



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

Διπλωματική Εργασία

“Οικονομοτεχνική Ανάλυση
Εταιρείας Εμπορίας Οδοντιατρικού Εξοπλισμού”

Εκπόνηση: Αλέξανδρος Θ. Φραγκούλης
Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Σεπτέμβριος 2016

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο:

“Οικονομοτεχνική Ανάλυση Εταιρείας Εμπορίας Οδοντιατρικού Εξοπλισμού”

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή.....

Όνοματεπώνυμο: Αλέξανδρος Φραγκούλης

Ημερομηνία: 29 Αυγούστου 2016

Πανεπιστήμιο: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σχολή: Οικονομικών Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Οικονομοτεχνική Ανάλυση Εταιρείας Εμπορίας
Οδοντιατρικού Εξοπλισμού

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Εκπόνηση: Αλέξανδρος Θ. Φραγκούλης

Αριθμός Μητρώου: emba1350



Disclaimer



Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Τα στοιχεία που αναφέρονται δεν πρέπει να θεωρούνται ακριβή.

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη, εκπονήθηκε ως διπλωματική εργασία, στα πλαίσια ολοκλήρωσης του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA), του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, της σχολής Οικονομικών Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, τον καθηγητή κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την ανάθεση της εργασίας, την κατανόηση και την βοήθεια την οποία παρείχε, καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης μέχρι την ολοκλήρωση αυτής.

Πίνακας περιεχομένων

1	Κεφάλαιο 1 – Σύνοψη Μελέτης.....	17
1.1	Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος.....	17
1.2	Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ.....	17
1.3	Πρώτες Ύλεις και Άλλα Εφόδια	19
1.4	Εξοπλισμός Εταιρείας	20
1.5	Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα	20
1.6	Ανθρώπινοι Πόροι.....	21
1.7	Τοποθεσία και Χώρος Εγκατάστασης.....	21
1.8	Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου	22
1.9	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης	22
1.10	Συμπεράσματα	23
2	Κεφάλαιο 2 – Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος.....	25
2.1	Ιστορική Εξέλιξη	25
2.2	Τύποι και Μεθοδολογίες Τοποθέτησης Εμφυτευμάτων.....	26
2.3	Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος	27
2.4	Φορέας του Προγράμματος.....	28
2.4.1	Ταυτότητα του Φορέα	29
2.4.2	Έδρα	30
2.5	Ιστορικό του Προγράμματος.....	31
2.6	Μελέτη Σκοπιμότητας και Κόστος	32
3	Κεφάλαιο 3 - Ανάλυση της Αγοράς και Μάρκετινγκ	33
3.1	Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της	33
3.1.1	Προϊόντα	33
3.1.2	Πελάτες	34
3.1.3	Ανταγωνιστές	38
3.1.4	Προμηθευτές	38
3.1.5	Διανομή	38
3.2	Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου [6].....	39
3.3	Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς.....	42
3.3.1	Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς	42
3.3.2	Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής	44
3.3.3	Μερίδια Αγοράς των Κυριότερων Εταιρειών του Κλάδου.....	44
3.3.4	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης.....	46
3.3.5	Πρόβλεψη Ζήτησης Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων.	48
3.4	Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	53

3.4.1	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων [7].....	53
3.4.2	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	54
3.4.3	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	55
3.4.4	Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	56
3.4.5	Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων [7].....	56
3.5	Ανάλυση του Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος (PEST).....	57
3.5.1	Πολιτικοί Παράγοντες.....	57
3.5.2	Οικονομικοί Παράγοντες	57
3.5.3	Κοινωνιολογικοί Παράγοντες	58
3.5.4	Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	58
3.6	Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ	59
3.6.1	Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυση Εταιρείας.....	59
3.6.2	Στοχοθέτηση (Targeting).....	60
3.6.3	Τοποθέτηση (Positioning)	60
3.6.4	Στοιχειοθέτηση του Εμπορικού Σήματος της Εταιρείας	61
3.7	Η Τακτική του Μάρκετινγκ.....	62
3.7.1	Προϊόν	62
3.7.2	Τιμή	63
3.7.3	Πρώθηση.....	64
3.7.4	Διανομή	65
3.8	Ανάλυση S.W.O.T	66
3.9	Έσοδα από Πωλήσεις.....	67
4	Κεφάλαιο 4 – Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια.....	69
4.1	Πρώτες Ύλες – Εμπορεύματα.....	69
4.2	Λοιπά Εφόδια.....	70
4.3	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας.....	71
4.4	Συνολικό Κόστος Εφοδίων	72
5	Κεφάλαιο 5 - Εξοπλισμός Εταιρείας.....	73
5.1	Υπολογισμός Αναγκών σε Εξοπλισμό	73
5.2	Υπολογισμός Κόστους Εξοπλισμού.....	74
6	Κεφάλαιο 6 – Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά έξοδα	75
6.1	Οργάνωση και Διαχείριση της Εταιρείας.....	75
6.1.1	Οργανωσιακές Λειτουργίες	76
6.1.2	Οργανωσιακή Δομή	77
6.2	Σχεδίαση της Οργάνωσης	78
6.2.1	Διεύθυνση Εταιρείας	78

6.2.2	Τμήμα Marketing	78
6.2.3	Τμήμα Οικονομικού	79
6.2.4	Τμήμα Logistics	80
6.2.5	Γραμματειακή Υποστήριξη	81
6.3	Εντοπισμός Κέντρων Κόστους.....	81
6.3.1	Κέντρο Κόστους Logistics-Διανομής	81
6.3.2	Κέντρο Κόστους Marketing - Προώθησης	82
6.3.3	Κέντρο Κόστους Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών	82
6.3.4	Γενικά Έξοδα	83
7	Κεφάλαιο 7 – Ανθρώπινοι Πόροι.....	85
7.1	Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων	85
7.1.1	Διοικητικό Προσωπικό	85
7.1.2	Στελέχη Πωλήσεων	86
7.2	Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	86
7.2.1	Προσδιορισμός των Αναγκών.....	86
7.3	Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση.....	88
7.3.1	Εκτίμηση Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού	88
7.3.2	Προσέλκυση Υποψηφίων	89
7.3.3	Επιλογή Υποψηφίων	89
7.4	Το Πρόγραμμα Κατάρτισης – Εκπαίδευσης.....	91
7.5	Εκτίμηση του Κόστους Εργασίας	91
7.5.1	Άμεση Αμοιβή	92
7.5.2	Πρόσθετες Παροχές και Άλλες Υποχρεώσεις του Εργοδότη.....	92
7.5.3	Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	93
7.6	Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	94
8	Κεφάλαιο 8 – Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον	97
8.1	Εκτίμηση των Αναγκών της Εταιρείας σε Χώρους.....	97
8.2	Αναζήτηση Τοποθεσίας, Χαρακτηριστικά και Αξιολόγηση Εναλλακτικών Περιοχών.....	97
8.3	Επιλογή Χώρου Εγκατάστασης	99
8.4	Προστασία Περιβάλλοντος	100
8.5	Υπολογισμός Κόστους	101
9	Κεφάλαιο 9 – Προγραμματισμός Εκτελέσεως Έργου.....	103
9.1	Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως Έργου	103
9.2	Δραστηριότητες και Δεδομένα	104
9.3	Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος.....	110

10	Κεφάλαιο 10 – Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	111
10.1	Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης.....	111
10.2	Ανάλυση Κόστους Επένδυσης.....	112
10.2.1	Πάγιο Ενεργητικό.....	112
10.2.2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	113
10.2.3	Συνολικό Κόστος Επένδυσης	116
10.3	Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου	116
10.4	Διαχρονική Ανάλυση Συνολικού Κόστους Λειτουργίας Εταιρείας.....	116
10.5	Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	118
10.5.1	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	119
10.5.2	Πίνακας Χρηματικών Ροών.....	120
10.5.3	Ισολογισμός	120
10.6	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης	123
10.6.1	Μέθοδος Επανείσπραξης Κόστους Επένδυσης.....	123
10.6.2	Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου.....	124
10.6.3	Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	125
10.6.4	Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	127
10.7	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	129
10.7.1	Ανάλυση “Νεκρού” Σημείου	130
10.7.2	Ανάλυση Ευαισθησίας.....	132
10.8	Οικονομική Αξιολόγηση - Συμπεράσματα	134
1	Βιβλιογραφία – Αναφορές – Ηλεκτρονικές πηγές / Ιστότοποι.....	137

Πίνακας Περιεχομένων Πινάκων.

Πίνακας 2-1 Κατάθεση Μετοχικού Κεφαλαίου Εταιρείας	29
Πίνακας 2-2 Κόστος Μελέτης Σκοπιμότητας	32
Πίνακας 3-1 Ιατροτεχνολογικά Προϊόντα	40
Πίνακας 3-2 Πωλήσεις επιχειρήσεων ιατροτεχνολογικών προϊόντων (2006-2010) ..	43
Πίνακας 3-3 Συνολικά τοποθετούμενη ποσότητα εμφυτευμάτων ανά κατηγορία ειδικότητας	44
Πίνακας 3-4 3.3.3 Μεριδία Αγοράς των Κυριότερων Εταιρειών του Κλάδου	45
Πίνακας 3-5 Πληθυσμός της χώρας ηλικίας 65 ετών και άνω ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (απογραφές 1981, 1991, 2001 – προβολές 2010-2050*)	46
Πίνακας 3-6 Μέγεθος εγχώριας αγοράς ιατροτεχνολογικών προϊόντων (2006-2010)	49
Πίνακας 3-7 Μέση μηνιαία δαπάνη ιατροτεχνολογικών προϊόντων κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών	50
Πίνακας 3-8 Πίνακας Τιμών Πώλησης Προϊόντων	63
Πίνακας 3-9 Πίνακας Κόστους Προώθησης	65
Πίνακας 3-10 Πίνακας Ετήσιου Κόστους Διανομής	66
Πίνακας 3-11 Έσοδα από Πωλήσεις	68
Πίνακας 4-1 Κόστος Πωληθέντων εμπορευμάτων	69
Πίνακας 4-2 Κόστος Συσκευασίας	70
Πίνακας 4-3 Ποσότητα και Κόστος Εφοδίων Εταιρείας	70
Πίνακας 4-4 Κόστος Εφοδίων Λειτουργίας	71
Πίνακας 4-5 Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας	72
Πίνακας 4-6 Συνολικό Κόστος Εφοδίων	72
Πίνακας 5-1 Ανάγκες σε Εξοπλισμό	73
Πίνακας 5-2 Κόστους Εξοπλισμού	74
Πίνακας 6-1 Κόστος Διανομής	81
Πίνακας 6-2 Κόστος Προώθησης	82
Πίνακας 6-3 Κόστος Διοίκησης	82
Πίνακας 6-4 Γενικά Έξοδα Εταιρείας	83
Πίνακας 7-1 Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό	88
Πίνακας 7-2 Ετήσιο Κόστος Μισθοδοσίας	93
Πίνακας 7-3 Εξέλιξη Συνόλου Προσωπικού	94
Πίνακας 7-4 Πρόβλεψη Πενταετίας Κόστους Μισθοδοσίας	94
Πίνακας 8-1 Πίνακας Στάθμισης και Βαθμολόγησης Εναλλακτικών Περιοχών	99
Πίνακας 8-2 Κόστος Μίσθωσης Έδρας	101
Πίνακας 9-1 Έξοδα Σύστασης	105
Πίνακας 9-2 Διαμόρφωση Χώρου Εγκατάστασης Έδρας	105
Πίνακας 9-3 Κόστος Αναζήτησης Προσωπικού	106
Πίνακας 9-4 Κόστος Προμήθειας Εξοπλισμού και Εφοδίων	106
Πίνακας 9-5 Κόστος Μάρκετινγκ προ των Πωλήσεων	107

Πίνακας 9-6 Απαιτούμενες Ενέργειες προ Λειτουργικής Περιόδου και Χρονική Διάρκεια.....	108
Πίνακας 9-7 Κόστος Εκτελέσεως Προγράμματος.....	110
Πίνακας 10-1 Πάγιο Ενεργητικό Εταιρείας.....	113
Πίνακας 10-2 Κόστος Λειτουργίας Έτους 2015	114
Πίνακας 10-3 Ελάχιστες Απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού και Παθητικού	115
Πίνακας 10-4 Ανάγκες σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	115
Πίνακας 10-5 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	116
Πίνακας 10-6 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Λειτουργίας.....	117
Πίνακας 10-7 Συνολικά Ποσά Λογαριασμών Ενεργητικού και Παθητικού.....	117
Πίνακας 10-8 Συνολικές Ετήσιες Ανάγκες σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	118
Πίνακας 10-9 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	119
Πίνακας 10-10 Πίνακας Χρηματικών Ροών	120
Πίνακας 10-11 Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί.....	122
Πίνακας 10-12 Καθαρές Ταμειακές Ροές	124
Πίνακας 10-13 Συντελεστής Απόδοσης Επενδυόμενου Κεφαλαίου.....	125
Πίνακας 10-14 Καθαρή Παρούσα Αξία.....	127
Πίνακας 10-15 Υπολογισμός Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (IRR)	128
Πίνακας 10-16 Διαχωρισμός Κόστους σε Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη	130

Πίνακας Περιεχομένων Γραφημάτων.

Γράφημα 3-1 Ποσοστό πιθανότητας επίσκεψης στον οδοντίατρο βάση εισοδήματος [5]	36
Γράφημα 3-2 Αριθμός Οδοντιάτρων ανά κάτοικο. Στοιχεία ΟΑΣΑ [5]	37
Γράφημα 3-3 Επισκεψιμότητα σε Οδοντιατρική Κλινική με βάση το ετήσιο εισόδημα	47
Γράφημα 3-4 Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς ιατροτεχνολογικών προϊόντων (1995-2009)	48
Γράφημα 3-5 Ποσοστά χρήσης Οδοντικών Εμφυτευμάτων στην Αμερικάνικη Αγορά	51
Γράφημα 3-6 Μεταβολή πληθυσμού οδοντιάτρων και χρήσης εμφυτευμάτων	52
Γράφημα 3-7 Εκτίμηση αύξησης αγοράς οδοντικών εμφυτευμάτων	52
Γράφημα 3-8 Διάγραμμα 5 δυνάμεων Porter	53
Γράφημα 3-9 Λογότυπο εταιρείας "Dental Implants AE"	61
Γράφημα 6-1 Οργανόγραμμα Εταιρείας "Dental Implants AE"	77
Γράφημα 9-1 Χρονοδιάγραμμα Εκτέλεσης Εργασιών Προπαραγωγικής Περιόδου	109
Γράφημα 10-1 Γραφική Απεικόνιση "Νεκρού Σημείου"	131

Κεφάλαιο 1 – Σύνοψη Μελέτης

1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο την μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης της εισαγωγικής και εμπορικής εταιρείας με την επωνυμία “Dental Implants AE”. Δραστηριότητα της εν λόγω εταιρείας θα είναι η εμπορία και διάθεση στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στο οδοντιατρικό κοινό, οδοντιατρικού εξοπλισμού και πιο συγκεκριμένα οδοντιατρικών εμφυτευμάτων.

Η εν λόγω εταιρεία θα εγκατασταθεί στο νομό Αττικής και σκοπεύει να προωθή τα προϊόντα της στην αγορά των οδοντιάτρων όλης της Ελλάδας. Η κυριότερη παράμετρος και βασική ιδέα για την έναρξη της συγκεκριμένης δραστηριότητας, είναι η ευρεία ανάπτυξη και εφαρμογή των οδοντικών εμφυτευμάτων στην αποκατάσταση ελλειπόντων οδόντων με νέες σύγχρονες τεχνικές οι οποίες προσφέρουν καλύτερα αισθητικά και λειτουργικά αποτελέσματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μέγιστη ικανοποίηση των ασθενών όσον αφορά την μασητική και γευστική ικανότητα καθώς εξομοιώνουν την φυσική δομή, λειτουργία και αισθητική των πραγματικών δοντιών.

Ιδρυτές της εν λόγω εταιρείας θα είναι οι κ. Γ. Γεωργίου με ποσοστό 40%. ο κ. Κ. Κωνσταντίνου, με ποσοστά 40% και ο κ. Δ. Δημητρίου με ποσοστό 20%. Η μελέτη ανατέθηκε στη συμβουλευτική εταιρεία “Business Plans AE” και το κόστος αυτής ανέρχεται σε **3.500 €**

1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ

Η αγορά των οδοντιάτρων, σε τμήμα της οποίας φυσικά απευθύνεται η συγκεκριμένη εταιρεία ως αγορά στόχο, αποτελείται συνολικά από 14.429 οδοντιάτρους [1], με τον κύριο όγκο των οδοντιάτρων να συγκεντρώνεται στα αστικά κέντρα Αθήνα και Θεσσαλονίκης, και σε δεύτερο βαθμό στα μεγαλύτερα

αστικά κέντρα των μεγάλων πόλεων της Ελλάδας. Ως αγορά εκτιμάται και ορίζεται ως υπερμεγέθης αναφορικά με τον πληθυσμό της Ελλάδας, σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού συλλόγου Οδοντιάτρων [2].

Στόχος της υπό σύσταση εταιρείας, αποτελεί η προμήθεια ποιοτικών εμφυτευμάτων και εξοπλισμού για την αγορά των οδοντιάτρων οι οποίοι προβαίνουν σε αποκαταστάσεις και χρήση της τεχνικής των εμφυτευμάτων ως μέθοδο αποκατάστασης.

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται εισαγωγικές εταιρείες, όσον αφορά στην εισαγωγή και εμπορία οδοντιατρικών εμφυτευμάτων, δίχως στον συγκεκριμένο κλάδο να υπάρχει εγχώρια παραγωγή. Η ανάγκες της ελληνικής αγοράς καλύπτονται από εισαγωγές με χώρες προέλευσης κατά κύριο λόγο την Γερμανία, Ελβετία, Αυστρία, Αμερική, Κορέα, Ισραήλ και Κίνα.

Γενικά οι εισαγωγικές και εμπορικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο, αποτελούν μικρού μεγέθους εταιρείες με λίγους μεταπωλητές, δίχως δίκτυα πωλήσεων σε όλη την περιφέρεια, εξυπηρετώντας τους κατά τόπους πελάτες με αποστολές προϊόντων. Στον κλάδο εντοπίζεται ότι υπάρχει κορεσμός και εισάγονται διάφοροι τύποι εμφυτευμάτων, διαφόρων τεχνολογιών και τύπων, δίχως να καλύπτουν όλες τις περιπτώσεις αποκαταστάσεων και επεμβάσεων, με αποτέλεσμα ο κάθε οδοντίατρος να αναγκάζεται να χρησιμοποιεί διαφορετικούς προμηθευτές για την κάλυψη όλων των περιστατικών.

Στόχος της υπό εξέταση εταιρείας είναι η προμήθεια ποιοτικών προϊόντων, τα οποία θα διατίθενται σε όλη την Ελλάδα, μέσω ιδιόκτητου δικτύου πωλήσεων αλλά και μεταπωλητών όπου η ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων δεν κρίνεται συμφέρουσα, παρέχοντας στον πελάτη άμεση ανταπόκριση και υποστήριξη. Ο τύπος του οδοντιατρικού εμφυτεύματος το οποίο θα εισάγει και θα προωθεί η υπό σύσταση εταιρεία καλύπτει άνω του 90% των περιστατικών, διαθέτει καινοτόμο και πρωτοποριακό σχεδιασμό, με μικρό ποσοστό αποτυχιών. Ακλουθώντας λοιπόν την στρατηγική της διαφοροποίησης, η νέα εταιρεία θα είναι σε θέση να κερδίσει την εμπιστοσύνη των αγοραστών, εφόσον θα είναι ξεκάθαρη η προσφορά πιστοποιημένου, ποιοτικού προϊόντος με μέγιστα ποσοστά επιτυχίας κατά την εφαρμογή, δυνατότητα κάλυψης του 90% των περιστατικών και πλήθος επιλογών αναφορικά με την δυνατότητα προσθετικής αποκατάστασης.

Η κατά βάση και αρχική δραστηριότητα της εταιρείας και στόχος είναι η κάλυψη των αναγκών της αγοράς των οδοντιάτρων οι οποίοι τοποθετούν οδοντικά εμφυτεύματα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη λύση, δίχως την ανάγκη αναζήτησης εναλλακτικών εφαρμογών από διαφορετικούς προμηθευτές και ουσιαστικά μια καθιερωμένη προσφορά υλικών και υπηρεσιών από έναν και μόνο προμηθευτή στη συγκεκριμένη εφαρμογή. Τα βασικά προϊόντα της εταιρείας θα είναι:

- Ποιότητα και τεχνικά χαρακτηριστικά οδοντικού εμφυτεύματος.
- Εξειδικευμένος εξοπλισμός τοποθέτησης, εφαρμογής και διαμόρφωσης των συγκεκριμένων οδοντικών εμφυτευμάτων.
- Εργαλεία αντιμετώπισης περιστατικών και κάλυψης χειρουργικών αναγκών για την προετοιμασία τοποθέτησης οδοντικών εμφυτευμάτων.
- Οδοντιατρικά αποτυπωτικά για την λήψη αποτυπώματος της στοματικής κοιλότητας και της οδοντοστοιχίας του ασθενούς, αναλώσιμα τα οποία χρησιμοποιούνται για την τελική αποκατάσταση και εφαρμογή του προσθετικού μέρους της θεραπείας.

Τα έσοδα όπως εκτιμώνται θα ανέρχονται σε **499.080 €**, για το πρώτο έτος, ενώ τα συνολικά έξοδα μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής εκτιμάται ότι θα ανέρχονται σε **25.600 €**.

1.3 Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

Βασική παράμετρος για την λειτουργία της εταιρείας είναι η εισαγωγή των εμπορευμάτων τα οποία πρόκειται να προωθεί στην ελληνική αγορά. Σημαντικό κόστος για την λειτουργία της εταιρείας, είναι και τα υλικά συσκευασίας των εμπορευμάτων προ της αποστολής αυτών στους πελάτες. Προκειμένου, όμως, η εταιρεία να λειτουργεί αδιάκοπα και χωρίς προβλήματα είναι απαραίτητο να υπάρχουν, πέρα από τις πρώτες ύλες, και ποσότητες άλλων εισροών όπως η προμήθεια λειτουργικών συστημάτων και λογισμικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, προμήθεια συστήματος μηχανογράφησης της εταιρείας, στοιχεία τα οποία θα προμηθευτούν κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας, καθώς και λοιπών

λειτουργικών εφοδίων, όπως η τήρηση και συνδρομή σε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας για την επικοινωνία του προσωπικού μεταξύ τους αλλά και με τους πελάτες και κατά τις ώρες τις οποίες δεν βρίσκονται στο χώρο της εταιρείας, η μίσθωση οχημάτων για την μετακίνηση των πωλητών της εταιρείας, η συνδρομή με εταιρεία παροχής υπηρεσιών παρακολούθησης του χώρου και λοιπές παροχές με υπηρεσίες κοινής ωφέλειας για την παροχή στους χώρους της έδρας της επιχείρησης ηλεκτρισμού, νερού, τηλεφωνίας και ύδρευσης. Με βάση αυτά υπολογίζεται ότι το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων στο πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας, θα ανέρχεται στο ποσό των **290.780 €**.

1.4 Εξοπλισμός Εταιρείας

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται ο εξοπλισμός της εταιρείας ο οποίος περιλαμβάνει τα εφόδια εκείνα που εξυπηρετούν την δραστηριότητα και την λειτουργία της. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έπιπλα του χώρου της έκθεσης, όπου πραγματοποιείται η προβολή και ο δειγματισμός των προϊόντων, ο εξοπλισμός των γραφείων, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εκτυπωτές, ο τηλεπικοινωνιακός και λοιπός εξοπλισμός, ο κλιματισμός των χώρων, ο εξοπλισμός φωτισμού και το σύστημα συναγερμού της εταιρείας. Με βάση το μέγεθος και τις ανάγκες της εταιρείας, προκύπτει ότι το συνολικό κόστος του εξοπλισμού, ανέρχεται στα **29.600 €**.

1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Για τη σωστή διαχείριση και λειτουργία της εταιρείας, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια καθορισμένη οργανωσιακή δομή, ένα οργανόγραμμα. Στο οργανόγραμμα αυτό, ο γενικός διευθυντής θα ασχολείται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτόν θα διευκολύνεται ο προγραμματισμός του κόστους, διαιρώντας το σε κέντρα κόστους. Ωστόσο, θα υφίστανται και γενικά έξοδα, τα οποία δεν μπορούν να επιβαρύνουν κάποιο από τα

συγκεκριμένα κέντρα. Τα έξοδα αυτά ανέρχονται σε **29.080 €** για το έτος 2017, και συμπεριλαμβάνουν στοιχεία κόστους σχετικά με πιστοποιήσεις, ταξίδια, αναλώσιμα γραφείων κ.λπ.

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία και την οικονομική βιωσιμότητα του παρόντος σχεδίου αποτελεί η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, η εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι που θα επιλεγούν θα είναι ικανοί και πρόθυμοι να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της, όπως αυτοί έχουν καθορισθεί. Στο πλαίσιο αυτό, τη διοίκηση θα αναλάβουν οι ιδιοκτήτες-μέτοχοι της εταιρείας, οι οποίοι κατέχουν τις γνώσεις και τα απαραίτητα προσόντα, ενώ το ειδικευμένο προσωπικό πωλήσεων θα επιλεγεί από τον χώρο των πωλήσεων του συγκεκριμένου κλάδου. Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την άμεση αμοιβή του, τις υποχρεώσεις του εργοδότη και τις πρόσθετες παροχές και ανέρχεται σε **120.120 €** για το έτος 2017.

1.7 Τοποθεσία και Χώρος Εγκατάστασης

Η αναζήτηση και τελική επιλογή του χώρου εγκατάστασης, κρίνεται ως ένας από τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας, βιωσιμότητας της εταιρείας αλλά και της προώθησης των προϊόντων. Η οδοντιατρική σχολή, όπου φοιτούν οι μελλοντικοί και εν δυνάμει πελάτες της εταιρείας, βρίσκεται στην Αθήνα και στην περιοχή Γουδί. Η οδοντιατρική σχολή Αθηνών αποτελεί πόλο έλξης των επαγγελματιών του κλάδου, καθώς διοργανώνονται διαρκώς ημερίδες εκπαίδευσης, σεμινάρια και εκδηλώσεις οι οποίες προσελκύουν πλήθος οδοντιάτρων. Παράλληλα η περιοχή του κέντρου των Αθηνών όπου επαγγελματικά δραστηριοποιούνται οι πλέον εύφημοι οδοντίατροι και εδρεύουν μεγάλες οδοντιατρικές κλινικές απόλυτα εξειδικευμένες στον τομέα τοποθέτησης οδοντιατρικών εμφυτευμάτων, αποτελεί σημαντική παράμετρο επιλογής. Επίσης ως περιοχή αποτελεί την περιοχή με τον μεγαλύτερο όγκο οδοντιάτρων ανά κάτοικο. Στο νομό Αττικής δραστηριοποιούνται 5.395

οδοντίατροι εκ των οποίων οι σχεδόν 2.500 βρίσκονται στο δήμο Αθηνών και άμεσα γειτονικούς δήμους [3].

Έτσι λοιπόν ως τόπος εγκατάστασης της υπό σύσταση εταιρείας, θα προτιμηθεί η περιοχή του Δήμου Αθηναίων και πιο συγκεκριμένα η περιοχή Γουδί, πλησίον της οδοντιατρικής σχολής. Οι τιμές ενοικίασης επαγγελματικών χώρων της τάξεως των 150-200 m² κυμαίνονται στα 500-700 € μηνιαίο μίσθωμα. Για την παρούσα μελέτη, λαμβάνεται υπόψη η δυσμενέστερη περίπτωση των **700 €** μηνιαίο μίσθωμα.

1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

Για την εγκατάσταση και στέγαση της επιχείρησης, θα υπάρξει η ανάγκη διαρρύθμισης και διαμόρφωσης του χώρου εγκατάστασης της έδρας της εταιρείας. Οι εργασίες προετοιμασίας του χώρου εγκατάστασης, περιλαμβάνουν απλές εργασίες διαμόρφωσης μικρής έκτασης χώρων γραφείων και των αποθηκευτικών χώρων, την προμήθεια του εξοπλισμού, τη σύσταση της εταιρείας, το μάρκετινγκ προ των πωλήσεων και λοιπά προ παραγωγικά έξοδα. Οι εργασίες αυτές κρίνεται ότι απαιτούν χρονική διάρκεια ενός μηνός και ανέρχονται σε κόστος το οποίο εκτιμάται στα **50.900 €**.

1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Η υπό μελέτη εταιρεία, θα δραστηριοποιείται στον ευαίσθητο κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και μέσω των προϊόντων αυτής θα παρέχονται αποτελεσματικότερες, πιο λειτουργικές και αισθητικές λύσεις αποκατάστασης εν συγκρίσει με τις μεθόδους που εφαρμόζονται μέχρι σήμερα στην οδοντιατρική. Η παραδοσιακή μορφή αποκατάστασης έχει χάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς στο εξωτερικό και οι τάσεις και προοπτικές ανάπτυξης του συγκεκριμένου κλάδου φαίνονται σημαντικά ευοίωνες στο εξωτερικό, ενώ η ελληνική αγορά φαίνεται να ακολουθεί τις τάσεις αυτές, με μία υστέρηση μεν εξαιτίας της γενικότερης

οικονομικής ύφεσης η οποία υπάρχει στις μέρες μας, αλλά αρκετά δυναμικά και με τάσεις ανάπτυξης.

1.10 Συμπεράσματα

Η εκτίμηση όλων των στοιχείων όπως αυτά προαναφέρθηκαν, αποδεικνύει ότι η υπό μελέτη εταιρεία αποτελεί μια ιδιαίτερος επικερδής δραστηριότητα για τους μετόχους και οι ιδρυτές θα πρέπει να προβούν στην υλοποίηση της επένδυσης και την έναρξη δραστηριότητας στον συγκεκριμένο κλάδο.

Κεφάλαιο 2 – Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

2.1 Ιστορική Εξέλιξη

Η Οδοντιατρική αποτέλεσε κλάδο της Ιατρικής και μαζί της βάδισε κατά την εξέλιξη της ιστορίας του ανθρώπου. Είναι μια επιστήμη που βρίσκεται κοντά στον άνθρωπο. Συνυφασμένη με την προσπάθεια για καλύτερη υγεία και αναβαθμισμένη ποιότητα στην καθημερινότητα του ανθρώπου, οι οδοντιατρικές υπηρεσίες στις μέρες μας απέκτησαν μια επιπρόσθετη ιδιότητα, την ομορφιά και την καλαισθησία. Αυτός ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της σύγχρονης οδοντιατρικής έδωσε αίγλη στην επιστήμη και τους λειτουργούς της, διαμορφώνοντας ταυτόχρονα και ψηλές απαιτήσεις.

Η Οδοντιατρική στον Μεσαίωνα, αλλά και μετέπειτα ακόμη, έως τον παρελθόντα αιώνα, έγινε αντικείμενο εκμετάλλευσης από αγύρτες και γυρολόγους που μόνο αντικειμενικό σκοπό είχαν τον πλουτισμό τους. Καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για να περάσουν οι οδοντιατρικές υπηρεσίες στον επιστημονικό χώρο και να καταξιωθούν στον κοινωνικό χώρο. Και αφού σήμερα την απέκτησε διεθνώς, ελκύει αθρόα τους νέους μύστες, για να την αγαπήσουν και να την αναδείξουν ακόμη πιο πολύ.

Οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες έχουν σαν στόχο τους την προαγωγή της στοματικής υγείας, με απώτερο στόχο τη διατήρηση των φυσικών δοντιών μέχρι τα βαθιά γηρατειά. Αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης οδοντιατρικής φροντίδας. Στην προσπάθεια τους για προαγωγή της στοματικής υγείας του πληθυσμού, έχουν θέσει γενικούς και ειδικούς στόχους λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους που έχουν τεθεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας αναφορικά με τη Στοματική Υγεία.

Στους γενικούς στόχους εντάσσεται η βελτίωση της ποιότητας της προσφερόμενης θεραπείας και η πρόληψη των παθήσεων των δοντιών και των ούλων για όλες τις ηλικίες.

Για την επίτευξη των στόχων τους, οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες ακολουθούν προληπτική και θεραπευτική στρατηγική. Η προληπτική στρατηγική περιλαμβάνει την πρόληψη των παθήσεων των δοντιών και των ούλων. Με βάση αυτή τη στρατηγική, οι οδοντιατρικές υπηρεσίες εφαρμόζουν προληπτικές μεθόδους για ορισμένες κατηγορίες πληθυσμού, που είναι υψηλού κινδύνου προς συγκεκριμένες ασθένειες, όπως την τερηδόνα και την ουλίτιδα, όπως είναι οι μαθητές, άτομα με ειδικές ανάγκες, έγκυοι, νέες μητέρες και άλλοι. Η θεραπευτική στρατηγική συνίσταται στην ποιοτική παροχή θεραπευτικών υπηρεσιών, για όλο τον πληθυσμό που αναζητά Οδοντιατρικές Υπηρεσίες. Περιλαμβάνει επίσης τη λειτουργία των διαγνωστικών κλινικών για περιστατικά παραπομπής από τις οδοντιατρικές κλινικές άλλων νοσοκομείων και κέντρων υγείας και από ιδιώτες οδοντίατρους.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της θεραπευτικής υπηρεσίας είναι η παροχή υψηλού επιπέδου εξειδικευμένης οδοντιατρικής, όπως η στοματική χειρουργική και γναθοχειρουργική, η κινητή προσθετική, η παιδοδοντία, η ενδοδοντία και η περιοδοντολογία.

Αντικείμενο της δραστηριότητας λοιπόν της υπό σύσταση εταιρείας θα είναι η προμήθεια στους επαγγελματίες οδοντίατρους υλικών τα οποία χρησιμοποιούνται στον τομέα της αποκατάστασης και αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τις θεραπευτικές υπηρεσίες της στοματικής χειρουργικής, γναθοχειρουργικής, κινητής προσθετικής και αποκατάστασης των δοντιών.

