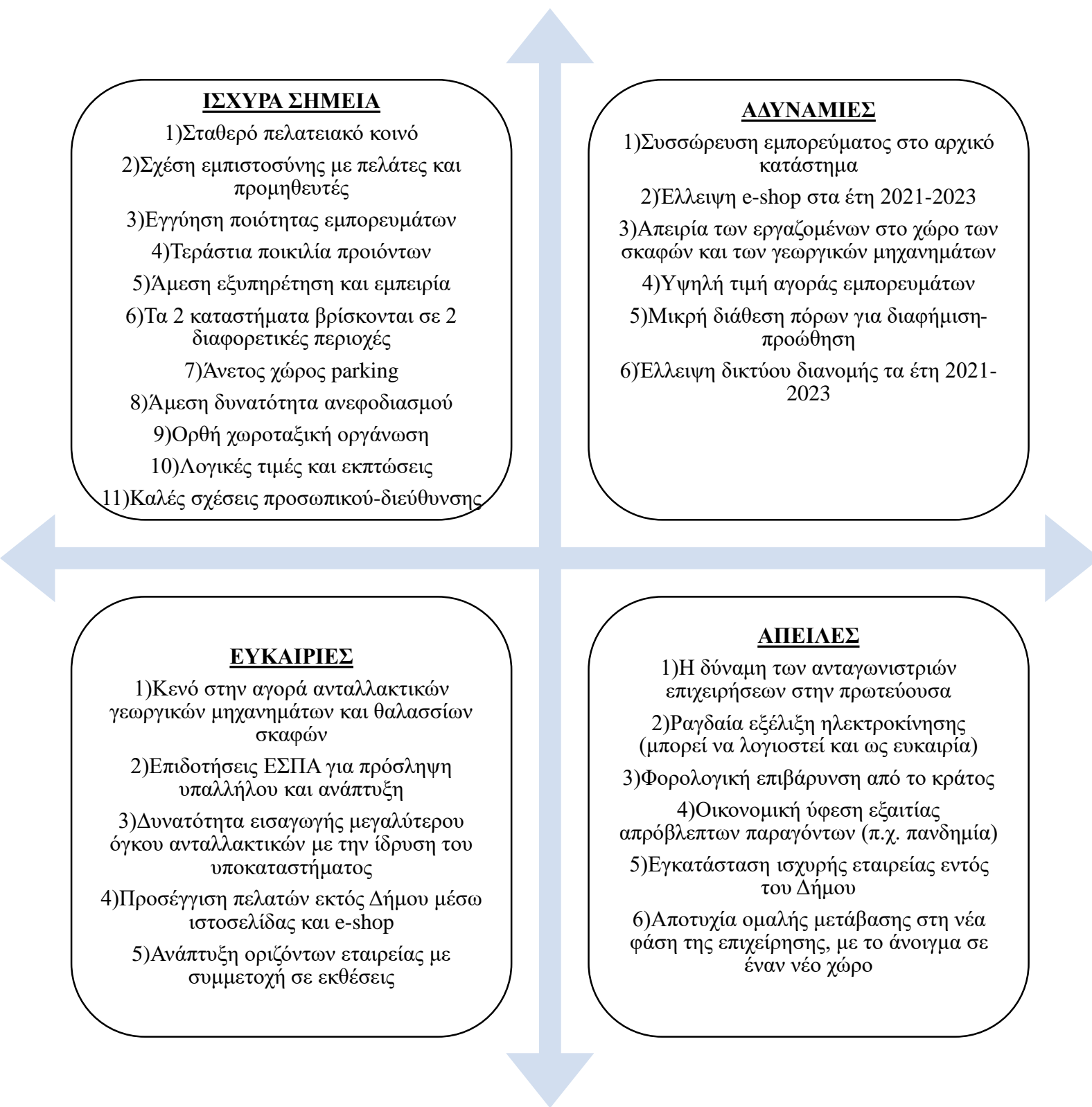


Σχήμα 5.3.α.: Γραφική Αναπαράσταση Νεκρού Σημείου

Στην παραπάνω γραφική παράσταση, παρουσιάζεται γραφικά το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης. Εξ ορισμού γνωρίζουμε πως μια εταιρεία φτάνει στο Νεκρό της Σημείο όταν τα συνολικά της έσοδα ισοσκελίζονται με τα συνολικά της έξοδα. Το σημείο αυτό στην γραφική παράσταση είναι το σημείο τομής των ευθειών του συνολικού κόστους TC (άθροισμα σταθερού και μεταβλητού κόστους – γκρι ευθεία) και των συνολικών εσόδων από τις πωλήσεις S (κίτρινη ευθεία). Ο οριζόντιος άξονας περιέχει τις ποσότητες των παραγόμενων ή πωλούμενων προϊόντων και ο κατακόρυφος άξονας τις χρηματικές ποσότητες. Η τομή των ευθειών TC και S αντιστοιχεί στις 114.232,7€ στον κατακόρυφο άξονα και στα 24.833 τεμάχια στον οριζόντιο άξονα. Συνεπώς, η πώληση μικρότερου αριθμού τεμαχίων από τα προαναφερθέντα θα είναι επιζήμια για την επιχείρηση, η οποία θα έχει αποκλειστικά ζημιά και όχι κέρδος. Σαφώς, σύμφωνα με τις προβλέψεις πωλήσεων, η εταιρεία απέχει πάρα πολύ από τα νούμερα αυτά, εμφανίζοντας μια πάρα πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση.

