

## Κεφάλαιο 8 - Επιχειρηματικότητα και Μελέτες Βιωσιμότητας (Feasibility Studies)

### Σύνοψη

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Feasibility Studies) έχουν ιδιαίτερη σημασία τόσο για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσο και για την εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Feasibility Studies), μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την παρουσίαση, έλεγχο, αξιολόγηση, επιλογή από διάφορα εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια και σενάρια της επιχείρησης. Περαιτέρω, οι μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας έχουν ως βασικό στόχο την παρουσίαση της εικόνας και της πορείας της επιχείρησης με την ανάλυση τόσο του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον έλεγχο, αξιολόγηση και κάλυψη των κεφαλαιουχικών αναγκών της επιχείρησης που επηρεάζουν και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να μας εισαγάγει στα βασικά θέματα-ενότητες των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, όπως επίσης στα εργαλεία, στις μεθόδους, στις τεχνικές της αξιολόγησης των διαφόρων επενδυτικών σχεδίων, αλλά και στη σημασία των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- καταλάβετε τη σημασία των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.
- καταλάβετε την έννοια, τα χαρακτηριστικά, τα εργαλεία των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας.
- γνωρίζετε τη σημασία της αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- αντιληφθείτε τις κυριότερες τεχνικές μεθόδους και τα εργαλεία των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας.
- καταγράψετε τη σημασία των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, την παραγωγική διαδικασία, την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

### Προαπαιτούμενη γνώση

Η προαπαιτούμενη γνώση αναφέρεται στην κάλυψη εισαγωγικών θεμάτων αναφορικά με τη διαχείριση και την οργάνωση (management) στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας.

### 8.1. Μελέτες Βιωσιμότητας & Μελέτες Σκοπιμότητας

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Feasibility Studies) έχουν ως στόχο την ανάλυση ενός προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να καθοριστούν οι δυνατότητες επιτυχίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του εγχειρήματος αυτού (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, ως μελέτες σκοπιμότητας και μελέτες βιωσιμότητας (Feasibility Studies) ορίζουμε τη διαδικασία εκείνη ανάλυσης στοιχείων και πληροφοριών της επιχείρησης με στόχο τον εντοπισμό των δυνατοτήτων, αδυναμιών, προβλημάτων και ευκαιριών, και ακολούθως την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων καθώς και την αξιολόγηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

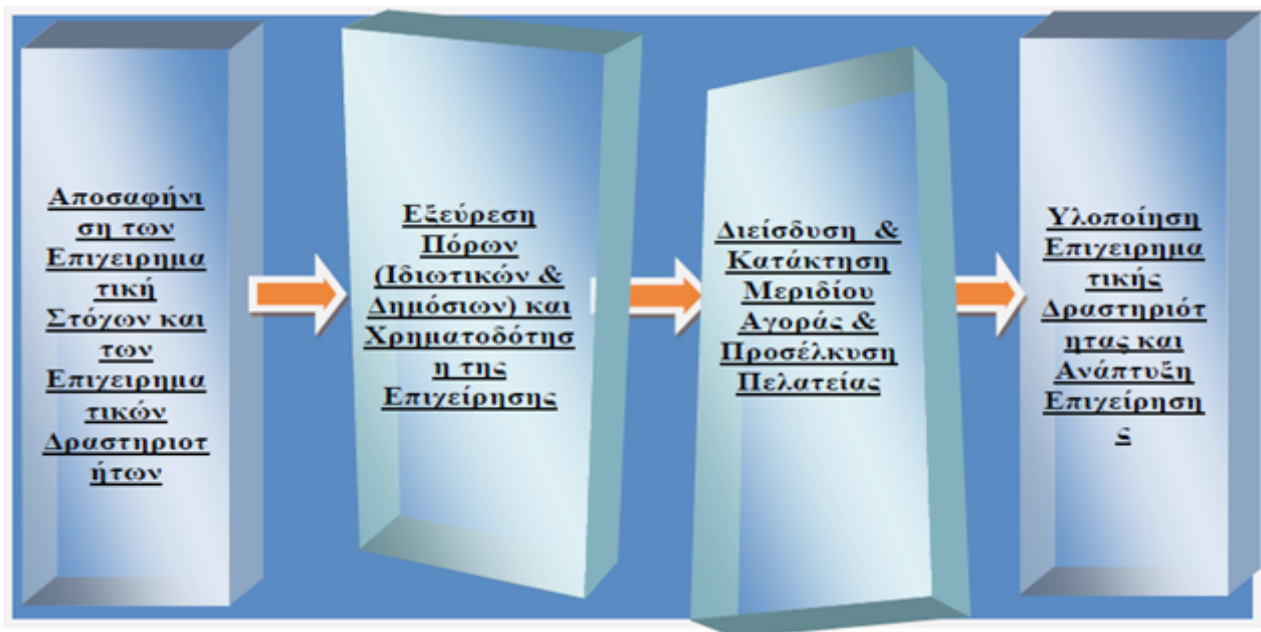
Να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τελική απόφαση της υλοποίησης όλων των επενδυτικών σχεδίων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στον λεπτομερή αναλυτικό σχεδιασμό και μειώνουν τον χρόνο συλλογής πληροφοριών κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου (Καραγιάννης, 1999).