2.2 Τύποι και Μεθοδολογίες Τοποθέτησης Εμφυτευμάτων

Ο τύπος του οδοντικού εμφυτεύματος που θα χρησιμοποιήσει ο οδοντίατρος, εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ασθενή και από τον τρόπο εκπόνησης της μελέτης την οποία θα πραγματοποιήσει, προ της επέμβασης. Η τεχνολογία των οδοντικών εμφυτευμάτων έχει προχωρήσει ραγδαία τα τελευταία χρόνια και συνεχώς παρουσιάζονται νέοι τύποι εμφυτευμάτων. Τα εμφυτεύματα που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι κατά κύριο λόγο ριζόμορφα κοχλιωτά εμφυτεύματα κυλινδρικού ή κωνικού σχήματος.

Υπάρχουν σήμερα διαθέσιμοι αρκετοί διαφορετικοί τύποι εμφυτευμάτων προσφέροντας αρκετές επιλογές στον οδοντίατρο όσον αφορά στη γεωμετρία και το υλικό κατασκευής του εμφυτεύματος. Παράλληλα έχουν αναπτυχθεί και αρκετές οδοντιατρικές τεχνικές για την τοποθέτηση των εμφυτευμάτων. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις μοναδικές ιδιαιτερότητες του κάθε ασθενούς, την ποιότητα και την ποσότητα του οστού της γνάθου, τον αριθμό ελλειπόντων δοντιών και τη σχετική θέση των διαθεσίμων δοντιών, ο οδοντίατρος είναι αυτός ο οποίος θα αποφασίσει τον κατάλληλο τύπο των εμφυτευμάτων, την τεχνική τοποθέτησης και την μορφή της αποκατάστασης (στεφάνη, γέφυρα, οδοντοστοιχία) που θα χρησιμοποιηθεί.

Τα εμφυτεύματα δοντιών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με:

- Την μέθοδο εμφύτευσης σε ενδοοστικά, διαοστικά και υποπεριοστικά.
- Το σχήμα των σπειρών τους σε ριζόμορφα και μη.
- Τον χρόνο φόρτισης σε άμεσης φόρτισης και μη άμεσης φόρτισης.
- Τη γεωμετρία τους σε μικρής, μεσαίας και μεγάλης διαμέτρου (mini) και μικρού ή μεγάλου μήκους.
- Τον τύπο εφαρμογής σε επιθετικό ή μη επιθετικό εμφύτευμα.
- Το υλικό κατασκευής, τιτάνιο, κράμα τιτανίου, ζirkόνιο.

2.3 Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος

Η συγκεκριμένη προμελέτη, στοχεύει στην ανάδειξη πιθανής επενδυτικής ευκαιρίας για την ίδρυση εισαγωγικής εταιρείας με εμπορική δραστηριότητα στον κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και ειδικότερα στον τομέα των εμφυτευμάτων, του εξοπλισμού τοποθέτησης, των υλικών αποκατάστασης και αποτύπωσης οδοντοστοιχιών. Οι αρχές βάσει των οποίων καθοδηγήθηκε το σχέδιο, περιλαμβάνουν την ταχέως αναπτυσσόμενη πορεία του κλάδου των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, με ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 14%, σε συνδυασμό με την ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για ιατροτεχνολογικά προϊόντα. Παρά το γεγονός της πτώσης των ρυθμών ανάπτυξης από το 2009 έως το 2014 με μέσω ρυθμό μείωσης το 14%, στα πλαίσια της μελέτης πραγματοποιήθηκε από το ICAP, με εκτεταμένη χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου

βάσει 20 επιλεγμένων αριθμοδεικτών όπου και συνετάχθη ομαδοποιημένος ισολογισμός βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος εταιρειών, από δείγμα 99 επιχειρήσεων (εισαγωγικών και παραγωγικών) ιατροτεχνολογικών προϊόντων, παρατηρείται ότι το σύνολο του ενεργητικού τους μειώθηκε κατά 12,5% το 2013/12. Τα συνολικά ίδια κεφάλαια των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασαν σημαντική αύξηση (κατά 44,3%). Οι συνολικές πωλήσεις τους παρέμειναν στα ίδια επίπεδα τη διετία 2012-2013, ενώ τα μικτά κέρδη δεν μεταβλήθηκαν σημαντικά. Όσον αφορά το καθαρό αποτέλεσμα, κέρδη εμφανίζονται το 2013 έναντι ζημιών το 2012. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 3,7% το ίδιο έτος. Αξίζει να σημειωθεί ότι 76 από τις 99 εταιρείες ήταν κερδοφόρες το 2013 [4].

Έτσι, η εκπόνηση της παρούσας μελέτης κρίνεται απαραίτητη ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των ιδιοκτητών με την ίδρυση μιας τέτοιας εταιρείας.

2.4 Φορέας του Προγράμματος

Ο φορέας είναι η εταιρεία “DENTAL IMPLANTS AE”. Η νομική μορφή της εταιρείας έχει επιλεγεί και αποφασιστεί να είναι Ανώνυμη Εταιρεία. Οι τρεις μέτοχοι όπως έχει αναφερθεί ξανά πρόκειται να συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με διαφορετικά μερίδια. Το ύψος αυτού έχει συμφωνηθεί και ανέρχεται στις 100.000 ευρώ. Οι μέτοχοι θα καλύψουν με ίδια κεφάλαια την συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας και θα είναι κύριοι των 1000 μετοχών όπως αυτές θα εκδοθούν. Αναλυτικά οι ευθύνες και αρμοδιότητες και λοιπές λεπτομέρειες της συνεργασίας και της γενικότερης λειτουργίας της εταιρείας αναφέρεται στο καταστατικό λειτουργίας αυτής, όπως αυτό έχει συνταχθεί και από τους μετόχους, παρουσία του συμβολαιογράφου και του νομικού συμβούλου της εταιρείας.

Τα έξοδα σύστασης, συμβολαιογράφου και το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας διαμορφώνονται όπως αναλύεται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Κατάθεση Μετοχικού Κεφαλαίου	100.000
2	Έξοδα Σύστασης	5.000
Σύνολο:		105.000

Πίνακας 2-1 Κατάθεση Μετοχικού Κεφαλαίου Εταιρείας

Τα ανωτέρω έξοδα αποτελούν έξοδα σύστασης και ίδρυσης.

Το καταβληθέν μετοχικό κεφάλαιο δεν λαμβάνεται περεταίρω υπόψη στη μελέτη παρά μόνο αναφέρεται για λόγους πληρότητας.

2.4.1 Ταυτότητα του Φορέα

Οι μέτοχοι του φορέα έχουν χρόνια εργασιακή εμπειρία στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων. Τα τελευταία δέκα έτη δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ιατρικών και οδοντιατρικού εξοπλισμού και αναλωσίμων. Πιο συγκεκριμένα

- Ο κ. Γεώργιος Γεωργίου είναι Μηχανολόγος Μηχανικός, με εμπειρία στη οργάνωση βιομηχανικών μονάδων παραγωγής, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια ασχολείται με τον τομέα των ιατρικών, ως διοικητικό στέλεχος εισαγωγικής εταιρείας εμπορίας ιατρικού και οδοντιατρικού εξοπλισμού.
- Ο κ. Κωνσταντίνος Κωνσταντίνου είναι Εμπορικός Διευθυντής σε εισαγωγική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του ιατρικού εξοπλισμού και αναλωσίμων. Έχει δεκαετή εμπειρία στην κλάδο των πωλήσεων και επί σειρά ετών ήταν υπεύθυνος πωλήσεων σε εταιρίες του κλάδου των ιατρικών και αναλωσίμων.
- Ο κ. Δημήτριος Δημητρίου είναι Οικονομολόγος και Οικονομικός Διευθυντής σε φαρμακευτική εταιρεία. Είναι ορκωτός λογιστής και διαθέτει χρόνια εμπειρία στην οργάνωση και διοίκηση εταιρειών, στον λογιστικό και φορολογικό έλεγχο εμπορικών εταιρειών.

Οι τρεις αναφερόμενοι έχουν αναλάβει την σύσταση της εταιρείας "DENTAL IMPLANTS A.E." με ποσοστά συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας για τον κ. Γεωργίου 40%, για τον κ. Κωνσταντίνου 40% και για τον κ. Δημητρίου 20%.

Και οι τρεις είναι αξιόπιστοι, διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την έναρξη και σύσταση της εν λόγω εταιρείας. Έτσι θα καλύψουν το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου και θα αναλάβουν τα έξοδα σύστασης της εταιρείας. Λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης, δεν θα απευθυνθούν σε πιστοληπτικό φορέα για την έκδοση επενδυτικού δανείου ή την εξασφάλιση κεφαλαίου κίνησης της εταιρείας την οποία θα συστήσουν.

Οι ίδιοι οι μέτοχοι θα έχουν ενεργό δράση και θα εργάζονται αποκλειστικά στην εταιρεία. Οι αρμοδιότητες των μετόχων θα είναι αυτές του διευθύνοντος συμβούλου για τον κ. Γεωργίου, του υπεύθυνου Marketing για τον κ. Κωνσταντίνου και του οικονομικού διευθυντή για τον κ. Δημητρίου.

2.4.2 Έδρα

Ως κρίσιμο και κομβικό σημείο για την επιτυχή πορεία της εταιρείας, κρίνεται η ορθή επιλογή έδρας της επιχείρησης. Οι ανάγκες της εταιρείας είναι κατά κύριο λόγο η δημιουργία και εξοπλισμός αποθήκης για την ορθή αποθήκευση και διανομή των ιατρικών προϊόντων, η τήρηση εκθεσιακού χώρου με γραμματεία υποδοχής και τηλεφωνικό κέντρο, ένας μικρός συνεδριακός χώρος για την διενέργεια συναντήσεων με πελάτες αλλά και για ενδοεταιρικές συναντήσεις και ο χώρος γραφείων για την στέγαση του εμπορικού τμήματος, του οικονομικού τμήματος και λογιστηρίου και του διευθύνοντος συμβούλου.

Ως περιοχή εγκατάστασης, επιλέγεται η περιοχή του κέντρου των Αθηνών και πιο συγκεκριμένα η περιοχή στο Γουδί. Στην συγκεκριμένη περιοχή εδρεύει η Οδοντιατρική σχολή των Αθηνών. Παράλληλα είναι η θέση εγκατάστασης πλήθους επιστημονικών οδοντιατρικών και χειρουργικών εταιρειών, μεγάλος αριθμός συνεδριακών κέντρων όπου πραγματοποιούνται διαλέξεις, ημερίδες και συμπόσια με θέμα την οδοντιατρική και την χειρουργική στόματος. Επίσης στην περιοχή και στην περιοχή του ευρύτερου κέντρου των Αθηνών βρίσκονται εγκατεστημένες πλήθος οδοντιατρικών κλινικών και οδοντιατρείων.

2.5 Ιστορικό του Προγράμματος

Το ενδιαφέρον των μετόχων για την σύσταση της εταιρείας και την απόφαση έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκίνησε το 2014. Οι μέτοχοι διαθέτουν μακροχρόνια εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στον κλάδο για περισσότερο από δέκα έτη ο καθένας. Παράλληλα διαθέτουν μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία αναφορικά με την σύσταση και τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης εταιρειών. Λόγω της μακροχρόνιας επαγγελματικής τους δραστηριότητας, διαθέτουν σημαντική εμπειρία και γνώσεις αναφορικά με τις ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος και του εν λόγω κλάδου. Παράλληλα όμως διαθέτουν και ένα σημαντικό υπολογίσιμο δίκτυο συνεργατών, πελατών και του δικτύου διανομής και προώθησης των προϊόντων.

Επί ένα έτος πραγματοποιήθηκε σχολαστική αναζήτηση και έλεγχος δυνατότητας συνεργασίας με πλήθος προμηθευτών, πραγματοποιήθηκαν αποστολές δειγμάτων προς εφαρμογή και δοκιμή των προϊόντων, διενεργώντας στη συνέχεια των δοκιμών έρευνα με την βοήθεια των οδοντιάτρων οι οποίοι δέχθηκαν να δοκιμάσουν τα εν λόγω προϊόντα, σχετικά με την ικανοποίησή τους, την ποιότητα του αποτελέσματος και την γενικότερη εντύπωση των χρηστών, σχετικά με το προϊόν. Στην παρούσα φάση, έχουν καταλήξει αναφορικά με την εταιρεία εισαγωγής-προμηθευτή και έχουν συνάψει σύμβαση προμήθειας και διάθεσης των προϊόντων στην ελληνική αγορά, έχοντας πλήρως καθοριστεί η τελική τιμή αγοράς των προϊόντων από τον προμηθευτή. Διατίθενται επίσης όλες οι απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με τις διαθέσιμες πιστοποιήσεις και εγκρίσεις διακίνησης και εμπορίας των εν λόγω προϊόντων στην ελληνική αγορά και έχουν ληφθεί όλες οι απαιτούμενες πιστοποιήσεις και εγκρίσεις.

Κατόπιν των ανωτέρω, οι τρεις μέτοχοι ήρθαν σε επικοινωνία με την μελετητική εταιρεία “Business Plans AE” για την σύνταξη και εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης βιωσιμότητας. Η μελέτη ανατέθηκε στην μελετητική εταιρεία τον Σεπτέμβριο του 2015 με ημερομηνία υποβολής και ολοκλήρωσης τον Ιούλιο του 2016. Αναφορικά με τον κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Ελλάδα, βρίσκονται διαθέσιμες πλήθος μελετών και κλαδικών αναλύσεων από το ICAP, την ΕΛ.ΣΤΑΤ., ΟΟΣΑ, καθώς επίσης και πλήθος στοιχείων αναφορικά με το πλήθος και τις ειδικότητες των οδοντιάτρων από τον Οδοντιατρικό Σύλλογο και

λοιπούς φορείς ελληνικούς είτε ευρωπαϊκούς. Έτσι ήταν διαθέσιμα πλήθος στοιχείων και πληροφοριών, αναφορικά με τα στοιχεία του κλάδου, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης και προκειμένου να κριθεί η βιωσιμότητα και επιτυχία του επιχειρηματικού πλάνου.

2.6 Μελέτη Σκοπιμότητας και Κόστος

Η μελέτη σκοπιμότητας ανατέθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη και συγκεκριμένα στην μελετητική εταιρεία “Business Plans ΑΕ”, μετά από κοινού συμφωνία των τριών μετόχων. Η πρώτη συνάντηση με εκπρόσωπο της μελετητικής εταιρείας πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2015. Στη συνέχεια εστάλη η σχετική προσφορά της εταιρείας στους μετόχους και τον Σεπτέμβριο του 2015 οριστικοποιήθηκαν οι απαιτήσεις και το ύψος της αμοιβής της μελετητικής εταιρείας για την εκπόνηση της μελέτης. Το κόστος αυτής συμφωνήθηκε στα **3.500 €**. Καθώς η μελέτη ανατέθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη, το κόστος αυτής συνυπολογίζεται στο κόστος της προβλεπόμενης επένδυσης.

Περιγραφή	Κόστος (€)
Μελέτη Σκοπιμότητας	3.500

Πίνακας 2-2 Κόστος Μελέτης Σκοπιμότητας

Κεφάλαιο 3 - Ανάλυση της Αγοράς και Μάρκετινγκ

3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

Τα οδοντικά εμφυτεύματα εντάσσονται στην κατηγορία των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Η αγορά των ιατροτεχνολογικών προϊόντων περιλαμβάνει επίσης κάθε κατηγορία ιατρικού εξοπλισμού, ιατρικές συσκευές οι οποίες αντικαθιστούν ή υποβοηθούν ζωτικά όργανα στην λειτουργία και αποκατάσταση, κάθε είδος αναλώσιμων υλικών τα οποία χρησιμοποιούνται στις ιατρικές επεμβάσεις και την κατηγορία των εμφυτευμάτων.

3.1.1 Προϊόντα

Στην κατηγορία των εμφυτευμάτων εντάσσονται τα ενεργά και μη ενεργά εμφυτεύματα.

- Ως ενεργά χαρακτηρίζονται πάσης φύσεως εμφυτεύματα τα οποία τοποθετούνται σε ασθενή και απαιτούν την παροχή ενέργειας για την λειτουργία τους. Αυτά τα συνάντα κανείς στην ιατρική ως βοηθητικά εμφυτεύματα προς υποστήριξη λειτουργίας ζωτικών οργάνων.
- Ως μη ενεργά εμφυτεύματα χαρακτηρίζονται πάσης φύσεως εμφυτεύματα από διάφορα υλικά (πολυμερή, κεραμικά, τιτάνιο, μεταλλικά) τα οποία τοποθετούνται κατά την περίπτωση φθοράς σκελετικού κυρίως προβλήματος του οργανισμού και συνήθως σε επαφή με οστά του ανθρώπινου οργανισμού. Τα συναντάμε κυρίως στην ορθοπεδική και στην οδοντιατρική.

Η παρούσα οικονομική μελέτη καθώς και η δραστηριότητα της εταιρείας, αναφέρεται σε μη ενεργά οδοντικά εμφυτεύματα. Τα οδοντικά εμφυτεύματα, εντάσσονται στον κλάδο της οδοντιατρικής και χρησιμοποιούνται προς αντικατάσταση μεμονωμένων δοντιών με τεχνητά είτε τοποθετούνται επί της γνάθου για στήριξη τεχνητής οδοντοστοιχίας.

3.1.2 Πελάτες

Η αγορά στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της εταιρείας είναι οι οδοντίατροι. Ο οδοντίατρος είναι ο επιστήμονας υγείας που ασχολείται με τη στοματική κοιλότητα και γενικότερα τη γναθοπροσωπική περιοχή του ανθρωπίνου σώματος, με την στοματική υγεία και υγιεινή. Είναι υπεύθυνος για την διάγνωση, πρόγνωση, πρόληψη και θεραπεία ασθενειών των μαλακών και σκληρών ιστών του στόματος, και της άνω και κάτω γνάθου. Είναι κλάδος της ιατρικής επιστήμης. Ο Οδοντίατρος εγγράφεται στον οικείο σύλλογο της περιοχής όπου δραστηριοποιείται επαγγελματικά και ασφαρίζεται υποχρεωτικά στο ΕΤΑΑ – πρώην ΤΣΑΥ.

Η φοίτηση των οδοντιάτρων διαρκεί 5 χρόνια στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Οι οδοντίατροι με την ολοκλήρωση των σπουδών τους, έχουν ολοκληρώσει και την πρακτική τους άσκηση και έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν το επάγγελμα ιδιωτικά σε προσωπική κλινική, είτε απασχολούμενοι σε οργανωμένες κλινικές με την μορφή οδοντιατρικών κέντρων ως μισθωτοί είτε ως συνεργαζόμενοι οδοντίατροι, είτε σε δημόσιες οδοντιατρικές κλινικές και ασφαλιστικούς φορείς.

Στην οδοντιατρική υπάρχουν δυο αναγνωρισμένες ειδικότητες (ορθοδοντική και γναθοχειρουργική) και εξειδικεύσεις (προσθετολογία, περιοδοντολογία, παιδοδοντιατρική, ενδοδοντολογία). Η περαιτέρω εξειδίκευση είναι προαιρετική.

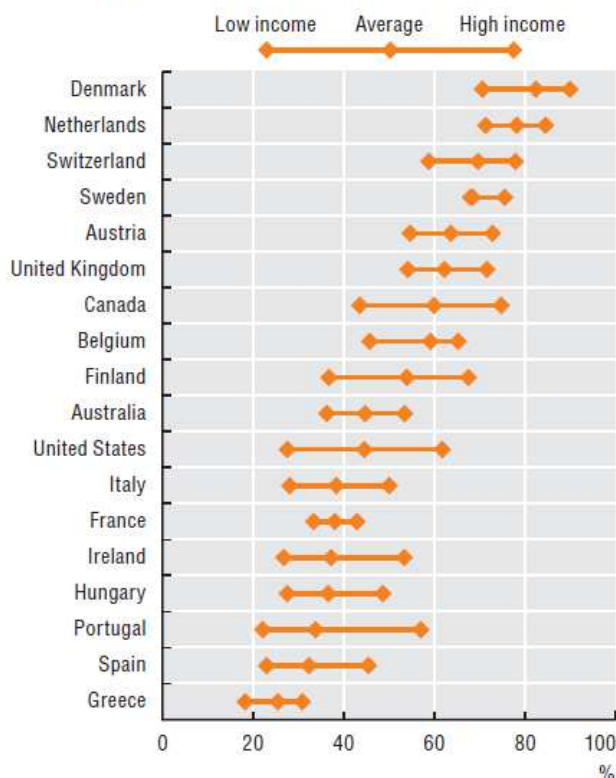
Οι περισσότεροι οδοντίατροι είναι Γενικοί Οδοντίατροι, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα οδοντιατρικών υπηρεσιών. Ορισμένοι ασκούν μία από τις εννέα Οδοντιατρικές Ειδικότητες. Οι ειδικότητες/εξειδικεύσεις των οδοντιάτρων είναι οι ακόλουθες.

- Ορθοδοντικοί: εκτελούν θεραπείες διαμόρφωσης των οδοντοστοιχιών, χρησιμοποιώντας μηχανικά μέσα (γνωστά ως σιδεράκια), ασκώντας πίεση στα δόντια και κατά κύριο λόγο απευθύνονται σε νεαρής ηλικίας άτομα.
- Γναθοχειρουργοί: κάνουν εγχειρήσεις μέσα στο στόμα και συγκεκριμένα στα οστά των γνάθων μετά από ατυχήματα ή φθορές στη γνάθο ως αποτέλεσμα μολύνσεων και γενικότερης απώλειας οστού της γνάθου
- Παιδοδοντίατροι: κάνουν οδοντιατρική προσαρμοσμένη σε άτομα μικρής ηλικίας.

- Περιοδοντολόγοι: διενεργούν θεραπείες των ούλων και στα οστά που στηρίζουν τα δόντια.
- Προσθετολόγοι: αντικαθιστούν τα ελλείποντα δόντια με ακίνητες κατασκευές όπως είναι οι στεφάνες και οι γέφυρες ή με κινητές όπως είναι οι κινητές οδοντοστοιχίες.
- Ενδοδοντιστές: θεραπεύουν τα δόντια διενεργώντας εξειδικευμένες θεραπείες στο εσωτερικό των δοντιών.
- Οδοντίατροι δημόσιας υγείας: εργάζονται για την καλή στοματική υγεία και την πρόληψη των οδοντικών νοσημάτων στο σύνολο του πληθυσμού.
- Στοματοπαθολόγοι: ασχολούνται με όλα τα νοσήματα που παρουσιάζονται μέσα στο στόμα.
- Ακτινολόγοι Οδοντίατροι: κάνουν διαγνώσεις των νοσημάτων στην περιοχή της κεφαλής και του τραχήλου με τη χρήση τεχνολογιών απεικόνισης.

Οι οδοντιατρικές υπηρεσίες, απευθύνονται εν γένει σε όλον τον πληθυσμό. Ξεκινώντας από την νεανική ηλικία, όπου νεαρά άτομα επισκέπτονται το οικογενειακό οδοντίατρο για διενέργεια θεραπειών προληπτικής οδοντιατρικής είτε κάποιον ορθοδοντικό για διόρθωση της θέσης των δοντιών, μέχρι τα άτομα μεγάλης ηλικίας, όπου σε αρκετές περιπτώσεις παρουσιάζεται η ανάγκη αποκατάστασης των δοντιών με τεχνητά. Θεωρητικά λοιπόν, το σύνολο του πληθυσμού μπορεί να θεωρηθεί δυνητικός πελάτης ενός οδοντιατρείου, όπου και θα αναζητήσει την παροχή οδοντιατρικών υπηρεσιών. Στον ακόλουθο πίνακα, αναλύονται με βάση στοιχεία του ΟΟΣΑ το ποσοστό του πληθυσμού το οποίο αναζητά υπηρεσίες στοματικής υγείας από κάποιον επαγγελματία οδοντίατρο. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα το 18-35% του πληθυσμού (με βάση το ετήσιο εισόδημα) επισκέπτεται έναν οδοντίατρο σε κάποιο στάδιο της ζωής του, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό επισιμότητας στην Δανία ανέρχεται στο 70-90%.

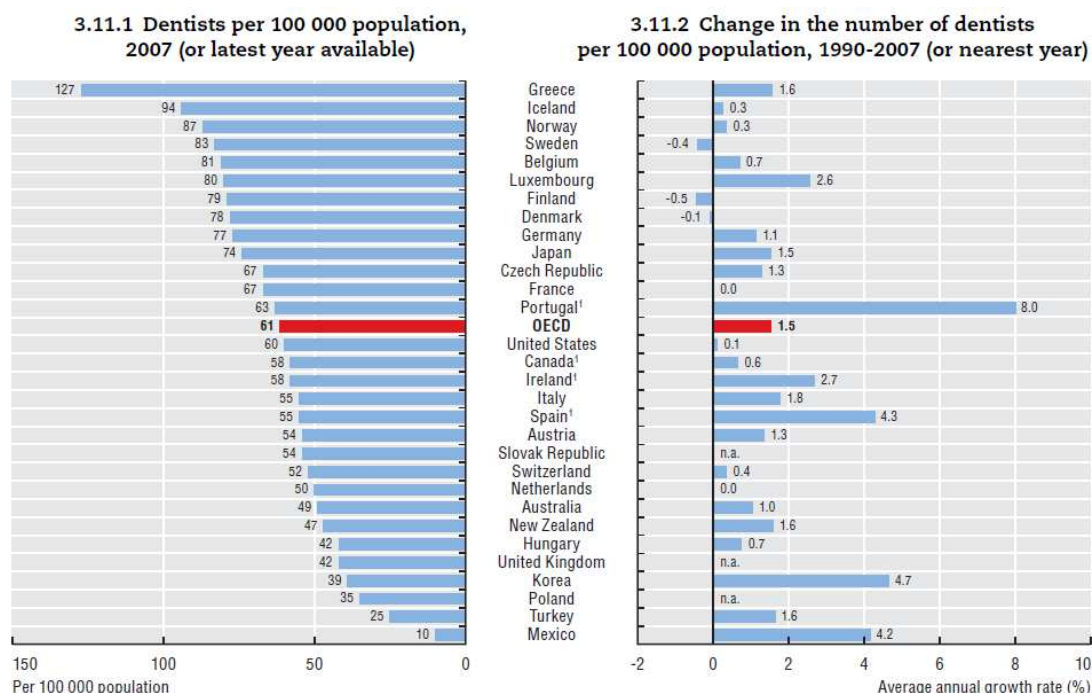
6.6.2 Probability of a dental visit in the past 12 months, by income group, 18 OECD countries, 2000 (or latest year available)



Source: Van Doorslaer et al. (2004).

Γράφημα 3-1 Ποσοστό πιθανότητας επίσκεψης στον οδοντίατρο βάση εισοδήματος [5]

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των οδοντιάτρων ανά 100.000 άτομα πληθυσμό. Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος οδοντιάτρων στις ευρωπαϊκές χώρες ανά 100.000 πληθυσμό είναι 61 οδοντίατροι και για την Ελλάδα ο αριθμός αυτός γίνεται 127. Παράλληλα παρατηρείται ότι για τα έτη 1990-2007 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης οδοντιάτρων για τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ είναι 1,5% και για την Ελλάδα 1,6%.



Γράφημα 3-2 Αριθμός Οδοντιάτρων ανά κάτοικο. Στοιχεία ΟΑΣΑ [5]

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι πρόκειται για έναν κλάδο, όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και απαιτείται διαρκής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε μια οδοντιατρική κλινική να θεωρείται βιώσιμη και να μπορεί να επιβιώσει σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας η Ελλάδα το 2010 είχε 1.3 οδοντιάτρους ανά 1.000 κατοίκους [1]. Η χώρα μας έχει το μεγαλύτερο αριθμό οδοντιάτρων αναλογικά με τον πληθυσμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΣΑ [3] η αναλογία διαμορφώνεται σε 1 οδοντίατρο ανά 775 κατοίκους. Το 48% των οδοντιάτρων δραστηριοποιείται στην Αττική και το 13% στη Θεσσαλονίκη. Ο συνολικός αριθμός των οδοντιάτρων το Δεκέμβριο του 2011 ανέρχονταν στους 13.919. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ, το 92,5% των οδοντιάτρων διατηρεί οδοντιατρείο και το 7,5% εργάζεται σε μη ιδιότητα οδοντιατρεία.

3.1.3 Ανταγωνιστές

Στην ελληνική αγορά υπάρχει σημαντικός αριθμός εμπορικών εταιρειών και αντιπροσωπεύσεως κατασκευαστών οδοντικών εμφυτευμάτων. Κατά κύριο λόγο η πλειοψηφία των κατασκευαστών, επιλέγουν την αντιπροσώπευση μέσω μεταπωλητών και όχι την απευθείας διάθεση των προϊόντων τους με υποκαταστήματα των εταιρειών στη χώρα. Παράλληλα υπάρχει περιορισμένος αριθμός απευθείας εισαγωγών και προμήθειας των προϊόντων από ιατρούς μέσω απευθείας πωλήσεων από μικρούς κατασκευαστές, δίχως το ποσοστό αυτό να είναι σημαντικό, καθώς η πλειοψηφία των πελατών επιλέγει την συνεργασία με κάποια πιστοποιημένη εταιρεία προμήθειας και εμπορίας, η οποία να πληρεί όλες τις πρακτικές ορθής διανομής των ιατροτεχνολογικών προϊόντων.

3.1.4 Προμηθευτές

Η κατασκευή οδοντικών εμφυτευμάτων είναι μία δύσκολη δραστηριότητα αναφορικά με την διαδικασία πιστοποίησης και έγκρισης των προϊόντων αναφορικά με την δυνατότητα χαρακτηρισμού αυτών ως ιατροτεχνολογικά προϊόντα. Για το λόγο αυτόν, είναι πρωτίστης και καθοριστικής σημασίας η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών, που θα παρέχουν όλες τις απαιτούμενες πιστοποιήσεις για την ορθή διανομή των οδοντικών εμφυτευμάτων στον απαιτητικό κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Εξίσου σημαντική παράμετρος είναι η ύπαρξη βιβλιογραφίας και εγκεκριμένων μελετών των προϊόντων από πιστοποιημένους φορείς, αναφορικά με ποσοστά επιτυχίας επεμβάσεων και αποτελεσμάτων από την μακροχρόνια εφαρμογή των προϊόντων της κάθε εταιρείας. Η εν λόγω βιβλιογραφία και έγκριση αυτής είναι διαρκώς απαιτητή από τους πελάτες, προ της δοκιμής των προϊόντων επί πραγματικών περιστατικών.

3.1.5 Διανομή

Η διανομή των προϊόντων θα πραγματοποιείται στην ελληνική αγορά. Οι τρόποι διανομής στον συγκεκριμένο κλάδο πραγματοποιούνται είτε με άμεση πώληση στον τελικό πελάτη, είτε με πώληση σε μεταπράτες-εμπόρους.

Η απευθείας πώληση και διανομή των προϊόντων στους τελικούς πελάτες, οι οποίοι στην περίπτωση της εν λόγω δραστηριότητας είναι οι οδοντίατροι της ελληνικής περιφέρειας, έχει ως προϋπόθεση την ανάπτυξη δικτύου πωλητών και διανομής των προϊόντων είτε με ίδια μέσα είτε με τη χρήση μεταφορικών εταιρειών.

Η πώληση μέσω μεταπωλητών, πραγματοποιείται κατόπιν συμφωνίας με μεταπωλητές, οι οποίοι λαμβάνουν εμπορεύματα από τον προμηθευτή και στην συνέχεια προωθούν τα προϊόντα στον τελικό πελάτη μέσω ιδιόκτητου δικτύου πωλήσεων.

Στόχος της εταιρείας είναι η άμεση πώληση στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη, όπου η εταιρεία θα αναπτύξει ιδιόκτητα δίκτυα πωλήσεων. Παράλληλα σε απομακρυσμένες περιοχές όπου η πρόσβαση είναι δύσκολη και ο χρόνος μετάβασης είναι μεγάλος και τα έξοδα μετακίνησης υψηλά, όπως νησιά, απομακρυσμένες περιφέρειες από τις μεγάλες περιφέρειες της Ελλάδας, θα προτιμηθεί η σύμπραξη με κατά τόπους μεταπωλητές και οι οποίοι θα προωθούν και θα μεταπωλούν τα προϊόντα της εταιρείας.

3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου [6]

Σύμφωνα με την οδηγία 93/42/ΕΟΚ της 14/6/1993 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ορίζεται ως ιατροτεχνολογικό προϊόν “κάθε όργανο, συσκευή, εξοπλισμός, υλικό ή άλλο είδος χρησιμοποιούμενο μόνο ή σε συνδυασμό, συμπεριλαμβανομένου και του λογισμικού που απαιτείται για την ορθή λειτουργία του, το οποίο προορίζεται από τον κατασκευαστή να χρησιμοποιείται στον άνθρωπο για σκοπούς:

- ✓ διάγνωσης, πρόληψης, παρακολούθησης, θεραπείας ή ανακούφισης ασθένειας
- ✓ διάγνωσης, παρακολούθησης, θεραπείας, ανακούφισης ή επανόρθωσης τραύματος ή αναπηρίας
- ✓ διερεύνησης, αντικατάστασης ή τροποποίησης της ανατομίας ή μιας φυσιολογικής λειτουργίας

✓ ελέγχου της σύλληψης

και όποιου προϊόντος η κύρια επιδιωκόμενη δράση εντός ή επί του ανθρωπίνου σώματος δεν επιτυγχάνεται με φαρμακολογικά ή ανοσολογικά μέσα, ούτε μέσω του μεταβολισμού, αλλά του οποίου η λειτουργία μπορεί να υποβοηθείται από τα μέσα αυτά”.