## Κεφάλαιο 6ο : S.W.O.T. ANALYSIS

Η ολοκλήρωση της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου έχει φέρει στην επιφάνεια όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της καθώς και η παρουσίαση των προβλέψεων πωλήσεων και των οικονομικών στοιχείων δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα στους ιθύνοντες για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στην ενσωμάτωση όλων των συμπερασμάτων σε μια μήτρα της μεθόδου S.W.O.T. Analysis (Μουστάκης, 2012α, σελ. 95· Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, 2015, σελ.120). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία αποσκοπεί στην παρουσίαση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, οι οποίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, καθώς και στις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν, που αναφέρονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ο όρος S.W.O.T. προκύπτει από τον συνδυασμό των ορολογιών Strengths (Ισχυρά Σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Τα στελέχη της εταιρείας είναι έπειτα στη θέση να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες θα αποφέρουν τα μέγιστα οφέλη στην επιχείρηση, με ενέργειες οι οποίες θα προάγουν τα ισχυρά σημεία, θα βελτιώσουν τις αδυναμίες, θα αδράξουν τις υπάρχουσες ευκαιρίες στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και θα αντικρούσουν τις υπάρχουσες απειλές. Παρακάτω ακολουθεί η μήτρα της μεθόδου S.W.O.T. Analysis, σύμφωνα πάντα με όσα αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Στη συνέχεια θα επεξηγηθούν αναλυτικά τα τέσσερα τεταρτημόρια που την απαρτίζουν.



Σχήμα 6: Μήτρα Μεθόδου SWOT Analysis

- Ισχυρά Σημεία: τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης εντοπίζονται κυρίως στην σχέση αξιοπιστίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες και τους προμηθευτές καθόλα τα χρόνια λειτουργίας του παλαιού καταστήματος - αποθήκης. Η σχέση αυτή βέβαια δε δημιουργήθηκε αυτόματα, αλλά χτίστηκε μέσω της τεράστιας ποικιλίας προϊόντων που διαθέτει, την εγγύηση στην ποιότητα του ανταλλακτικού, την άμεση εξυπηρέτηση και την θέσπιση φιλικών τιμών, ιδιαίτερα προς τους μακροχρόνιους πελάτες. Οι ιθύνοντες επιθυμούν να τονώσουν τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης προς όφελος όλων και για τον λόγο αυτό η ίδρυση του υποκαταστήματος σε μια περιοχή διαφορετική από αυτή του αρχικού καταστήματος έχει ως στόχο να καλύψει υπάρχουσες ανάγκες, οι οποίες στο παρελθόν καλύπτονταν με μεγαλύτερο κόπο και κόστος από τους κατοίκους. Η χωροταξική αναδιοργάνωση αποσυμφόρησε το αρχικό κατάστημα από το τεράστιο πλήθος των ανταλλακτικών και βοήθησε στην αύξηση της ταχύτητας εξυπηρέτησης. Τέλος, ο άνετος χώρος parking, και η άμεση δυνατότητα ανεφοδιασμού σε περίπτωση έλλειψης κάποιου προϊόντος είναι δύο ακόμη στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εταιρεία και παρόλο που η αναφορά τους μπορεί να φαίνεται περιττή, ωστόσο είναι γεγονός πως εξασφαλίζουν την πεποίθηση στον πελάτη πως θα εξυπηρετηθεί άμεσα χωρίς να χρειάζεται να καθυστερήσει καθόλου το πρόγραμμά του. Κλείνοντας, είναι ολοφάνερο πως για να συνεχιστεί με αμείωτο ρυθμό η εργασία για την εξυπηρέτηση των αναγκών και την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης, είναι απαραίτητες οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των ιθυνόντων της επιχείρησης. Το καλό κλίμα και η άρτια συνεργασία ωθεί τους εργαζόμενους να δίνουν το 100% των δυνατοτήτων τους για την αποπεράτωση όλων των ζητούμενων, με απόλυτη συγκέντρωση και διαύγεια.

- Αδυναμίες: η κάθε επιχείρηση, λειτουργώντας ουσιαστικά σαν ένας ζωντανός οργανισμός, είναι λογικό να εμφανίζει και ορισμένα σημεία στα οποία έχει αδυναμίες. Στόχος βέβαια των ιθύνοντων αλλά και του σύμβουλου στρατηγικής, είναι η αναγνώρισή τους και στη συνέχεια η χάραξη κατάλληλων στρατηγικών που θα μειώσουν όσο το δυνατό περισσότερο τις αδυναμίες αυτές. Βασική διαπίστωση είναι η συσσώρευση εμπορεύματος στο αρχικό κατάστημα, με την σωρεία των προϊόντων να δυσκολεύει καθημερινά τους εργαζόμενους. Η ίδρυση του υποκαταστήματος και ταυτόχρονα η χωροταξική αναδιοργάνωση της αποθήκης έχουν ως στόχο την βελτίωση της ποιότητας εργασίας και της ταχύτητας εξυπηρέτησης. Στη συνέχεια, η είσοδος της επιχείρησης στον κλάδο των ανταλλακτικών γεωργικών μηχανημάτων και θαλασσίων