### 8.2. Στοιχεία και χαρακτηριστικά των Μελετών Βιωσιμότητας & Σκοπιμότητας

Στις Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας αναλύονται και εξετάζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αφορούν τα βασικά επενδυτικά σχέδια και προσδιορίζουν την εξέλιξη, ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης, ενώ λαμβάνουν υπόψη την πορεία της εταιρείας κατά τα προηγούμενα έτη καθώς επίσης και τις προοπτικές της επιχείρησης. Οι βασικές ενότητες μιας μελέτης βιωσιμότητας & σκοπιμότητας περιλαμβάνουν (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

- Την παρουσίαση και ανάλυση των βασικών μεγεθών και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την ανάλυση της αγοράς, του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την ανάλυση και αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων και των κεφαλαιακών αναγκών της επιχείρησης.
- Δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές (ανάλυση SWOT) και τις προοπτικές και προβλέψεις για τα επενδυτικά σχέδια και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

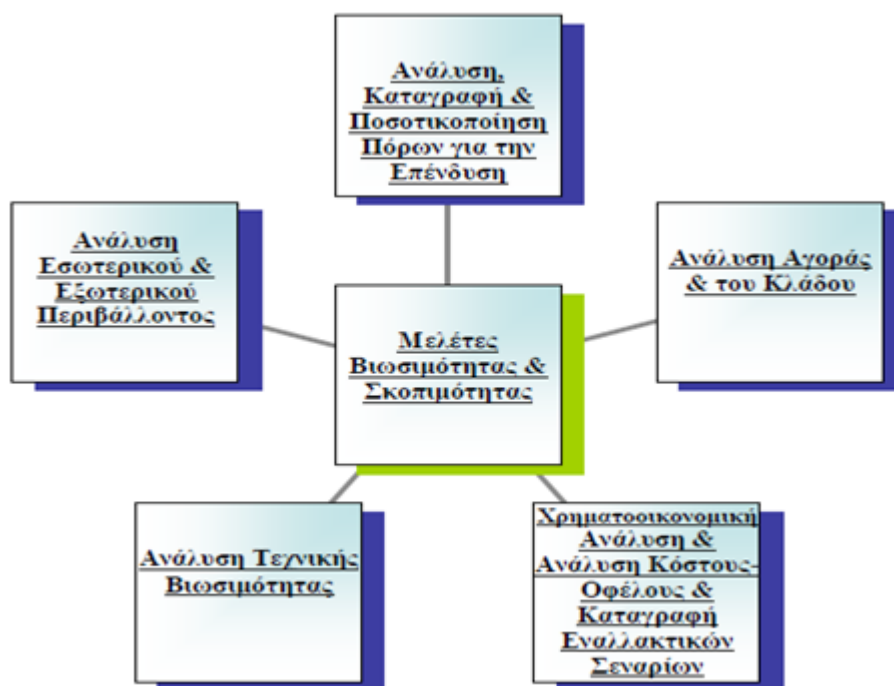
Τα βασικά βήματα και οι ενότητες των μελετών βιωσιμότητας και σκοπιμότητας παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1, ενώ οι θεματικές ενότητες των επιμέρους τμημάτων των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας προσφέρουν σαφή εικόνα για τις προϋποθέσεις και τη δυνατότητα της επιχείρησης να συνεχίσει τη δραστηριότητά της, ανταποκρινόμενη στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κεφαλαιουχικές ανάγκες και υποχρεώσεις της. Αποτελούν ένα βασικό εργαλείο για ανάλυση, έλεγχο, αξιολόγηση και επιλογή των επενδυτικών σχεδίων της επιχείρησης. Η εκπόνηση των μελετών σκοπιμότητας & βιωσιμότητας αφορά την αξιολόγηση των επιχειρηματικών ιδεών ή επενδυτικών σχεδίων, με σκοπό την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με το αν είναι συμφέρουσα η υλοποίηση του εκάστοτε επενδυτικού προγράμματος, έτσι ώστε να λάβει την ορθή επιχειρηματική απόφαση. Επίσης, οι μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, μεταξύ άλλων, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τους μετόχους, τα διάφορα συνεργαζόμενα πιστωτικά ιδρύματα, την εξεύρεση επενδυτών, το κράτος κ.λπ. (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001).



**Διάγραμμα 1:** Μελέτες Σκοπιμότητας και Επιχειρηματική Δραστηριότητα

**Πηγή:** Ίδια επεξεργασία.

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας & Βιωσιμότητας περιλαμβάνουν αναλυτικές πληροφορίες για την επιχείρηση και την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2: Βήματα & Ενότητες Μελετών Σκοπιμότητας & Βιωσιμότητας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Πίνακας 1: Βασικές Ενότητες & Αντικείμενα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ενότητες Μελετών Βιωσιμότητας & Σκοπιμότητας
<b><u>Περιγραφή του Profile &amp; της Στρατηγικής της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση της δομής της επιχείρησης.</li> <li>• Περιγραφή και ανάλυση στρατηγικών στόχων.</li> <li>• Ανάλυση της στρατηγικής της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσίαση &amp; Ανάλυση Πόρων &amp; Ποσοτικοποίηση Πόρων.</li> <li>• Ανάλυση Δεξιοτήτων &amp; Ικανοτήτων της Επιχείρησης.</li> <li>• Παρουσίαση &amp; Ανάλυση Υποδομών &amp; Εγκαταστάσεων της Επιχείρησης.</li> <li>• Management &amp; οργάνωση της επιχειρησιακής δομής.</li> <li>• Αξιοποίηση, κατανομή &amp; απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Ανάλυση προμήθειας πρώτων υλών.</li> <li>• Ανάλυση συστήματος αποθήκευσης &amp; διαμονής.</li> <li>• Ανάλυση διαγράμματος Gantt &amp; χρονικός προσδιορισμός παραγωγικής διαδικασίας.</li> <li>• Σχέδιο παραγωγής και καινοτομικότητας.</li> <li>• Εξειδίκευση &amp; ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και καινοτομικών δραστηριοτήτων.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση Αγοράς και ανταγωνισμού.</li> <li>• Ανάλυση Οικονομικών Συνθηκών &amp; Οικονομικού Περιβάλλοντος.</li> <li>• Ανάλυση Κοινωνικών Συνθηκών &amp; Κοινωνικού Περιβάλλοντος.</li> <li>• Ανάλυση Πολιτικών Συνθηκών &amp; Πολιτικού Περιβάλλοντος.</li> <li>• Ανάλυση Τεχνολογικών Συνθηκών &amp; Τεχνολογικού Περιβάλλοντος.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Αγοράς και Ανταγωνισμού:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση Αγοράς και ανταγωνισμού.</li> <li>• Προτεινόμενα προϊόντα και προτεινόμενη αγορά.</li> <li>• Ανάλυση Τιμολογιακής πολιτικής &amp; πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος &amp; τιμής.</li> </ul>