Η συμμόρφωση των προϊόντων με τις κατάλληλες διαδικασίες, όπως προβλέπονται στις κοινοτικές οδηγίες, οδηγεί στην δυνατότητα τοποθέτησης της σήμανσης CE. Ιατροτεχνολογικά προϊόντα με την σήμανση CE, επιτρέπεται να κυκλοφορούν ελεύθερα σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που σημαίνει ότι κάθε κράτος μέλος θα πρέπει να επιτρέπει την είσοδο στην αγορά τέτοιων προϊόντων, χωρίς απαίτηση περαιτέρω διαδικασιών ελέγχου. Για την διευκόλυνση των διαδικασιών αξιολόγησης και συμμόρφωσης, τα ιατροτεχνολογικά προϊόντα κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κλάσεις επικινδυνότητας:

- ✓ χαμηλής (κλάση I)
- ✓ μεσαίας (κλάσεις IIa, IIb)
- ✓ υψηλής (κλάση III)

Στον πίνακα παρουσιάζεται η ομαδοποίηση των προϊόντων σε 12 κατηγορίες, σύμφωνα με την παγκόσμια ονοματολογία ιατρικών εξαρτημάτων.

Πίνακας Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων	
Ενεργή εμφυτεύσιμη τεχνολογία	Καρδιακοί Βηματοδότες, εμφυτεύσιμες συσκευές υποβοήθησης καρδιάς
Αναισθησιολογική & αναπνευστική τεχνολογία	Μάσκες οξυγόνου, συσκευές αναισθησιολογικές-οξυνοθεραπείας
Οδοντιατρική τεχνολογία	Οδοντιατρικά εργαλεία και μηχανήματα
Συσκευές απεικόνισης	Συσκευές λέιζερ,
Νοσοκομειακός εξοπλισμός	Κρεβάτια νοσοκομειακά
In-vitro διαγνωστική τεχνολογία	Συσκευές υπερήχων
Μη ενεργή ευφυτεύσιμη τεχνολογία	Στέντ, Βοηθήματα περιπάτου
Οφθαλμολογική τεχνολογία	Οφθαλμιατρικά μηχανήματα, ενδοφακοί
Επαναχρησιμοποιήσιμα εργαλεία	Διάφορα χειρουργικά εργαλεία
Μιας χρήσης τεχνολογία	Σύριγγες, βελόνες, γάντια, ουρικοί καθετήρες
Βοηθήματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής	Αμαξίδια, καθίσματα για άτομα με ειδικές ανάγκες
Διαγνωστική και θεραπευτική με ακτινοβολία	Συσκευές ραδιοθεραπείας
<i>Πηγή: Eucomed</i>	

Πίνακας 3-1 Ιατροτεχνολογικά Προϊόντα

Επιχειρώντας να πραγματοποιήσουμε μια ανάλυση SWOT για τον κλάδο μπορούμε να εντοπίσουμε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

Δυνατά σημεία:

- Η φύση των εξεταζόμενων προϊόντων (χαμηλής ελαστικότητας ζήτησης) αποτελεί ιδιαίτερα ισχυρό παράγοντα.
- Υψηλά περιθώρια κερδοφορίας.
- Η σταδιακή γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα.
- Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και της ιατρικής επιστήμης.

Αδύνατα σημεία:

- Οι μεγάλες καθυστερήσεις πληρωμών κυρίως από πλευράς Δημόσιου Τομέα.
- Οι δυσκολίες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου και η έλλειψη ρευστότητας γενικότερα στην αγορά.
- Ο ιδιαίτερα έντονος ανταγωνισμός, λόγω πληθώρας εταιρειών στον κλάδο.
- Η μικρή εγχώρια παραγωγική δραστηριότητα και η μειωμένη εξαγωγική επίδοση.

Ευκαιρίες:

- Η συνεχής ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η πρόοδος της ιατρικής τεχνολογίας.
- Η επέκταση των δραστηριοτήτων των εταιρειών σε νέες αγορές με ελλειπείς υποδομές υγείας (π.χ. βαλκανικές χώρες).
- Η επέκταση των ιδιωτικών ομίλων υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Απειλές:

- Οι ισχύουσες εξελίξεις και τάσεις που επικρατούν στη διεθνή αγορά, το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- Η αύξηση εισαγωγών ιατροτεχνολογικών προϊόντων αβέβαιης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές, γεγονός που οξύνει τον αθέμιτο ανταγωνισμό και περιορίζει την ανάπτυξη των υπόλοιπων επιχειρήσεων.

3.3 Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς

Ο κλάδος των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, αποτελείται από μεγάλο αριθμό εισαγωγικών επιχειρήσεων και περιορισμένο αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων. Τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα αφορούν ορισμένες μόνο κατηγορίες προϊόντων όπως αναλώσιμα, γάζες, επιδεσμικό υλικό, υλικά τεχνητού νεφρού, οδοντικές προθέσεις και συναφή υλικά, διαγνωστικά αντιδραστήρια.

Ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών τους, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα εξεταζόμενα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- ❖ Επιχειρήσεις εισαγωγής διάθεσης και υποστήριξης αποκλειστικά ιατροτεχνολογικών προϊόντων.
- ❖ Επιχειρήσεις με άλλο βασικό αντικείμενο δραστηριότητας (φαρμακευτικές, ηλεκτρολογικού υλικού, φωτογραφικών ειδών, χημικές κλπ.) οι οποίες παράλληλα διαθέτουν στην αγορά ιατροτεχνολογικά προϊόντα.
- ❖ Παραγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες παράλληλα με τα προϊόντα που παράγουν ασχολούνται και με την εισαγωγή και διάθεση ομοειδών ή άλλων ιατροτεχνολογικών προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου ανάλογα με την ειδίκευση τους διακρίνονται:

- Σε επιχειρήσεις που προωθούν μια κατηγορία προϊόντων όπως καρδιολογικά, ορθοπεδικά, οφθαλμολογικά, νεφρολογικά κλπ.
- Σε επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά μεγάλο αριθμό προϊόντων διαφόρων κατηγοριών.

3.3.1 Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς

Τα οδοντικά εμφυτεύματα κατέχει ήδη σημαντικό μερίδιο 18% της παγκόσμιας αγοράς οδοντιατρικών και επίσης αναμένεται να έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης μεταξύ όλων των οδοντιατρικών ειδών του κλάδου των ιατροτεχνολογικών. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί τα οδοντικά εμφυτεύματα προσφέρουν μια αποτελεσματική θεραπεία νωδότητας και λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για αισθητική οδοντιατρική σε όλο τον κόσμο σε όλες τις ηλικιακές ομάδες. Η παγκόσμια αγορά οδοντικών εμφυτευμάτων αναμένεται να αυξηθεί από 3,2

δισεκατομμύρια \$ το 2010 σε 4,2 δισεκατομμύρια \$ το 2015 με έναν ετήσιο βαθμό αύξησης του 6% από το 2010 έως το 2015. Η Ευρώπη αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη αγορά του κόσμου για οδοντικά εμφυτεύματα με μερίδιο 42% της παγκόσμιας αγοράς, και αναμένεται επίσης να έχει τον υψηλότερο μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης για τα επόμενα έτη. Προϊόντα του κλάδου εξακολουθούν να έχουν τεράστιες ευκαιρίες ανάπτυξης καθώς μόνο το 2% έως 3% του παγκόσμιου πληθυσμού έχει ήδη λάβει οδοντιατρική θεραπεία με εμφύτευμα μέχρι στιγμής. Αντιθέτως η γήρανση του πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες προσφέρει μια ιδιαίτερα σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης [10].

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πωλήσεις των κυριότερων παραγωγικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων (δείγμα 8 και 13 εταιρειών αντιστοίχως) ιατροτεχνολογικών προϊόντων για την περίοδο 2006-2010 βάσει των στοιχείων των δημοσιευμένων ισολογισμών τους. Αυξομειώσεις παρουσίασαν οι συνολικές πωλήσεις τόσο των παραγωγικών όσο και των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου για την εξεταζόμενη περίοδο. Το 2010 ο κύκλος εργασιών των παραγωγικών επιχειρήσεων διαμορφώθηκε σε 115 εκατ. € περίπου, μειωμένος κατά 4% έναντι του 2009. Οι πωλήσεις των παρουσιαζόμενων εισαγωγικών επιχειρήσεων διαμορφώθηκαν σε 510,2 εκατ. € το 2010, σημειώνοντας μείωση κατά 16% περίπου τη διετία 2009-2010.

Πωλήσεις επιχειρήσεων ιατροτεχνολογικών προϊόντων (2006-2010)					
	2006	2007	2008	2009	2010
A. Επιχειρήσεις με παραγωγική δραστηριότητα					
Σύνολο A	105.250.960	117.541.547	122.460.364	119.695.907	115.146.724
B. Εισαγωγικές επιχειρήσεις					
Σύνολο B	300.719.839	383.689.890	386.016.773	609.261.444	510.178.571
Αξία: σε €			Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, ICAP Group A.E		

Πίνακας 3-2 Πωλήσεις επιχειρήσεων ιατροτεχνολογικών προϊόντων (2006-2010)

Στην ελληνική αγορά όπως έχει αναφερθεί δραστηριοποιούνται 14.429 οδοντίατροι σύμφωνα με στοιχεία του 2011 με τις αντίστοιχες εξειδικεύσεις και ποσοστά ανά ειδικότητα όπως αναφέρονται στον πίνακα ο οποίος ακολουθεί. Η

ποσότητα των εμφυτευμάτων τα οποία τοποθετούνται ανά ειδικότητα αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα [9].

Ειδικότητα	Ποσοστό	Αριθμός	Αριθμός Τοποθέτησης Εμφυτευμάτων (τμχ) ανά ειδικότητα ιατρού ανά έτος (τμχ)	Συνολική Ποσότητα Τοποθέτησης Εμφυτευμάτων ανά κατηγορία Ειδικότητα (τμχ)
Ενδοδοντιστές	3,17%	458	0	0
Γενικοί Οδοντίατροι	77,67%	11.207	30	336.203
Γναθοχειρουργοί	5,65%	815	200	163.049
Ορθοδοντικοί	5,54%	799	0	0
Παιδοδοντίατροι	3,63%	524	0	0
Περιοδοντολόγοι	3,09%	446	400	178.543
Προσθετολόγοι	1,25%	180	0	0
Σύνολο:	100%	14.429	na	677.796

Πίνακας 3-3 Συνολικά τοποθετούμενη ποσότητα εμφυτευμάτων ανά κατηγορία ειδικότητας

3.3.2 Μέγεθος Εγχωρίας Παραγωγής

Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιείται μία εταιρεία, στον τομέα της παραγωγικής διαδικασίας οδοντικών εμφυτευμάτων. Η εταιρεία στην παρούσα φάση βρίσκεται σε διαδικασία έναρξης παραγωγικής διαδικασίας και πιστοποίησης των προϊόντων αυτής, με αποτέλεσμα προς το παρόν να μην κατέχει μερίδιο ή σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά.

3.3.3 Μερίδια Αγοράς των Κυριότερων Εταιρειών του Κλάδου

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αύξηση στις αποκαταστάσεις απολεσθέντων οδόντων με οδοντικά εμφυτεύματα και αυτό έχει οδηγήσει στην δημιουργία και ανάπτυξη σημαντικού αριθμού εταιρειών οδοντικών εμφυτευμάτων στην ελληνική αγορά. Μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών που εισάγονται στην Ελλάδα είναι οι :

- BEGO IMPLANTS
- STRAUMAN
- MEGAGEN IMPLANTS

- FRIADENT XIVE
- BIOMET 3i
- MIS
- ALPHA BIO
- SGS
- AYDIN
- NOBEL
- ALFA GATE

Το ποσοστό της κάθε εταιρεία στην ελληνική αγορά, βάση τις τελευταίας έρευνας είναι το εξής¹.

α.α.	Επωνυμία	Market Share (%)
1	Dental Implants 1	19%
2	Dental Implants 2	15%
3	Dental Implants 3	15%
4	Dental Implants 4	11%
5	Dental Implants 5	3%
6	Dental Implants 6	5%
7	Dental Implants 7	10%
8	Dental Implants 8	3%
9	Dental Implants 9	5%
10	Dental Implants 10	2%
11	Dental Implants 11	10%
	Λοιποί	2%
	Σύνολο	100%

Πίνακας 3-4 3.3.3 Μεριδία Αγοράς των Κυριότερων Εταιρειών του Κλάδου

¹ Καθώς τα μερίδια αγοράς προκύπτουν από εκτιμήσεις αγοράς, και τα ποσοστά αναφέρονται για εκπαιδευτικούς και μόνον λόγους εκπόνησης της παρούσας εργασίας, δεν αναφέρονται οι επωνυμίες των εταιρειών στον ακόλουθο πίνακα, ενώ η σειρά κατάταξης δεν σχετίζεται με την σειρά αναφοράς στο προηγούμενο κείμενο της παρούσης παραγράφου.

3.3.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης

Τα οδοντικά εμφυτεύματα απευθύνονται σε άτομα κάθε ηλικίας, στα οποία παρατηρείται απώλεια δοντιών και οι ασθενείς αναζητούν μια αισθητική αποκατάσταση, ως αποτέλεσμα φθοράς είτε ως αποτέλεσμα ατυχήματος. Η γήρανση του πληθυσμού αυξάνει την ζήτηση ιατρικών υπηρεσιών με επακόλουθο την αύξηση ζήτησης και των εξεταζόμενων προϊόντων. Οι μακροχρόνιες προβολές πληθυσμού της Ε.Σ.Υ.Ε. δείχνουν αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού άνω των 65 ετών μέχρι το έτος 2050*. Το μερίδιο του πληθυσμού άνω των 65 ετών από 16,7% το 2001 προβλέπεται να αυξηθεί σε 23,4% το 2030 και σε 31,5% το 2050. Ο πληθυσμός άνω των 80 ετών αναμένεται από το προβλεπόμενο ποσοστό 4,4% το 2010, να υπερδιπλασιαστεί (σε 10%) το 2050.

Πληθυσμός της χώρας ηλικίας 65 ετών και άνω ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (απογραφές 1981, 1991, 2001 – προβολές 2010-2050*)	
Πληθυσμός 65 ως 79 ετών	Πληθυσμός 80 ετών και άνω
10,50%	2,20%
10,70%	3,00%
13,70%	3,00%
14,20%	3,20%
14,40%	3,30%
14,10%	4,40%
14,50%	5,80%
17,10%	6,30%
20,00%	7,80%
21,50%	10,00%

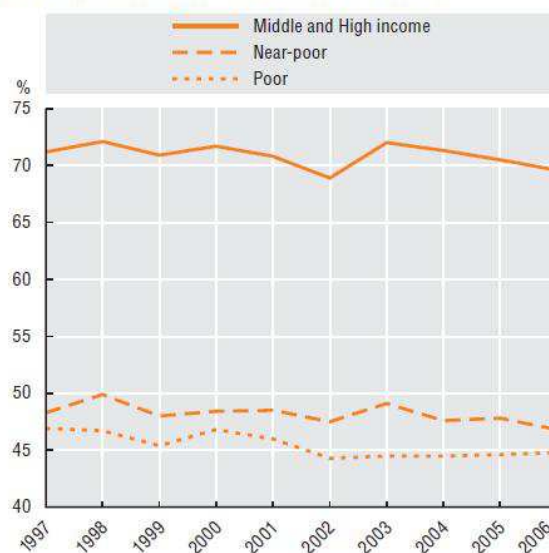
* Ε.Σ.Υ.Ε., Προβολές πληθυσμού της Ελλάδος για τα έτη 2010-2050, ενδιάμεσο σενάριο. Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Πίνακας 3-5 Πληθυσμός της χώρας ηλικίας 65 ετών και άνω ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (απογραφές 1981, 1991, 2001 – προβολές 2010-2050*)

Σημαντικός παράγοντας ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την ζήτηση οδοντιατρικών υπηρεσιών είναι και το εισόδημα. Οι υπηρεσίες υγείας οδοντιάτρου, αποτελούν μεν βασική ανάγκη, όσον αφορά την αντιμετώπιση κάποιου έκτακτου περιστατικού πόνου, αποτελούν όμως και υπηρεσίες αισθητικές και σε πολλές

περιπτώσεις μπορούν να θεωρηθούν όχι ως βασικό αγαθό αλλά ως πολυτελές. Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η σύνδεση του εισοδήματος των ασθενών με την επισκεψιμότητα σε κάποια οδοντιατρική κλινική για την Αμερική, την περίοδο 1997-2006 [9].

6.6.3 Proportion of adults visiting a dentist in the past year, by income group, United States, 1997-2006



Source: NCHS (2009).

Γράφημα 3-3 Επισκεψιμότητα σε Οδοντιατρική Κλινική με βάση το ετήσιο εισόδημα

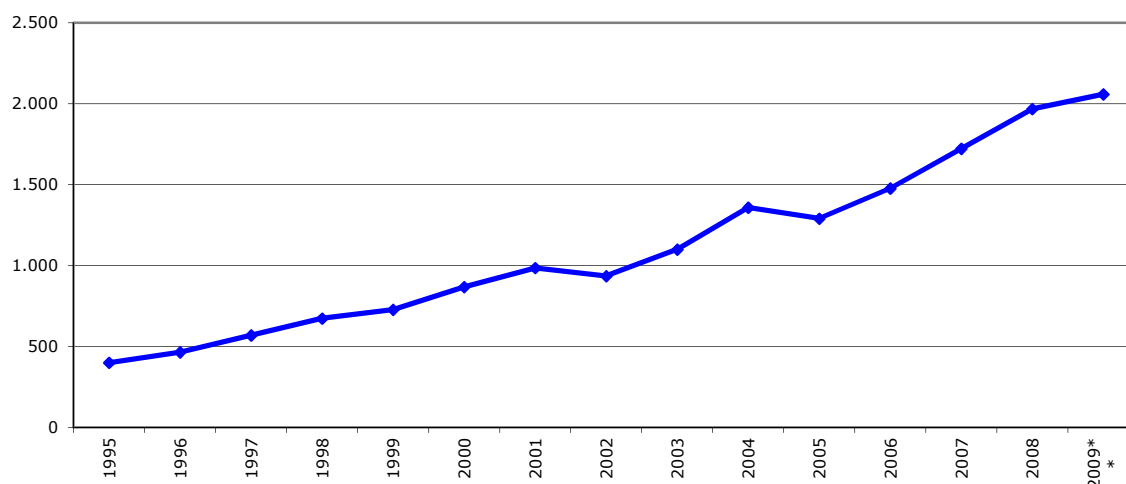
Τέλος σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της ζήτησης, αποτελεί η υποδομή του Υγειονομικού Συστήματος της Χώρας. Την τελευταία δεκαετία, οι ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη, αξιοποιώντας τη γρήγορη προσαρμογή των μονάδων του κλάδου στις τεχνολογικές εξελίξεις.

Σήμερα, ένα μεγάλο τμήμα της εξωνοσοκομειακής περίθαλψης στην Ελλάδα καλύπτεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Ο ιδιωτικός τομέας καλύπτει σημαντικό μέρος της νοσοκομειακής φροντίδας παρουσιάζοντας ολιγοπωλιακή σχεδόν δραστηριότητα στη αναζήτηση οδοντιατρικών υπηρεσιών. Επιπλέον, ο ιδιωτικός τομέας προχώρησε σε ευρεία ανάπτυξη θεραπειών και τεχνικών, πραγματοποιώντας παράλληλα σημαντικές επενδύσεις προηγμένης ιατρικής τεχνολογίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι ο ιδιωτικός τομέας ασφάλισης οργανώνεται στο χώρο παροχής ιατρικών υπηρεσιών, προκειμένου να

ισχυροποιήσει τους κλάδους ασφάλισης ζωής και πάσης φύσεως ιατρικής/υγειονομικής περίθαλψης.

3.3.5 Πρόβλεψη Ζήτησης Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων.

Όπως φαίνεται στο ακόλουθο γράφημα, κατά την περίοδο 1995-2008 ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της αγοράς διαμορφώθηκε σε 13%. Κατά το 2008 η συνολική αγορά εκτιμάται σε 1.968 εκατ. € περίπου παρουσιάζοντας αύξηση 14,2% σε σχέση με το 2007. Για το 2009, σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς, το συνολικό μέγεθος εκτιμάται να αυξηθεί κατά περίπου 5% σε σχέση με το 2008 και να φτάνει σε 2.066 εκατ. €.



Αξία σε € εκατ. **Πρόβλεψη

Πηγή: ICAP ΑΕ, Ε.Σ.Υ.Ε., Εκτιμήσεις Αγοράς

Γράφημα 3-4 Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς ιατροτεχνολογικών προϊόντων (1995-2009)

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το μέγεθος της ελληνικής εγχώριας αγοράς, με το ύψος των εισαγωγών, το μέσο περιθώριο κέρδους, το ύψος πωλήσεων των εισαγόμενων και εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων, το ύψος των εξαγωγών και η μεταβολή κατά τα έτη 2006-2010.

Έτος	Εισαγωγές	Μέσο Περιθώριο	Εκτίμηση Πωλήσεων Εισαγόμενων	Πωλήσεις Εγχωρίως Παραγόμενων	Εξαγωγές	Αγορά	Μεταβολή (%)
2006	914,5	40,1	1.526,70	*12,5	50,4	1.488,80	14,5
2007	1.037,5	41,8	1.782,70	*18,0	52,80	1.747,80	17,40
2008	1.150,8	43,4	2.031,70	*20,0	54,40	1.997,30	14,30
2009	1.125,8	45,8	2.075,50	*23,0	64,80	2.033,70	1,80
2010	871,1	45,5	1.598,70	*21,0	64,00	1.555,70	-23,50

Αξία σε € εκατ. * εκτιμήσεις ICAP Πηγή: ICAP Group A.E., ΕΛ.ΣΤΑΤ., Εκτιμήσεις της αγοράς

Πίνακας 3-6 Μέγεθος εγχώριας αγοράς ιατροτεχνολογικών προϊόντων (2006-2010)

Η έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών που πραγματοποιεί η Ε.Σ.Υ.Ε. κάθε 4-5 χρόνια, παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με την μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών. Κατά συνέπεια δίνει εκτίμηση της ζήτησης για ιατροτεχνολογικά προϊόντα που αγοράζονται απευθείας από τον καταναλωτή, είτε από δική του πρωτοβουλία ή μετά από ιατρική συμβουλή. Τα ιατροτεχνολογικά προϊόντα καταγράφονται στην κατηγορία “θεραπευτικός εξοπλισμός και συσκευές”. Κατά την περίοδο 2004-2005 που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τις θεραπευτικές συσκευές και εξοπλισμό ανέρχεται σε 3,1 €. Στον πίνακα παρατίθενται στοιχεία που αφορούν την μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών ανά κλιμάκια μηνιαίων αγορών. Όπως διαπιστώνεται υπάρχει υψηλή συσχέτιση της δαπάνης για ιατροτεχνολογικά προϊόντα με το ύψος των συνολικών αγορών [6].

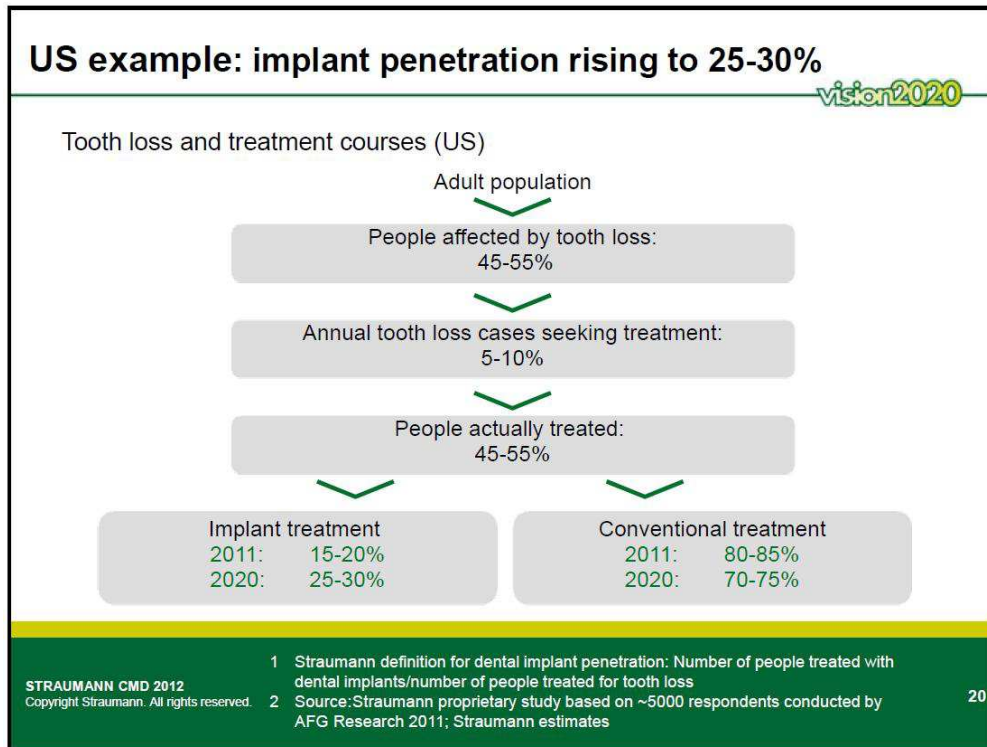
Μέση μηνιαία δαπάνη ιατροτεχνολογικών προϊόντων κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών				
Κλιμάκια μηνιαίων αγορών (€)	Ποσά σε ευρώ			
	Σύνολο αγορών	Υγεία (σύνολο)	Λοιπά φαρμακευτικά είδη	Θεραπευτικές συσκευές και εξοπλισμός
Μέσος Όρος	1.792,30	128,2	1,4	3,1
μέχρι 750	380,7	47,4	0,8	1,6
751-1.100	689,2	66,4	1,4	1,7
1.101-1.450	1.011,30	78,9	1,1	2,6
1.451-1.800	1.308,60	100,2	1,2	2,6
1.801-2.200	1.632,80	117,3	1,1	2,8
2.201-2.800	2.072,50	133,8	1,6	3
2.801-3.500	2.583,00	162,6	1,5	3,5
3.501 και άνω	4.237,10	289,8	2,3	6,2
<i>Λοιπά φαρμακευτικά είδη (επίδεσμοι, γάζες, θερμόμετρα, θερμοφόρες, σύριγγες, ελαστικές κάλτσες, επιγονατίδες, φαρμακεία πρώτων βοηθειών, οινόπνευμα, προφυλακτικά, άλλα μέσα αντισύλληψης, τεστ εγκυμοσύνης, συσκευές ελέγχου ζαχάρου, χοληστερίνης κλπ.)</i>				
<i>Θεραπευτικές συσκευές και εξοπλισμός (γυαλιά μυωπίας, φακοί επαφής, ακουστικά, τεχνητά μέλη, ορθοπεδικά υποδήματα και άλλα είδη, ιατρικές ζώνες, κηλεπίδεσμο και υποστηρίγματα, κορσέδες, αναπηρικά καροτσάκια αυτοκινούμενα ή μη, ειδικά κρεβάτια, πιεσόμετρα, ιατρικές συσκευές μασάζ, λυχνίες ακτινοβολιών, τεχνητές οδοντοστοιχίες, κολάρα, επισκευές θεραπευτικών συσκευών και εξοπλισμού)</i>				
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε., Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/2005				

Πίνακας 3-7 Μέση μηνιαία δαπάνη ιατροτεχνολογικών προϊόντων κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών

Πιο συγκεκριμένα στην αγορά των οδοντικών εμφυτευμάτων, από την όλη κατηγορία των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και σε μια προσπάθεια περεταίρω ανάλυσης της εν λόγω κατηγορίας, μπορούμε να δούμε σε παγκόσμια κλίμακα το μέγεθος της αγοράς και την τάση της συγκεκριμένης κατηγορίας.

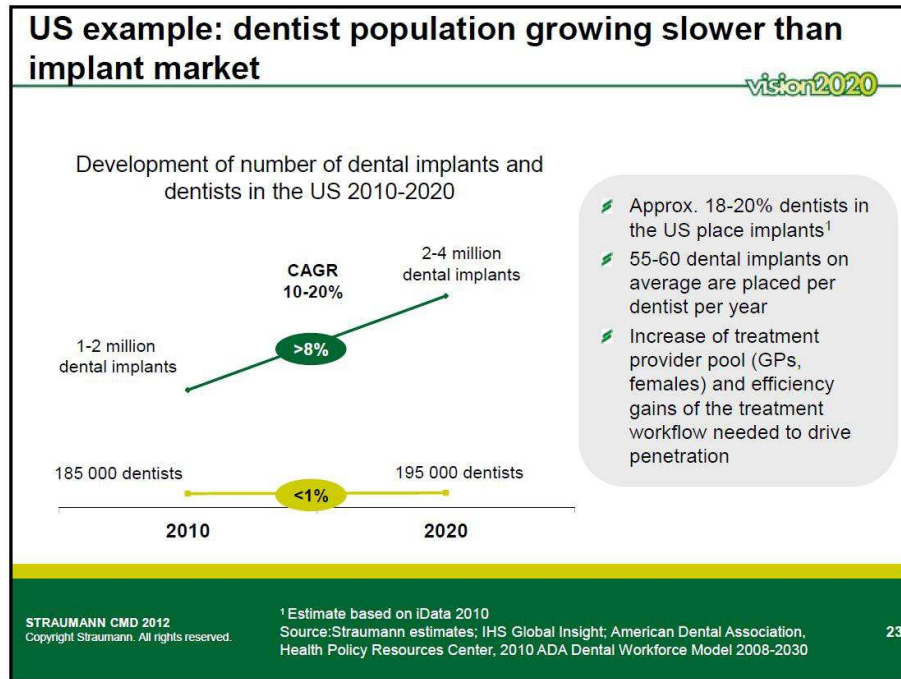
Στην ακόλουθη εικόνα παρουσιάζεται για την αμερικάνικη αγορά ότι στο 45-55% του πληθυσμού των ενηλίκων παρατηρείται απώλεια δοντιών σε κάποιο στάδιο της ζωής τους, με το ετήσιο ποσοστό να ανέρχεται στο 5-10%. Για το έτος 2011 το 15-20% των ασθενών αναζήτησε θεραπεία μέσω λύσης οδοντικού εμφυτεύματος, ενώ το 80-85% μέσω της συμβατικής αποκατάστασης με τον παραδοσιακό τρόπο θεραπείας. Η εκτίμηση του ποσοστού αυτού για το 2020,

εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο 25-30% για την επιλογή αποκατάστασης με οδοντικό εμφύτευμα και σε 70-75% μείωση του ποσοστού θεραπείας με την παραδοσιακή μεθοδολογία αποκατάστασης [12].



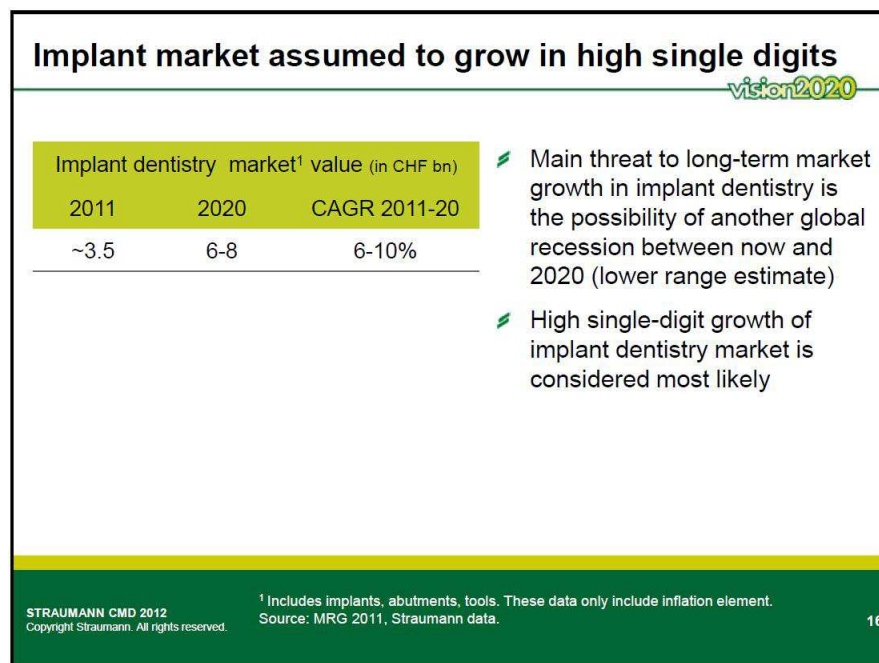
Γράφημα 3-5 Ποσοστά χρήσης Οδοντικών Εμφυτευμάτων στην Αμερικάνικη Αγορά

Στο επόμενο διάγραμμα παρατηρείται η εκτίμηση αύξησης του πληθυσμού των οδοντιάτρων στην αμερικάνικη αγορά ενώ παρατηρείται ότι η αύξηση τοποθέτησης των εμφυτευμάτων θα είναι μεγαλύτερη της αύξησης του πληθυσμού των οδοντιάτρων, κάτι το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αναμένεται αύξηση της χρήσης οδοντικών εμφυτευμάτων από τους οδοντιάτρους.



Γράφημα 3-6 Μεταβολή πληθυσμού οδοντιάτρων και χρήσης εμφυτευμάτων

Η εκτίμηση της αύξησης της αγοράς εμφυτευμάτων, εκτιμάται για την αμερικάνικη αφορά ότι θα εξελιχθεί από τα 1,5 δισεκατομμύρια Ελβετικά Φράγκα στα 6-8 δισεκατομμύρια Ελβετικά Φράγκα, το οποίο μεταφράζεται σε μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 6-10%.