σκαφών, μπορεί να είναι μια σπουδαία προοπτική ανάπτυξης, ταυτόχρονα όμως εγκυμονεί και ορισμένους κινδύνους. Ο σημαντικότερος εξ αυτών, ο οποίος αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι πως οι εργαζόμενοι είναι άπειροι πάνω στους καινούργιους αυτούς τομείς και χρειάζονται κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα να εξοικειωθούν με τα νέα ανταλλακτικά, χωρίς να κάνουν σφάλματα κατά την παράδοσή τους στους πελάτες. Συνεχίζοντας την ανάλυση των αδυναμιών της επιχείρησης, είναι δεδομένο πως δεν υπάρχει βεβαιότητα για το εάν η ίδρυση του υποκαταστήματος και η εισαγωγή νέων ειδών θα έχει μεγάλο αντίκρυσμα στους ενδιαφερόμενους. Το αγοραστικό κοινό είναι υπαρκτό, όμως κάθε νέο επιχειρηματικό βήμα εγκυμονεί κινδύνους, ιδιαίτερα στο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εποχής μας. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση σχεδιάζει να ιδρύσει ηλεκτρονικό κατάστημα παραγγελιών και να χαράξει δίκτυο διανομής προϊόντων μετά το έτος 2024, όπου θα υπάρχουν σαφή δείγματα γραφής της πορείας της επιχείρησης. Στα έτη 2021-2023, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να επικοινωνεί άμεσα με πελάτες εκτός του Δήμου και να τους μεταφέρει τα ανταλλακτικά κατ' οίκον. Στόχος είναι από το έτος 2024 και μετά η ανάπτυξη συνεργασιών και με πελάτες εκτός των ορίων του Δήμου. Έπειτα, μια ακόμη αδυναμία που εντοπίζεται στην επιχείρηση είναι πως η τιμή αγοράς των εμπορευμάτων από τους προμηθευτές είναι σχετικά υψηλή. Αναλύοντας την τιμή του δείκτη Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους διαχρονικά, παρατηρείται μια παγίωση γύρω στο 47%. Χαμηλή τιμή του συγκεκριμένου δείκτη, καταδεικνύει πως η επιχείρηση αγοράζει ακριβά τα προϊόντα που εμπορεύεται. Στόχος είναι η επίτευξη συμφωνιών με προμηθευτές οι οποίοι διαθέτουν τα προϊόντα τους με ευνοϊκότερες τιμές χονδρικής και λιανικής, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να διαθέσει στην αγορά τα ανταλλακτικά σε χαμηλότερη τιμή ή να αποκτήσει υψηλότερο κέρδος από αυτά. Κλείνοντας την αναφορά στις αδυναμίες που εμφανίζονται, είναι κοινή παραδοχή πως οι διαθέσεις για την διαφήμιση και την προώθηση της επιχείρησης είναι χαμηλές. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει η ιδιαίτερα χαμηλή τιμή του δείκτη Σημασίας Εξόδων Λειτουργίας Διάθεσης, η οποία παγιώνεται κάτω από το ποσοστό του 1%. Η μεγάλη ρευστότητα που αναμένεται να έχει η εταιρεία με βάση τις προβλέψεις των πωλήσεων της δίνει την ευκαιρία να διαθέσει μεγαλύτερα ποσά για διαφήμιση και προώθηση, τα οποία είναι ικανά να την βοηθήσουν σημαντικά στο νέο της επιχειρηματικό βήμα με την ίδρυση ενός υποκαταστήματος και την εισαγωγή σε έναν καινούργιο τομέα. Άνθρωποι του χώρου των ανταλλακτικών και μη θα έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν καλύτερα τις εξελιγμένες τις δυνατότητες και να συνάψουν συνεργασία μαζί της.