<b><u>Ανάλυση Τεχνικής Βιωσιμότητας:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση της Τεχνικής Βιωσιμότητας</li> <li>• Μηχανολογία, τεχνολογία, γενικά έξοδα και ανθρώπινοι πόροι.</li> </ul>
<b><u>Χρηματοοικονομική Ανάλυση:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιστορική ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση εσόδων &amp; εξόδων της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση κεφαλαιακών αναγκών &amp; προτεινόμενα κεφάλαια.</li> <li>• Κόστος παραγωγής.</li> <li>• Σχέδια μελλοντικών ισολογισμών.</li> <li>• Σχέδια μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών &amp; καταστάσεων &amp; ταμειακών ροών.</li> <li>• Σχέδια μελλοντικών κερδών &amp; ζημιών.</li> <li>• Ανάλυση επενδυτικών σχεδίων &amp; αποτελεσματικότητας.</li> <li>• Τον σχεδιασμό της υλοποίησης της επένδυσης.</li> <li>• Χρηματοοικονομική ανάλυση.</li> <li>• Την ανάπτυξη εναλλακτικών επενδυτικών σεναρίων υλοποίησης.</li> <li>• Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού έργου.</li> <li>• Αξιολόγηση της προσδοκώμενης οικονομικής απόδοσης της επένδυσης με χρήση κατάλληλων εργαλείων (Μέθοδος Καθαρής Παρούσης Αξίας, Μέθοδος Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης, Return on Investment, κ.λπ.).</li> <li>• Ανάλυση της Κόστους &amp; Οφέλους (Cost–Benefit Analysis).</li> </ul>
<b><u>Δομή &amp; Οργάνωση της επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη της οργάνωσης &amp; της δομής της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση οργανογράμματος &amp; κατανομή εργασιών.</li> </ul>
<b><u>SWOT Ανάλυση:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση εσωτερικού &amp; εξωτερικού περιβάλλοντος.</li> <li>• Ανάλυση δυνατοτήτων της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση αδυναμιών της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση ευκαιριών της επιχείρησης.</li> <li>• Ανάλυση απειλών της επιχείρησης.</li> </ul>
<b><u>Παράρτημα:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παράθεση &amp; ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης &amp; της αγοράς.</li> <li>• Παράθεση &amp; ανάλυση πληροφοριών της επιχείρησης &amp; της αγοράς.</li> </ul>

Πηγή: *Τδία επεξεργασία.*

### 8.3. Επενδύσεις & Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων

Η ανάλυση των επενδυτικών σχεδίων αποτελεί μια από τις βασικές ενότητες στις μελέτες βιωσιμότητας και σκοπιμότητας. Στην οικονομία ως *επένδυση* ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία μέρος του εισοδήματος χρησιμοποιείται για την παραγωγική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις επενδύουν γιατί θέλουν να πραγματοποιήσουν κέρδη. Όσο μεγαλύτερο είναι το αναμενόμενο κέρδος από μια επένδυση τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να την αναλάβει η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη αποδοτικότητα των επενδύσεων, δηλ. η ικανότητά τους να αποφέρουν κέρδη, τόσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθός τους στην οικονομία. Η αναμενόμενη αποδοτικότητα μιας επένδυσης εξαρτάται από το κόστος επένδυσης και την ροή των αναμενόμενων αποδόσεών της.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων είναι (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

- Η Παρούσα Αξία.
- Η Καθαρά Παρούσα Αξία.
- Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.
- Ο Δείκτης Αποδοτικότητας.
- Η Ανάλυση Κόστους – Οφέλους.

### (α). Η Παρούσα Αξία:

Ο υπολογισμός της παρούσας αξίας γίνεται με τον ακόλουθο τύπο:

$$PV \text{ (επιτ Παρουσα Αξια)} = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$
$$= \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

Σύμφωνα με το κριτήριο της καθαρής παρούσας αξίας συγκρίνουμε την παρούσα αξία με το αρχικό κόστος της επένδυσης. Ιδιαίτερα, εάν ισχύει:

- Η παρούσα αξία (P.V.) > 0, τότε η επένδυση προκρίνεται.
- Η παρούσα αξία (P.V.) < 0, τότε η επένδυση απορρίπτεται.
- Η παρούσα αξία (P.V.) = 0 τότε έχουμε κατάσταση αδιαφορίας.

### (β). Η Καθαρά Παρούσα Αξία:

Ακολουθώντας με βάση την παρούσα αξία, μπορούμε να υπολογίσουμε την καθαρά παρούσα αξία χρησιμοποιώντας το αρχικό κεφάλαιο. Ο υπολογισμός των δαπανών κεφαλαίου γίνεται με τη χρησιμοποίηση του τύπου της καθαρής παρούσας αξίας. Ιδιαίτερα εφαρμόζουμε τον ακόλουθο τύπο:

$$NPV \text{ (επιτ Καθαρα Παρουσα Αξια)} = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t} - C_0$$
$$= \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_t}{(1+i)^t} - C_0$$

είτε

$$NPV = PV - C_0$$

**(Καθαρά Παρούσα Αξία) = (Παρούσα Αξία) – (Αρχικό Κόστος Κεφαλαίου)**

όπου:  $R_t$  = είναι οι ετήσιες χρηματικές (είτε ταμιακές) ροές

$i$  = το επιτόκιο προεξόφλησης. Συνήθως αυτό εκφράζει το κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου, δηλαδή την απόδοση που θα είχε το κεφάλαιο εάν το επενδύσαμε σε άλλες εναλλακτικές λύσεις.

$t$  = η χρονική περίοδος

$C_0$  = το αρχικό κόστος κεφαλαίου που αντανακλά τον κίνδυνο της συγκεκριμένης επένδυσης.