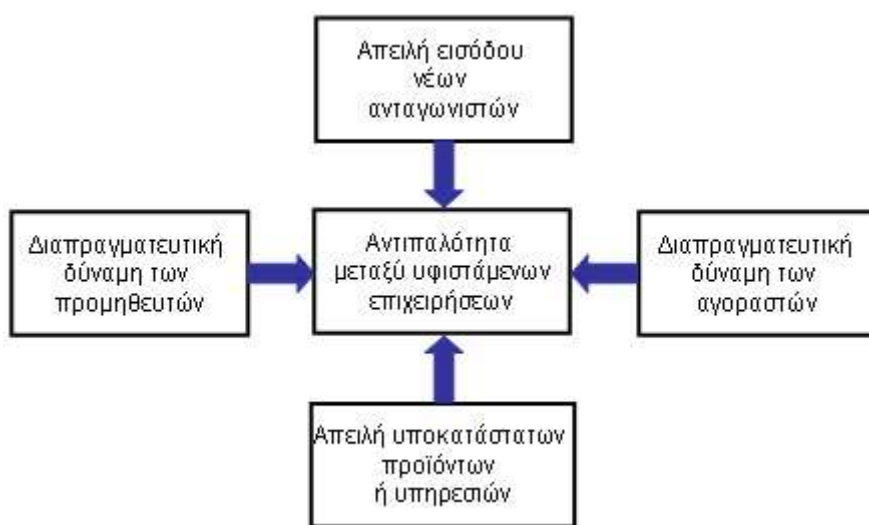


Γράφημα 3-7 Εκτίμηση αύξησης αγοράς οδοντικών εμφυτευμάτων

3.4 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, κρίνεται απαραίτητο να εξετασθεί η ελκυστικότητα της ελληνικής αγοράς προκειμένου να αποφασιστεί η υλοποίηση του παρόντος σχεδίου.

Η ελκυστικότητα της αγοράς θα προσδιοριστεί με βάση τις *Πέντε Δυνάμεις* του *Porter*, η μελέτη των οποίων θα μας υποδείξει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των οδοντιατρικών εμφυτευμάτων, και οι οποίες παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα.



Γράφημα 3-8 Διάγραμμα 5 δυνάμεων Porter

3.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων [7]

Οι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς διεκδικούν μερίδια αγοράς και κερδών. Το μέγεθος όμως της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι φραγμών εισόδου, που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αν θέλουν να επιτύχουν τον στόχο τους. Στον εν λόγω κλάδο δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, όσον αφορά στην νομοθεσία και την εισαγωγή των ιατροτεχνολογικών προϊόντων.

Στην περίπτωση του κλάδου των ιατροτεχνολογικών, είναι σχετικά εύκολο για μία επιχείρηση να εισέλθει. Δεν απαιτείται μεγάλη επένδυση σε κεφάλαιο και τεχνολογία καθώς πρόκειται για εμπορική δραστηριότητα.

Επιπρόσθετα, η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι μικρή, λόγω της φύσης του. Ο μοναδικός τρόπος διαφοροποίησης έγκειται αποκλειστικά στην οργάνωση και την λειτουργία της κάθε εταιρείας και συγκεκριμένα στην ταχύτητα εξυπηρέτησης, στην ικανοποίηση του πελάτη, στην διατήρηση αποθεμάτων και διάθεσης όλων των κωδικών των προϊόντων, στην παροχή πίστωσης και την γενικότερη υποστήριξη των πελατών.

Υπάρχει δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας και για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, καθώς οι προμηθευτές παρέχουν εξαιρετικά ευνοϊκούς όρους σε νέους αντιπροσώπους, για την είσοδο των προϊόντων τους σε νέες αγορές.

Το κόστος εναλλαγής/μετάβασης των πελατών μεταξύ των νέων προϊόντων δεν είναι σημαντικό, καθώς δεν απαιτείται κάποια εξειδικευμένη εκπαίδευση των χρηστών.

Τέλος η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι δύσκολη, καθώς υπάρχουν συνεργασίες χρόνων μεταξύ των προμηθευτών και των μεταπωλητών.

3.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον κλάδο με μεταβολή των τιμών των προϊόντων. Απαραίτητο στοιχείο είναι η ύπαρξη πιστοποιήσεων και εγκρίσεων σε ένα ευαίσθητο κλάδο όπως αυτός των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός πιστοποιημένων παραγωγών εμφυτευμάτων και δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, αναφορικά με την προμήθεια των οδοντικών εμφυτευμάτων, στοιχεία τα οποία δηλώνουν την δύναμη των προμηθευτών.

Στην κατηγορία των οδοντικών εμφυτευμάτων, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κατασκευαστών, πέραν της σημαντικής διαφοράς και κατηγοριοποίησης αυτών σε επιθετικά και μη επιθετικά οδοντικά εμφυτεύματα, τα οποία αποτελούν και την βασική διαφοροποίηση των προϊόντων.

3.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές δεν διαθέτουν δυνατότητα να επηρεάσουν τον κλάδο και τη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με το να προκαλούν αύξηση ή μείωση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Όπως είναι γνωστό, οι αγοραστές έχουν την τάση να πιέζουν για μείωση των τιμών τους, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το περιθώριο του δικού τους κέρδους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με στόχο την αύξηση της ικανοποίησής του και την αναζήτηση διαρκώς νέων πελατών για αύξηση του πελατολογίου τους.

Το κόστος των οδοντικών εμφυτευμάτων είναι εξαιρετικά σημαντικό κόστος πρώτης ύλης για κάποιον περιοδοντολόγο και γναθοχειρουργό, οι οποίοι κατ' αποκλειστικότητα κάνουν χρήση των οδοντικών εμφυτευμάτων, και λιγότερο σημαντικό για τον γενικό οδοντίατρο ο οποίος περιστασιακά τοποθετεί εμφυτεύματα και στο εύρος των εργασιών του συμπεριλαμβάνονται λοιπές θεραπείες και αναλώσιμα.

Οι αγοραστές προμηθεύονται τα προϊόντα σε μικρές ποσότητες, καθώς αυτά τοποθετούνται και εφαρμόζονται σε κάθε ασθενή κατά περίπτωση και με βάση το σχέδιο θεραπείας.

Το κάθε προϊόν πωλείται στον αγοραστή συσκευασμένο και δίχως διαφοροποίηση από τον κατασκευαστή. Ο αγοραστής έχει δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ διαστάσεων ύψους και μήκους του κάθε προϊόντος και όσον αφορά στο τελικό κομμάτι της προσθετικής αποκατάστασης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανάγκη εξατομίκευσης προϊόντων για τον κάθε πελάτη.

Ο αγοραστής δεν έχει σημαντικό κόστος εναλλαγής μεταξύ των προμηθευόμενων προϊόντων, ενώ το περιθώριο κέρδους του από την χρήση και τοποθέτηση κατά την διαδικασία χειρουργείου είναι σημαντικά υψηλό.

Τέλος ο αγοραστής δεν έχει δυνατότητα να κατασκευάσει αντίστοιχο προϊόν, λόγω του υψηλού κόστους εξοπλισμού παραγωγής, της ιδιαίτερης τεχνογνωσίας της παραγωγικής διαδικασίας, των εξειδικευμένων υλικών, πιστοποιήσεων, διαδικασιών καθαρισμού και αποστείρωσης των προϊόντων. Παράλληλα η ποιότητα και η αξιοπιστία του δικού του παραγόμενου προϊόντος, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα του προμηθευόμενου προϊόντος.

3.4.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα, με τον ορισμό του υποκατάστατου προϊόντος ως αυτό το οποίο παράγεται εκτός του κλάδου των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, δεν υφίσταται. Οι γιατροί μπορούν να προσφέρουν άλλες λύσεις πιο οικονομικές όσον αφορά στην αποκατάσταση δίχως όμως την ποιότητα και το αποτέλεσμα της τοποθέτησης εμφυτευμάτων. Ο τελικός πελάτης όμως στις μέρες μας, εξαιτίας της ελεύθερης πληροφόρησης στο διαδίκτυο και της ευρείας χρήσης των οδοντικών εμφυτευμάτων, έχουν πλήρη γνώση και άποψη επί του θέματος της αποκατάστασης. Πλέον η διάδοση των οδοντικών εμφυτευμάτων είναι ευρεία και οι ασθενείς επιζητούν τις υπηρεσίες ιατρών οι οποίοι δύναται να παρέχουν τη λύση του οδοντικού εμφυτεύματος.

3.4.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων [7]

Η τελευταία δύναμη από το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter που αναλύεται είναι η ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς αυτό προσδιορίζει την κερδοφορία ή μη του κλάδου. Στην αγορά των ιατροτεχνολογικών προϊόντων δραστηριοποιούνται πλήθος προμηθευτών. Τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι μοιρασμένα και δεν υπάρχει ένας κύριος προμηθευτής-ηγέτης στον κλάδο.

Ο τομέας της βιομηχανικής παραγωγής οδοντικών εμφυτευμάτων βρίσκεται σε ανάπτυξη στο εξωτερικό, ενώ στον κλάδο γενικά παρατηρείται αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας των μονάδων με διαρκώς νέες επενδύσεις, γεγονός το οποίο υποδηλώνει την ανάπτυξη του κλάδου και κατά συνέπεια και των οδοντικών εμφυτευμάτων.

Μεταξύ των προμηθευτών υπάρχουν διαφοροποιήσεις όσον αφορά στην ποιότητα των εμφυτευμάτων, ως προς το σχεδιασμό και την επιφάνεια επαφής των εμφυτευμάτων με το οστό. Εκεί στηρίζονται και το κύριο στοιχείο κατηγοριοποίησης και κατάταξης των οδοντικών εμφυτευμάτων σε επιθετικά και συμβατικά.

3.5 Ανάλυση του Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος (PEST)

Με στόχο την βέλτιστη ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η υπό μελέτη εταιρεία, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα θα αναλυθούν πολιτικοί, οικονομικοί κοινωνιολογικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, με στόχο την ανάπτυξη των βέλτιστη κατανόηση και έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας.

3.5.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Πολιτικές αποφάσεις όπως η ενίσχυση των επιχειρήσεων και των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκτιμάται ότι θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του κλάδου.

Η παροχή οδοντιατρικών υπηρεσιών από δημόσιους φορείς (νοσοκομεία, ασφαλιστικούς φορείς κλπ) περιορίζεται σε βασικές οδοντιατρικές εργασίες και αντιμετώπιση περιστατικών άμεσης ανάγκης. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η αναζήτηση προηγμένων υπηρεσιών από ελεύθερους επαγγελματίες οδοντιάτρους και ιδιωτικές οδοντιατρικές κλινικές.

3.5.2 Οικονομικοί Παράγοντες

Η οικονομική ύφεση οδηγεί σε σημαντικές προκλήσεις στην Οδοντιατρική, αφού η οδοντιατρική φροντίδα είναι τομέας που βρίσκεται σε στενή επαφή με την οικονομία και επηρεάζεται από τις επιπτώσεις της κρίσης μέσα από τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου στη ζήτηση υπηρεσιών, λόγω μείωσης του εισοδήματός του.

Η ευρεία χρήση τραπεζικών και ιδιωτικών ασφαλιστικών προϊόντων όπως πιστωτικές κάρτες και ιδιωτικά ασφαλιστικά πακέτα, δίνουν τη δυνατότητα στους ασθενείς να έχουν πρόσβαση σε ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας.

Το οικονομικό περιβάλλον, τα ιδιαίτερα αυξημένα επίπεδα άγχους και ψυχολογικής πίεσης, αποτελούν για τον πληθυσμό πηγή πρόκλησης παθήσεων και ασθενειών στα δόντια και γενικότερα στην στοματική κοιλότητα, με αποτέλεσμα την ανάγκη επίσκεψης σε κάποιο επαγγελματία του χώρου.

3.5.3 Κοινωνιολογικοί Παράγοντες

Κοινωνιολογικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οδοντίατροι. Η μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και η ευελιξία των ασθενών σε θέματα υγείας, καθώς και η ανάγκη διά βίου μάθησης, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την απομάκρυνση από την παραδοσιακή μορφή της οδοντιατρικής περίθαλψης και την στροφή προς την προληπτική οδοντιατρική.

Η διαρκής ενημέρωση και πληροφόρηση των ασθενών, σχετικά με θεραπείες και την διάρκεια αυτών, συμπτώματα και ασθένειες είναι εύκολη καθώς πλέον το καταναλωτικό κοινό έχει εύκολη πρόσβαση μέσω διαδικτύου στην πληροφορία, με αποτέλεσμα να είναι σχετικά ενημερωμένο αναφορικά με τις οδοντιατρικές υπηρεσίες και την ανάγκη χρήσης αυτών.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, οι συνήθειες και τα πρότυπα όπως αυτά προβάλλονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στρέφουν το κοινό προς την αισθητική οδοντιατρική, με αποτέλεσμα να υπάρχει τμήμα της αγοράς, το οποίο αναζητά το βέλτιστο αισθητικό αποτέλεσμα αδιαφορώντας για την κόστος.

3.5.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους θεραπειών, με αποτέλεσμα θεραπείες και μέσα να είναι πιο προσιτά στους επαγγελματίες του κλάδου και κατά συνέπεια να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Παράλληλα η χρήση εξοπλισμού νέας και καινοτόμου τεχνολογίας, προσφέρει αυξημένες διαγνωστικές ικανότητες, παρέχοντας μεγάλη ασφάλεια και μεθοδολογία θεραπείας.

Επίσης η ανάπτυξη του διαδικτύου και η συμμετοχή των οδοντιάτρων σε επιστημονικές οργανώσεις και φορείς δίχως την ανάγκη φυσικής παρουσίας, βοηθούν στην διάδοση περιστατικών και μεθόδων θεραπείας, οι οποίες είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από τον κάθε επαγγελματία οδοντίατρο.

3.6 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Προκειμένου η εταιρεία να διεισδύσει στην ελληνική αγορά και ειδικότερα στον απαιτητικό κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, και με απώτερο σκοπό την επιτυχημένη πορεία και κερδοφορία αυτής, είναι επιβεβλημένη η χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ η οποία να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και ανάγκες της αγοράς και ταυτόχρονα στην κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας των επενδυτών. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται κάθε φορά στις μεταβολές της αγοράς, και να ενεργεί με βάση τους προκαθορισμένους σκοπούς και στόχους της, αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία η οποία θα παρουσιάζεται.

Με στόχο την ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ, θα αναλύσουμε τους σκοπούς και στόχους της υπό ίδρυση εταιρείας, την στοχοθέτηση της αγοράς, την τοποθέτηση του προϊόντος και την στοιχειοθέτηση του εμπορικού σήματος της εταιρείας.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας αποτελεί η στελέχωσή της από έμπειρα στελέχη του κλάδου, με γνώση της αγοράς, των αναγκών και των ελλείψεων από την ελληνική αγορά, έχοντας τη δυνατότητα με τα εμπορεύσιμα προϊόντα να καλύψει τα κενά στον συγκεκριμένο κλάδο, προσφέροντας ένα ποιοτικό και διαφοροποιημένο προϊόν.

3.6.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυση Εταιρείας

Σκοπός της υπό σύσταση εταιρείας είναι να διεισδύσει στην αγορά των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, να λάβει μερίδιο αγοράς από τις υπάρχουσες εταιρείες προώθησης ιατροτεχνολογικών προϊόντων και η κερδοφορία των μετόχων. Σκοπός της εταιρείας είναι η απόκτηση μεριδίου αγοράς 0,5% στα επόμενα 5 έτη και το 1% της ελληνικής αγοράς στην επόμενη 10ετία.

Στόχος της εταιρείας είναι η παροχή στους πελάτες ποιοτικού οδοντικού εμφυτεύματος, η μακροχρόνια σύναψη συνεργασιών με τους πελάτες και τους προμηθευτές, η άμεση και προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών, η παροχή λύσεων και πληροφοριών σχετικά με το προϊόν και η μέγιστη υποστήριξη των ιατρών στην παροχή υπηρεσιών, θεραπειών και λύσεων προς τους ασθενείς.

3.6.2 Στοχοθέτηση (Targeting)

Αγορά στόχος της εν λόγω εταιρείας και λόγω της φύσεως των προϊόντων αυτής, είναι οι γενικοί οδοντίατροι, οι περιοδοντολόγοι και οι γναθοχειρουργοί.

Σημαντικό ποσοστό των γενικών οδοντιών εκτελεί πλέον επεμβάσεις και χειρουργεία τοποθέτησης εμφυτευμάτων καθώς ο τρόπος τοποθέτησης, λόγω του σχεδιασμού και της εξέλιξης των προϊόντων είναι εύκολος, το κόστος των εμφυτευμάτων είναι πλέον προσιτό και η διάδοση και ζήτηση των εμφυτευμάτων στις μέρες μας είναι πλέον αυξημένη. Κατά κύριο λόγο, και συνήθως κατ' αποκλειστικότητα, τοποθέτηση οδοντικών εμφυτευμάτων πραγματοποιούν οι περιοδοντολόγοι, οι οποίοι στην προσπάθεια αποκατάστασης εκλιπόντων δοντιών, χρησιμοποιούν εμφυτεύματα για την αποκατάσταση των δοντιών. Οι γναθοχειρουργοί τέλος, οι οποίοι κατά τις χειρουργικές επεμβάσεις σε βαρέως τύπου προβλήματα των γνάθων όπως σπασίματα μετά από ατυχήματα κλπ, τοποθετούν εμφυτεύματα στη θέση των κατεστραμμένων δοντιών προκειμένου ο γενικός οδοντίατρος να δύναται να προβεί σε αποκαταστάσεις των δοντιών.

3.6.3 Τοποθέτηση (Positioning)

Το προϊόν της εταιρείας στοχεύει στην αγορά των οδοντιών όπως έχει αναφερθεί και αναλυθεί ανωτέρω. Πρόκειται για ένα οδοντικό εμφύτευμα το οποίο απευθύνεται σε όλους τους οδοντιάτρους οι οποίοι τοποθετούν εμφυτεύματα. Έχει πρωτοποριακό σχεδιασμό, ευκολία και εργονομία τοποθέτησης, δυνατότητα άμεσης φόρτισης και αποκατάστασης του δοντιού σε κάθε ποιότητα οστού.

Πρόκειται να ακολουθηθεί η τακτική διαφοροποίησης και προσφοράς ποιοτικού προϊόντος, εξαιτίας των ποιοτικών, σχεδιαστικών και τεχνολογικών πλεονεκτημάτων του προϊόντος.

Στο σημείο αυτό λαμβάνεται υπόψη και το γεγονός ότι αποτελεί ένα ιατροτεχνολογικό προϊόν στον κλάδο της ιατρικής. Εκτιμάται ότι το κόστος δεν αποτελεί τον βασικό παράγοντα απόφασης του πελάτη είτε του ασθενή, κατά την επιλογή της θεραπείας και αποκατάστασης.

3.6.4 Στοιχειοθέτηση του Εμπορικού Σήματος της Εταιρείας

Το εμπορικό σήμα κάθε εταιρείας, υπηρετεί το συμφέρον του φορέα του. Αποτελεί ένα από τα μέσα που αυτός χρησιμοποιεί στην προσπάθειά του να διευρύνει τον κύκλο των πελατών του. Τα προϊόντα της εταιρείας, εφοδιαζόμενα με το εμπορικό σήμα αυτής, αναδύονται από το σύνολο παρόμοιων προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά. Το εμπορικό σήμα διεγείρει την προσοχή των καταναλωτών, συντείνει στη συγκράτηση των παλιών και στοχεύει στην απόκτηση νέων.

Πέρα από τον παραπάνω πρωταρχικό και κύριο σκοπό του, το σήμα ικανοποιεί και την ανάγκη του καταναλωτή να διευκολύνεται στην αναζήτηση των προϊόντων της προτίμησής του. Ο καταναλωτής μέσω του σήματος αναζητά τα γνωστά σε αυτόν για την ποιότητα και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες προϊόντα.

Η εταιρεία "Dental Implants AE" θα φέρει το ακόλουθο εμπορικό σήμα, το οποίο υποδεικνύει την χρήση του οδοντικού εμφυτεύματος, υποδηλώνει την αποκατάσταση των εκλιπόντων δοντιών και καθιστά σαφές το αντικείμενο και την δραστηριότητα της εταιρείας.



Γράφημα 3-9 Λογότυπο εταιρείας "Dental Implants AE"

3.7 Η Τακτική του Μάρκετινγκ

3.7.1 Προϊόν

Η επιλογή του συστήματος εμφυτευμάτων και κατ' επέκταση του προμηθευτή, έγινε με γνώμονα τις απαιτήσεις της σύγχρονης οδοντιατρικής και εμφυτευματολογίας. Η συνεχής ανάγκη των οδοντιάτρων για εμφυτεύματα πιο επιθετικά, τα οποία θα παρέχουν αυξημένη αρχική σταθερότητα αλλά και ενός εύκολου συστήματος τοποθέτησης, ήταν αυτό που οδήγησε στην ιδέα εισαγωγής και διάθεσης στην ελληνική αγορά του συγκεκριμένου εμφυτεύματος.

Το “Dental Implant” έχει επιθετικό σπειρώμα ευρείας διαμέτρου, με άκρα knife type τα οποία εισχωρούν στο οστό με μεγάλη ευκολία. Η φιλοσοφία του εμφυτεύματος είναι να έχει κοινό προσθετικό για κάθε διάμετρο, απλοποιώντας έτσι τις εργασίες τελικής αποκατάστασης και τοποθέτησης. Για να επιτευχθεί αυτό, το εμφύτευμα σε κάθε διάμετρο από 3,5 – 5,5 mm διαθέτει σταθερό πυρήνα μόλις 3,3mm και το μόνο στοιχείο το οποίο μεταβάλλεται είναι η διάμετρος του σπειρώματος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπορεί ο οδοντίατρος, ακόμη και με μικρές οπές στο οστό της γνάθου, να τοποθετήσει οδοντικό εμφύτευμα, το οποίο εξασφαλίζει την βέλτιστη αρχική σταθερότητα με εξαιρετικά αποτελέσματα.

Γι αυτό το λόγο το “Dental Implant” είναι ιδανικό για εμφυτευματολογικές αποκαταστάσεις σε κάθε είδους ποιότητας οστού από το πιο σκληρό (κατηγορία D1) μέχρι και το πιο πορώδες και μαλακό οστό (κατηγορία D4).

Ο σχεδιασμός του εμφυτεύματος είναι ριζομορφος. Η μεγάλη ποικιλία σε μήκος αλλά και πλάτος δίνουν στον γιατρό τη δυνατότητα τοποθέτησης και στις πλέον ιδιαίτερες περιπτώσεις, ακόμα και για ταυτόχρονη εξαγωγή δοντιού και άμεση τοποθέτηση ενός εμφυτεύματος.

Το εμφύτευμα είναι σχεδιασμένο ώστε να τοποθετείται 0,5-1,0 mm υποοστικά (κάτω από το φλοιώδες οστό) και με self-sealing τρόπο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, κατά την τοποθέτηση του να σφραγίζει – κλείνει το κενό μεταξύ του εμφυτεύματος και της οπής τοποθέτησης, ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες για μόλυνση της περιοχής και μηδενίζοντας την πιθανότητα εμφάνισης περιεμφυτευματίτιδας.

Επίσης η επιφάνεια επίστρωσης του εμφυτεύματος είναι μοναδικής τεχνολογίας εξασφαλίζοντας την ταχύτερη δυνατή οστεοενσωμάτωση του εμφυτεύματος. Η διαδικασία ενσωμάτωσης του με το οστό, ξεκινά μόλις μερικές ώρες μετά την τοποθέτηση του εμφυτεύματος. Μικρότερος χρόνος οστεοενσωμάτωσης συνεπάγεται ταχύτερη αποκατάσταση του ασθενή.

Χάρη στην κοινή πλατφόρμα προσθετικού τμήματος, το “Dental Implant” δίνει μεγάλη ποικιλία στο προσθετικό μέρος, είτε αυτό πρόκειται για κινητή είτε για ακίνητη προσθετική. Επίσης με τα ειδικά γωνιακά κολοβώματα μπορεί ο γιατρός να ελαχιστοποιήσει το κόστος της προσθετικής εργασίας αλλά και το χειρουργικό κόστος, εφαρμόζοντας νέες τεχνικές τοποθέτησης υπό γωνία 30° στο οστό και να αποφύγει με αυτό τον τρόπο τεχνικές με αυξητικούς οστικού παράγοντες.

Πρόκειται λοιπόν για ένα καινοτόμο και διαφοροποιημένο προϊόν, εν συγκρίσει με τα διατιθέμενα προϊόντα στην ελληνική αγορά, με σημαντικές ευκολίες για τον χρήστη.

3.7.2 Τιμή

Η τιμή στην οποία θα πωλείται το προϊόν αποτελεί και την πηγή εσόδων για την εταιρεία, καθώς τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ δημιουργούν κόστος. Σκοπός της εταιρείας, είναι η παροχή ποιοτικού προϊόντος και η διάθεσή του σε σταθερές ποσότητες, ώστε να επιτυγχάνει καλή εικόνα στην αγορά. Η τιμή του προϊόντος θα διατηρηθεί σε ποσοστά κατά 10% υψηλότερη από την μέση τιμή του ανταγωνισμού.

Έτσι λοιπόν ορίζεται ως τιμή πώλησης του προϊόντος στα 220 ευρώ ανά σετ στον πελάτη λιανικής και στα 130 ευρώ ανά σετ σε μεταπωλητές και κατά τόπους διανομείς.

	Τιμές Πώλησης (€/τμχ)
Τελικός Πελάτης	220
Μεταπωλητής	130

Πίνακας 3-8 Πίνακας Τιμών Πώλησης Προϊόντων

3.7.3 Προώθηση

Το μίγμα προώθησης της εταιρείας περιλαμβάνει προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Ως νέο προϊόν και νέα εταιρεία θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις προωθητικές ενέργειες.

Η εταιρεία πρόκειται να συμμετέχει σε εκθέσεις, συνέδρια και ημερίδες επιστημονικών φορέων του κλάδου. Ο προϋπολογισμός για την συμμετοχή στις εν λόγω εκθέσεις και συνέδρια ορίζεται σε 10.000 ευρώ για το πρώτο έτος.

Σκοπεύει να διαφημίζεται σε έντυπο τύπο, απόλυτα εξειδικευμένο επί οδοντιατρικών θεμάτων με προϋπολογισμό 1.500 ευρώ για το πρώτο έτος.

Παράλληλα σκοπεύει να διενεργεί παρουσιάσεις προώθησης προϊόντος με πρακτικά συνέδρια και ημερίδες σε χώρους της εταιρείας. Οι εν λόγω ημερίδες απευθύνονται σε 20-30 άτομα ανά ημερίδα και προγραμματίζεται η διενέργεια μίας ημερίδας ανά μήνα με κόστος 300 ευρώ ανά ημερίδα. Το ετήσιο κόστος ημερίδων ανέρχεται σε 3.600 ευρώ για το πρώτο έτος.

Παράλληλα σκοπεύει στην δημιουργία ιστοσελίδας, όπου θα προβάλλονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας. Σκοπεύει και προγραμματίζει την πλήρη δραστηριοποίηση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την πλήρη εκμετάλλευση του διαδικτυακού μάρκετινγκ και μέσω προώθησης της ιστοσελίδας (Search Engine Optimization). Παράλληλα θα πραγματοποιεί αποστολή ομαδικών ηλεκτρονικών αλληλογραφιών ως μέσο προώθησης των προϊόντων και της εταιρείας. Το κόστος για την ηλεκτρονική προώθηση και προβολή και κατασκευή ιστοσελίδας, ανέρχεται σε 3.500 ευρώ για το πρώτο έτος καθώς θα πραγματοποιηθεί και η κατασκευή της ιστοσελίδας και 1.500 ευρώ για τα επόμενα έτη.

Το πλέον σημαντικό εργαλείο προώθησης των ιατρικών προϊόντων, είναι οι προσωπικές πωλήσεις. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της προσωπικής πώλησης είναι η σωστή λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία με τους δυνητικούς πελάτες, ώστε να γίνουν αντιληπτά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το προϊόν αλλά και η εταιρεία ως προς την ποιότητα και την διαφοροποίηση, προκειμένου να προκύψει η τελική συμφωνία. Στη φάση αυτήν, ο προμηθευτής θα μπορούσε να προσφέρει και κάποια κίνητρα στον αγοραστή, όπως είναι μια έκπτωση στην τιμή ή μία επιπλέον ποσότητα.

Για την εδραίωση των σχέσεων και των συνεργασιών μετά τη συμφωνία, ο προμηθευτής θα πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της πώλησης ώστε να φροντίζει για την τήρηση των όρων που διατυπώθηκαν, την έγκαιρη και ασφαλή παράδοση των προϊόντων, καθώς και τη διευθέτηση προβλημάτων και παραπόνων που μπορεί να προκύψουν. Η διατήρηση της επαφής με τους αγοραστές μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής είναι σημαντική καθώς αναπτύσσεται προσωπική επικοινωνία και διασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη.

Στον πιο κάτω πίνακα, παρουσιάζεται συγκεντρωτικά το κόστος προώθησης και εκτιμάται μια αύξηση του κόστους αυτού, το οποίο συνδέεται με το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων όπως αυτό θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

Κόστος Προώθησης					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Συμμετοχή σε εκθέσεις	10.000	11.235	12.621	14.177	15.928
Διαφήμιση σε έντυπα μέσα	1.500	1.685	1.893	2.126	2.389
Κόστος Κατασκευής Ιστοσελίδας και Ανανέωσης	2.000	0	0	0	0
Κόστος Ηλεκτρονικής Προώθησης	1.500	1.685	1.893	2.126	2.389
Κόστος Συνεδρίων Προώθησης Προϊόντων	3.600	4.045	4.544	5.104	5.735
Σύνολο (€):	18.600	18.650	20.951	23.533	26.441

Πίνακας 3-9 Πίνακας Κόστους Προώθησης

Ο συνδυασμός των ανωτέρω αναφερομένων μεθόδων, αναμένεται να αποφέρει τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα για την εταιρεία και τους μετόχους, καθιστώντας το προϊόν άμεσα αναγνωρίσιμο.

3.7.4 Διανομή

Η διανομή των προϊόντων θα πραγματοποιείται με την χρήση ιδιόκτητων μέσων και του δικτύου των πωλητών για τις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται. Το μέγεθος των προϊόντων και της συσκευασίας αυτών δεν είναι σημαντικό. Παράλληλα για πελάτες οι οποίοι βρίσκονται εκτός Αθηνών και την προμήθεια των μεταπωλητών θα χρησιμοποιούνται μεταφορικές εταιρείες είτε υπηρεσίες courier. Το κόστος της διανομής υπολογίζεται σε 3.000 ευρώ ανά έτος και σταδιακά θα

αυξάνει λόγω και της αύξησης της ποσότητας των προς διανομή προϊόντων κατά το αντίστοιχο ποσοστό.

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζεται η εξέλιξη του κόστους διανομής και όπως αυτή εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στα επόμενα 5 έτη.

Κόστος Διανομής					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Διανομής	3.000	3.371	3.787	4.254	4.780
Σύνολο (€):	3.000	3.371	3.787	4.254	4.780

Πίνακας 3-10 Πίνακας Ετήσιου Κόστους Διανομής

3.8 Ανάλυση S.W.O.T

Επιχειρώντας την υλοποίηση ανάλυσης SWOT για την εταιρεία και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, όπως επίσης και την αναζήτηση των πιθανών ευκαιριών και απειλών για την υλοποίηση της επένδυσης, μπορούμε να εντοπίσουμε τα ακόλουθα:

Δυνάμεις:

- 15ετή παρουσία των ιδρυτών της εταιρείας στο χώρο των οδοντιατρικών ειδών, και καλή γνώση του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται.
- Αποκλειστικός εισαγωγέας της προμηθεύτριας εταιρείας, με αποτέλεσμα την πλήρη δυνατότητα δραστηριοποίησης στην ελληνική επικράτεια, τον ορισμό και επιλογή αντιπροσώπων κατά τόπους.
- Ευνοϊκή θέση έδρας εταιρείας, αφού πρόκειται να εγκατασταθεί πλησίον της οδοντιατρικής σχολής και σε μία περιοχή όπου λειτουργούν πλήθος συνεδριακών κέντρων, οδοντιατρείων, οδοντιατρικών κλινικών και εργαστηρίων.
- Καταξιωμένο πρόσωπο του κλάδου.
- Πιστοποίηση ISO και πιστοποίηση ορθής διανομής ιατροτεχνολογικών προϊόντων.
- Πελατοκεντρική φιλοσοφία.
- Πρόσληψη πωλητών εδραιωμένων στον κλάδο με στόχο την ανάπτυξης του πελατολογίου.

- Συνεχής εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων μέσω σεμιναρίων.
- Δυνατότητα διάθεσης δειγμάτων προς τους πελάτες.
- Δυναμική προώθηση προϊόντων και διαφήμιση.

Αδυναμίες

- Μηδενικό μερίδιο αγοράς.
- Έλλειψη τμήματος παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης (R&D), και περιορισμός της εταιρείας σε καθαρά εισαγωγική δραστηριότητα.
- Υψηλότερες τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε ορισμένα προϊόντα.

Ευκαιρίες

- Οριστικοποίηση συμφωνίας με προμηθευτή για την εισαγωγή νέων, καινοτόμων προϊόντων, τα οποία δε διατίθενται στην ελληνική αγορά.
- Δυσανεστημένοι πελάτες από συνεργασίες με υπάρχουσες εταιρείες και αναζήτηση νέων προμηθευτών.

Κίνδυνοι

- Οικονομική κατάσταση στην χώρα μας με άγνωστη εξέλιξη εγκυμονεί κινδύνους επιπτώσεων.
- Η πιθανότητα εμφάνιση προβλήματος στις μακροχρόνιες πιστώσεις.
- Έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική αγορά, το οποίο συνεπάγεται καθυστέρηση πληρωμών, την ανάγκη διακανονισμών και η επισφάλεια των πελατών.