- Ευκαιρίες: ο προσδιορισμός των ευκαιριών που εμφανίζονται στον ορίζοντα της επιχείρησης, αποτελεί πιθανώς το πιο σημαντικό τμήμα της ανάλυσης SWOT, καθώς οι ιθύνοντές της έχουν την ευκαιρία να χαράξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την εδραίωση και την μετέπειτα ανάπτυξη της εταιρείας. Η σημαντικότερη ευκαιρία που εντοπίζεται, η οποία είναι και βασικός λόγος ίδρυσης του υποκαταστήματος, είναι το κενό που παρατηρείται στην αγορά της περιοχής στον τομέα των ανταλλακτικών γεωργικών μηχανημάτων και θαλασσίων σκαφών. Η εισαγωγή στον συγκεκριμένο τομέα έχει ως στόχο να προσελκύσει τους επαγγελματίες της περιοχής, οι οποίοι λόγω της έλλειψης των προϊόντων κατέφευγαν στην πρωτεύουσα για την αγορά τους. Η συνεργασία αυτή θα έχει οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους επαγγελματίες, οι οποίοι θα γλιτώνουν σημαντικό κόπο και χρήμα αγοράζοντας άμεσα τα ανταλλακτικά που χρειάζονται. Ταυτόχρονα, η ίδρυση του υποκαταστήματος έχει ως στόχο να συνεπικουρήσει τη δυνατότητα εισαγωγής μεγαλύτερου όγκου ανταλλακτικών αυτοκινήτων, εξαιτίας της ευελιξίας που θα προσφέρει, με την ύπαρξη δύο ευρύχωρων καταστημάτων σε δύο διαφορετικές περιοχές του δήμου. Στη συνέχεια, δεν πρέπει να παραλειφθεί η συνεχής αναζήτηση για τις επιδοτήσεις που προσφέρει το ΕΣΠΑ, οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη της εταιρείας και την πρόσληψη εργαζόμενου. Τα χρήματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά ιδιαίτερα για μια μικρομεσαία επιχείρηση, καθώς βοηθούν στην πορεία ανάπτυξης, ορίζουν μια οικονομική σταθερότητα και συμβάλλουν στην μείωση της ανεργίας, ένα μείζον πρόβλημα της σύγχρονης εποχής. Για τους παραπάνω λόγους είναι απαραίτητη η εγρήγορση όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση, ώστε να μην χαθεί καμία ευκαιρία οικονομικής τόνωσης από κρατικές πηγές. Έπειτα, η δημιουργία ιστοσελίδας από το έτος 2021 και ηλεκτρονικού καταστήματος από το έτος 2024, θα δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να προσελκύσει και πελάτες εκτός των στενών ορίων του Δήμου στον οποίο στεγάζεται. Η μεγάλη δύναμη του διαδικτύου και η συνεχώς αυξανόμενη τάση για ηλεκτρονικές αγορές είναι ικανά στοιχεία για να δώσουν σημαντικό πλεονέκτημα στην εταιρεία σε σχέση με τις υπόλοιπες του κλάδου στην περιοχή, εφόσον βέβαια τα εκμεταλλευτεί με τον ορθό τρόπο. Στόχος είναι η σύναψη συνεργασιών με πελάτες από διαφορετικές περιοχές, η ανάπτυξη ενός δικτύου διανομών και φυσικά η οικονομική ανάπτυξη, ως αποτέλεσμα των παραπάνω. Τέλος, μια ακόμη σημαντική ευκαιρία που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την συμμετοχή τις σε εκθέσεις ανταλλακτικών σε Ελλάδα και εξωτερικό. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα έξοδα διάθεσης για διαφήμιση και προώθηση είναι

αρκετά χαμηλά σε σχέση με τις καθαρές πωλήσεις ανά έτος. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει σημαντικό περιθώριο για διάθεση περισσότερων πόρων για συμμετοχή σε εκθέσεις. Στους εκθεσιακούς χώρους συναντάται πλήθος επαγγελματιών του χώρου και η επαφή μαζί τους μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική. Οι ιθύνοντες της επιχείρησης μπορούν να λάβουν προσφορές για αγορά προμηθειών σε πολύ προσιτές τιμές από διάφορους προμηθευτές και ταυτόχρονα να γνωρίσουν άτομα με τα οποία μπορεί να υπάρξει συνεργασία, είτε είναι επαγγελματίες του χώρου είτε όχι. Η συνεχής αλληλεπίδραση που υπάρχει στους χώρους αυτούς δεν πρέπει να αφεθεί ανεκμετάλλευτη.

- Απειλές: η ολοκληρωμένη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης δεν περιέχει μόνο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον ορίζοντα, αλλά και τις απειλές. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα πλάνο ώστε η εταιρεία να είναι ικανή να ανταπεξέλθει στην εμφάνιση οποιασδήποτε εξωτερικής απειλής και να συνεχίσει απρόσκοπτη την εξελικτική της πορεία. Βασικότερη απειλή για την επιχείρηση, αποτελούν οι μεγάλες εταιρείες ανταλλακτικών στην πρωτεύουσα. Χαρακτηρίζονται από μεγάλη οικονομική δύναμη, ποικιλία εμπορεύματος, ενώ ταυτόχρονα διαθέτουν ηλεκτρονικό κατάστημα και δίκτυο διανομής των προϊόντων τους. Σε αρκετές περιπτώσεις προσελκύουν ενδιαφερόμενους από την περιοχή μας, καθώς, εφόσον έχουν την δυνατότητα εισαγωγής ανταλλακτικών από το εξωτερικό, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές στις τιμές τους. Μια παρόμοια απειλή είναι και μια πιθανή εγκατάσταση μιας τέτοιας επιχείρησης εντός του Δήμου, με το παρόν σενάριο να μην έχει πραγματοποιηθεί έως τώρα. Η επιχείρηση οφείλει μέσω της αρτιότητας των υπηρεσιών της, της υψηλής ποιότητας των προϊόντων και της ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής να αντικρούσει τους κινδύνους αυτούς και να διατηρήσει ή και να αυξήσει το πελατειακό της κοινό. Στη συνέχεια, άλλοι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν αποσταθεροποίηση της εταιρείας, είναι η φορολογική επιβάρυνση από το κράτος ή η οικονομική ύφεση εξαιτίας απρόβλεπτων παραγόντων. Στην χρηματοοικονομική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προηγουμένως, παρατηρείται πως το 26% των μεικτών κερδών της επιχείρησης αποδίδεται στο κράτος ως φόρος, σύμφωνα πάντα με όσα προβλέπει η νομική μορφή της εταιρείας. Εφόσον όμως η οικονομική κατάσταση της χώρας μας δεν είναι καλή, δεν μπορεί να αποκλειστεί η αύξηση του συγκεκριμένου ποσοστού μελλοντικά, γεγονός που θα προκαλέσει τριγμούς στην χρηματοοικονομική ευελιξία της εταιρείας. Παράλληλα, δεν μπορούν να αποκλειστούν από την αναφορά οι συνέπειες μιας οικονομικής ύφεσης που