Σύμφωνα με το κριτήριο της καθαρής παρούσας αξίας συγκρίνουμε την παρούσα αξία με το αρχικό κόστος της επένδυσης. Ιδιαίτερα, εάν ισχύει:

- Η καθαρά παρούσα αξία (N.P.V.) > 0, τότε η επένδυση προκρίνεται, είτε εναλλακτικά εάν η παρούσα αξία (P.V.) > αρχικού κόστους επένδυσης ( $C_0$ ), η επένδυση προκρίνεται.
- Η καθαρά παρούσα αξία (N.P.V.) < 0, τότε η επένδυση απορρίπτεται, είτε εναλλακτικά εάν η παρούσα αξία (P.V.) < αρχικού κόστους επένδυσης ( $C_0$ ), η επένδυση απορρίπτεται.
- Η καθαρά παρούσα αξία (N.P.V.) = 0, τότε είμαστε αδιάφοροι για την επένδυση, είτε εναλλακτικά εάν η παρούσα αξία (P.V.) = αρχικού κόστους επένδυσης ( $C_0$ ), έχουμε κατάσταση αδιαφορίας.

### (γ). Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης:

Όταν η τιμή του επιτοκίου για την οποία η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης είναι ίση με το μηδέν, τότε ονομάζεται «εσωτερικός συντελεστής απόδοσης» (internal rate of return). Δηλαδή, εάν εξετάσουμε μια επένδυση με αρχικό κόστος επένδυσης  $C_0$ , όρους ράντας είτε χρηματικής ροής  $R_k$ , ( $k=1,2,\dots,t$ ) και διάρκειας ζωής  $t$  περιόδου, τότε ο «εσωτερικός συντελεστής απόδοσης» ( $i^*$ ) της επένδυσης θα πρέπει να ικανοποιεί την ισότητα:

$$\sum_{k=1}^t \frac{R_k}{(1+i^*)^k} - C_0 = 0$$



είτε άλλως:

$$A_{vi}^* - C_0 = 0$$

όπου:  $A_{vi}^*$  είναι η παρούσα αρχική αξία της  $r_{άντα}$  με όρους  $R_1, R_2, \dots, R_t$ . Έστω επίσης ότι  $r$  είναι το ελάχιστο αποδεκτό επιτόκιο (προεξοφλητικό επιτόκιο). Το κριτήριο επιλογής μιας επένδυσης βάσει του «εσωτερικού συντελεστή απόδοσης» ( $i^*$ ) είναι:

- Εάν  $(i^*) > r$  τότε η επένδυση επιλέγεται.
- Εάν  $(i^*) < r$  τότε η επένδυση απορρίπτεται.
- Εάν  $(i^*) = r$  τότε υπάρχει αδιαφορία εάν η επένδυση πραγματοποιηθεί είτε όχι.

Ο *Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης* ονομάζεται και *Εσωτερικός Βαθμός Αποδοτικότητας*. Τέλος όταν έχουμε να επιλέξουμε μεταξύ δύο αμοιβαίων αποκλειομένων επενδύσεων χρησιμοποιούμε τη *Μέθοδο του Δείκτη Αποδοτικότητας*. Ο *Δείκτης Αποδοτικότητας* (profitability-index) είτε διαφορετικά *Λόγος Οφέλους-Κόστους* (cost-benefit ratio) ορίζεται ως ο λόγος της παρούσας αξίας των χρηματικών ροών της επένδυσης προς την παρούσα αξία των εκροών της επένδυσης. Δηλαδή θα είναι:

$$B/C = \frac{(\text{ΠΉρους Αξία})(\text{ορημ ατικών Ροών Επένδυσης})}{(\text{ΠΠαρους Αξία εκροών επένδυσης})}$$

Βάσει του κριτηρίου του Δείκτη Αποδοτικότητας για μια επένδυση θα ισχύει:

- $B/C > 1$  τότε η επένδυση εγκρίνεται.
- $B/C < 1$  τότε η επένδυση απορρίπτεται.
- $B/C = 1$  υπάρχει αδιαφορία για την επένδυση.

#### (δ). Ο Δείκτης Αποδοτικότητας:

Η Μέθοδος δείκτη αποδοτικότητας (Profitability index PI) στηρίζεται στον υπολογισμό του δείκτη αποδοτικότητας και στην σύγκρισή του με τη μονάδα. Εάν ο δείκτης αποδοτικότητας είναι μεγαλύτερος από τη μονάδα, τότε η επένδυση κρίνεται συμφέρουσα.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ορίζεται ως εξής:

$$PI = KΠΑ(εισροών) / KΠΑ(εκροών)$$

#### (ε). Η Ανάλυση Κόστους – Οφέλους:

Η Ανάλυση Κόστους-Οφέλους (Cost-Benefit Analysis – CBA) αποτελεί ένα βασικό σύγχρονο εργαλείο και μια τεχνική οικονομικής εκτίμησης που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των αναμενόμενων οφελών από προτεινόμενες επενδύσεις. Όσο περισσότερο τα οφέλη υπερβαίνουν το κόστος, τόσο περισσότερο θα ωφεληθούν οι επιχειρήσεις από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα σημαντικότερα μέρη της Ανάλυσης Κόστους-Οφέλους είναι τα εξής:

- Η εκτίμηση και ο προσδιορισμός όλων των σχετικών μεγεθών κόστους και των οφελών μίας δεδομένης επένδυσης.
- Ο καθορισμός της διάρκειας ζωής της επένδυσης.
- Η κατάρτιση των ταμειακών ροών για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο & η αναγωγή των ταμειακών ροών σε παρούσες αξίες.
- Υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value – NPV).
- Αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών και εκλογή της προτιμώμενης επιλογής.

#### Παράδειγμα 1:

Έστω ότι μια τεχνική επιχείρηση εξετάζει την περίπτωση της επένδυσης 100.000.000 νομ. μονάδων σε ένα νέο μηχάνημα του οποίου η ωφέλιμη ζωή υπολογίζεται σε 10 έτη. Το νέο μηχάνημα δεν έχει καμιά υπολειμματική αξία που προβλέπεται να αντικαταστήσει ένα παλιό μηχάνημα του οποίου η εκπονητική αξία είναι μηδαμινή. Η επένδυση αυτή εάν τελικά γίνει, θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των καθαρών εσόδων της επιχείρησης κατά 15.000.000 νομ. μονάδες και καθ' όλη τη διάρκεια των δέκα ετών. Είναι η επένδυση αυτή συμφέρουσα όταν το επιτόκιο είναι 10 % ;

**Απάντηση:** Έχουμε ότι η καθαρά παρούσα αξία (net present-value) της επένδυσης είναι:  $NPV = PV - C_0$  (Καθαρά Παρούσα Αξία) = (Παρούσα Αξία) – (Αρχικό Κόστος Κεφαλαίου)  
όπου η παρούσα αξία (present-value) της επένδυσης δίνεται από τον τύπο:

$$(Παρούσα Αξία) = PV = R \frac{1 - (1 + i)^{-t}}{i} = A_{t,i} = R \cdot \alpha_{t,i} (1).$$

όπου:  $R=15.000.000$  νομ. μονάδες,  $\alpha_{10/0,01}=6,144567$ .