3.9 Έσοδα από Πωλήσεις

Η εταιρεία έχει θέσει ως στόχο την απόκτηση του 0,5% του όγκου της ελληνικής αγοράς οδοντικών εμφυτευμάτων. Όπως αναφέρθηκε στις προοπτικές του κλάδου η αγορά εκτιμάται να αναπτυχθεί με ετήσιο ποσοστό της τάξεως του 10% κατά έτος παγκοσμίως, οπότε αναμένεται και στην ελληνική αγορά αντίστοιχη αύξηση. Για την παρούσα μελέτη, λαμβάνεται ένα πιο συντηρητικό ποσοστό αύξησης και ορίζεται το 5%. Τα ποσοστά μεριδίου της αγορά ανά έτος αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα.

Όπως επίσης έχει αναφερθεί η εταιρεία σκοπεύει να πωλεί σε τελικούς πελάτες και σε μεταπωλητές ανά περιοχή. Η ανάπτυξη όμως ιδιόκτητου δικτύου

πωλήσεων στις σημαντικότερες αγορές της Ελλάδας θα οδηγήσει με την πάροδο των ετών σε αύξηση των ποσοστών πώλησης σε τελικούς πελάτες με αποτέλεσμα το ποσοστό των μεταπωλητών να περιορίζεται κατά έτος επί του συνόλου των πωλήσεων. Στόχος της εταιρείας είναι με την πάροδο των ετών, να απευθύνεται στον τελικό καταναλωτή και να μην μεσολαβούν μεταπωλητές, με στόχο τον πλήρη έλεγχο του πελατολογίου της, κάτι όμως το οποίο θα επιτευχθεί σε ορίζοντα δέκα ετών.

Έτσι λοιπόν και με βάση τις ανωτέρω προθέσεις των μετόχων της εταιρείας και της στρατηγικής όπως αυτή έχει διαμορφωθεί, παρουσιάζεται ο πίνακας αναμενόμενων και εκτιμώμενων εσόδων από πωλήσεις για την εταιρεία.

Έσοδα από Πωλήσεις					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Εκτιμώμενη Εξέλιξη Αγοράς (τμχ)	677.796	711.686	747.271	784.635	823.867
Ποσοστό Αγοράς	0,40%	0,43%	0,46%	0,49%	0,52%
Πωλήσεις (τμχ)	2.712	3.047	3.423	3.845	4.320
Πωλήσεις σε Τελικούς Πελάτες (%)	60%	62%	64%	66%	68%
Πωλήσεις σε Μεταπωλητές (%)	40%	38%	36%	34%	32%
Πωλήσεις σε Τελικούς Πελάτες (τμχ)	1.628	1.890	2.191	2.538	2.938
Πωλήσεις σε Μεταπωλητές (τμχ)	1.084	1.157	1.232	1.307	1.382
Τιμή Πώλησης σε Τελικούς Πελάτες (€/τμχ)	220	220	220	220	220
Τιμή Πώλησης σε Μεταπωλητές (€/τμχ)	130	130	130	130	130
Έσοδα από Πωλήσεις σε Τελικούς Πελάτες (€)	358.160	415.800	482.020	558.360	646.360
Έσοδα από Πωλήσεις σε Μεταπωλητές (€)	140.920	150.410	160.160	169.910	179.660
Σύνολο Εσόδων (€)	499.080	566.210	642.180	728.270	826.020

Πίνακας 3-11 Έσοδα από Πωλήσεις

Κεφάλαιο 4 – Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

4.1 Πρώτες Ύλες – Εμπορεύματα

Ως πρώτες ύλες της εταιρείας θεωρούνται τα προς πώληση προϊόντα, τα οποία εισάγονται από τον προμηθευτή και διατίθενται στην ελληνική αγορά. Όπως προβλέπεται από τη μεταξύ των δύο μερών σύμβαση η τιμή πώλησης αναφέρεται στην παράδοση των εμπορευμάτων στις εγκαταστάσεις του μεταπωλητή, άρα δεν λαμβάνονται υπόψη το μεταφορικό κόστος των εμπορευμάτων από τον προμηθευτή. Η τιμή αγοράς των εν λόγω οδοντικών εμφυτευμάτων από τον προμηθευτή, ανέρχεται στα 100 ευρώ ανά set και όπως αναφέρεται στη μεταξύ προμηθευτή και μεταπωλητή σύμβαση, συμπεριλαμβάνει το κόστος μεταφοράς των εμπορευμάτων από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή στην έδρα της εταιρείας.

Ως συνολική εκτιμώμενη ποσότητα για το έτος 2017, έχει εκτιμηθεί η προμήθεια 2.712 τεμαχίων. Η εξέλιξη της προς προμήθεια ποσότητας σε εύρος 5 ετών, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα, όπου παρουσιάζεται και το κόστος πωληθέντων προϊόντων από την δραστηριότητα της εταιρείας.

Κόστος Πωληθέντων					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Πωλήσεις (τμχ)	2.712	3.047	3.423	3.845	4.320
Κόστος Πωληθέντων (€)	271.200	304.700	342.300	384.500	432.000
% Αύξηση	Έναρξη	12,4%	12,3%	12,3%	12,4%

Πίνακας 4-1 Κόστος Πωληθέντων εμπορευμάτων

Σημαντικό κόστος το οποίο λαμβάνεται υπόψη, αποτελεί και το κόστος συσκευασίας των εμπορευμάτων, τα οποία συσκευάζονται προ της αποστολής στους τελικούς πελάτες, οι οποίοι βρίσκονται εντός ή εκτός Αθηνών και για την αποστολή των προϊόντων στους μεταπωλητές. Το κόστος συσκευασίας των προϊόντων υπολογίζεται σε 4.000 ευρώ ανά έτος και σταδιακά θα αυξάνει λόγω της αύξησης της ποσότητας των προς διανομή προϊόντων, κατά ποσοστό ανάλογο της αύξησης

των προς πώληση προϊόντων, όπως αυτά έχουν υπολογιστεί σε τεμάχια στο πίνακα 4.1.

Έτσι λοιπόν στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζεται η εξέλιξη του κόστους συσκευασίας των προϊόντων για τα 5 πρώτα έτη της δραστηριότητας της εταιρείας.

Κόστος Συσκευασίας					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
	Έναρξη	12,4%	12,3%	12,3%	12,4%
Κόστος Συσκευασίας	4.000	4.495	5.050	5.673	6.374
Σύνολο (€):	4.000	4.495	5.050	5.673	6.374

Πίνακας 4-2 Κόστος Συσκευασίας

4.2 Λοιπά Εφόδια

Ως λοιπά εφόδια της εταιρείας θεωρούνται τα λογισμικά προγράμματα (software) των ηλεκτρονικών υπολογιστών που χρησιμοποιούνται. Σκόπιμη κρίνεται η αγορά των νέων εκδόσεων των λογισμικών, ώστε η εταιρεία να συμβαδίζει με τις εξελίξεις της τεχνολογίας ως προς την επεξεργασία εγγράφων και αρχείων.

Πέραν των προγραμμάτων επεξεργασίας, κρίσιμη είναι η προμήθεια συστήματος μηχανογράφησης, για την παρακολούθηση των υπολοίπων των πελατών, τα έσοδα και έξοδα της εταιρείας, την έκδοση τιμολογίων, τον έλεγχο των λειτουργιών, της διαχείρισης της αποθήκης, τα επίπεδα διαθέσιμων προϊόντων (stock), την έγκαιρη παραγγελία των εμπορευμάτων, με στόχο την έγκυρη πληροφόρηση και την αμεσότητα αναζήτησης πληροφοριών.

Πιο αναλυτικά, στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται η περιγραφή των αναγκών, οι ποσότητες και το κόστος των λοιπών εφοδίων.

Ποσότητα και Κόστος Εφοδίων Εταιρείας			
Περιγραφή	Ποσότητα (τμχ)	Μοναδιαίο Κόστος (€)	Συνολικό Κόστος (€)
Λειτουργικά Συστήματα Η/Υ (Windows)	8	300	2.400
Λογισμικά Επεξεργασίας Κειμένων (Office)	8	180	1.440
Σύστημα Μηχανογράφησης (ERP)	1	2500	2.500
Σύνολο:	na	na	6.340

Πίνακας 4-3 Ποσότητα και Κόστος Εφοδίων Εταιρείας

Ως εφόδια για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και του τμήματος πωλήσεων και διανομής, κρίνεται απαραίτητη η προμήθεια οχημάτων για την μετακίνηση των πωλητών. Το κόστος του μισθώματος και τα μηνιαία έξοδα μετακίνησης, λαμβάνονται ως έξοδο για την εταιρεία. Παράλληλα είναι απαραίτητη η συνδρομή σε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, παρέχοντας επικοινωνία των πωλητών με τους πελάτες καθώς και την εταιρεία, ενώ σύνδεση κινητής τηλεφωνίας, θα διατηρούν ο γενικός διευθυντής της εταιρείας και ο υπεύθυνος τμήματος πωλήσεων. Τέλος κρίνεται απαραίτητη η συνδρομή σε υπηρεσία παρακολούθησης και ελέγχου χώρου, με ετήσια συνδρομή.

Η διαμόρφωση του κόστους των εφοδίων λειτουργίας και η εξέλιξη αυτών σε εύρος πέντε ετών, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Κόστος Εφοδίων Λειτουργίας					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Κινητής Τηλεφωνίας	1.200	1.800	3.000	4.200	5.400
Μίσθωση Οχημάτων και Έξοδα Μετακίνησης	3.600	5.400	9.000	12.600	16.200
Υπηρεσίες Παρακολούθησης Χώρου	600	600	600	600	600
Σύνολο:	5.400	7.800	12.600	17.400	22.200

Πίνακας 4-4 Κόστος Εφοδίων Λειτουργίας

4.3 Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας

Με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της υπό μελέτη εταιρείας, είναι απαραίτητη η σύνδεση και παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Απαιτείται συνεπώς λεπτομερής εκτίμηση των αναγκαίων ηλεκτρισμού, τηλεφωνικής επικοινωνίας, διαδικτύου και νερού. Η διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας κρίνεται απαραίτητη για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών. Η τηλεφωνική σύνδεση και το διαδίκτυο αποτελούν πολύ βασικές υποδομές για την επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές της εταιρείας, ενώ η παροχή νερού είναι απαραίτητη και αυτονόητη, τόσο για την εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και για λόγους υγιεινής στον χώρο εργασίας. Ως στοιχεία

αποτελούν βασικά κριτήρια του καθορισμού του κόστους και λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό του κόστους λειτουργίας της εταιρείας.

Αναλυτικά τα ετήσια κόστη υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και η εξέλιξη αυτών σε ορίζοντα 5 ετών, για τα οποία λαμβάνεται υπόψη ένα ποσοστό αύξησης της τάξεως του 2% κατ'έτος, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Παροχή Νερού	360	368	376	384	392
Παροχή Τηλεφωνίας και υπηρεσιών Internet	1.080	1.102	1.125	1.148	1.171
Σύνολο:	3.840	3.918	3.998	4.079	4.161

Πίνακας 4-5 Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας

4.4 Συνολικό Κόστος Εφοδίων

Το συνολικό κόστος των εφοδίων λειτουργίας της εταιρείας για τα πέντε πρώτα έτη της λειτουργίας αυτής παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Συνολικό Κόστος Εφοδίων					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Πωληθέντων (€)	271.200	304.700	342.300	384.500	432.000
Κόστος Συσκευασίας	4.000	4.495	5.050	5.673	6.374
Εφόδια Εταιρείας (Πάγια)	6.340	0	0	0	0
Κόστος Εφοδίων Λειτουργίας	5.400	7.800	12.600	17.400	22.200
Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας	3.840	3.918	3.998	4.079	4.161
Σύνολο:	290.780	320.913	363.948	411.652	464.735

Πίνακας 4-6 Συνολικό Κόστος Εφοδίων

Κεφάλαιο 5 - Εξοπλισμός Εταιρείας

5.1 Υπολογισμός Αναγκών σε Εξοπλισμό

Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει τα εφόδια εκείνα που εξυπηρετούν την δραστηριότητα και την λειτουργία της εταιρείας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έπιπλα του χώρου της έκθεσης, όπου πραγματοποιείται η προβολή και ο δειγματισμός των προϊόντων, ο εξοπλισμός των γραφείων, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εκτυπωτές, ο τηλεπικοινωνιακός και λοιπός εξοπλισμός, ο κλιματισμός των χώρων, ο εξοπλισμός φωτισμού και το σύστημα συναγερμού της εταιρείας.

Οι ανάγκες της εταιρείας σε εξοπλισμό και με βάση τους διατιθέμενους χώρους και το προσωπικό, παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα.

Περιγραφή	Ποσότητα
Εξοπλισμός Εκθεσιακού Χώρου	Set
Γραφεία και Καρέκλες	4
Γραφείο Συνεδριάσεων	1
Ηλεκτρονικού Υπολογιστές	8
Γραμματεία Υποδοχής	1
Τηλεφωνικό Κέντρο	1
Τηλεφωνικές Συσκευές	5
Κεντρικός Server	1
Σύστημα Συναγερμού και παρακολούθησης	1
Εκτυπωτές	2
Κεντρικός Κλιματισμός Χώρων	1
Φωτιστικά Χώρων	8

Πίνακας 5-1 Ανάγκες σε Εξοπλισμό

5.2 Υπολογισμός Κόστους Εξοπλισμού

Βάση των προσφορών τις οποίες έχουν λάβει οι ιδιοκτήτες και ιδρυτές της εταιρείας, το κόστος του εξοπλισμού, παρατίθεται συγκεντρωτικά στον ακόλουθο πίνακα.

Περιγραφή	Ποσότητα	Κόστος Μονάδας (€)	Συνολικό Κόστος (€)
Εξοπλισμός Εκθεσιακού Χώρου	Set	9.500	9.500
Γραφεία και Καρέκλες	4	600	2.400
Γραφείο Συνεδριάσεων	1	1.000	1.000
Ηλεκτρονικού Υπολογιστές	8	800	6.400
Γραμματεία Υποδοχής	1	1.500	1.500
Τηλεφωνικό Κέντρο	1	500	500
Τηλεφωνικές Συσκευές	5	100	500
Κεντρικός Server	1	2.000	2.000
Σύστημα Συναγερμού και παρακολούθησης	1	1.000	1.000
Εκτυπωτές	2	800	1.600
Κεντρικός Κλιματισμός Χώρων	1	2.400	2.400
Φωτιστικά Χώρων	8	100	800
Σύνολο:			29.600

Πίνακας 5-2 Κόστους Εξοπλισμού

Το συνολικό κόστος του εξοπλισμού για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της εταιρείας, ανέρχεται στα 29.600 €.

Κεφάλαιο 6 – Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά έξοδα

6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Εταιρείας

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί η ανάλυση της οργανωσιακής δομής της εταιρείας, ξεκινώντας από το στάδιο της προμήθειας των προϊόντων έως το στάδιο παράδοσης αυτών στους πελάτες. Επιπρόσθετα, θα προσδιορισθούν τα κέντρα κόστους, ώστε να καθορισθεί το αν είναι συμφέρουσα η υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και κατά πόσο ανταγωνιστική και αποδοτική θα είναι η νέα μονάδα.

Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει να μεριμνήσει για την σχεδίαση και την ανάπτυξη μιας δομής, η οποία να ευνοεί τη σωστή διαχείριση και τον έλεγχό της και παράλληλα να καθιστά εφικτή μια εκτίμηση και πρόβλεψη των γενικών εξόδων.

Με τον όρο *οργάνωση* εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Με τη λειτουργία αυτήν γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων σύμφωνα με τα οποία υλοποιούνται οι εργασίες εσωτερικά στην εταιρεία. Αποτελεί μια διοικητική λειτουργία που προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων, τις σχέσεις μεταξύ τους, τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας και το πώς επιτυγχάνονται οι συνεργασίες μεταξύ τμημάτων. Με λίγα λόγια, περιγράφει το τι πρέπει να γίνεται σε μια εταιρεία, πώς θα γίνεται, ποιος θα το κάνει, ποιος αναφέρεται σε ποιον και σε ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις, με στόχο την εξοικονόμηση φυσικών και ανθρώπινων πόρων, τον βέλτιστο έλεγχο, τον προγραμματισμό και τον βέλτιστο συντονισμό των προσπαθειών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική, απαιτείται συγκεκριμένη σύνθεση καθηκόντων και εξουσίας, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και θα οδηγήσει στην εξειδίκευση της εργασίας.

Πρωταρχικό μέλημα της οργάνωσης είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, η διαίρεση δηλαδή του συνόλου των εργασιών οι οποίες επιτελούνται στην εταιρεία, σε συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα. Ο καταμερισμός αυτός είναι καθοριστικός, και γίνεται αποδοτικός και λειτουργικός, αν και εφόσον υλοποιηθεί με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες του κάθε εργαζομένου.

Η εταιρεία επίσης θα προβεί σε πιστοποίηση με σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO και πιστοποίηση περί ορθής διανομής ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Η διεθνής σειρά προτύπων ISO καταγράφει τρόπους για τη εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας, το οποίο θα έχει ως στόχο τη δέσμευση στη διασφάλιση της ποιότητας και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της εταιρείας. Καθοριστικό παράγοντα για την οργάνωση της επιχείρησης κατά ISO, συνετέλεσε η εκτίμηση ότι η υιοθέτηση του προτύπου θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο και την δραστηριότητα της εταιρείας στον τομέα της υγείας. Επίσης, οι συνεργάτες της επιχείρησης απαιτούν την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας πριν τη σύναψη συνεργασίας με τις εταιρείες. Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών, την βελτίωση της εικόνας της εταιρείας στην αγορά, την καλύτερη επικοινωνία με συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες, την δυνατότητα προσέλκυσης νέων πελατών και τη διατήρηση των υφιστάμενων. Παράλληλα βελτιώνει την λειτουργία της εταιρείας και δημιουργούνται πολλά οφέλη, αναφορικά με τις διαδικασίες και την οργάνωση των εσωτερικών δομών, καθώς επιτυγχάνεται βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου παράδοσης, βέλτιστη ενημέρωση του προσωπικού για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες, μείωση λειτουργικών εξόδων και απλοποίηση των διαδικασιών.

6.1.1 Οργανωσιακές Λειτουργίες

Η οργανωσιακή δομή της κάθε εταιρείας απεικονίζεται σε ένα οργανόγραμμα. Η ορθή κατάρτιση αυτού, μπορεί να αποτελέσει και ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας. Σκοπός του οργανογράμματος είναι η παρουσίαση της δομής της εταιρείας, ο ορισμός και διαχωρισμός των τμημάτων, τα επίπεδα

ιεραρχίας της εταιρείας. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος, γνωρίζει την ακριβή θέση του στη δομή της, ποιοι είναι οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοί του, με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και πώς μπορεί να μεταβιβασθεί η υπευθυνότητα, ώστε να είναι ξεκάθαρη η ροή των εργασιών και της εξουσίας.

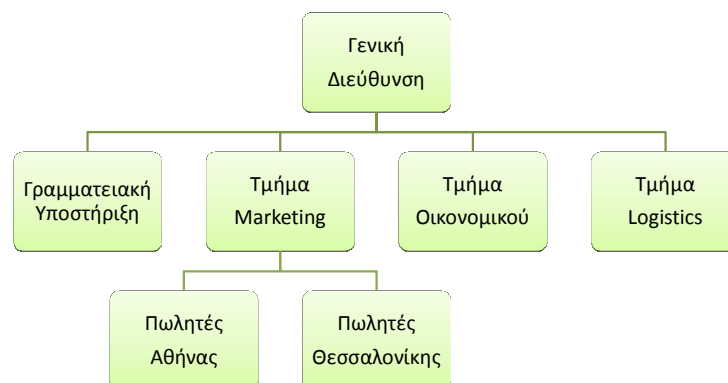
6.1.2 Οργανωσιακή Δομή

Το οργανόγραμμα της εμπορικής εταιρείας “Dental Implants ΑΕ” δεν είναι πολυσύνθετο και πρόκειται να έχει μορφή πυραμίδας, εφαρμόζοντας κάθετη διοίκηση των διαδικασιών. Οι ιδιοκτήτες-μέτοχοι της εταιρείας θα έχουν ως κύρια απασχόληση, την λειτουργία της υπό σύσταση εταιρεία, θα αποτελούν ενεργά μέλη αυτής και θα κατέχουν θέσεις στην διοίκηση της εταιρείας. Το οργανόγραμμα αποτελείται από τα εξής δύο οργανωσιακά επίπεδα:

- Το εποπτικό μάντζμεντ, το οποίο θα ασχολείται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους οργανωσιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων.
- Το λειτουργικό μάντζμεντ, που θα προγραμματίζει, θα υλοποιεί και θα ελέγχει τις καθημερινές δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες της εταιρείας.

Η οργανωσιακή δομή λοιπόν της υπό μελέτη εταιρείας παρουσιάζεται στο ακόλουθο οργανόγραμμα.

Οργανόγραμμα Εταιρείας “Dental Implants ΑΕ”



Γράφημα 6-1 Οργανόγραμμα Εταιρείας "Dental Implants ΑΕ"

6.2 Σχεδίαση της Οργάνωσης

Με βάση το ανωτέρω οργανόγραμμα προκύπτει ότι η εταιρεία “Dental Implants ΑΕ” θα είναι δομημένη σε τέσσερα τμήματα, τα οποία θα λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους και ο συντονισμός και ο έλεγχος αυτών, θα διενεργείται από τη διεύθυνση της εταιρείας. Επίσης με την ανάλυση αυτή θα υλοποιηθεί και ο καλύτερος προσδιορισμός των γενικών εξόδων και των κέντρων κόστους της εταιρείας.

6.2.1 Διεύθυνση Εταιρείας

Το βάρος της συνολικής ευθύνης της εταιρείας ανήκει στο διευθυντή, ο οποίος θα είναι αρμόδιος για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού και τον έλεγχο των επιμέρους τμημάτων. Συγκεκριμένα, στα καθήκοντά του εντάσσεται η εποπτεία του τμήματος Μάρκετινγκ, του Οικονομικού τμήματος, του τμήματος Logistics και της Γραμματειακής Υποστήριξης. Στόχος του είναι η καθημερινή επικοινωνία με τους επικεφαλής των τμημάτων, η ενημέρωσή του για τα ζητήματα της εταιρείας, προκειμένου να επιλύονται άμεσα έκτακτα συμβάντα, να συντονίζει τις δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων και συμφερόντων της εταιρείας. Παράλληλα θα έχει και την πλήρη ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, προκειμένου να βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους και να είναι ενήμερος από τον καθένα προσωπικά σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους εργασία.

6.2.2 Τμήμα Marketing

Το τμήμα αυτό θα συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της εταιρείας, βάσει της πολιτικής που σκοπεύει να ακολουθήσει για τη διεξόδυσή της στην ελληνική αγορά. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος αυτού, σχετίζονται με την τακτική του μάρκετινγκ και μέσω του τμήματος αυτού, η εταιρεία έρχεται σε άμεση επαφή με την αγορά, ώστε να εξασφαλίσει το επιθυμητό μερίδιο.

Πιο συγκεκριμένα, ο επικεφαλής καλείται να πάρει αποφάσεις σχετικά με την προώθηση και διανομή του προϊόντος, σύμφωνα με τον προϋπολογισμό που έχει εγκριθεί για τις σχετικές δαπάνες. Με γνώμονα τον άμεσο εντοπισμό των αναγκών των πελατών, θα πρέπει να είναι ενήμερος σε μόνιμη βάση για το ποιες αλλαγές συμβαίνουν στο περιβάλλον της εταιρείας, εντοπίζοντας έτσι ευκαιρίες που μπορούν να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις. Ανάλογα, θα πρέπει να προσαρμόζεται η προώθηση του προϊόντος και να αναζητούνται καλύτερες λύσεις για τη διανομή του.

Επιπρόσθετο καθήκον του θα είναι η επικοινωνία με τους υφιστάμενους του τμήματος και με τους δυνητικούς πελάτες, με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων συνεργασιών με όσο το δυνατόν, πιο ευνοϊκούς όρους για την εταιρεία. Οι συνεργασίες αυτές θα οδηγήσουν σε σταθερές πωλήσεις του προϊόντος και με την πάροδο του χρόνου, η εταιρεία και τα προσφερόμενα προϊόντα θα εδραιωθούν στη συνείδηση των πελατών.

6.2.3 Τμήμα Οικονομικού

Η βασική λειτουργία του Οικονομικού τμήματος είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής της εταιρείας και η αξιόπιστη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για την εξυπηρέτηση των στόχων του, οι κύριες αρμοδιότητες που αναλαμβάνει ο υπεύθυνος του τμήματος ανήκουν σε δύο κατηγορίες: α) στις Λογιστικές Υπηρεσίες και β) στη Διαχείριση των χρηματοοικονομικών.

Αναλυτικά, οι λογιστικές υπηρεσίες καλύπτουν τα θέματα που σχετίζονται με τη Γενική και Αναλυτική λογιστική. Περιλαμβάνονται ενέργειες που αφορούν στις εισπράξεις από τους πελάτες για τις αγορές τους, τις έγκαιρες καταβολές των πληρωμών των προμηθευόμενων προϊόντων και λοιπών αγορών, την καταβολή της μισθοδοσίας των εργαζομένων, την πληρωμή ενοικίων, φόρων και ασφαλιστικών φορέων, τον έλεγχο των τιμολογίων και την κοστολόγηση του προϊόντος. Επιπλέον, το τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των φορολογικών υποθέσεων της εταιρείας και την τήρηση των λογιστικών βιβλίων.

Σχετικά με τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών, οι ενέργειες που θα πρέπει να διεκπεραιώνονται αφορούν την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, όπως είναι ο προϋπολογισμός και οι καταστάσεις χρηματορροών. Με την απεικόνιση και πλήρη καταγραφή των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας, η γενική διεύθυνση θα είναι σε θέση να μελετά τα αποτελέσματα της εταιρείας και βάσει αυτών, να διαμορφώνει την πολιτική που θα ακολουθηθεί.

6.2.4 Τμήμα Logistics

Το τμήμα Logistics θα αναλάβει τις υπηρεσίες διεκπεραίωσης των παραγγελιών, εξυπηρέτησης των πελατών της εταιρείας, την ορθή τήρηση αποθεμάτων σε όλους τους κωδικούς των ειδών, τις παραγγελίες από τους προμηθευτές, εξοικονομώντας κόστος, χρόνο και δεσμευμένα κεφάλαια.

Αναλυτικά, συντάσσει τις καταστάσεις παραγγελιών, οργανώνει την εκτέλεση των παραγγελιών, των φορτώσεων, των αποστολών και παραλαβών κατά τέτοιο τρόπο που να αποφεύγονται τυχόν λάθη. Ελέγχει την ποιότητα και την σωστή συσκευασία των ειδών που παραλαμβάνει, κωδικοποιεί τα είδη, φροντίζει για την διεκπεραίωση των διαδικασιών των εισαγωγών των προϊόντων, οργανώνει τους αποθηκευτικούς χώρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη και γρήγορη η εισαγωγή και εξαγωγή των προϊόντων, παρακολουθεί τις ημερομηνίες λήξης των ειδών και φροντίζει για την σωστή χρονολογική εξαγωγή τους, φροντίζει για τη συνεχή συμφωνία μεταξύ φυσικής και λογιστικής απογραφής, τηρεί τα στατιστικά στοιχεία για την κυκλοφορία των ειδών και φροντίζει ώστε τα υπόλοιπα να είναι σε επίπεδο τέτοιο που να μην δεσμεύονται κεφάλαια σε αποθέματα ειδών, αλλά συγχρόνως να μην υπάρχουν ελλείψεις. Καταχωρεί τα δελτία παραλαβής και γενικά όλα τα παραστατικά που αφορούν τις αγορές, ελέγχει τις τιμές των ειδών βάσει των συμφωνιών με τους προμηθευτές και φροντίζει για την αποκατάσταση τυχόν λαθών, οργανώνει και επιβλέπει την επιστροφή των ακατάλληλων προϊόντων και φροντίζει να λύνονται όσον το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τα προβλήματα των αποστολών και παραλαβών εμπορευμάτων.

6.2.5 Γραμματειακή Υποστήριξη

Η γραμματεία της εταιρείας θα αναλάβει την υποστήριξη των καθημερινών αναγκών της εταιρείας, σε σχέση με την τηλεφωνική εξυπηρέτηση και την αλληλογραφία με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Επιπλέον αρμοδιότητα θα είναι η τακτική και συγκεντρωτική μηχανογράφηση όλων των θεμάτων και ενεργειών κάθε επιμέρους λειτουργίας, ώστε να τηρείται αρχείο για τον καλύτερο έλεγχο. Τέλος, η γραμματεία θα αναλάβει τις παραγγελίες και παραλαβές των υλικών που δεν σχετίζονται άμεσα με τα εμπορεύσιμα προϊόντα της εταιρείας, ο έλεγχος όμως των ποσοτήτων και η συχνότητα αυτών θα γίνεται από τη γενική διεύθυνση της εταιρείας.

6.3 Εντοπισμός Κέντρων Κόστους

Με τον όρο κέντρο κόστους ορίζουμε την οποιαδήποτε κοστολογική υποδιαίρεση για την οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση κόστους. Η διαίρεση αυτή είναι απαραίτητη για τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους από τη διοίκηση. Τα κέντρα κόστους του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Κέντρο Κόστους Logistics-Διανομής.
- Κέντρο Κόστους Marketing-Πρώθησης.
- Κέντρο Κόστους Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών.
- Γενικά Έξοδα.

6.3.1 Κέντρο Κόστους Logistics-Διανομής

Το κέντρο κόστους logistics, περιλαμβάνει τα έξοδα συσκευασίας και αποστολής των προϊόντων προς τους πελάτες. Τα έξοδα αναλύονται στο κεφάλαιο 3.7.4 και ενδεικτικά παρουσιάζεται ξανά ο πίνακας του ετήσιου κόστους διανομής και η πρόβλεψη για τα επόμενα 5 έτη.

Κόστος Logistics - Διανομής					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Συσκευασίας	4.000	4.495	5.050	5.673	6.374
Κόστος Αποστολής	3.000	3.371	3.787	4.254	4.780
Σύνολο:	7.000	7.866	8.837	9.927	11.154

Πίνακας 6-1 Κόστος Διανομής

6.3.2 Κέντρο Κόστους Marketing - Προώθησης

Το κόστος marketing, περιλαμβάνει το κόστος προώθησης και προβολής των προϊόντων. Το κόστος αυτό ανέρχεται σε 18.600 € για το πρώτο έτος και η ανάλυσή του έχει πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο 3.7.3.

Κόστος Marketing-Προώθησης					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Συμμετοχή σε εκθέσεις	10.000	11.235	12.621	14.177	15.928
Διαφήμιση σε έντυπα μέσα	1.500	1.685	1.893	2.126	2.389
Κόστος Κατασκευής Ιστοσελίδας και Ανανέωσης	2.000	200	200	200	200
Κόστος Ηλεκτρονικής Προώθησης	1.500	1.685	1.893	2.126	2.389
Κόστος Συνεδρίων Προώθησης Προϊόντων	3.600	4.045	4.544	5.104	5.735
Σύνολο (€):	18.600	18.650	20.951	23.533	26.441

Πίνακας 6-2 Κόστος Προώθησης

6.3.3 Κέντρο Κόστους Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών

Το κέντρα κόστους διοίκησης και χρηματοοικονομικών, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το διοικητικό προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρείας. Ειδικότερα, περιλαμβάνει το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, το κόστος ασφάλισης των εγκαταστάσεων και το χρηματοοικονομικό κόστος (λογιστήριο, προϋπολογισμός).

Το Κόστος Διοίκησης παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Αναφορικά με το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κόστος Διοίκησης					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Ασφάλισης	600	612	625	638	651
Κόστος Μισθοδοσίας	120.120	138.720	179.962	209.955	239.949
Κόστος Προσέλκυσης Προσωπικού	300	300	300	300	300
Χρηματοοικονομικό Κόστος	200	204	209	214	219
Σύνολο (€):	121.220	139.836	181.096	211.107	241.119

Πίνακας 6-3 Κόστος Διοίκησης

6.3.4 Γενικά Έξοδα

Στα γενικά έξοδα της εταιρείας, λαμβάνονται υπόψη τα έξοδα τηλεπικοινωνιών, για υλικά και αναλώσιμα γραφείων, τα μισθώματα του χώρου, το κόστος ηλεκτρισμού και ύδρευσης των εγκαταστάσεων της έδρας της επιχείρησης, το κόστος ασφάλισης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, το κόστος καθαριότητας και υγιεινής του χώρου. Λαμβάνονται υπόψη και έξοδα ταξιδιών για συναντήσεις με προμηθευτές ή κόστη φιλοξενίας προμηθευτών κατά την επίσκεψη αυτών στις εγκαταστάσεις. Υπολογίζονται στην κατηγορία των γενικών εξόδων και το κόστος πιστοποιήσεων της εταιρείας, τόσο όσον αφορά στις διαδικασίες αλλά και στην πιστοποίηση-έγκριση ορθής διανομής ιατροτεχνολογικών προϊόντων.

Έτσι διαμορφώνεται ο ακόλουθος πίνακας γενικών εξόδων. Για τα γενικά έξοδα της επιχείρησης, λαμβάνεται υπόψη μια αύξηση της τάξεως του 2% κατ έτος, πλην των εξόδων τα οποία βάση σύμβασης δεν πρόκειται να μεταβληθούν στην επόμενη πενταετία.