θα επιφέρει ένα απρόβλεπτο γεγονός. Η χρηματοοικονομική δύναμη των πολιτών θα μειωθεί σημαντικά και για τον λόγο αυτό θα είναι σε θέση να αγοράσουν ανταλλακτικά μόνο στην περίπτωση που έχουν εξασφαλίσει τα είδη πρώτης ανάγκης και έχουν καλύψει και τις υποχρεώσεις τους. Συνεχίζοντας την αναζήτηση των πιθανών απειλών για την εταιρεία, γίνεται αναφορά στο σενάριο στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι δεν βλέπουν με καλό μάτι την μετάβαση της επιχείρησης στον τομέα των σκαφών και των γεωργικών μηχανημάτων, ταυτόχρονα με των αυτοκινήτων, και δεν στηρίζουν έμπρακτα με την εμπιστοσύνη τους αυτή την επέκταση. Οι λόγοι είναι πολλοί, όμως οι κυριότεροι εξ αυτών είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες των εργαζομένων πάνω στο νέο αντικείμενο, διαφωνία με την τιμολογιακή πολιτική και προτίμηση διαφορετικών εταιρειών για την προμήθεια των προϊόντων. Όπως γίνεται αντιληπτό, η διαφημιστική εκστρατεία της επιχείρησης οφείλει να επικεντρωθεί στην προώθηση των νέων δυνατοτήτων της επιχείρησης και να προσελκύσει ενδιαφερόμενους επαγγελματίες των κλάδων της γεωργίας και της αλιείας για να εξαλείψει οριστικά αυτή την απειλή. Κλείνοντας, μια τελευταία απειλή μπορεί να χαρακτηριστεί η ραγδαία ανάπτυξη της ηλεκτροκίνησης, ιδιαίτερα στο εξωτερικό. Η επιχείρηση εμπορεύεται ανταλλακτικά τα οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται σε μηχανές εσωτερικής καύσης (Κλιάνης, Νικολός & Σιδέρης, 2017)<sup>11</sup> και προβλέπεται να εκλείψουν με την ανάπτυξη των ηλεκτρικών οχημάτων. Για παράδειγμα, οι αντλίες, τα λιπαντικά, οι ιμάντες και πολλά άλλα προϊόντα δεν χρησιμοποιούνται στα ηλεκτρικά οχήματα. Ο κίνδυνος της τεχνολογικής γήρανσης είναι ορατός σε περίπτωση που η εταιρεία εφησυχαστεί με την υπάρχουσα ισχυρή θέση της και δεν προσπαθήσει να βελτιώσει τις υπηρεσίες της και να εξελιχθεί. Για τον λόγο αυτό, η ραγδαία εξέλιξη της ηλεκτροκίνησης είναι μεν μια απειλή για την επιχείρηση, όμως η διορατικότητα και οι κατάλληλοι χειρισμοί μπορούν να την μετατρέψουν σε μια ευκαιρία κέρδους και ανάπτυξης, καθώς το σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον είναι σε πολλές περιπτώσεις απρόβλεπτο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Η ολοκλήρωση της παρουσίασης των απειλών, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η σωστή οργάνωση του τμήματος μάρκετινγκ, η καλή χρηματοοικονομική κατάσταση, η διορατικότητα και η εγρήγορση, εξασφαλίζουν πως η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αντικρούσει οποιαδήποτε απειλή και να συνεχίσει την πορεία ανάπτυξής της.

---

<sup>11</sup> Πληροφορίες σχετικά με τις Μηχανές Εσωτερικής Καύσης στο βιβλίο “Μηχανές Εσωτερικής Καύσης» των Κλιάνη, Νικολού και Σιδέρη (παρατίθεται στη βιβλιογραφία).

# ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το παρόν εδάφιο αποτελεί μια γενική συνολική αποτίμηση του επιχειρηματικού σχεδίου και της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που έλαβε χώρα στα παραπάνω κεφάλαια. Η επένδυση ίδρυσης υποκαταστήματος της επιχείρησης εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων, γεωργικών μηχανημάτων και θαλασσίων σκαφών καθώς και η διαδικασία αναδιοργάνωσης της αποθήκης του κεντρικού καταστήματος κρίνεται απολύτως συμφέρουσα. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται διότι η ανάλυση χρηματοοικονομικών ροών έδειξε πως βάσει των προβλέψεων για τις πωλήσεις, η επιχείρηση εμφανίζει αυξανόμενα καθαρά κέρδη ανά χρόνο. Τα υψηλά κέρδη της επιχείρησης απαιτούν έναν συνδυασμό διάφορων παραγόντων για να επιτευχθούν. Τα βασικότερα στοιχεία είναι η ανάπτυξη μιας στοχευμένης πολιτικής μάρκετινγκ, εμπορία υψηλής ποιότητας προϊόντων, άρτια εξυπηρέτηση και καλή αναδιοργάνωση της αποθήκης των ανταλλακτικών. Ένα ακόμη στοιχείο που καταδεικνύει την βιωσιμότητα του επιχειρηματικού αυτού βήματος είναι η μεγάλη απόκλιση των προβλέψεων πωλήσεων και των καθαρών κερδών από το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης, κατά το οποίο τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης είναι ίσα με τα συνολικά έξοδα. Είναι απαραίτητο να τονιστεί πως οι προβλέψεις πωλήσεων που έχουν κατατεθεί κρίνονται ρεαλιστικές. Το γεγονός αυτό προκύπτει τόσο από την πρότερη εμπειρία που διαθέτουν οι ιδύνοντες, εφόσον το αρχικό κατάστημα λειτουργεί για πολλά χρόνια, όσο και από την εκτίμηση σταδιακής αύξησης των πωλήσεων που θα επιφέρει η λειτουργία της ιστοσελίδας, του ηλεκτρονικού καταστήματος και η ανάπτυξη του δικτύου διανομών. Βεβαίως, η πραγματοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλάνου βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επιδότηση ύψους 30.000€ που υπολογίζεται να λάβει η επιχείρηση από το ΕΣΠΑ. Τα χρήματα αυτά θα χρησιμοποιηθούν τόσο για τα έξοδα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, όσο και για την πρόσληψη ενός επιπλέον εργαζόμενου από το έτος 2024 και έπειτα. Είναι ευχής έργον το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία, αποδίδοντας τα μέγιστα οφέλη τόσο στα μέλη της εταιρείας, όσο και στο κοινωνικό σύνολο ευρύτερα.

# ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κάθε νέο επιχειρηματικό βήμα εμπεριέχει μεγάλη αβεβαιότητα, ιδιαίτερα στο σύγχρονο και απαιτητικό περιβάλλον της εποχής μας, όπου τα πάντα μεταβάλλονται με μεγάλη ταχύτητα. Η παρούσα ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου επιχειρεί να αναλύσει όλες τις μεταβλητές και να εντοπίσει όλους τους παράγοντες, μέσω των οποίων θα επιτευχθούν όλα τα ζητούμενα που τέθηκαν εξ αρχής. Βασικοί στόχοι είναι σαφώς η επέκταση της επιχείρησης σε ένα διαφορετικό μέρος από το αρχικό, η εισαγωγή της σε έναν καινούργιο τομέα εμπορίου, η αναδιοργάνωση των λειτουργιών της και η οικονομική γιγάντωση και κερδοφορία. Η επιτυχία των παραπάνω στόχων δεν πρέπει σαφώς να αφήσουν σε δεύτερη μοίρα το όραμα των ιδρυόντων της επιχείρησης, οι οποίοι επιθυμούν η εταιρεία να γίνει ουσιαστικά ένα κέντρο εμπορίου της περιοχής της Δυτικής Αττικής, ένα μέρος όπου καθημερινά θα γίνεται ανταλλαγή απόψεων πάνω σε όλους τους τομείς που αφορούν το αυτοκίνητο, το σκάφος ή τα γεωργικά οχήματα και μηχανήματα. Η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ ανθρώπων που αγαπούν τόσο το επάγγελμά τους όσο και τον τόπο τους, είναι ικανή μέσω συλλογικής προσπάθειας να βελτιώσει το βιοτικό και οικονομικό επίπεδο της περιοχής, γεγονός που θα ωφελήσει όλο το κοινωνικό σύνολο. Η συνεχής αναζήτηση για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διεύρυνση των οριζόντων της εταιρείας με φόντο το μέλλον και η άμεση σχέση με τους ανθρώπους με τους οποίους υπάρχει καθημερινή συνεργασία αποτελούν εχέγγυα για την επιτυχία. Όπως γίνεται αντιληπτό από τις προβλέψεις και την έρευνα, υπάρχουν όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία για την επίτευξη των ζητούμενων. Η πραγματοποίησή τους είναι πλέον στο χέρι των ανθρώπων που αποτελούν την καρδιά της επιχείρησης, καθώς οφείλουν να συνδυάσουν την όρεξη για εργασία, την επιχειρηματική ευφυΐα, την ευρηματικότητα και τις επιστημονικές γνώσεις που διαθέτουν για να επιτευχθούν όλοι οι προσωπικοί και ομαδικοί στόχοι.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αλεξόπουλος, Γ. (2013). *Ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών – Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως – Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας*. Ανακτήθηκε από: <http://mscinaccounting.teipir.gr/uploads/81a8c19e8e937d88abab0df5c549825b.pdf>
- Αντωνιάδης, Α. (2018). *Μηχανουργική τεχνολογία*. Αθήνα: εκδ. Τζιόλα.
- Alexander, A. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. New Jersey: εκδ. Wiley.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: εκδ. Σταμούλη Α.Ε.
- Γκινόγλου Δ. (2001). *Η μελέτη του κόστους με βάση τις δραστηριότητες ως αντίδραση στην πρόκληση των νέων τεχνολογιών του 21<sup>ου</sup> αιώνα-Μειονεκτήματα της μεθόδου ABC*. Περιοδικό Έψιλον 7 τεύχος 8 σελ. 2588.
- Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ. & Μιχαλόπουλος Μ. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.
- Γρηγορούδης, Ε. & Σίσκος, Ι. (2005). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Αθήνα: εκδ. Νέων Τεχνολογιών.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1985). *Συστήματα αποθεμάτων: θεωρία και εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.
- Δημητριάδης, Α. (2019). *Διοίκηση – Διαχείριση Έργου* (5<sup>η</sup> Έκδοση). Αθήνα: εκδ. Νέων Τεχνολογιών.