Έτσι ο τύπος (1) γράφεται: (Παρούσα Αξία) =  $PV = (15.000.000)(6,144567) = 92.168510$  νομ. μονάδες.

Η Καθαρά Παρούσα Αξία της επένδυσης είναι:

$$NPV = PV - C_0 (2)$$

όπου:  $C_0 = 100.000.000$  νομ. μονάδες είναι το αρχικό κόστος επένδυσης. Με εφαρμογή του τύπου (2) θα έχουμε:  $NPV = 92.168.510 - 100.000.000 = -7.831.490$  νομ. μονάδες. Επειδή η Καθαρή Παρούσα Αξία της επένδυσης είναι αρνητική, η επένδυση αυτή απορρίπτεται.

## 8.4. Ανάλυση S.W.O.T.-VRIO Analysis & Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis)

Οι σύγχρονες τεχνικές αναλύσεις που μπορούμε να δανειστούμε από τις τεχνικές του management είναι, (Κορρές, 2015):

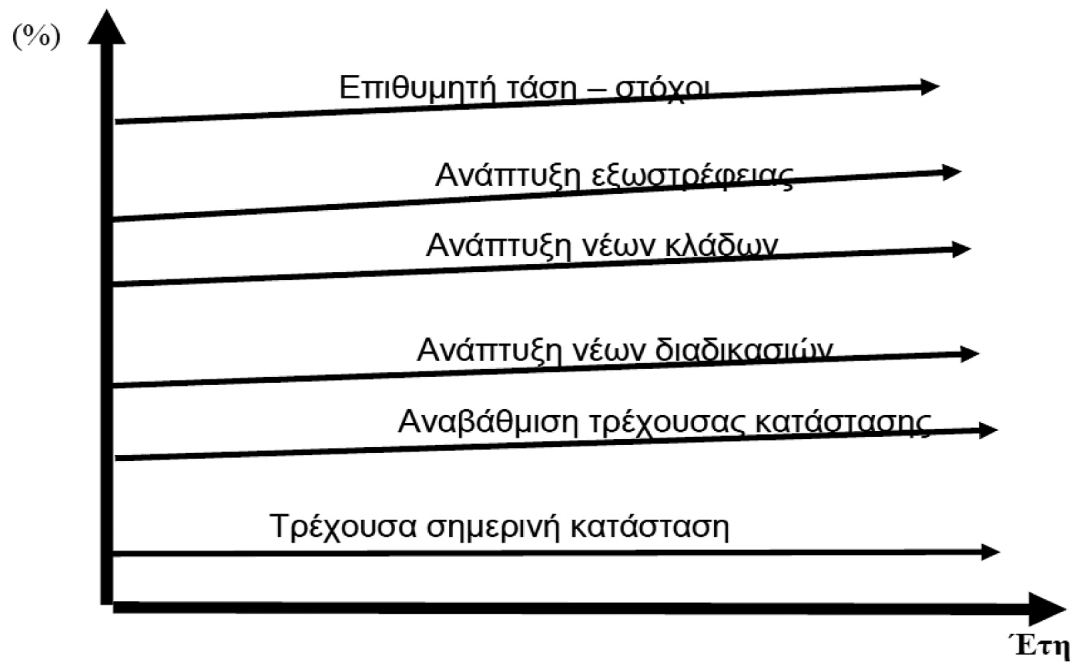
- Η ανάλυση περιβάλλοντος.
- Η ανάλυση SWOT.
- Η ανάλυση χάσματος.
- Η ανάλυση Vrio.

Εσωτερικό περιβάλλον (micro-environment) είναι εκείνοι οι παράγοντες που αποτελούν τους πόρους, όπως για παράδειγμα οι οικονομικοί πόροι (κεφάλαια), οι φυσικοί πόροι (πρώτες ύλες), οι ανθρώπινοι πόροι (εργαζόμενοι) και οι τεχνολογικοί πόροι, καθώς επίσης η οργάνωση-διαχείριση και η εξειδίκευση.

Το εξωτερικό γενικό περιβάλλον (macro-environment) είναι εκείνο που αποτελείται από τους παράγοντες P.E.S.T. (Political Economy Social Technology), δηλαδή οι πολιτικές συνθήκες, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, ως οικονομικές συνθήκες εννοούμε την κατάσταση της οικονομίας όπως πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτες ανεργίας κ.λπ. Πολιτικές συνθήκες είναι το θεσμικό πλαίσιο, οι νόμοι σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, κ.λπ. Στις κοινωνικές συνθήκες αντιστοιχούν η δημογραφική κατάσταση και τάσεις, οι ηθικοί κώδικες εργασίας και οι προσωπικές αξίες και γενικές πολιτιστικές αξίες. Ενώ τεχνολογικές συνθήκες είναι η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, μηχανημάτων κ.λπ. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι κυριότεροι από τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που ρυθμίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Πίνακας 2:** Βασικοί Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