Γενικά Έξοδα					
Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Λειτουργικά Συστήματα Η/Υ (Windows)	2.400	0	0	0	0
Λογισμικά Επεξεργασίας Κειμένων (Office)	1.440	0	0	0	0
Σύστημα Μηχανογράφησης (ERP)	2.500	0	0	0	0
Κόστος Κινητής Τηλεφωνίας	1.200	1.800	3.000	4.200	5.400
Μίσθωση Οχημάτων και Έξοδα Μετακίνησης	3.600	5.400	9.000	12.600	16.200
Υπηρεσίες Παρακολούθησης Χώρου	600	600	600	600	600
Μίσθωμα χώρου	8.400	8.568	8.740	8.915	9.094
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Παροχή Νερού	360	368	376	384	392
Παροχή Τηλεφωνίας και υπηρεσιών Internet	1.080	1.102	1.125	1.148	1.171
Κόστος Καθαριότητας και Υγιεινής	500	510	521	532	543
Αναλώσιμα Γραφείων	800	816	833	850	867
Κόστη Φιλοξενίας, Ταξιδιών	3.000	3.060	3.122	3.185	3.249
Κόστη Πιστοποιήσεων	800	816	833	850	867
Σύνολο:	29.080	25.488	30.647	35.811	40.981

Πίνακας 6-4 Γενικά Έξοδα Εταιρείας

Κεφάλαιο 7 – Ανθρώπινοι Πόροι

7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου και επομένως πρέπει να επιλέγεται και να αξιοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή. Λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα των εργαζομένων ως προς τους στόχους τους, τις ανάγκες, τις γνώσεις και ικανότητές τους, γίνεται ο βέλτιστος συνδυασμός, που εν τέλει θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας και την εύρυθμη λειτουργία αυτής.

Προκειμένου η διαδικασία της στελέχωσης να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν πληρέστερα στις ανάγκες της εταιρείας, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται είναι σκόπιμο να καθορίζονται τόσο ανά κατηγορίες όσο και ανά λειτουργίες. Σύμφωνα λοιπόν με τα ανωτέρω, η διάκριση των ανθρωπίνων πόρων που προγραμματίζεται να στελεχώσουν την εν λόγω εταιρεία, θα γίνει βάσει της ανάλυσης των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και πρόκειται να υπαχθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, του διοικητικού προσωπικού και των στελεχών πωλήσεων.

7.1.1 Διοικητικό Προσωπικό

Η αποτελεσματική διαχείριση της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διοίκησης αυτής. Αυτό προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία και τον επιτυχή συντονισμό όλων των ενεργειών του διοικητικού και λοιπού προσωπικού. Συνεπώς, η πλήρωση των κρίσιμων αυτών θέσεων θα πρέπει να γίνεται από ικανά και πεπειραμένα άτομα τα οποία θα είναι σε θέση να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες μιας νεοσύστατης εταιρείας. Όσον αφορά στην εταιρεία “Dental Implants ΑΕ”, διαθέτει ικανά στελέχη τα οποία ταυτόχρονα είναι και οι ιδρυτές της, τα οποία δραστηριοποιούνται στον κλάδο επί σειρά ετών και διαθέτουν χρόνια εμπειρία σε διοικητικές θέσεις και κυρίως την πείρα και τις διασυνδέσεις εκείνες που είναι σε θέση να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία της εταιρείας.

7.1.2 Στελέχη Πωλήσεων

Πέραν των διοικητικών στελεχών, η πρόσληψη στελεχών πωλήσεων είναι επίσης απαραίτητη για τη λειτουργία της εταιρείας. Όσον αφορά τις απαιτήσεις, αυτές προσδιορίζονται βάσει των προμηθευόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας που απαιτούν διαφορετική εξειδίκευση. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας, οι απαιτήσεις σε ειδικευμένη εργασία είναι ιδιαίτερα εξεζητημένες, καθώς είναι απαραίτητα στελέχη πωλήσεων στον ιατρικό κλάδο με εξειδικευμένες γνώσεις επί των συγκεκριμένων προϊόντων.

7.2 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Με στόχο τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, λαμβάνεται υπόψη η οργανωσιακή δομή της εταιρείας, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, το μέγεθος αυτής και η οργάνωσή της. Δεδομένου λοιπόν, του μικρού μεγέθους της υπό εξέταση εταιρείας και του εμπορικού χαρακτήρα αυτής, οι ανάγκες της σε προσωπικό δεν είναι αυξημένες.

7.2.1 Προσδιορισμός των Αναγκών

Ο προσδιορισμός των αναγκών της εταιρείας, θα πραγματοποιηθεί για την λειτουργική φάση της εταιρείας, καθώς στην προπαραγωγική φάση, όλες οι δραστηριότητες καλύπτονται από τους μετόχους-ιδρυτές της εταιρείας με προσωπική ανάληψη διαθεσιμότητας χρόνου και τυχόν εξόδων. Έχει ληφθεί η εν λόγω απόφαση κατόπιν συμφωνίας των ιδρυτών, μέχρι την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Δεν θα πραγματοποιηθεί πρόσληψη προσωπικού σε προπαραγωγική φάση λοιπόν και οι εργασίες θα παρακολουθούνται από τους μετόχους με προσωπικό χρόνο κυρίως και κάλυψη των προσωπικών εξόδων.

Σύμφωνα, λοιπόν με τον υπολογισμό της κάλυψης των θέσεων, το προσωπικό που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών της εν λόγω εταιρείας καθορίζεται ως εξής:

Διεύθυνση Εταιρείας: Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος των επιμέρους τμημάτων θα ανήκει στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και νόμιμο εκπρόσωπό της εταιρείας. Όλες τις ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη της εν λόγω θέσης, πρόκειται να αναλάβει ο κ. Γ. Γεωργίου, ο οποίος διαθέτει τις απαραίτητες σπουδές και διατελεί μέχρι σήμερα αντίστοιχα χρέη στελέχους σε μεγάλες εταιρείες του χώρου.

Οικονομικό Τμήμα: Υπεύθυνος του Οικονομικού Τμήματος έχει οριστεί ο κ. Δ. Δημητρίου. Ο ίδιος θα είναι ταυτόχρονα και υπεύθυνος των λογιστικών και χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων της εταιρείας.

Τμήμα Μάρκετινγκ: Την διαχείριση και πλήρη έλεγχο του τμήματος Μάρκετινγκ θα αναλάβει ο κ. Κ. Κωνσταντίνου. Θα αναλάβει, την κατάσταση της πολιτικής και του σχεδίου πωλήσεων και την πλήρη οργάνωση της λειτουργίας των πωλητών και ελέγχου αυτών.

Υπεύθυνος Logistics: Την κάλυψη της εν λόγω θέσης θα αναλάβει ο κ. Αποστόλου, συνεργάτης των μετόχων, ο οποίος διαθέτει χρόνια εμπειρία στον τομέα των ιατροτεχνολογικών και έχει διατελέσει σε αντίστοιχη θέση κατά το παρελθόν.

Γραμματειακή Υποστήριξη: Την Γραμματειακής Υποστήριξης πρόκειται να αναλάβει ένα άτομο. Η κάλυψη της εν λόγω θέσης θα πραγματοποιηθεί από απόφοιτο ΙΕΚ ή ΤΕΙ, με πιστοποιημένη γνώση της Αγγλικής γλώσσας. Η σύμβαση του υπαλλήλου θα είναι πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, θα πρέπει να διαθέτει πιστοποιητικό γνώσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και προϋπηρεσία τουλάχιστον δύο ετών σε ανάλογη θέση, προκειμένου να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό στη συγκεκριμένη θέση.

Στελέχη Πωλήσεων: Τα στελέχη πωλήσεων θα αναζητηθούν από την αγορά με απαραίτητη προϋπηρεσία και εμπειρία στον κλάδο των ιατροτεχνολογικών. Η σχέση εργασίας με την εταιρεία πρόκειται να είναι πλήρους απασχόλησης, με συμβόλαια ενός έτους για δοκιμαστική περίοδο και θα ανανεώνονται διαρκώς. Ο

προγραμματισμός της εταιρείας είναι να πραγματοποιηθεί πρόσληψη ενός ατόμου για την Αθήνα και ενός ατόμου για την περιοχή της Θεσσαλονίκης, για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας και την έναρξη δραστηριότητας αυτής.

Έτσι λοιπόν οι συνολικές ανάγκες για το πρώτο έτος λειτουργίας της υπό σύσταση εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Θέση Εργασίας	Αριθμός Απασχολούμενων
Γενικός Διευθυντής	1
Υπεύθυνος Οικονομικού Τμήματος	1
Υπεύθυνος Τμήματος Μάρκετινγκ	1
Υπεύθυνος Τμήματος Logistics	1
Γραμματειακή Υποστήριξη	1
Στελέχη Πωλήσεων	2
Σύνολο:	7

Πίνακας 7-1 Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

7.3 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση

Η επόμενη φάση μετά τον καθορισμό των αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενική διαθεσιμότητα ανθρώπινο δυναμικό και για το λόγο αυτό απαιτείται ανάλυση και εκτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην περιοχή του τόπου όπου πρόκειται να λειτουργήσει η νέα εταιρεία.

7.3.1 Εκτίμηση Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Δεδομένου, ότι στην περίπτωση της “Dental Implants AE” οι διοικητικές θέσεις πρόκειται να καλυφθούν από τους ιδρυτές της εταιρείας, η διαθεσιμότητα διοικητικού προσωπικού θεωρείται εξασφαλισμένη. Συνεπώς στόχος της εταιρείας είναι ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι άνθρωποι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον εκτιμάται πως η

προσφορά εργασίας στις αντίστοιχες ειδικότητες υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Αναλυτικότερα, στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αττικής υπάρχει σχετικά μεγάλο ποσοστό ανθρώπινου δυναμικού με τα απαιτούμενα προσόντα. Τέλος, γίνεται κατανοητό ότι λόγω των προαναφερθέντων, δε θα χρειασθούν ιδιαίτερα κίνητρα για την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, όπως για παράδειγμα, υψηλότερες αμοιβές από το μέσο όρο του κλάδου ή αμοιβές διαφορετικές από τις ενδεδειγμένες.

7.3.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων περιλαμβάνει τα στάδια εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων με στόχο την κάλυψη των θέσεων εργασίας και αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απήχηση για την συγκέντρωση ενός επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει πρώτα να γίνει έγκυρη γνωστοποίηση της κενής θέσης, στις σωστές πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους και παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, ώστε οι μη κατάλληλοι και όσων οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται να μην υποβάλουν αιτήσεις.

Όσον αφορά την υπό εξέταση εταιρεία, η αναζήτηση προσωπικού και η κάλυψη της θέσης εργασίας, πρόκειται να βασιστεί σε μια σειρά από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων. Στο στάδιο αυτό θα γίνουν γνώστες στο ευρύ κοινό οι θέσεις που προτίθεται να καλύψει η εταιρεία με δημοσίευση αγγελιών σε σχετικούς διαδικτυακούς χώρους εύρεσης εργασίας (LinkedIn, Kariera, SkyWalker, κ.α.), δημοσίευση αγγελιών σε εξειδικευμένα περιοδικά του κλάδου και ανάρτηση της θέσεως εργασίας στον ιστότοπο της εταιρείας, ώστε να δημιουργηθεί μία βάση με βιογραφικά υποψηφίων. Το κόστος προσέλκυσης υποψηφίων λαμβάνεται υπόψη στα προ παραγωγικά έξοδα της εταιρείας.

7.3.3 Επιλογή Υποψηφίων

Η επιλογή υποψηφίων είναι η διαδικασία συγκέντρωσης βιογραφικών σημειωμάτων και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων

για τις συγκεκριμένες θέσεις. Κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, η υπό ίδρυση εταιρεία πρόκειται να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα.

Προκαταρκτική εξέταση: Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα στοιχεία των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν συγκεντρωθεί και επιλέγονται οι αιτήσεις εκείνων των υποψηφίων που φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις όπως έχουν οριστεί.

Πρώτη Συνέντευξη: Οι υποψήφιοι που επιλέγονται στο πρώτο στάδιο, θα κληθούν στη συνέχεια να περάσουν από πρώτη συνέντευξη με τον υπεύθυνο του τμήματος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου τμήματος, κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να αναλύσει το περιεχόμενο των σπουδών του, καθώς και το βαθμό προϋπηρεσίας που διαθέτει, προκειμένου να διαπιστωθεί αν διαθέτει τα προαπαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τίθενται στον υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, με στόχο να ανακτηθούν πληροφορίες που αφορούν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντά του.

Συνέντευξη Επιλογής: Όσους υποψήφιους κρίνει ο υπεύθυνος τμήματος ότι καλύπτουν τις προϋποθέσεις, θα κληθούν σε δεύτερη συνέντευξη. Η συνέντευξη επιλογής θα είναι μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου για την πρόσληψη, ο οποίος στην περίπτωση της εταιρείας “Dental Implants AE” είναι ο γενικός διευθυντής της εταιρείας, με σκοπό να εκτιμηθούν περαιτέρω οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η προσωπικότητα του ενδιαφερόμενου. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα γίνει διευκρίνιση των στόχων της εταιρείας, θα δοθούν σε αυτόν επαρκείς πληροφορίες για την επιχείρηση και το αντικείμενο, ώστε μόνος του να αποφασίσει αν του ταιριάζουν και θα δοθεί ένα εύλογο χρονικό περιθώριο απάντησης, ώστε να είναι γνωστή η διαθεσιμότητα του εργαζομένου προς επιλογή και το ενδιαφέρον αυτού για κάλυψη της θέσης εργασίας.

Τελική απόφαση-προσφορά θέσης εργασίας: Η τελική απόφαση επιλογής των εργαζομένων που θα ληφθεί από τους ιδρυτές της εταιρείας, πρόκειται να

στηριχθεί στη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων και στην ανάδειξη του πλέον κατάλληλου για την θέση εργασίας. Η απόφαση αυτή θα συνοδεύεται από την προσφορά της εν λόγω θέσης στον αντίστοιχο υποψήφιο και σύναψη της μεταξύ τους σύμβασης εργασίας.

7.4 Το Πρόγραμμα Κατάρτισης – Εκπαίδευσης

Με τον όρο πρόγραμμα κατάρτισης-εκπαίδευσης, ορίζουμε την διαδικασία κατάρτισης των νέων εργαζομένων επί των προϊόντων, των προδιαγραφών και γενικότερης εφαρμογής αυτών, καθώς και τεχνικές πώλησης και προώθησης των προϊόντων, ως διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας επιδιώκεται ο νέος εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες, που θα τον οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων.

Πρόκειται να διεξαχθεί η εν λόγω εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, ανεξαρτήτου προγενέστερης εμπειρία ή ενασχόλησης. Τη διεξαγωγή αυτού προγράμματος θα αναλάβουν οι ιδρυτές της εταιρείας, οι οποίοι θεωρούνται ως οι πλέον αρμόδιοι για να καθοδηγήσουν τους νέους εργαζομένους, όσον αφορά το προϊόν και τα πλεονεκτήματά του καθώς και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού. Δεν εκτιμάται ότι θα προκύψει κόστος αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, πέραν της περιόδου εκπαίδευσης αυτών για την οποία οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν μισθοδοσία και δεν θα ασχολούνται με τις πωλήσεις. Αυτό είναι το κόστος το οποίο οι μέτοχοι σε συμφωνία έχουν ορίσει και αποδεχθεί από κοινού, με στόχο την εκπαίδευση του προσωπικού.

7.5 Εκτίμηση του Κόστους Εργασίας

Η έννοια της αμοιβής εργασίας περιλαμβάνει κάθε παροχή που δίδεται στον εργαζόμενο με τη μορφή μισθού, αποδοχών, οφέλους άμεσου ή έμμεσου, σε χρήματα ή είδος. Ειδικότερα, η αμοιβή αποτελείται από:

ο Την άμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στο χρηματικό ποσό το οποίο εισπράττει ο εργαζόμενος και σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας.

ο Την έμμεση οικονομική παροχή, η οποία συνίσταται στις πρόσθετες υποχρεώσεις του εργοδότη, όπως είναι λόγου χάρη η κοινωνική και ιατρική ασφάλιση και οι λοιπές παροχές.

Κατά τη φάση λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος των μισθών οι οποίοι πρέπει να καταβάλλονται. Είναι ανάγκη να γίνεται κατανοητό ότι οι μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή και σε:

ο Ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας, άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργάσιμων ημερών.

ο Κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες εισφορές και συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

7.5.1 Άμεση Αμοιβή

Το σύστημα άμεσης αμοιβής που προβλέπεται να ακολουθήσει η εταιρεία θα βασίζεται στη μηνιαία καταβολή μισθού για κάθε εργαζόμενο. Υπολογίζεται επί μηνιαίας βάσης όπως προβλέπεται από το νόμο και οι μισθοί θα κατατίθενται σε ατομικούς λογαριασμούς τραπεζής των εργαζομένων, οι οποίοι θα έχουν ανοιχτεί στα ονόματα τους με σκοπό την μισθοδοσία, εντός των 5 πρώτων εργάσιμων ημερών του μήνα.

7.5.2 Πρόσθετες Παροχές και Άλλες Υποχρεώσεις του Εργοδότη

Εκτός από την άμεση αμοιβή, η εταιρεία θα καταβάλει για τους εργαζόμενους όπως προβλέπεται και από τη νομοθεσία και το κόστος των εργοδοτικών εισφορών, το κόστος κοινωνικής ασφάλισης, και επιπλέον θα παρέχει άδειες αναρρωτικές, επιδόματα εορτών και γενικότερα ότι προβλέπεται από την σχετική νομοθεσία αναφορικά με τις υποχρεώσεις της προς τους ασφαλιστικούς φορείς και τους εργαζομένους.

7.5.3 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Βάση των αναφερομένων υπολογίζεται το ετήσιο κόστος του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι το ετήσιο κόστος για την αμοιβή της εργασίας κάθε εργαζομένου, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μηνιαίων καθαρών απολαβών που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση επί τους δεκατέσσερις συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες ανέρχονται στο 30% του καταβαλλόμενου μισθού. Όσον αφορά τέλος στην εκτίμηση του κόστους εργασίας για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού και για ασφάλεια των προβλέψεων έχει ληφθεί υπόψη μία αύξηση κατά 3% του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας για τα επόμενα έτη.

Το κόστος εργασίας της υπό εξέταση εταιρείας απεικονίζεται στους ακόλουθους πίνακες και περιλαμβάνει πέρα από τις εκτιμήσεις που αφορούν στο έτος έναρξης λειτουργίας της εταιρείας, εκτιμήσεις και για όλα τα υπό εξέταση έτη.

Θέση Εργασίας	Αριθμός Απασχολούμενων	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες Αποδοχές	Εργοδοτικές Εισφορές	Ετήσιο Κόστος Μισθοδοσίας
Γενικός Διευθυντής	1	1.200	16.800	5.040	21.840
Υπεύθυνος Οικονομικού Τμήματος	1	1.100	15.400	4.620	20.020
Υπεύθυνος Τμήματος Μάρκετινγκ	1	1.100	15.400	4.620	20.020
Υπεύθυνος Τμήματος Logistics	1	1.000	14.000	4.200	18.200
Γραμματειακή Υποστήριξη	1	600	8.400	2.520	10.920
Στελέχη Πωλήσεων	2	800	22.400	6.720	29.120
Σύνολο:	7	na	92.400	27.720	120.120

Πίνακας 7-2 Ετήσιο Κόστος Μισθοδοσίας

Παράλληλα με την πάροδο των ετών και με βάση την εκτιμώμενη αύξηση του όγκου εργασίας, αναμένεται ότι θα αυξηθούν και οι ανάγκες σε προσωπικό τόσο πωλήσεων, όσο και γραμματειακής υποστήριξης, η οποία εκτελεί και χρέη βοηθού τμήματος logistics, όπως προβλέπεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Έτσι λοιπόν οι ανάγκες προσωπικού στα επόμενα 5 έτη διαμορφώνονται όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα και αντίστοιχα διαμορφώνεται το κόστος

του ανθρώπινου δυναμικού για την επόμενη πενταετία, λαμβάνοντας υπόψη ένα ποσοστό αύξησης της τάξεως του 3% κατ'έτος, επί των μεικτών αποδοχών, για την περίπτωση αυξήσεως ασφαλιστικών εισφορών κλπ.

Εξέλιξη Συνόλου Προσωπικού					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Γενικός Διευθυντής	1	1	1	1	1
Υπεύθυνος Οικονομικού Τμήματος	1	1	1	1	1
Υπεύθυνος Τμήματος Μάρκετινγκ	1	1	1	1	1
Υπεύθυνος Τμήματος Logistics	1	1	1	1	1
Γραμματειακή Υποστήριξη	1	1	2	2	2
Στελέχη Πωλήσεων	2	3	5	7	9
Σύνολο:	7	8	11	13	15

Πίνακας 7-3 Εξέλιξη Συνόλου Προσωπικού

Εξέλιξη Ετήσιου Κόστους Μισθοδοσίας					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Μισθοδοσίας	120.120	138.720	179.962	209.955	239.949

Πίνακας 7-4 Πρόβλεψη Πενταετίας Κόστους Μισθοδοσίας

7.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, είναι απαραίτητο να εκτελεστεί ένα σύνολο εργασιών από το σύνολο των εργαζομένων ατομικά και σε συνεργασία μεταξύ τους, με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή αξιολογείται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος το έργο του, βάσει των κριτηρίων που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων, ορίζεται ως αξιολόγηση απόδοσης. Πρόκειται για μια διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων, καθώς και ενημέρωσης των εργαζομένων για τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης τους. Οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα και για την επιχείρηση και για τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα, χρησιμεύουν προκειμένου να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και το χρονοπρόγραμμα εργασιών, να βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβής, να είναι ενήμεροι οι εργαζόμενοι για τις προοπτικές εξέλιξής τους αλλά και να διαπιστωθούν οι περαιτέρω εκπαιδευτικές ανάγκες, αν και εφόσον απαιτείται.

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, την ευθύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών θα έχει ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων, ενώ για τη γραμματεία η αξιολόγηση θα πραγματοποιείται από τον γενικό διευθυντή της εταιρείας.

Τα πρότυπα απόδοσης που θα χρησιμοποιούνται θα είναι μετρήσιμα και διαφορετικά για την κάθε αξιολογούμενη δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα θα φυλάσσονται σε βάσεις δεδομένων ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης των εργαζόμενων, όπως θα προβλέπεται και από το σύστημα πιστοποίησης της εταιρείας.

Κεφάλαιο 8 – Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον

8.1 Εκτίμηση των Αναγκών της Εταιρείας σε Χώρους

Σημαντική παράμετρος της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, είναι η εκτίμηση χώρων της έδρας της υπό σύσταση εταιρείας, με στόχο την εύρυθμη και δίχως προβλήματα λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα, στις εγκαταστάσεις της έδρας θα πρέπει να υφίστανται χώροι για γραφεία που θα στεγάζουν το διοικητικό προσωπικό. Θα χρειαστούν λοιπόν:

- Γραφείο Διευθύνοντος Συμβούλου.
- Γραφείο Υπεύθυνου Οικονομικού/Λογιστήριου.
- Γραφείο Υπεύθυνου Μάρκετινγκ.
- Γραφείο Υπεύθυνου Logistics.
- Χώρος Έκθεσης Προϊόντων.
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης εντός του χώρου της έκθεσης.
- Χώρος αποθήκης.
- Computer Room.
- Λοιποί Βοηθητικοί Χώροι (κουζίνα, WC).

Ο συνολικός χώρος των γραφείων της εταιρείας δεν θα ξεπερνά τα 200 m².

8.2 Αναζήτηση Τοποθεσίας, Χαρακτηριστικά και Αξιολόγηση Εναλλακτικών Περιοχών

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την εγκατάσταση μιας εταιρείας λογισμικού θα πρέπει να εστιάζει σε ορισμένες βασικές απαιτήσεις όπως:

- Εξυπηρέτηση των αναγκών του Μάρκετινγκ και της Εταιρικής Στρατηγικής.
Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση

της νέας εταιρείας, θα πρέπει να εξεταστεί εάν η προτεινόμενη τοποθεσία ανταποκρίνεται επαρκώς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατά πόσο εξυπηρετεί τις ανάγκες της. Για το λόγο αυτό, η νέα εταιρεία είναι προτιμότερο να βρίσκεται εγκαταστημένη κοντά στην αγορά – στόχο. Η οδοντιατρική σχολή αποτελεί πόλο έλξης των επαγγελματιών του κλάδου, καθώς διοργανώνονται διαρκώς ημερίδες εκπαίδευσης, σεμινάρια και εκδηλώσεις οι οποίες προσελκύουν πλήθος οδοντιάτρων. Παράλληλα η θέση εγκατάστασης μεγάλων οδοντιατρικών κλινικών απόλυτα εξειδικευμένων στον τομέα τοποθέτησης οδοντιατρικών εμφυτευμάτων αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιλογή του χώρου της έδρας της επιχείρησης.

- Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων.

Οι μεταφορικές διευκολύνσεις που θα παρέχει η περιοχή εγκατάστασης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κατά τη διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας. Η προσβασιμότητα των πελατών στο χώρο της έκθεσης με χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς καθώς και η διαθεσιμότητα θέσεων στάθμευσης είναι σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή της τοποθεσίας της επιχείρησης.

- Διαθεσιμότητα Προσωπικού.

Στην περίπτωση της υπό εξέταση μονάδας δεν αποτελεί σπουδαίο κριτήριο για την επιλογή της τοποθεσίας, καθώς τα διοικητικά στελέχη έχουν επιλεγεί και είναι οι ιδρυτές της μονάδας, επομένως η διαθεσιμότητά τους θεωρείται εξασφαλισμένη. Όσον αφορά το λοιπό προσωπικό, δεν αναμένεται να δημιουργηθεί ιδιαίτερο πρόβλημα για την ανεύρεσή του, και επίσης η λειτουργία και η φύση της εργασίας τους επιβάλλει την κατά το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα της εργασίας τους επισκέψεις στο χώρο των ιατρείων και όχι η παραμονή τους στο χώρο της εταιρείας.

- Διαθεσιμότητα Επαγγελματικών Χώρων.

Η διαθεσιμότητα των επαγγελματικών χώρων είναι ένας παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για την επιλογή του χώρου εγκατάστασης της έδρας της επιχείρησης. Η παρούσα περίοδος με την οικονομική κρίση η οποία πλήττει την Ελλάδα, έχει ως αποτέλεσμα την

γενικότερη διαθεσιμότητα επαγγελματικών χώρων και δεν θεωρείται ότι θα αποτελέσει πρόβλημα στην δυνατότητα εξεύρεσης χώρου εγκατάστασης της έδρας της επιχείρησης.

Ως εναλλακτικές περιοχές εγκατάστασης εξετάζονται η περιοχή στο Γουδί και η περιοχή του Αμαρουσίου, όπου διατίθενται πλήθος επαγγελματικών χώρων. Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται η αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών περιοχών αναφορικά με την απόφαση στέγασης της εταιρείας. Η βαθμολόγηση τους γίνεται με άριστα το δέκα και θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την κλιμακωτή ανάλυση, από το μεγαλύτερο στο μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων, των γενικών χαρακτηριστικών των δύο περιοχών. Η επιλογή της τοποθεσίας κρίνεται βάσει της συνολικής βαθμολογίας αξιολόγησης της περιοχής και η οποία προκύπτει από το γινόμενο του πολλαπλασιασμού της βαθμολογίας με τον συντελεστή βαρύτητας όπως αυτός έχει οριστεί.

Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Περιοχών						
A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Γουδί	Μαρούσι	Σ.Β.	Γουδί	Μαρούσι
1	Πλήθος Οδοντιατρικών Κλινικών	9	7	30	270	210
2	Χώροι διεξαγωγής Ημερίδων	8	6	25	200	150
3	Απόσταση Οδοντιατρικής Σχολής	10	6	20	200	120
4	Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων	7	9	15	105	135
5	Διαθεσιμότητα Προσωπικού	8	8	5	40	40
6	Διαθεσιμότητα Επαγγελματικών Χώρων	5	8	5	25	40
	Σύνολο:	na	na	100	840	695

Πίνακας 8-1 Πίνακας Στάθμισης και Βαθμολόγησης Εναλλακτικών Περιοχών

8.3 Επιλογή Χώρου Εγκατάστασης

Όπως γίνεται αντιληπτό, ως πλέον σημαντικό κριτήριο θεωρείται η εξυπηρέτηση των αναγκών του μάρκετινγκ και της εταιρικής στρατηγικής. Η οδοντιατρική σχολή, όπου φοιτούν οι μελλοντικοί και εν δυνάμει πελάτες της εταιρείας, βρίσκεται στην Αθήνα και στην περιοχή Γουδί. Η οδοντιατρική σχολή Αθηνών αποτελεί πόλο έλξης των επαγγελματιών του κλάδου, καθώς

διοργανώνονται διαρκώς ημερίδες εκπαίδευσης, σεμινάρια και εκδηλώσεις οι οποίες προσελκύουν πλήθος οδοντιάτρων. Παράλληλα η περιοχή του κέντρου των Αθηνών, όπου επαγγελματικά δραστηριοποιούνται οι πλέον εύφημοι οδοντίατροι και εδρεύουν μεγάλες οδοντιατρικές κλινικές απόλυτα εξειδικευμένες στον τομέα τοποθέτησης οδοντιατρικών εμφυτευμάτων, κρίνεται ως η βέλτιστη επιλογή. Επίσης ως περιοχή αποτελεί την περιοχή με τον μεγαλύτερο όγκο οδοντιάτρων ανά κάτοικο. Στο νομό Αττικής δραστηριοποιούνται 5.395 οδοντίατροι εκ των οποίων οι σχεδόν 2.500 βρίσκονται στο δήμο Αθηνών και άμεσα γειτονικούς δήμους.

Σύμφωνα λοιπόν με την διαδικασία αξιολόγησης των προτεινόμενων περιοχών προς εγκατάσταση της έδρας της εταιρείας και όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα Στάθμισης και Βαθμολόγησης, οι δύο εναλλακτικές περιοχές έλαβαν τις ακόλουθες σταθμισμένες βαθμολογίες:

Περιοχή Γουδί 840 βαθμοί.

Περιοχή Μαρούσι 695 βαθμοί.

Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της υπό μελέτη εταιρείας, επιλέγεται η περιοχή του κέντρου των Αθηνών και συγκεκριμένα η Περιοχή στο Γουδί, έναντι της αντίστοιχης περιοχής του Αμαρουσίου, καθώς πληροί σε μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια τα οποία ορίστηκαν. Μετά από τη μελέτη αυτή, δεν χρειάστηκε να αναζητηθούν εναλλακτικές λύσεις για εγκατάσταση της έδρας της εταιρείας.

8.4 Προστασία Περιβάλλοντος

Η υπό σύσταση εταιρεία και η γενικότερη φιλοσοφία των μετόχων-ιδρυτών και ταυτόχρονα διαχειριστών της εταιρείας, αναγνωρίζουν ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί και πρέπει να συμβαδίζει με σεβασμό προς το περιβάλλον και την προστασία του. Επιθυμώντας λοιπόν την άμεση ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού τρόπου σκέψης στις καθημερινές της λειτουργίες, η εταιρεία “Dental Implants AE” σκοπεύει να ακολουθήσει με αυξημένη ευαισθησία τις εξής αρχές:

- Ορθολογική χρήση φυσικών πόρων και ενέργειας στις καθημερινές εργασίες και στον τρόπο λειτουργίας, με εισαγωγή διαδικασιών ανακύκλωσης υλικών από την καθημερινή λειτουργία, μείωση χρήσης χαρτιού, ανακύκλωση ηλεκτρονικών συσκευών, μπαταριών, κλπ.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης καινοτόμων τεχνολογιών με σκοπό την υιοθέτηση τους για επίτευξη φιλικότερων προς το περιβάλλον αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα η προμήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού μειωμένης ενεργειακής κατανάλωσης, εγκατάσταση λαμπτήρων εξοικονόμησης ενέργειας, κλπ.

8.5 Υπολογισμός Κόστους

Το ύψος του μισθώματος λαμβάνεται υπόψη στα 700 ευρώ. Έπειτα από έρευνα αγοράς στην ευρύτερη περιοχή, κρίνεται ένα εύλογο κόστος μίσθωσης επαγγελματικού χώρου της τάξεως των 200 m² στην ευρύτερη περιοχή, όπως έχει οριστεί. Παράλληλα παρατίθεται και η εκτίμηση εξέλιξης του ετησίου κόστους του μισθώματος σε εύρος 5 ετών, με αναπροσαρμογή της τάξεως του 2% αύξηση κατά έτος.

Κόστος Μίσθωσης Έδρας					
Έτη	2017	2018	2019	2020	2021
Μίσθωμα χώρου	8.400	8.568	8.740	8.915	9.094

Πίνακας 8-2 Κόστος Μίσθωσης Έδρας

Κεφάλαιο 9 – Προγραμματισμός Εκτελέσεως Έργου

9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως Έργου

Ο Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου αφορά στην χρονική αυτή περίοδο η οποία ξεκινά από τη λήψη της απόφασης υλοποίησης της επένδυσης, έως το χρονικό σημείο έναρξης της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας. Η εν λόγω φάση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, ενέργειες και εργασίες οι οποίες εκτελούνται εντός και εκτός εταιρείας και έχουν ως στόχο την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και να το μετασχηματίσουν από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της έναρξης λειτουργίας και εμπορικής δραστηριότητας της υπό μελέτη και προς σύσταση εταιρείας.

Για τη διεκπεραίωση αυτής της φάσης, είναι απαραίτητη η χάραξη ενός ρεαλιστικού σχεδίου δράσης για τα διάφορα επιμέρους στάδια εκτέλεσης του έργου. Ο προγραμματισμός αυτός θα πρέπει αρχικά να καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των επιμέρους δραστηριοτήτων κάθε σταδίου. Στη συνέχεια θα πρέπει να αποτυπώνει σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα το πλήθος των δραστηριοτήτων, την διάρκεια και την ιεράρχηση αυτών, δίνοντας ένα συνολικό χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση του έργου. Γίνεται σαφές ότι ο ακριβής καθορισμός των παραπάνω αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του σχεδίου εντός του οριζομένου χρονικού διαστήματος και δίχως την σπατάλη πόρων ή τον κατά το δυνατόν περιορισμό αυτών, περιορίζοντας απρόβλεπτα γεγονότα.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός πόρων του παρόντος επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών οι οποίες είναι αναγκαίες για την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας του επενδυτικού σχεδίου.
- Ιεράρχηση ενεργειών-εργασιών του έργου.
- Προετοιμασία χρονοδιαγράμματος εργασιών, όπου θα υποδεικνύονται οι ημερομηνίες έναρξης, διάρκειας και σειράς των εργασιών.

- Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε ανεξάρτητης εργασίας και υπολογισμός του αντίστοιχου κόστους.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του έργου.

9.2 Δραστηριότητες και Δεδομένα

Η υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό εργασιών με στόχο την δίχως καθυστερήσεις, υπερβάσεις κόστους και απρόοπτα για την ολοκλήρωσή του.

Η φάση εκτελέσεως του έργου αποτελείται από συσχετιζόμενες μεταξύ τους δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις εάν αποκλίνουν από τον προγραμματισμό. Επιπρόσθετα, οι δραστηριότητες αυτές δεν ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά πραγματοποίησης. Ο προγραμματισμός του έργου, καθορίζει με σαφήνεια τη διάρκεια της κάθε φάσης και παράλληλα καλύπτει ολόκληρη την επενδυτική περίοδο μέχρι την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας. Για τον εν λόγω προγραμματισμό λοιπόν, λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες και ενέργειες, οι οποίες θα ξεκινήσουν από το Αύγουστο του 2016.

Σύσταση εταιρείας

Κατά τη φάση αυτήν, υλοποιείται η σύσταση της εταιρείας “Dental Implants AE”, βάσει των νομικών διαδικασιών που επιβάλλονται από τις αρμόδιες αρχές. Για την σύσταση της συγκεκριμένης εταιρείας πρέπει να διεκπεραιωθούν τέσσερα βήματα:

- Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των εταίρων για την σύσταση εταιρείας.
- Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
- Επίσημη αίτηση προς τις αρχές.

- Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας της εταιρείας.
- Καταβολή μετοχικού Κεφαλαίου.

Τα έξοδα σύστασης, συμβολαιογράφου της εταιρείας διαμορφώνονται όπως αναλύεται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Έξοδα Σύστασης	5.000
Σύνολο:		5.000

Πίνακας 9-1 Έξοδα Σύστασης

Η διάρκεια της συγκεκριμένης ενέργειας υπολογίζεται στους 2 μήνες.

Διαμόρφωση χώρου εγκατάστασης έδρας της εταιρείας

Ο προγραμματισμός κατασκευής έργων διαμόρφωσης και διαρρύθμισης των χώρων της έδρας της εταιρείας, αποτελεί καίρια και καθοριστική παράμετρο του προγραμματισμού του έργου. Οι κατασκευαστικές δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με την υπάρχουσα υποδομή του προς μίσθωση χώρου. Θα υλοποιηθούν εργασίες διαμόρφωσης του χώρου μικρής κλίμακας, μικρές κατασκευές όπως επιχρίσματα και βαψίματα χώρων, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις φωτισμού, τηλεφωνίας, δικτύου δεδομένων και συναγερμού.

Τα έξοδα και το κόστος των εν λόγω κατασκευών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Κόστος διαμόρφωσης χώρου	14.000
Σύνολο:		14.000

Πίνακας 9-2 Διαμόρφωση Χώρου Εγκατάστασης Έδρας

Η διάρκεια της εν λόγω δραστηριότητας υπολογίζεται στον 1 μήνα.

Αναζήτηση και επιλογή προσωπικού

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου προβλέπεται να ολοκληρωθούν οι σχετικές ενέργειες για τον εντοπισμό του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να

στελεχώσει τις κενές θέσεις εργασίας της εταιρείας. Καθώς οι διοικητικές θέσεις καλύπτονται κατά κύριο λόγο από τους ιδρυτές της εταιρείας, κατ επέκταση μειώνεται ο αριθμός των θέσεων εργασίας προς κάλυψη. Θεωρείται ότι η εν λόγω διαδικασία δεν πρόκειται να αποβεί χρονοβόρα.

Το κόστος αναζήτησης προσωπικού παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Κόστος αναζήτησης προσωπικού	300
Σύνολο:		300

Πίνακας 9-3 Κόστος Αναζήτησης Προσωπικού

Η διάρκεια της εν λόγω δραστηριότητας υπολογίζεται στους 3 μήνες.

Προμήθεια εξοπλισμού και εφοδίων

Κατά το στάδιο αυτό εκτελούνται όλες οι ενέργειες που αφορούν στην προμήθεια όλων των επιμέρους υλικών, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της εταιρείας (εξοπλισμός γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κλπ), προκειμένου να μην υπάρξει καθυστέρηση στην έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας.

Το κόστος προμήθειας εξοπλισμού και εφοδίων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Κόστος προμήθειας εξοπλισμού	29.600
Σύνολο:		29.600

Πίνακας 9-4 Κόστος Προμήθειας Εξοπλισμού και Εφοδίων

Η διάρκεια της εν λόγω δραστηριότητας υπολογίζεται στους 2 μήνες.

Προετοιμασία και παραγγελίες εμπορευμάτων

Στην παρούσα φάση θα υλοποιηθούν ενέργειες και συμφωνίες αποστολής εμπορευμάτων από τους προμηθευτές. Η παρούσα ενέργεια δεν θα έχει κόστος, καθώς η παραλαβή, τιμολόγηση και πληρωμή των εμπορευμάτων θα υλοποιηθούν κατά την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας της εταιρείας.

Η διάρκεια της εν λόγω δραστηριότητας υπολογίζεται στους 3 μήνες.

Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων κρίνεται σκόπιμο να ξεκινήσει πριν από την έναρξη αυτών. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαδικτυακή διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας, την προώθηση και την σύναψη συμφωνιών με μεγάλα οδοντιατρικά κέντρα. Αν και κάποιες συμφωνίες συνεργασίας έχουν ήδη ξεκινήσει και οι ιδρυτές διαθέτουν κάποιο αριθμό σημαντικών πελατών και μεταπωλητών οι οποίοι έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον προμήθειας, η εν λόγω δραστηριότητα εντάσσεται και στον προγραμματισμό του έργου, καθώς θα υλοποιηθεί πλέον η προβολή των προϊόντων στο κοινό.

Το κόστος του Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

α.α.	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Κόστος Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων	2.000
Σύνολο:		2.000

Πίνακας 9-5 Κόστος Μάρκετινγκ προ των Πωλήσεων

Η διάρκεια της εν λόγω δραστηριότητας υπολογίζεται στους 4 μήνες.

Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος

Ο συντονισμός των επιμέρους εργασιών καθώς και ο έλεγχος των εκτελούμενων εργασιών θα υλοποιείται σε όλη τη διαδικασία εκτέλεσης των εργασιών από τους ιδρυτές της εταιρείας και δεν αναμένεται να προκύψει κόστος για την εν λόγω δραστηριότητα. Η διαδικασία θα είναι μια διαρκής διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης των εκτελούμενων εργασιών και ενεργειών, καθ όλη την περίοδο της κατασκευής και προετοιμασίας έναρξης της εμπορικής δραστηριότητας και δεν αναμένεται ότι θα έχει κάποιο κόστος καθώς οι ιδρυτές θα διαθέτουν τον προσωπικό τους χρόνο για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

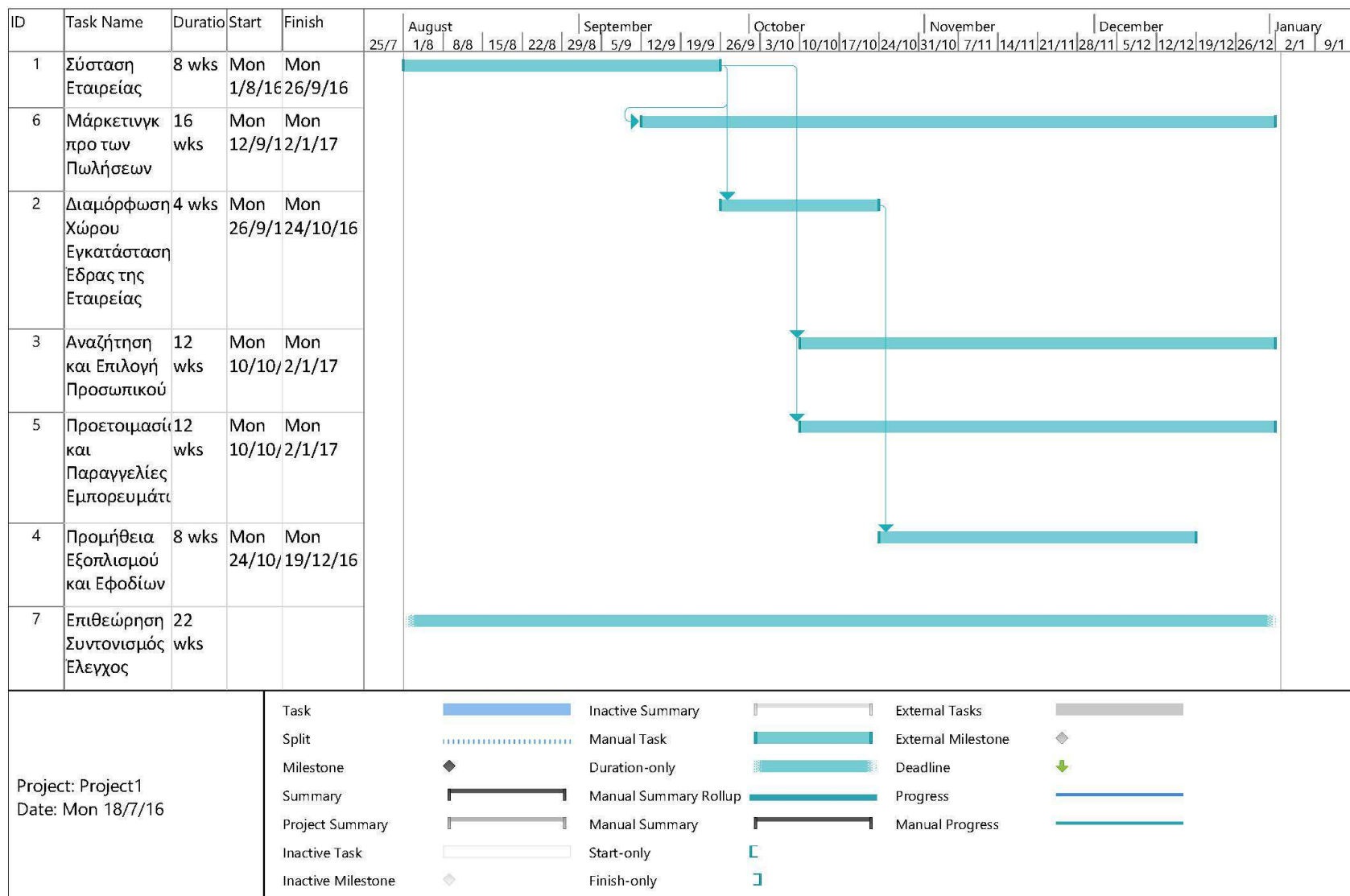
Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαιτούμενες και προς προγραμματισμό ενέργειες, της προ λειτουργικής περιόδου της εταιρείας. Με την ολοκλήρωση λοιπών των αναφερόμενων ενεργειών η εταιρεία θα βρίσκεται σε θέση να προβεί στην έναρξη της εμπορικής της δραστηριότητας, την έναρξη και ανάπτυξη των πωλήσεων. Οι εν λόγω ενέργειες, παρουσιάζονται στη συνέχεια σε

ένα χρονοδιάγραμμα τύπου Gant, όπου παρουσιάζονται αναλυτικά η ιεράρχηση των εργασιών, η διάρκεια της κάθε ενέργειας, και ποιες ενέργειες είναι προαπαιτούμενες για την έναρξη κάποιας επόμενης ενέργειας σε γραφική μορφή.

Ενέργεια	Διάρκεια (Μήνες)	Διάρκεια (Εβδομάδες)
Σύσταση εταιρείας	2	8
Διαμόρφωση χώρου εγκατάστασης έδρας της εταιρείας	1	4
Αναζήτηση και επιλογή προσωπικού	3	12
Προμήθεια εξοπλισμού και εφοδίων	2	8
Προετοιμασία και παραγγελίες εμπορευμάτων	3	12
Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων	4	16
Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	5,5	22

Πίνακας 9-6 Απαιτούμενες Ενέργειες προ Λειτουργικής Περιόδου και Χρονική Διάρκεια

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης των εργασιών, όπως αυτές αναλύονται στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου και τις διάρκειες της κάθε εργασίας, όπως αυτές εκτιμώνται. Ως περίοδος έναρξης εργασιών εκτιμάται η αρχή Αυγούστου και η ολοκλήρωση των εργασιών θα έχει υλοποιηθεί μέχρι το τέλος του έτους 2016, με στόχο την έναρξη της δραστηριότητας της εταιρείας τις αρχές του έτους 2017.



Γράφημα 9-1 Χρονοδιάγραμμα Εκτέλεσης Εργασιών Προπαραγωγικής Περιόδου

9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος

Είναι απαραίτητος ο ακριβής και λεπτομερής υπολογισμός των πόρων του επενδυτικού προγράμματος, ώστε να καλυφθούν όλες τις δαπάνες υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου και τον μετασχηματισμό αυτού από μελέτη σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας και εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας, εφόσον ληφθεί η οριστική απόφαση έναρξης λειτουργίας της εταιρείας. Υπολογίζεται το κόστος των πόρων βάσει του χρονοδιαγράμματος που περιγράφηκε και μέχρι τη χρονική στιγμή έναρξης της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας. Η εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως κεφαλαιοποιείται ως προπαραγωγικό κόστος, αποτελώντας τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης.

Έτσι η εκτίμηση του κόστους επένδυσης το οποίο θα αναληφθεί από την εταιρεία με σκοπό την διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος σχετικά με την εκτέλεση του έργου παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Στο σημείο αυτό αναφέρεται ότι στα έξοδα αναφέρονται μόνον τα έξοδα σύστασης της εταιρείας και όχι το καταβληθέν μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας.

Ενέργεια	Κόστος
Σύσταση εταιρείας	5.000
Διαμόρφωση χώρου εγκατάστασης έδρας της εταιρείας	14.000
Αναζήτηση και επιλογή προσωπικού	300
Προμήθεια εξοπλισμού	29.600
Προετοιμασία και παραγγελίες εμπορευμάτων	0
Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων	2.000
Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	0
Σύνολο:	50.900

Πίνακας 9-7 Κόστος Εκτελέσεως Προγράμματος

Κεφάλαιο 10 – Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο η υλοποίηση της εν λόγω επένδυσης είναι χρηματοοικονομικά εφικτή και συμφέρουσα για τους επενδυτές. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι ο εντοπισμός των ενδεχόμενων αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και παράλληλα να προσδιοριστεί η ελκυστικότητα της επένδυσης. Η παρούσα ανάλυση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την πληροφόρηση επενδυτών και χρηματοδοτικών σχημάτων προκειμένου να αποφασίσουν για το εάν θα χρηματοδοτήσουν την υπό μελέτη επένδυση.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση των αναγκαίων εισροών, καθώς και των προβλεπόμενων εκροών οι οποίες αναμένεται να προκύψουν κατά την λειτουργία της εταιρείας. Σημαντική και καθοριστική παράμετρος είναι ο μετασχηματισμός των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή ιδίων κεφαλαίων, το οποίο αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, σε ενεργητικό.

Η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το κατά πόσο το επιχειρηματικό πλάνο είναι χρηματοοικονομικά εφικτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα της επένδυσης και παράλληλα προσδιορίζεται η ελκυστικότητα αυτής για κάθε πιθανό επενδυτή. Τέλος παρέχεται η πληροφόρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης και αξιολογείται το κατά πόσο η δέσμευση οικονομικών πόρων των επενδυτών, η οποία γίνεται με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον, αποδίδει τα βέλτιστα τόσο στην επιχείρηση όσο και στους επενδυτές.

10.2 Ανάλυση Κόστους Επένδυσης

Σημαντική παράμετρος της χρηματοοικονομικής εφικτότητας του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ο εντοπισμός όλων των επιμέρους στοιχείων κόστους και δαπανών, τα οποία διαμορφώνουν το συνολικό κόστος της επένδυσης. Τα στοιχεία αυτά, όπως αναλύονται στις επιμέρους ενότητες της οικονομοτεχνικής μελέτης, περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις δαπάνες οι οποίες υλοποιούνται κατά την διάρκεια υλοποίησης της επένδυσης και αφορούν στην περίοδο προ της λειτουργίας και έναρξης δραστηριότητας της εταιρείας, την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και το σύνολο όλων των αναγκαίων και απαιτούμενων δαπανών ώστε να παρέχεται δυνατότητα στην νέα επιχείρηση να ανταποκριθεί πλήρως στις λειτουργικές της υποχρεώσεις κατά την περίοδο της εμπορικής δραστηριότητάς της.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης περιγράφεται από την ακόλουθη σχέση.

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Το πάγιο ενεργητικό της εταιρείας, περιλαμβάνει τις πάγιες επενδύσεις οι οποίες υλοποιούνται κατά την προετοιμασία των χώρων της έδρας εγκατάστασης της επιχείρησης καθώς και τις προπαραγωγικές δαπάνες οι οποίες υλοποιούνται κατά την περίοδο προ της έναρξης της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας. Το συνολικό πάγιο ενεργητικό λοιπόν της εταιρείας, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πάγιες Επενδύσεις	Κόστος (€)
Διαμόρφωση χώρου εγκατάστασης έδρας της εταιρείας	14.000
Προμήθεια εξοπλισμού	29.600
Σύνολο 1:	43.600
Δαπάνες Προ της Λειτουργίας	Κόστος (€)
Σύσταση εταιρείας	5.000
Αναζήτηση και επιλογή προσωπικού	300
Μάρκετινγκ προ των πωλήσεων	2.000
Μελέτη Σκοπιμότητας	3.500
Σύνολο 2:	10.800
Πάγιο Ενεργητικό (Σύνολο 1 + Σύνολο 2)	54.400

Πίνακας 10-1 Πάγιο Ενεργητικό Εταιρείας

10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, απεικονίζει τις απαιτούμενες αρχικές κεφαλαιακές ανάγκες για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Καθορίζεται από το ποσό του τρέχοντος ενεργητικού για την κάλυψη των υποχρεώσεων της επιχείρησης, ενώ το εναπομένον ποσό δύναται να καλύψει ταμιακά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Υπολογίζεται από το κυκλοφορούν ενεργητικό της εταιρείας, δηλαδή το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών, μειούμενο κατά το τρέχον παθητικό, δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρείας και περιγράφεται από την ακόλουθη σχέση.

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Για τον υπολογισμό του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, είναι απαραίτητος ο ορισμός των ελάχιστων ημερών κάλυψης (X), τόσο του τρέχοντος ενεργητικού όσο και του τρέχοντος παθητικού της εταιρείας, για κάθε στοιχείο κόστους (A) ενεργητικού είτε παθητικού και υπολογίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για κάθε ένα από τα αναφερόμενα στοιχεία, κατόπιν διαίρεσης των συνολικών ημερών του έτους (360) διά τον αριθμό των ημερών ελάχιστης κάλυψης του κάθε στοιχείου κόστους ενεργητικού είτε παθητικού ($Y=360/X$). Τέλος το κάθε στοιχείο

κόστους διαιρείται με τον αντίστοιχο συντελεστή του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$). Για τον τελικό υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης μειώνεται το πόσο του τρέχοντος ενεργητικού κατά το ποσό του τρέχοντος παθητικού. Σημειώνεται εδώ ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (υποχρεώσεις από πελάτες) και των αποθεμάτων των εμπορεύσιμων προϊόντων, απαιτείται να έχει υπολογισθεί το ετήσιο κόστος λειτουργίας για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας, καθώς οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο εν λόγω κόστος, για τον υπολογισμό του οποίου είναι απαραίτητος ο υπολογισμός των ετήσιων αποσβέσεων.

Προκειμένου να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού, λαμβάνονται υπόψη κάποιες παραδοχές σύμφωνα με τα οριζόμενα από την νομοθεσία. Έτσι λοιπόν τα πάγια στοιχεία της εταιρείας έχουν μηδενική υπολειμματική αξία κατά το πέρας της ωφέλιμης διάρκειας ζωής τους και αποσβαινούνται ισόποσα κατά έτος. Το ετήσιο ποσό των αποσβέσεων υπολογίζεται κατόπιν διαίρεσης του κόστους του συνολικού πάγιου ενεργητικού της εταιρείας (πίνακας 10-1), με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής των παγίων. Για την παρούσα επένδυση λαμβάνονται τα 8 έτη, ως διάρκεια ωφέλιμης ζωής των παγίων της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, και την ακόλουθη σχέση για τον υπολογισμό της ετήσιας απόσβεσης.

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = \text{Αξία Παγίου Ενεργητικού} / \text{Ωφέλιμη Ζωή Παγίων}$$

Προκύπτει ότι η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 54.400 / 8 = 6.800 \text{ €}$$

Το κόστος λειτουργίας για το πρώτο έτος δραστηριότητας της εταιρείας, κατόπιν υπολογισμού των αποσβέσεων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Περιγραφή Κόστους	Κόστος (€)
Κόστος Πωληθέντων	271.200
Κόστος Logistics - Διανομής	7.000
Κόστος Marketing - Προώθησης	18.600
Κόστος Διοίκησης	121.220
Γενικά Έξοδα	29.080
Αποσβέσεις	6.800
Κόστος Λειτουργίας (€)	453.900

Πίνακας 10-2 Κόστος Λειτουργίας Έτους 2015

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, πραγματοποιείται ο υπολογισμός των αναγκών της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, με βάση τις ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού της εταιρείας, όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Ελάχιστες Απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού και Παθητικού	
α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος λειτουργίας μείον τις αποσβέσεις
β. Αποθέματα	
Εμπορεύματα	45 ημέρες στο ετήσιο κόστος λειτουργίας μείον τις αποσβέσεις
Υλικά συσκευασίας	180 ημέρες στο αντίστοιχο κόστος
γ. Μετρητά στο Ταμείο	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος λειτουργίας, μείον κόστους πωληθέντων και λοιπών εφοδίων και αποσβέσεων
δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	15 ημέρες, στο ετήσιο κόστος εμπορευμάτων και συνολικών εφοδίων λειτουργίας

Πίνακας 10-3 Ελάχιστες Απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού και Παθητικού

Περιγραφή	Ποσό (€) A	Αρ. Ημερών Ελάχιστης Κάλυψης X	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών $Y=360/X$	Ανάγκες Πρώτου Έτους $B=A/Y$
Τρέχον Ενεργητικό				
α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	447.100	30	12	37.258
β. Αποθέματα				
Εμπορεύματα	447.100	45	8	55.888
Υλικά συσκευασίας	4.000	180	2	2.000
γ. Μετρητά στο Ταμείο	156.320	15	24	6.513
I. Σύνολο Τρέχοντος Ενεργητικού (€) (I)				169.485
Τρέχον Παθητικό				
δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	290.780	15	24	12.116
II. Σύνολο Τρέχοντος Παθητικού (€) (II)				12.116
III. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = (I) – (II) (€)				89.543
IV. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας				453.900
Μείον				
Κόστος Πωληθέντων και λοιπών εφοδίων				290.780
Αποσβέσεις				6.800
Σύνολο:				156.320
IV. Μετρητά στο ταμείο				6.513

Πίνακας 10-4 Ανάγκες σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, το συνολικό κόστος της επένδυσης αποτελείται από το πάγιο ενεργητικό καθώς και από τις ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης και ανέρχεται συνολικά στις 143.943 €, με κατανομή κατά 37,8% σε πάγια ενεργητικά στοιχεία της επιχείρησης και προεπενδυτικές δαπάνες και κατά 62,2% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Συνολικό Κόστος Επένδυσης		
Περιγραφή	Κόστος (€)	Ποσοστό (%)
Πάγιο Ενεργητικό	54.400	37,8%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	89.543	62,2%
Σύνολο	143.943	100,0%

Πίνακας 10-5 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

10.3 Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου

Οι ανάγκες χρηματοδότησης για την υλοποίηση της επένδυσης θα πραγματοποιηθούν όπως έχει αναφερθεί με ίδια κεφάλαια των μετόχων, καθώς κρίνεται αβέβαιη η χρηματοδότηση μέσω τραπεζής, λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης και της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος με κεφαλαιακούς περιορισμούς στις μέρες μας. Συνεπώς δεν θα υπάρξει μακροπρόθεσμος δανεισμός της επιχείρησης.

10.4 Διαχρονική Ανάλυση Συνολικού Κόστους Λειτουργίας Εταιρείας

Σκοπός και βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων στην πάροδο των ετών και καθ όλη τη λειτουργία αυτής. Προκειμένου να ελεγχθεί η ανταγωνιστικότητα της υπό σύσταση εταιρεία, θα πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό ετήσιο κόστος λειτουργίας και στην παρούσα μελέτη αυτό γίνεται σε ορίζοντα 5 ετών.

Με στόχο τον υπολογισμό της διαχρονικής εξέλιξης του συνολικού κόστους λειτουργίας απαιτείται ο υπολογισμός του ετήσιου κόστους λειτουργίας. Με χρήση και επεξεργασία όλων των στοιχείων όπως αυτά αναφέρονται στην παρούσα μελέτη και σε κάθε επιμέρους ενότητα, υπολογίζεται το ετήσιο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Περιγραφή Κόστους	2017	2018	2019	2020	2021
Κόστος Πωληθέντων	271.200	304.700	342.300	384.500	432.000
Κόστος Logistics - Διανομής	7.000	7.866	8.837	9.927	11.154
Κόστος Marketing - Προώθησης	18.600	18.650	20.951	23.533	26.441
Κόστος Διοίκησης	121.220	139.836	181.096	211.107	241.119
Γενικά Έξοδα	29.080	25.488	30.647	35.811	40.981
Αποσβέσεις	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
Κόστος Λειτουργίας (€)	453.900	503.340	590.631	671.678	758.495

Πίνακας 10-6 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Λειτουργίας

Με στόχο τον εντοπισμό του συνολικού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και προκειμένου να διαπιστωθεί η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους της υπό σύσταση εταιρείας, είναι απαραίτητος ο διαχρονικός υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραδοχές, όπως αυτές αναλύθηκαν για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης κατά το πρώτο έτος λειτουργίας και αναφέρονται στο Πίνακα 10-3, προκύπτουν τα ακόλουθα ποσά για το συνολικό ενεργητικό και παθητικό της εταιρείας.

Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	447.100	496.540	583.831	664.878	751.695
β. Αποθέματα					
Εμπορεύματα	447.100	496.540	583.831	664.878	751.695
Υλικά συσκευασίας	4.000	4.495	5.050	5.673	6.374
γ. Μετρητά στο Ταμείο	156.320	175.627	219.883	253.226	286.960
δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	290.780	320.913	363.948	411.652	464.735

Πίνακας 10-7 Συνολικά Ποσά Λογαριασμών Ενεργητικού και Παθητικού

Με βάση τα ανωτέρω ποσά υπολογίζονται ανά έτος το αναγκαίο ύψος και οι ανάγκες σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης της υπό σύσταση εταιρείας, όπως αυτό παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Περιγραφή	2017	2018	2019	2020	2021
Τρέχον Ενεργητικό					
α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	37.258	41.378	48.653	55.407	62.641
β. Αποθέματα					
Εμπορεύματα	55.888	62.068	72.979	83.110	93.962
Υλικά συσκευασίας	2.000	2.248	2.525	2.837	3.187
γ. Μετρητά στο Ταμείο	6.513	7.318	9.162	10.551	11.957
I. Σύνολο Τρέχοντος Ενεργητικού (€)	101.659	113.012	133.319	151.905	171.747
Τρέχον Παθητικό					
δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	12.116	13.371	15.165	17.152	19.364
II. Σύνολο Τρέχοντος Παθητικού (€)	12.116	13.371	15.165	17.152	19.364
III. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = Σύνολο (I) – Σύνολο (II) (€)	89.543	99.641	118.154	134.753	152.383
IV. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας	453.900	503.340	590.631	671.678	758.495
Μείον					
Κόστος Πωληθέντων και λοιπών εφοδίων	290.780	320.913	363.948	411.652	464.735
Αποσβέσεις	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
Σύνολο:	156.320	175.627	219.883	253.226	286.960
IV. Μετρητά στο ταμείο	6.513	7.318	9.162	10.551	11.957

Πίνακας 10-8 Συνολικές Ετήσιες Ανάγκες σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Με στόχο την βέλτιστη αξιολόγηση της υπό σύσταση εταιρείας “Dental Implants AE”, είναι απαραίτητη η ανάλυση των ταμειακών ροών αυτής. Προκειμένου να προβούν οι επενδυτές στην λήψη της απόφασης υλοποίησης της επένδυσης και την σύσταση της εταιρείας, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια σαφής εικόνα των λογιστικών καταστάσεων, οι οποίες παρέχουν σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με την ανάλυση της δομής χρηματοδότησης του επιχειρηματικού σχεδίου και τον υπολογισμό του κόστους κεφαλαίου της υπό σύσταση εταιρείας.

Οι λογιστικές καταστάσεις που κρίνονται απαραίτητες για την αξιολόγηση του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου είναι η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, ο Ισολογισμός και ο Πίνακας Χρηματικών Ροών.

10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης απεικονίζει το λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης στη διάρκεια της χρήσης και τα οικονομικά αποτελέσματα κατά την χρήση αυτή, τα οποία μπορεί να είναι είτε θετικά (κέρδος) είτε αρνητικά (ζημία). Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αποτελεί την πρωταρχική πηγή άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων από την δραστηριότητα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τις μεγάλες κατηγορίες στοιχείων, δηλαδή τα έσοδα τα οποία συμβάλουν στην αύξηση της καθαρής θέσης της εταιρείας και τα έξοδα τα οποία οδηγούν σε μείωση της καθαρής θέσης της εταιρείας.

Με βάση τα στοιχεία όπως αυτά έχουν αναλυθεί σε κάθε υποενότητα της συγκεκριμένης μελέτης, προκύπτει ο πίνακας των αποτελεσμάτων χρήσης της υπό σύσταση εταιρείας για περίοδο 5 ετών.

Όπως έχει αναφερθεί στον Πίνακα 10-6, στο συνολικό κόστος λειτουργίας περιλαμβάνονται και οι αποσβέσεις της εταιρείας, ενώ η φορολογία των Ανώνυμων Εταιρειών ανέρχεται σε 29%.

	2017	2018	2019	2020	2021
Έσοδα από Πωλήσεις	499.080	566.210	642.180	728.270	826.020
Συνολικό Κόστος Λειτουργίας	453.900	503.340	590.631	671.678	758.495
Κέρδη Προ Φόρων	45.180	62.870	51.549	56.592	67.525
Φόρος Εισοδήματος	13.102	18.232	14.949	16.412	19.582
Καθαρά Αποτελέσματα	32.078	44.638	36.600	40.180	47.943

Πίνακας 10-9 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η εταιρεία παρουσιάζει καθαρά κέρδη για τους μετόχους από την πρώτη χρήση και στη συνέχεια παρουσιάζεται σημαντική άνοδος των κερδών της.

10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Με στόχο την αξιολόγηση των ταμειακών εισροών και εκροών της επιχείρησης είναι απαραίτητη η ανάλυση και κατάρτιση του πίνακα χρηματικών ροών. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και ο ισολογισμός παρέχουν όλες τις πληροφορίες αναφορικά με την αξία της επιχείρησης, δίχως όμως να δίνουν την εικόνα των ταμειακών ροών, της ρευστότητας της επιχείρησης και τον χρηματοδοτικό προγραμματισμό υλοποίησης της επένδυσης. Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται οι χρηματικές ροές της υπό σύσταση επιχείρησης.

	Προ Λειτουργική Περίοδος	2017	2018	2019	2020	2021
A. Χρηματικές Εισροές						
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	143.943	na	na	na	na	na
Έσοδα από Πωλήσεις	na	499.080	566.210	642.180	728.270	826.020
Σύνολο Α	143.943	499.080	566.210	642.180	728.270	826.020
B Χρηματικές Εκροές						
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	54.400	na	na	na	na	na
Συνολικό Κόστος Λειτουργίας	na	453.900	503.340	590.631	671.678	758.495
Φόρος Εισοδήματος	na	13.102	18.232	14.949	16.412	19.582
Αποθεματικό Επιχείρησης	na	4.812	6.696	5.490	6.027	7.191
Μερίσματα	na	16.039	22.319	18.300	20.090	23.972
Σύνολο Β	54.400	487.853	550.587	629.370	714.207	809.240
Πλεόνασμα (Α-Β) Κέρδη εις νέον	89.543	11.227	15.623	12.810	14.063	16.780
Σωρευτικό Υπόλοιπο	89.543	100.770	116.393	129.203	143.266	160.046

Πίνακας 10-10 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Σημειώνεται ότι τα αποθεματικά της επιχείρησης υπολογίζονται στο 15% επί των καθαρών κερδών, ενώ τα μερίσματα στο 50% επί των καθαρών κερδών.

10.5.3 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση, η οποία παρουσιάζει κατά την χρονική στιγμή την οποία εκδίδεται την παρούσα χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης. Ο ισολογισμός της επιχείρησης παρουσιάζει:

- Το ενεργητικό της επιχείρησης, δηλαδή τα μέσα δράσης της επιχείρησης και τα οποία βρίσκονται στην ιδιοκτησία της επιχείρησης.
- Το παθητικό της επιχείρησης, δηλαδή όλες τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους.
- Την καθαρή θέση της επιχείρησης, δηλαδή τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα.