- Δουράκης, Γ. (2011). *Παγκόσμια κρίση και οικονομικές πολιτικές. Επιστροφή του John Maynard Keynes*. Ανακτήθηκε από: [http://www.eoth.eu/wp-content/uploads/2015/12/Praktika\\_Sinedriou\\_6\\_4\\_2011.pdf#page=71](http://www.eoth.eu/wp-content/uploads/2015/12/Praktika_Sinedriou_6_4_2011.pdf#page=71)
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (2014). *Διαχείριση αποθήκης εμπορικών επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1661?locale=el>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2011). *Γενικές απογραφές κτηρίων και πληθυσμού-κατοικιών 2011*. Ανακτήθηκε από: <https://www.statistics.gr/el/2011-census-pop-hous>
- Fahy, J. & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Επιμ. Στέλιος Τσαφάρáκης. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2013). *Βασικές αρχές χρηματοοικονομικού μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2001). *Strategic Management. An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Huber C. (2011). *Throughput Analysis of Manual Order Picking Systems with Congestion Consideration*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Κλιάνης, Λ., Νικολός, Ι. & Σιδέρης, Ι. (2017). *Μηχανές Εσωτερικής Καύσεως, Τόμος Πρώτος* (Β' Έκδοση). Εκπαιδευτικό Κείμενο Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού. Ανακτήθηκε από: <https://www.eclass.tuc.gr/modules/document/index.php?course=MPD152&openDir=/5e55414efAEf>

- Κοντογιάννης, Θ. (2016). *Εργονομικές προσεγγίσεις στη διοίκηση και διαχείριση της ασφάλειας*. Αθήνα: εκδ. Τζιόλα.
- Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. Αθήνα: εκδ. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Μαλινδρέτος, Γ. (2015). *Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών*. Αθήνα: εκδ. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Ματσατσίνης, Ν. (2005). *Ανάλυση Συμπεριφοράς Καταναλωτών*. Ανακτήθηκε από: [https://www.ergasya.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/ergasya/uploads/Seminario\\_01/seminario\\_01\\_05.pdf](https://www.ergasya.tuc.gr/fileadmin/users_data/ergasya/uploads/Seminario_01/seminario_01_05.pdf)
- Medhi, J., (2003). *Stochastic Models in Queueing Theory*, (2<sup>nd</sup> Edition. San Diego, California: εκδ. Academic Press.
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. *Χρηματοοικονομικοί Δείκτες*. Πολυτεχνείο Κρήτης. Ανακτήθηκε από: [https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3\\_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/5\\_Financial\\_Ratios.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/5_Financial_Ratios.pdf)
- Μουστάκης, Β. (2012α). *Διοικητική Τεχνολογία*. Χανιά: εκδ. Δίσιγμα
- Μουστάκης, Β. (2012β). *Πρακτικός οδηγός οικονομικής ανάλυσης*. Αθήνα: εκδ. Τζιόλα
- Μπαλτάς, Γ. & Παπαβασιλείου, Ν. (2003). *Μάρκετινγκ λιανικού και χονδρικού εμπορίου*. Αθήνα: εκδ. Rosili.
- Παντουβάκης, Α., Σιώμκος, Γ. & Χρήστου Ε. (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Λιβάνη.



- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμ. Α', Θεωρία. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Παπαδόπουλος, Χ. (2012). *Στοιχεία Μηχανών*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Τζιόλα.
- Περάκης, Ε. (2019). *Το νέο δίκαιο της ανώνυμης εταιρείας*. Επιμ. Θεόδωρος Στίγκας. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Περιοδικό: *Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών*. Τεύχος: Ν4093/2012, άρθρο πρώτο, παρ. Ε', υποπαρ. Ε1, περ. 1.
- Parikh, P. J. and R. D. Meller (2008). *Selecting between batch and zone order picking strategies in a distribution center. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(5), 696-719.
- Σαλή Μισιρτζή, Ε. (2015). *Ηλεκτρονικό εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων*. Ανακτήθηκε από:  
[http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2373/CIED-%20CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1\\_%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%97%CE%9C%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%A1%CE%A4%CE%96%CE%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2373/CIED-%20CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1_%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%97%CE%9C%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%A1%CE%A4%CE%96%CE%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (1999). *Designing and Managing the Supply Chain*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Σιτζίμης, Ι. (2017). *Οικονομοτεχνικές μελέτες* (Ενότητα 2: Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου). Ανακτήθηκε από:  
<https://www.eclass.tuc.gr/modules/document/index.php?course=MPD271&openDir=/59e46ca8qN2u>

Σούγιαννης, Α. & Παπασωτηρίου, Δ. (2010, Οκτώβριος). *Κωδικοποίηση Υλικών στις Επιχειρήσεις: Καταγραφή Εμπειρικών Καταστάσεων από την Προσέγγιση Έργων*. Ανακοίνωση στο 1<sup>ο</sup> Ολύμπιο Συνέδριο Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κατερίνη. Ανακτήθηκε από:  
[https://cm.ihu.gr/logistics/images/logisticsdocs/icsc2010/fullabstracts/3\\_9\\_ICSC2010\\_059\\_Sougiannis\\_Papasotiriou.pdf](https://cm.ihu.gr/logistics/images/logisticsdocs/icsc2010/fullabstracts/3_9_ICSC2010_059_Sougiannis_Papasotiriou.pdf)