<u>Προσδιοριστικοί Παράγοντες</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το οικονομικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις μακροοικονομικές πολιτικές, όπως για παράδειγμα δημοσιονομική, νομισματική, φορολογική πολιτική, το επενδυτικό πλαίσιο, που καθορίζουν όπως για παράδειγμα την ευκολία πρόσβασης στο επενδυτικό κεφάλαιο, την προσέλκυση εγχώριων και ξένων επενδύσεων κ.λπ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το κοινωνικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις δημογραφικές μεταβολές, τις εργασιακές σχέσεις, τις επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, το βασικό εκπαιδευτικό σύστημα, τις υποδομές, η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, την ποιότητα της εκπαίδευσης, κ.λπ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το πολιτικό και το τεχνολογικό περιβάλλον που περιλαμβάνει την εθνική διακυβέρνηση και τις δομικές κυβερνητικές πολιτικές, τις κρατικές πολιτικές υποστήριξης, τις πολιτικές που σχετίζονται με τη φορολόγηση κεφαλαίων για E&amp;TA, την ύπαρξη ευέλικτων οργανωτικών δομών.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το θεσμικό και νομικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις νομοθετικές και μακροοικονομικές ρυθμίσεις, όπως για παράδειγμα η φορολογία, οι κανόνες επιχειρησιακής διαχείρισης, τα δασμολόγια, ο ανταγωνισμός, κ.λπ.</li> </ul>



Διάγραμμα 3: Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis)

SWOT	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση σε μέτρα που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και καινοτόμων δραστηριοτήτων.</li> <li>• Αξιόλογη παρουσία μεγάλου αριθμού εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Πρόταση για «οριζόντιες» πολιτικές σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τις καινοτομικές δραστηριότητες που υποστηρίζουν τομείς όπως τουρισμός, ναυτιλία, εμπόριο, αγροτικά προϊόντα και προϊόντα μεταποίησης υψηλότερης προστιθέμενης αξίας μέσω της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών και καινοτομικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Ύπαρξη χρηματοδοτικών εισροών της Ε.Ε., των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δικτύων που συμβάλλουν στη χρηματοδότηση των καινοτομικών δραστηριοτήτων και στη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απουσία κρίσιμης μάζας οργανωμένης και ισχυρής ζήτησης για την ανάπτυξη των καινοτομικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Έλλειψη εξειδικευμένης προσφοράς και χρηματοδότησης της καινοτομίας.</li> <li>• Ελλείψεις σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου και φορέων, τεχνογνωσίας, δικτύωσης, συνεργασιών και μηχανισμών υποστήριξης.</li> <li>• Κεντρικά σχεδιαζόμενη πολιτική καινοτομικής χρηματοδότησης και απουσία γεωγραφικών εξειδικεύσεων ανάλογα με τις ανάγκες των περιφερειακών αγορών.</li> <li>• Θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης των πόρων και των περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων</li> </ul>



ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκριτική θέση στον τομέα της παιδείας, E&amp;TA υποδεικνύει περιθώρια βελτίωσης, όπως στην απο-τελεσματικότητα του δημόσιου τομέα.</li> <li>• Δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας στις ελληνι-κές επιχειρήσεις από Ε.Ε.</li> <li>• Δυνατότητα χρηματοδότησης προγραμμάτων και δημιουργία βασικών υποδομών από Ε.Ε.</li> <li>• Ανάπτυξη της εξειδίκευσης και συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Ενδυνάμωση, ανάπτυξη και επέκτασης σε νέους δυ-ναμικούς κλάδους όπου υπάρχει συγκριτικό πλεονέ-κτημα, και ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας</li> <li>• Βελτίωση της χρηματοδότησης, των κινήτρων και επενδύσεων</li> <li>• Βελτίωση στην αποτελεσματικότητα των δραστηρι-οτήτων και των δαπανών για E&amp;TA</li> <li>• Εκσυγχρονισμός βασικών υποδομών που σχετίζο-νται με τη δημιουργία και μεταφορά νέων τεχνολο-γιών και καινοτομικών δραστηριοτήτων</li> <li>• Βελτίωση και Ανάπτυξη των ποιοτικών υπηρεσιών με βάση τα διεθνή πρότυπα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεθνής κρίση &amp; κρίση χρέους.</li> <li>• Υπερδιόγκωση δημόσιου τομέα &amp; γραφειοκρατίας.</li> <li>• Η έλλειψη πληροφόρησης, οργάνωσης και διαχείρι-σης των πόρων.</li> <li>• Η επιφυλακτική στάση των τραπεζών ως προς τη συμβατότητα των προτεινόμενων επενδυτικών σχεδίων.</li> <li>• Χαμηλή ανταγωνιστικότητα της αγοράς.</li> <li>• Υπερ-συγκέντρωση δραστηριοτήτων στα μεγάλα αστικά κέντρα και εγκατάλειψη και ερημοποίηση της υπαίθρου</li> <li>• Έλλειψη κατασκευής των μεγάλων έργων υποδομής</li> <li>• Ανυπαρξία δικτύων και συνεργασίας μεταξύ επιχει-ρήσεων, ιδιαίτερα των ΜΜΕ</li> <li>• Μη σωστή αξιοποίηση και κατανομή του ανθρώπι-νου δυναμικού</li> <li>• Μη αξιοποίηση και σωστή εκμετάλλευση των πλου-τοπαραγωγικών πόρων της χώρας</li> </ul>

**Πηγή:** *Ίδια επεξεργασία.*

Η VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organisation) ανάλυση «συνδυάζει» τους παράγοντες της SWOT ανά-λυσης με εκείνους του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως παρουσιάζει ο ακόλουθος Πίνακας και την ικανότητα να αξιοποιήσει και να εκμεταλλευτεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, τους πόρους και αξίες της (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005).