Ο ισολογισμός βασίζεται στην βασική λογιστική ισότητα

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Παθητικό} + \text{Καθαρή Θέση}$$

Τα στοιχεία του ισολογισμού ομαδοποιούνται με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη άντληση πληροφορίας, την διευκόλυνση μελέτης και την δυνατότητα επεξεργασίας αυτών. Η ομαδοποίηση πραγματοποιείται στους λογαριασμούς του ενεργητικού και παθητικού της επιχείρησης, ενώ η καθαρή θέση παρουσιάζεται σε έναν ή περισσότερους λογαριασμούς, δίχως αυτοί να ομαδοποιούνται.

Τα στοιχεία του ενεργητικού ομαδοποιούνται σε πάγιο και κυκλοφορούν ενεργητικό. Βασικό κριτήριο για την κατάταξη ενός στοιχείου σε έναν εκ των δύο κατηγοριών ενεργητικού αποτελεί η αμεσότητα και δυνατότητα ρευστοποίησης αυτού, δηλαδή η ταχύτητα με την οποία αυτό δύναται να μετατραπεί άμεσα σε χρηματικό πόρο. Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει όλα αυτά τα στοιχεία, τα οποία δεν δύναται ή δεν προτίθεται η εταιρεία να ρευστοποιήσει σε άμεσο χρονικό διάστημα, δηλαδή τα στοιχεία μικρής ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι ο εξοπλισμός της εταιρείας. Το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τα οποία δύναται να ρευστοποιηθούν στο άμεσο χρονικό διάστημα, δηλαδή στοιχεία μεγάλης ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι για παράδειγμα τα αποθέματα και οι εισπρακτέοι λογαριασμοί.

Όσον αφορά στα στοιχεία του παθητικού, η παράμετρος ομαδοποίησης αυτών είναι το κριτήριο του χρόνου λήξης της κάθε υποχρέωσης, η χρονική περίοδος δηλαδή κατά την οποία η εταιρεία έχει την υποχρέωση να προβεί σε εξόφληση της αντίστοιχης υποχρέωσης και ομαδοποιούνται σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο παθητικό. Οι υποχρεώσεις οι οποίες λήγουν εντός της λογιστικής χρήσης της επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως βραχυπρόθεσμο παθητικό, ενώ οι

υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο αυτού του διαστήματος χαρακτηρίζονται ως μακροπρόθεσμο παθητικό.

Η καθαρή θέση της επιχείρησης, περιλαμβάνει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας καθώς και τα αποθεματικά της επιχείρησης, όπως αυτά προκύπτουν κατά την χρήση.

Έτσι λοιπόν με βάση τα ανωτέρω, προκύπτουν οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό σύσταση εταιρείας “Dental Implants ΑΕ”.

Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί	2017	2018	2019	2020	2021
I. Ενεργητικό					
A. Πάγιο Ενεργητικό					
Επενδύσεις	43.600				
Προ Λειτουργικές Δαπάνες	10.800				
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	54.400	47.600	40.800	34.000	27.200
Αποσβέσεις	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
Πάγιο Ενεργητικό μείον Αποσβέσεις	47.600	40.800	34.000	27.200	20.400
B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	57.888	64.316	75.504	85.947	97.149
Πελάτες	37.258	41.378	48.653	55.407	62.641
Διαθέσιμα	6.513	7.318	9.162	10.551	11.957
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	101.659	113.012	133.319	151.905	171.747
Γ. Ισοζύγιο Μετρητών	100.770	116.393	129.203	143.266	160.046
<u>Σύνολο Ενεργητικού</u>	<u>250.029</u>	<u>270.205</u>	<u>296.522</u>	<u>322.371</u>	<u>352.193</u>
II. Παθητικό					
A. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	12.116	13.371	15.165	17.152	19.364
Φόροι	13.102	18.232	14.949	16.412	19.582
Μερίσματα Πληρωτέα	16.039	22.319	18.300	20.090	23.972
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	41.257	53.922	48.414	53.654	62.918
B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Τραπεζικό Δάνειο					
Προβλέψεις για Κινδύνους και Έξοδα	48.790	50.021	85.865	104.684	121.361
<u>Σύνολο Παθητικού</u>	<u>90.047</u>	<u>103.943</u>	<u>134.279</u>	<u>158.338</u>	<u>184.279</u>
III. Καθαρή Θέση					
Μετοχικό Κεφάλαιο	143.943	143.943	143.943	143.943	143.943
Τακτικό Αποθεματικό	4.812	6.696	5.490	6.027	7.191
Κέρδη εις νέον	11.227	15.623	12.810	14.063	16.780
<u>Σύνολο Καθαρής Θέσης</u>	<u>159.982</u>	<u>166.262</u>	<u>162.243</u>	<u>164.033</u>	<u>167.914</u>
Σύνολο Παθητικού και Καθαρής Θέσης	250.029	270.205	296.522	322.371	352.193

Πίνακας 10-11 Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Το πλέον βασικό κριτήριο για λήψη απόφασης υλοποίησης της επένδυσης, και κατ'επέκταση για την σύσταση της υπό μελέτη εταιρείας, είναι η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού κόστους της επένδυσης και επί του μετοχικού κεφαλαίου, η οποία θα πρέπει να είναι υψηλή και με βάση τα αναμενόμενα των μετόχων. Έτσι η αξιολόγηση θα πρέπει να παρέχει μια σαφή εικόνα αναφορικά με την απόδοση των κεφαλαίων τα οποία θα επενδυθούν. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης για να καθοριστεί το αν είναι επικερδές ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Από αυτές οι πιο σαφείς και ικανοποιητικές θεωρούνται η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης, η μέθοδος του απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου, η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας και η μέθοδος του εσωτερικού βαθμού απόδοσης, οι οποίες και αναλύονται στη συνέχεια.

10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period) δίνει τον αριθμό των ετών τα οποία απαιτούνται προκειμένου να επανεισπραχθεί το σύνολο του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών της δραστηριότητας της εταιρείας. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μια ένδειξη κινδύνου και ρευστότητας της επένδυσης, σύμφωνα με την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο μικρότερος ο κίνδυνος και το ρίσκο της επένδυσης. Ωστόσο η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα και σε συνδυασμό με τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Για την εφαρμογή της μεθόδου απαιτείται ο υπολογισμός των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) που προβλέπεται να παρουσιάσει η υπό μελέτη εταιρεία. Η καθαρή ταμειακή ροή της επένδυσης για κάθε έτος ορίζεται από την σχέση:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

Καθαρή Ταμειακή Ροή= Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα οφέλη που αναμένονται από την υλοποίηση της επένδυσης (πωλήσεις) ενώ οι εκροές περιλαμβάνουν κάθε ταμειακή εκροή που γίνεται κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας.

	2017	2018	2019	2020	2021
Έσοδα από Πωλήσεις	499.080	566.210	642.180	728.270	826.020
Κόστος Λειτουργίας	453.900	503.340	590.631	671.678	758.495
Κέρδη προ Φόρων	45.180	62.870	51.549	56.592	67.525
Φόρος Εισοδήματος	13.102	18.232	14.949	16.412	19.582
Καθαρά Αποτελέσματα	32.078	44.638	36.600	40.180	47.943
Αποσβέσεις	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
Καθαρές Ταμειακές Ροές	38.878	51.438	43.400	46.980	54.743
Αθροιστικές ΚΤΡ	38.878	90.316	133.716	180.696	235.439

Πίνακας 10-12 Καθαρές Ταμειακές Ροές

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης, το οποίο όπως έχει αναφερθεί ανέρχεται στις 143.943 €, θα είναι σε χρονικό διάστημα μικρότερο των τεσσάρων ετών λειτουργίας και για την ακρίβεια $143.943 - 133.716 = 10.227$ και $10.227 / 46.980 = 0,217$ του τέταρτου έτους, δηλαδή **3 έτη και 2,6 μήνες**.

Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική αφού, ήδη από τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας της, το κεφάλαιο επένδυσης θα έχει επιστραφεί και η δραστηριότητα ξεκινά να αποφέρει κέρδη για τους μετόχους.

10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης Κεφαλαίου, εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της εταιρείας (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το συνολικά επενδυόμενο κεφάλαιο. Γενικά στην περίπτωση των επενδύσεων να χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι δύο συντελεστές απόδοσης:

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου

ή

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου

Στην περίπτωση της “Dental Implants ΑΕ” οι δύο συντελεστές ταυτίζονται καθώς το συνολικά επενδυόμενο κεφάλαιο είναι ταυτόχρονα και το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο εφόσον δεν προβλέπεται χρηματοδότηση της επιχείρησης. Ο συντελεστής λοιπόν υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης σχέσης για κάθε έτος της δραστηριότητας της εταιρείας.

$$\text{ΑΣΑΚ (\%)} = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο (\%)}$$

ΑΣΑΚ	2017	2018	2019	2020	2021
Καθαρά Κέρδη	32.078	44.638	36.600	40.180	47.943
Μετοχικό Κεφάλαιο	143.943	143.943	143.943	143.943	143.943
ΑΣΑΚ (%)	22,29%	31,01%	25,43%	27,91%	33,31%

Πίνακας 10-13 Συντελεστής Απόδοσης Επενδυόμενου Κεφαλαίου

Όπως λοιπόν προκύπτει από τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου παρατηρείται ότι αυτός είναι ιδιαίτερα υψηλός και η επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική και αποδοτική για τους μετόχους.

10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η μέθοδος αξιολόγησης της καθαρής παρούσας αξίας, στηρίζεται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνοντας υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησής αυτών, για όλη τη διάρκεια της προβλεπόμενης δραστηριότητας της υπό μελέτη εταιρείας. Γίνεται αντιληπτό ότι η εφαρμογή μεθόδων που στηρίζονται στην προεξόφληση μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών παρέχουν πιο αντικειμενική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τους μετόχους και κάθε πιθανό επενδυτή, σε σύγκριση με τις δύο προαναφερθείσες μεθόδους.

Σύμφωνα με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value), οι καθαρές ταμειακές ροές της όλων των χρήσεων, προεξοφλούνται στο παρόν, με

συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

Για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας εφαρμόζεται ο ακόλουθος τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} [KTP_{\tau} / (1 + \kappa)^{\tau}] - ΚΕ$$

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

KTP_{τ} = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

ν = Αριθμός περιόδων

τ = Περίοδος

Στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, ο υπολογισμός της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να γίνει με βάση την ακόλουθη σχέση:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} [KTP_{\tau} * ΣΠΑ_{\kappa, \nu}] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής $ΣΠΑ_{\kappa, \nu}$ αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας και ισούται με:

$$ΣΠΑ_{\kappa, \nu} = 1 / (1 + \kappa)^{\nu}$$

Το κριτήριο επιλογής ή απόρριψης της προς υλοποίηση επένδυσης είναι η τιμή της Καθαρής Παρούσας Αξίας και η οποία πρέπει να είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η παρούσα αξία των ταμιακών ροών είναι μεγαλύτερη από το κόστος της επένδυσης, με συντελεστή προεξόφλησης τον ελάχιστο αποδεκτό όπως αυτός ορίζεται από τους μετόχους.

Στον ακόλουθο πίνακα γίνεται υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας των ταμιακών ροών της προς υλοποίηση επένδυσης, όπου λαμβάνεται υπόψη συντελεστή προεξόφλησης σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες το 6% [15].

	2017	2018	2019	2020	2021
ΚΤΡ	38.878	51.438	43.400	46.980	54.743
Περίοδος (τ)	1	2	3	4	5
κ	6%	6%	6%	6%	6%
ΣΠΑ _{6%,ν}	0,94340	0,89000	0,83962	0,79209	0,74726
ΚΠΑ	36.677,36	45.779,28	36.439,81	37.212,40	40.907,30
Συνολική ΚΠΑ	197.016,16				
Κόστος Επένδυσης	143.943				
ΚΠΑ = Συνολική ΚΠΑ - Κόστος Επένδυσης	53.073,16				

Πίνακας 10-14 Καθαρή Παρούσα Αξία

Παρατηρούμε ότι η Καθαρή παρούσα αξία της επιχείρησης, είναι μεγαλύτερη της μονάδας, άρα και η επένδυση κρίνεται κερδοφόρα για τους μετόχους, με βάση τον ελάχιστο συντελεστή απόδοσης του 6%, όπως αυτός κρίνεται αποδεκτός από τους μετόχους.

10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (Internal Rate of Return) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο εξισώνεται η παρούσα αξία των προβλεπόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών με το αρχικό κόστος της επένδυσης ή διαφορετικά το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία. Η σχέση που περιγράφει την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της επένδυσης είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = 0 \Leftrightarrow \text{ΚΕ} = \sum_{\tau=1}^{\nu} [\text{ΚΤΡ}_{\tau} * \text{ΣΠΑ}_{\kappa,\nu}]$$

Για τον υπολογισμό του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR) και με βάση τις καθαρές ταμειακές ροές όπως αυτές έχουν υπολογιστεί, γίνεται προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με το επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (6%), αλλά και με άλλα επιτόκια ένα χαμηλό (IRR1) και ένα υψηλό (IRR2), μέχρι την εύρεση αρνητικής τιμής της ΚΠΑ και με τα επιτόκια IRR1 και IRR2 να μην έχουν σημαντική απόκλιση μεταξύ τους, ώστε να εξασφαλίζεται η γραμμική σχέση του IRR με την ΚΠΑ και στη συνέχεια γίνεται εντοπισμός του ακριβή εσωτερικού συντελεστή απόδοσης βάσει της σχέσης

$$IRR = IRR1 + [ΘΚΠΑ*(IRR2 - IRR1) / ΘΚΠΑ + ΑΚΠΑ]$$

Με ΘΚΠΑ την θετική τιμή της ΚΠΑ για IRR1 και ΑΚΠΑ την αρνητική τιμή της ΚΠΑ για IRR2.

Έτσι λοιπόν κατόπιν δοκιμών προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας για τον υπολογισμό του IRR.

	2017	2018	2019	2020	2021	IRR		
ΚΤΡ	38.878	51.438	43.400	46.980	54.743	<u>18,16%</u>		
Περίοδος (τ)	1	2	3	4	5			
κ (IRR1)	18%	18%	18%	18%	18%			
ΣΠΑ _{18%,ν}	0,84746	0,71818	0,60863	0,51579	0,43711	Σύνολο	ΚΕ	ΚΠΑ
ΘΚΠΑ	32.947,46	36.941,68	26.414,82	24.231,66	23.928,76	144.464,38	143.943	521,38
Περίοδος (τ)	1	2	3	4	5			
κ (IRR2)	19%	19%	19%	19%	19%			
ΣΠΑ _{19%,ν}	0,84034	0,70616	0,59342	0,49867	0,41905	Σύνολο	ΚΕ	
ΑΚΠΑ	32.670,59	36.323,42	25.754,48	23.427,36	22.940,10	141.115,96	143.943	-2.827,04

Πίνακας 10-15 Υπολογισμός Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (IRR)

Έτσι λοιπόν βάση της ανωτέρω σχέσης προκύπτει

$$IRR = IRR1 + [ΘΚΠΑ*(IRR2 - IRR1) / (ΘΚΠΑ + ΑΚΠΑ)] \Leftrightarrow$$

$$IRR = 18 + [521,38*(19 - 18) / (521,38 + 2.827,04)] \Leftrightarrow$$

$$IRR = 18,16\%$$

Το επιτόκιο του IRR αποτελεί το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψει ο επενδυτής, δίχως να τίθεται κίνδυνος απώλειας των επενδυόμενων κεφαλαίων.

Στην υπό μελέτη εταιρεία, η τιμή του IRR=18,16% θεωρείται υψηλό και η προτεινόμενη επένδυση προβλέπεται να είναι ιδιαίτερα επικερδής για τους μετόχους, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγησή της βάσει της παρούσας αλλά και όλων των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγησή της, υποδεικνύει σημαντικά υψηλές αναμενόμενες αποδόσεις.

10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλεται διαρκώς και οι μεταβολές αυτές, όπως είναι αναμενόμενο επηρεάζουν τη λειτουργία αυτών. Οι μεταβολές αυτές όπως παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης και η αδυναμία πρόβλεψης αυτών, εγείρουν μια αβεβαιότητα στην λειτουργία των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα όλα τα επιχειρηματικά σχέδια να εγκυμονούν σε κάποιο βαθμό έναν κίνδυνο, γνωστό ως ρίσκο και σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρούνται μεταβολές και διαφοροποιήσεις στα οφέλη, το κόστος και κατ'επέκταση στα αποτελέσματα της κάθε εταιρείας.

Με στόχο την αξιολόγηση των στοιχείων αβεβαιότητας γίνεται μια πρόβλεψη του ρίσκου της επιχείρησης και προσπάθεια εντοπισμού κινδύνων, οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην βιωσιμότητα και αποδοτικότητα του σχεδίου, έτσι ώστε να σχεδιάζονται εναλλακτικές στρατηγικές, με στόχο τον περιορισμό του κινδύνου αυτού. Με στόχο λοιπόν την προσπάθεια αξιολόγησης των στοιχείων αυτών αβεβαιότητας, πραγματοποιείται στην παρούσα μελέτη της υπό σύσταση εταιρείας, έλεγχος των παραμέτρων εσόδων από πωλήσεις, κόστους των προς πώληση εμπορευμάτων και της τιμής πώλησης των προϊόντων.

Στα πλαίσια εντοπισμού και αξιολόγησης της αβεβαιότητας και ενδεχόμενου ρίσκου της επένδυσης και δεδομένου του πλήθους των παραμέτρων οι οποίες δύναται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και την βιωσιμότητα της επιχείρησης και οι οποίες σχετίζονται κυρίως με τις τιμές και την ποσότητα των προϊόντων, πραγματοποιούνται η “Ανάλυση του Νεκρού Σημείου” η οποία χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας και η “Ανάλυση Ευαισθησίας” η οποία αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών, καθώς και της έκτασης με την οποία θα μπορούσε τυχών μεταβολή αυτών να επηρεάσουν την λειτουργία και τα αποτελέσματα της εταιρείας.

10.7.1 Ανάλυση “Νεκρού” Σημείου

Κατά την ανάλυση του “Νεκρού Σημείου” (Break Even Point) υπολογίζεται το σημείο εκείνο των συνολικών πωλήσεων στο οποίο τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις, εξισώνονται με το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Είναι το σημείο δηλαδή όπου τα έσοδα από τις πωλήσεις αντισταθμίζουν τα σταθερά και λειτουργικά κόστη τα οποία προκύπτουν κατά την λειτουργία της επιχείρησης. Η πώληση μίας ακόμα μονάδας εμπορεύματος πέραν της οριακής αυτής ποσότητας η οποία προσδιορίζεται πιο κάτω, επιφέρει κέρδη για την επιχείρηση και την δραστηριότητα.

Για τον υπολογισμό του “Νεκρού Σημείου” (BEP), είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός των εξόδων σε σταθερά και μεταβλητά και αυτό γίνεται για σε ετήσια βάση για την υπό μελέτη εταιρεία.

Ο διαχωρισμός σε σταθερά και μεταβλητά κόστη παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Στην παρούσα ανάλυση, ως σταθερά λαμβάνονται τα κόστη διοίκησης και τα γενικά έξοδα, ενώ ως μεταβλητά κόστη λαμβάνονται το κόστος των πωληθέντων, το κόστος μάρκετινγκ και το κόστος διάθεσης και διανομής.

	Σταθερά Κόστη (FC)	Μεταβλητά Κόστη (VC)	Μοναδιαίο Κόστος (UC)
Κόστος Πωληθέντων		271.200	100
Κόστος Logistics - Διανομής		7.000	2,58
Κόστος Marketing - Προώθησης		18.600	6,86
Κόστος Διοίκησης	121.220		
Γενικά Έξοδα	29.080		
Αποσβέσεις	6.800		
TC	157.100	296.800	109,44

Πίνακας 10-16 Διαχωρισμός Κόστους σε Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη

Με βάση τα αναφερόμενα και ορίζοντας

FC: τα σταθερά κόστη της λειτουργίας

VC: τα μεταβλητά κόστη της λειτουργίας

UC: το μοναδιαίο κόστος το οποίο προκύπτει από αναγωγή του συνολικού ετήσιου κόστους στον συνολικό όγκο πωλήσεων

TC: το συνολικό κόστος λειτουργίας

ΒΕΡ: το “Νεκρό Σημείο” όπου εξισώνονται τα σταθερά με τα μεταβλητά κόστη

Ε: τα έσοδα από πωλήσεις

Κ: τα κέρδη της επιχείρησης

Χ: το ύψος των πωλήσεων

Και λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση του κέρδους

$$K = E - TC \text{ και } TC = FC + VC$$

Με τα έσοδα των πωλήσεων να προκύπτουν από την σχέση

$$E = X * \text{τιμή πώλησης}$$

Υπολογίζεται στη σημείο αυτό η μέση τιμή πώλησης, καθώς υπάρχουν δύο τιμές πώλησης σε τελικό πελάτη και μεταπωλητές, οπότε υπολογίζεται η Μέση Τιμή Πώλησης, με βάση την ακόλουθη σχέση

$$ΜΤΠ = \frac{\text{Ποσότητα *τιμή πώλησης σε μεταπωλητές} + \text{Ποσότητα *τιμή πώλησης σε τελικούς πελάτες}}{\text{Συνολική ποσότητα πώλησης}} \Leftrightarrow$$

$$ΜΤΠ = \frac{1.084 * 130 + 1.628 * 220}{1.084 + 1.628} \Leftrightarrow ΜΤΠ = \frac{499.080}{2.712} \Leftrightarrow$$

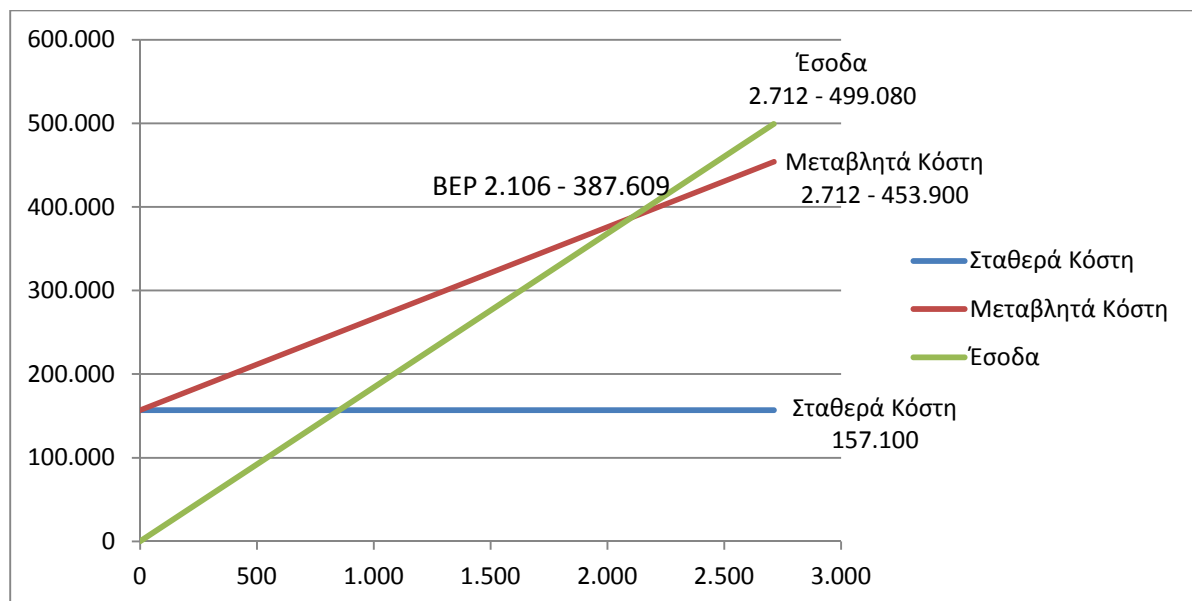
$$ΜΤΠ = 184,03 \text{ €}$$

$$\text{Όταν } K = 0 \Leftrightarrow E = TC \Leftrightarrow \text{ΒΕΡ} * ΜΤΠ = FC + UC * \text{ΒΕΡ} \Leftrightarrow$$

$$\text{ΒΕΡ} * 184,03 = 157.100 + 109,44 * \text{ΒΕΡ} \Leftrightarrow 74,59 * \text{ΒΕΡ} = 157.100 \Leftrightarrow$$

$$\text{ΒΕΡ} = 2.106,18 \text{ τμχ}$$

Καθώς η τιμή των τεμαχίων είναι ακέραιος αριθμός, στον γραφικό υπολογισμό που ακολουθεί προκύπτει η τιμή 2.106 τμχ και σύνολο εσόδων 387.609€.



Γράφημα 10-1 Γραφική Απεικόνιση "Νεκρού Σημείου"

10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η “Ανάλυση Ευαισθησίας” αποτελεί βασικό στοιχείο αξιολόγησης και παρέχει πληροφορίες για την χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης. Μέσω της εφαρμογή της πραγματοποιείται εντοπισμός εκείνων των μεταβλητών οι οποίες εμπεριέχουν κινδύνους για την επένδυση. Ειδικότερα παρέχει πληροφορίες για την μεταβολή του “Νεκρού Σημείου” κατά την μεταβολή μιας παραμέτρου, διατηρώντας τις υπόλοιπες μεταβλητές σταθερές.

Για την ανάλυση ευαισθησίας θα χρησιμοποιηθεί η σχέση ορισμού του “Νεκρού Σημείου”.

$$BEP = \frac{FC}{ΜΤΠ-UC}$$

Ως μεταβλητή λαμβάνεται η μείωση της τιμής της προς πώληση προϊόντων κατά 5%. Η μείωση της τιμής, λαμβάνει έμμεσα υπόψη και την μεταβολή συσχετισμού μεταξύ των πωλήσεων σε τελικούς πελάτες και μεταπωλητές. Η μεταβολή της τιμής πώλησης, δεν θα μεταβάλει το μοναδιαίο κόστος των προϊόντων, καθώς το κόστος μάρκετινγκ και διάθεσης, είναι συνδεδεμένο με την ποσότητα πώλησης των εμπορευμάτων και όχι με τα έσοδα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν προκύπτει η νέα τιμή του BEP ως ακολούθως:

$$\text{Νέα ΜΤΠ} = 0,95 * 184,03 = 174,83\text{€}$$

$$\text{Και BEP} = \frac{157.100}{174,83 - 109,44} \Leftrightarrow \text{BEP} = 2.402,508 \Leftrightarrow$$

$$\text{BEP} = 2.403 \text{ τμχ}$$

Παρατηρούμε ότι μεταβολή της τιμής πώλησης κατά 5% θα επιφέρει μεταβολή του νεκρού σημείου κατά $(2.403 - 2.106) / 2.106 * 100\% = 14,1\%$. Η νέα τιμή του BEP, είναι σημαντικά μικρότερη του συνολικού στόχου των πωλήσεων του πρώτου έτους και συγκεκριμένα στο $(2.712 - 2.403) / 2.712 * 100\% = 11,39\%$ του ετήσιου στόχου των πωλήσεων.

Ως δεύτερη μεταβλητή λαμβάνεται η μεταβολή του κόστους των εμπορευμάτων και αύξηση της τιμής αγοράς κατά 10%, αυτό θα έχει σαν επίπτωση την αύξηση του μεταβλητού κόστους στο 119,44€. Στην περίπτωση αυτή, προκύπτει:

$$BEP = \frac{157.100}{184,03 - 119,44} = 2.432,265 \Leftrightarrow$$

$$BEP = 2.432 \text{ τμχ}$$

Η αύξηση της τιμής προμήθειας κατά 10% επιφέρει μεταβολή του BEP κατά $(2.432 - 2.106) / 2.106 * 100\% = 15,48\%$. Στην περίπτωση αυτή, το ποσοστό επί του συνολικού στόχου των πωλήσεων είναι $(2.712 - 2.432) / 2.712 = 10,32\%$.

Τέλος εξετάζεται ποια δύναται να είναι η ελάχιστη τιμή πώλησης των εμπορευμάτων, με στόχο να επιτευχθεί το μερίδιο αγοράς όπως αυτό έχει οριστεί από τους μετόχους. Στην περίπτωση αυτή ως BEP λαμβάνεται ο στόχος των ετήσιων πωλήσεων για το έτος 2017 επιλύοντας την εξίσωση ως προς την ΜΤΠ, προκύπτει:

$$MTΠ = \frac{FC + MTΠ * Tot.Sales}{Tot.Sales} = \frac{157.100 + 109,44 * 2.712}{2.712} \Leftrightarrow$$

$$MTΠ_{\min} = 167,37\text{€}$$

Με βάση το ανωτέρω και στόχο την επίτευξη του ποσοστού του μεριδίου της αγοράς, η ελάχιστη τιμή πώλησης των προϊόντων δύναται να είναι 167,37€, δεδομένου φυσικά του όγκου των συνολικών πωλήσεων, δίχως η εταιρεία να παρουσιάζει ζημιές στα αποτελέσματά της.

Σημειώνεται ότι η εταιρεία και η δραστηριότητα παρουσιάζει σημαντική ευαισθησία ως προς την τιμή πώλησης, λιγότερη ως προς την τιμή προμήθειας, η οποία όμως δεν επηρεάζει την κερδοφορία αυτής καθώς οι τιμές αυτές έχουν σημαντική απόκλιση από τον στόχο των ετήσιων πωλήσεων.

10.8 Οικονομική Αξιολόγηση - Συμπεράσματα

Η υπό μελέτη εταιρεία, θα δραστηριοποιείται στον ευαίσθητο κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και μέσω των προϊόντων αυτής θα παρέχονται αποτελεσματικότερες, πιο λειτουργικές και αισθητικές λύσεις αποκατάστασης εν συγκρίσει με τις μεθόδους που εφαρμόζονται μέχρι σήμερα στην οδοντιατρική. Η παραδοσιακή μορφή αποκατάστασης έχει χάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς στο εξωτερικό και οι τάσεις και προοπτικές ανάπτυξης του συγκεκριμένου κλάδου φαίνονται σημαντικά ευοίωνες στο εξωτερικό. Η ελληνική αγορά φαίνεται να ακολουθεί τις τάσεις αυτές, με μία υστέρηση μεν εξαιτίας της γενικότερης οικονομικής ύφεσης η οποία υπάρχει στις μέρες μας, αλλά αρκετά δυναμικά και με τάσεις ανάπτυξης.

Η εν λόγω εταιρεία θα συσταθεί και θα στελεχωθεί από στελέχη-επαγγελματίες του κλάδου με χρόνια επαγγελματική εμπειρία. Παράλληλα θα δημιουργηθούν άμεσα τέσσερις νέες θέσεις εργασίας, πέραν της ίδιας απασχόλησης τριών των μετόχων στην εταιρεία.

Με βάση τα αποτελέσματα της εταιρείας από την δραστηριότητα, διαφαίνεται ότι πρόκειται για μια επικερδής επιχείρηση με ιδιαίτερος ικανοποιητικά αποτελέσματα για τους μετόχους. Στόχος της επιχείρησης είναι η δραστηριότητά της στην ελληνική επικράτεια και η εξασφάλιση μεριδίου αγοράς, όπως αυτός έχει τεθεί από τους μετόχους και προβλεφθεί στην παρούσα μελέτη. Η προώθηση και προβολή των προϊόντων θα αποτελέσει σημαντική παράμετρο της επιτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ η εταιρεία προγραμματίζει την ανάπτυξη ιδιόκτητου δικτύου πωλήσεων, όσο και μεταπώληση σε λοιπούς κατά τόπους μεταπωλητές, όπου το ιδιόκτητο δίκτυο πωλήσεων δεν κρίνεται συμφέρον να αναπτυχθεί τουλάχιστον κατά την φάση έναρξης δραστηριότητας της εταιρείας.

Η εταιρεία μέσω της δραστηριότητας της σκοπεύει στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων αποκατάστασης, με αγοραστικό κοινό τους οδοντιάτρους, προσφέροντας ένα ποιοτικό προϊόν. Η δραστηριότητα κρίνεται επικερδής και συμφέρουσα για τους μετόχους, σε έναν κλάδο ο οποίος έχει μεν γνωρίσει πτώση εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης της χώρας, αλλά την κατάσταση αυτού στην

παρούσα φάση να διαφαίνεται ότι έχει σταθεροποιηθεί και με προοπτικές ανόδου και ιδιαίτερα θετικές προοπτικές για το εν λόγω προϊόν, όπως φαίνεται από τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Βιβλιογραφία – Αναφορές – Ηλεκτρονικές πηγές / Ιστότοποι

- [1] ΕΛ.ΣΤΑΤ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ 2009
- [2] <http://www.eudental.eu> - CED EEA Data Sheet 2014 2702
- [3] <http://www.osanet.gr> – Δικτυακός τόπος οδοντιατρικού συλλόγου Αττικής
- [4] Ειδήσεις - Νέα - Υγεία & Business - ICAP_ Επιβραδύνεται η κρίση στα ιατροτεχνολογικά
- [5] http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2009_health_glance-2009-en
- [6] Κλαδική Μελέτη ICAP ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Αθήνα, Νοέμβριος 2009
- [7] www.business-plans-4-you.com, Competitive Analysis
- [8] Κλαδική Ανάλυση ICAP ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Αθήνα 2011, ΕΚΔΟΣΗ 2η
- [9] http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2009-en Inequalities in dentist consultations
- [10] Global Dental Implants Market (2010 - 2015)
<http://www.researchandmarkets.com/reports/1267207/>
- [11] Systems for the Provision of Oral Health Care in the Black Sea Countries Part 10: Greece Popie Damaskinos DDS and Charalampos Economou, BSc
- [12] How will dentistry in 2020 look_ Straumann CMD2012_ Achermann
- [13] <http://www.dentalalert.gr/agora-ton-emfitevmaton-tha-xeperasi-ta-44-disekatommiria-mechri-2020/#.V34m5tSLTGi>
- [14] “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Αθήνα, 2010
- [15] <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1074498/tte-meiosi-ton-epitokion-daneismou-se-epixeiriseis-kai-noikokuria>