Σύρκου, Α. (2011). *Η Μεγαρική κοινωνία μέσα από τη γλώσσα (1688-1835)*. Ανακτήθηκε από: <https://pwpl.library.upatras.gr/pwpl/article/view/68/86>

Τζαβελάς, Γ. (2019). *Θεωρία Ουρών Αναμονής*. Ακαδημαϊκή Διάλεξη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από:  
<http://stat.unipi.gr/eclass/modules/document/file.php/EFA158/%CE%98%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%99%CE%91%20%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%A9%CE%9D%20%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%9F%CE%9D%CE%97%CE%A3.pdf>

Τριανταφυλλάκης, Γ. (2019). *Δίκαιο ελεύθερου ανταγωνισμού*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Τσιμπούκης, Σ. (2007). *Αποσβέσεις Παγίων*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Ανακτήθηκε από:  
[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2007/TsimpoukisStavros/attached-document/Tsimpoukis\\_stauros.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2007/TsimpoukisStavros/attached-document/Tsimpoukis_stauros.pdf)

Τσουρβελούδης, Ν. & Νικολός, Ι. (2014). *Τεχνολογίες Παραγωγής*. Χανιά: εκδ. Πολυτεχνείου Κρήτης.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

Βασικές Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό

Λογιστικό Σχέδιο. Ανακτήθηκε από: <https://www.taxheaven.gr/log-sxedio>

Επίσημη ιστοσελίδα της ALBATROSS, (2020). *Parts-Albatross Marine*. Ανακτήθηκε

από: <http://albatrossmarine.co.uk/parts>

Επίσημη ιστοσελίδα της BMW στην Ελλάδα, (2020). *Γνήσια Ανταλλακτικά BMW*.

Ανακτήθηκε από: <https://www.bmw.gr/el/topics/offers-and-services/service-workshop/original-bmw-parts.html>

Επίσημη ιστοσελίδα της John Deere στην Ελλάδα, (2020). *Γνήσια Ανταλλακτικά John*

*Deere*. Ανακτήθηκε από: <https://www.deere.gr/el/parts-and-service/parts/agricultural-parts/tractor-parts-attachments/>

Επίσημη ιστοσελίδα Toyota, (2020). *Τεχνολογία Toyota Hybrid*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.toyota.gr/hybrid/what-is-hybrid>

Εφημερίδα “Το Βήμα”, (1999). *Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/oi-10-simantikoteroid-xrimatooikonomikoi-arithmodeiktes/>

Ιστοσελίδα Würth Hellas. Ανακτήθηκε από: [https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-](https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-400ML/08932101.sku/WuerthGroup-Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC)

[400ML/08932101.sku/WuerthGroup-](https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-400ML/08932101.sku/WuerthGroup-Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC)

[Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84](https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-400ML/08932101.sku/WuerthGroup-Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC)

[%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%](https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-400ML/08932101.sku/WuerthGroup-Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC)

[BA%CE%AC](https://eshop.wurth.gr/-Rust-Stop-400ML/08932101.sku/WuerthGroup-Wuerth.cgid/el/GR/EUR/?VisibleSearchTerm=%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%89%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC)

Ιστοσελίδα Συμβούλου Διοίκησης Επιχειρήσεων AMT Consultants. Ανακτήθηκε από:

<https://organogramma.com/gr/>

Παρουσίαση στα πλαίσια του μαθήματος “Χρηματοοικονομική Διοίκηση”, τμήμα

Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης. *Ανάλυση*

*Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων: Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες.*

Ανακτήθηκε

από:

<https://www.eclass.tuc.gr/modules/document/?course=MPD111>

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2020). *Εταιρικό Σύμφωνο για Πλαίσιο*

*Ανάπτυξης.*

*ΕΣΠΑ*

*2014-2020.*

Ανακτήθηκε

από:

<https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Παράρτημα 1: Πίνακες

Πίνακας 3.4.α.: Μέση Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2025.....	40
Πίνακας 3.4.β.: Μέση Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028.....	41
Πίνακας 3.4.γ.: Απαισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2025.....	42
Πίνακας 3.4.δ.: Απαισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028.....	43
Πίνακας 3.4.ε.: Αισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2021-2025.....	44
Πίνακας 3.4.στ.: Αισιόδοξη Πρόβλεψη Πωλήσεων 2025-2028.....	45
Πίνακας 3.4.ζ.: Μέση Τιμή Πώλησης και Αγοράς ανά προϊόν.....	46
Πίνακας 4.3.2.α.: Ανάλυση προϊόντων κατά Pareto.....	65
Πίνακας 4.4.1.α.: Χαρακτηριστικό Κωδικοποίησης Εξειδικευμένων Ανταλλακτικών .....	74
Πίνακας 4.4.1.β.: Χαρακτηριστικό Κωδικοποίησης Εμπορεύσιμων Μαρκών .....	75

## Παράρτημα 2: Σχήματα

Σχήμα 3.5.α.: Οργανόγραμμα Επιχείρησης.....	50
Σχήμα 4.1.α.: Εφοδιαστική Αλυσίδα Καταστήματος.....	57
Σχήμα 4.3.2.α.: Διάγραμμα Καμπύλης Pareto.....	69
Σχήμα 4.3.2.β.: Χωροταξική Οργάνωση Αποθήκης.....	70
Σχήμα 5.3.α.: Γραφική Αναπαράσταση Νεκρού Σημείου.....	98
Σχήμα 6: Μήτρα Μεθόδου SWOT Analysis.....	101