VRIO			
<u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (Strengths)</u>		<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)</u>	
ΕΣΩ-ΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙ-ΒΑΛ-ΛΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση σε μέτρα που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και καινοτόμων δραστηριοτήτων.</li> <li>• Αξιόλογη παρουσία ενός μεγάλου αριθμού εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Πρόταση για «οριζόντιες» πολιτικές σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τις καινοτομικές δραστηριότητες που υποστηρίζουν τομείς όπως τουρισμός, ναυτιλία, αγροτικά προϊόντα και προϊόντα μεταποίησης υψηλότερης προστιθέμενης αξίας μέσω της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Ύπαρξη χρηματοδοτικών εισροών της Ε.Ε., των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δικτύων που συμβάλλουν στη χρηματοδότηση των καινοτομικών δραστηριοτήτων και στην μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απουσία κρίσιμης μάζας οργανωμένης και ισχυρής ζήτησης για την ανάπτυξη των καινοτομικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Έλλειψη εξειδικευμένης προσφοράς και χρηματοδότησης της καινοτομίας.</li> <li>• Ελλείψεις σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου και φορέων, τεχνογνωσίας, δικτύωσης, συνεργασιών και μηχανισμών υποστήριξης.</li> <li>• Κεντρικά σχεδιαζόμενη πολιτική καινοτομικής χρηματοδότησης και η απουσία γεωγραφικών εξειδικεύσεων ανάλογα με τις ανάγκες των περιφερειακών αγορών.</li> <li>• Θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης των πόρων και των περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων.</li> </ul>	ΕΞΩ-ΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙ-ΒΑΛ-ΛΟΝ
	<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)</u>	<u>ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκριτική θέση στον τομέα της παιδείας, Ε&amp;ΤΑ υποδεικνύει περιθώρια βελτίωσης, όπως στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα</li> <li>• Δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις από Ε.Ε.</li> <li>• Δυνατότητα χρηματοδότησης προγραμμάτων και δημιουργία Βασικών Υποδομών από Ε.Ε.</li> <li>• Ανάπτυξη της εξειδίκευσης και συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Ενδυνάμωση, ανάπτυξη και επέκταση σε νέους δυναμικούς κλάδους όπου υπάρχει συγκριτικό πλεονέκτημα, και ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας.</li> <li>• Βελτίωση της χρηματοδότησης, των κινήτρων και επενδύσεων.</li> <li>• Βελτίωση στην αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και των δαπανών για Ε&amp;ΤΑ.</li> <li>• Εκσυγχρονισμός βασικών υποδομών που σχετίζονται με τη δημιουργία και μεταφορά νέων τεχνολογιών και καινοτομικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Βελτίωση και ανάπτυξη των ποιοτικών υπηρεσιών με βάση τα διεθνή πρότυπα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεθνής κρίση &amp; κρίση χρέους</li> <li>• Υπερδίογκωση δημόσιου τομέα &amp; γραφειοκρατίας.</li> <li>• Η έλλειψη πληροφόρησης, οργάνωσης και διαχείρισης των πόρων.</li> <li>• Η επιφυλακτική στάση των τραπεζών ως προς τη συμβατότητα των προτεινόμενων επενδυτικών σχεδίων.</li> <li>• Χαμηλή ανταγωνιστικότητα της αγοράς.</li> <li>• Υπερ-συγκέντρωση δραστηριοτήτων στα μεγάλα αστικά κέντρα και εγκατάλειψη και ερημοποίηση της υπαίθρου.</li> <li>• Έλλειψη κατασκευής των μεγάλων έργων υποδομής.</li> <li>• Ανυπαρξία δικτύων και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των ΜμΕ.</li> <li>• Μη σωστή αξιοποίηση και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Μη αξιοποίηση και σωστή εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πόρων της χώρας.</li> </ul>	

**Πηγή:** *Ώδια επεξεργασία.*

Η ανάλυση χάσματος επικεντρώνεται σε ορισμένους βασικούς παράγοντες και παραμέτρους, ώστε να μπορέσουν από την τρέχουσα κατάσταση να μεταβούν στον επιθυμητό στόχο. Το Διάγραμμα 3 παρουσιάζει ενδεικτικά τα διάφορα βήματα-θέματα σχετικά με την ανάλυση χάσματος, προκειμένου να φθάσουμε στον τελικό στόχο της υλοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι βασικές δραστηριότητες που «ωθούν» στην αναπτυξιακή διαδικασία και στην ανάπτυξη αφορούν (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005):

- Ανάπτυξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων και την αναβάθμιση της υπάρχουσας κατάστασης.
- Ανάπτυξη νέων διαδικασιών και υποδομών.
- Ανάπτυξη νέων κλάδων και νέων δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη «εξωστρέφειας», δηλαδή του εξαγωγικού προσανατολισμού, ανάπτυξη παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Η S.W.O.T (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ανάλυση, δηλαδή η ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών & Απειλών, χρησιμοποιείται τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό επίπεδο για την αποτύπωση και παρουσίαση των προτάσεων και των βασικών συμπερασμάτων. Είναι μια τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης με τη βοήθεια δεδομένων που συλλέγονται από συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, η SWOT ανάλυση χρησιμοποιεί τόσο το μικρο- όσο και το μακροπεριβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα, η καταγραφή γίνεται με βάση (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005):

- Τις δυνατότητες να αξιοποιηθεί και να εκμεταλλευτεί το μακροπεριβάλλον.
- Τις αδυναμίες στη μη αξιοποίηση και εκμετάλλευση του μακροπεριβάλλοντος.
- Τις ευκαιρίες ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί το μικροπεριβάλλον.
- Τις απειλές που προέρχονται κυρίως από το μικροπεριβάλλον.

## Παράδειγμα 2:

Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μελέτες Βιωσιμότητας και Σκοπιμότητας

Για την εκπόνηση μιας μελέτης σκοπιμότητας και βιωσιμότητας θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι ακόλουθες ενότητες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3:

**Πίνακας 3:** Βασικές Ενότητες & Αντικείμενα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ενότητες Μελετών Βιωσιμότητας & Σκοπιμότητας
<u>Στοιχεία Επένδυσης &amp; Περιγραφή της Προτεινόμενης Επένδυσης:</u>
<p>Στο τμήμα αυτό περιγράφονται τα βασικά σημεία της επένδυσης. Για παράδειγμα, κύριος στόχος του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι η απόκτηση ευελιξίας στην παραγωγική διαδικασία μέσω της αγοράς και εγκατάστασης νέου ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού σε απόλυτη συνεργασία με τον υφιστάμενο εξοπλισμό. Η προτεινόμενη επένδυση περιλαμβάνει την αγορά κυρίως μηχανολογικού εξοπλισμού και κατά δεύτερο λόγο, σε πολύ μικρότερο ποσοστό, τη δημιουργία ειδικών εγκαταστάσεων και κτιριακής υποδομής με σκοπό την κατακόρυφη αύξηση της δυναμικότητας και των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Η νέα παραγωγική διαδικασία θα έχει αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αφού:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξάνεται η ευελιξία.</li> <li>• Αυξάνεται η παραγωγικότητα.</li> <li>• Αυξάνεται η παραγωγική δυναμικότητα.</li> <li>• Βελτιώνονται οι προδιαγραφές ποιότητας.</li> <li>• Μειώνεται ο χρόνος ανταπόκρισης στις εντολές για μεταβολές της παραγωγής.</li> <li>• Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικότερα οι παραγωγικοί πόροι.</li> <li>• Περιορίζεται η κατανάλωση ενέργειας.</li> <li>• Αυξάνονται οι θέσεις απασχόλησης.</li> <li>• Ενισχύεται η οργάνωση της εταιρείας.</li> </ul>

<b><u>Ανάλυση Profile &amp; Περιβάλλοντος της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης.</li> <li>• Ιστορικό της Επιχείρησης.</li> <li>• Ίδρυση της επιχείρησης.</li> <li>• Επιχειρηματικές δραστηριότητες.</li> <li>• Πορεία της επιχείρησης μέχρι σήμερα.</li> <li>• Βασικά παραγόμενα προϊόντα, ή προσφερόμενες υπηρεσίες.</li> <li>• Χρησιμοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας.</li> <li>• Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας.</li> <li>• Εγχειρίδιο Διαδικασιών/ Οδηγιών.</li> <li>• Επιχειρηματικά Σχέδια.</li> <li>• Υλικό Υποστήριξης.</li> <li>• Πλάνο Ποιότητας.</li> <li>• Οργανωτική Δομή.</li> <li>• Περιγραφές Θέσεων Εργασίας (Διευθύνων Σύμβουλος, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας, Εμπορικός Διευθυντής, Διευθύντρια Customer Care, Οικονομική Διευθύντρια, Διευθυντής Logistics, Διευθυντής Προσωπικού, Διευθύντρια Δημοσίων Σχέσεων, Διευθύντρια Κινητής Τηλεφωνίας, Τεχνικός Διευθυντής).</li> <li>• Παραγωγική Δυναμικότητα.</li> </ul>
<b><u>Συνοπτική Περιγραφή της Προεκτεινόμενης Επένδυσης της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος έναρξης – προβλεπόμενος χρόνος περάτωσης της επένδυσης.</li> <li>• Κύριος στόχος του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι η απόκτηση ευελιξίας στην παραγωγική διαδικασία μέσω της αγοράς και εγκατάστασης νέου ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού σε απόλυτη συνεργασία με τον υφιστάμενο εξοπλισμό.</li> </ul>
<p>Οι νέες παραγωγικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός αφορούν την παραγωγή δεξαμενών και ηλιακών, με τη βοήθεια μιας ειδικής εγκατάστασης παραγωγής, και την παραγωγή και τη συναρμολόγηση λεβήτων από ένα σύγχρονο λεβητοποιείο και γραμμή συναρμολόγησης.</p> <p>Η προτεινόμενη επένδυση περιλαμβάνει την αγορά κυρίως μηχανολογικού εξοπλισμού και κατά δεύτερο λόγο, σε πολύ μικρότερο ποσοστό, τη δημιουργία ειδικών εγκαταστάσεων και κτιριακής υποδομής με σκοπό την κατακόρυφη αύξηση της δυναμικότητας και των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.</p> <p>Η επένδυση, αν και μικρού σχετικά ύψους, αναμένεται να προσδώσει στις παραγωγικές διαδικασίες σημαντική ευελιξία και να αυξήσει τον βαθμό αυτοματοποίησης. Άμεση συνέπεια αναμένεται να είναι η κάθετη ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της επιχείρησης με ταυτόχρονη αύξηση στην απασχόληση του προσωπικού.</p> <p>Το νέο παραγωγικό σύστημα θα ενσωματωθεί πλήρως στο υφιστάμενο και θα ενισχύσει την παραγωγική δυναμικότητα παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα εναλλακτικών επιλογών σε όλα τα στοιχεία της παραγωγής.</p> <p>Η νέα παραγωγική διαδικασία θα έχει αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αφού:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξάνεται η ευελιξία.</li> <li>• Αυξάνεται η παραγωγικότητα.</li> <li>• Αυξάνεται η παραγωγική δυναμικότητα.</li> <li>• Βελτιώνονται οι προδιαγραφές ποιότητας.</li> <li>• Μειώνεται ο χρόνος ανταπόκρισης στις εντολές για μεταβολές της παραγωγής.</li> <li>• Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικότερα οι παραγωγικοί πόροι.</li> <li>• Περιορίζεται η κατανάλωση ενέργειας.</li> <li>• Αυξάνονται οι θέσεις απασχόλησης.</li> <li>• Ενισχύεται η οργάνωση της εταιρείας.</li> </ul>
<p>Η επένδυση θα αφορά:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κτιριακές εγκαταστάσεις.</li> <li>• Μηχανήματα (καινούργια).</li> <li>• Ειδικές εγκαταστάσεις.</li> <li>• Λοιπός εξοπλισμός.</li> </ul>

<b><u>Τεχνική Ανάλυση &amp; Ανάλυση Τεχνικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικά Στοιχεία.</li> <li>• Υφιστάμενα τεχνοπαραγωγικά στοιχεία &amp; παραγωγική διαδικασία.</li> <li>• Μηχανολογικός εξοπλισμός και συστήματα παραγωγής.</li> <li>• Περιγραφή αναλυτική επενδυτικού Προγράμματος.</li> <li>• Πίνακας Δαπανών Κατάρτισης Προσωπικού.</li> <li>• Ειδικά Τεχνικά Στοιχεία.</li> <li>• Ανάλυση κόστους της επένδυσης.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Χρηματοδότησης της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος έναρξης – προβλεπόμενος χρόνος περάτωσης της επένδυσης.</li> <li>• Ανάλυση κόστους της επένδυσης.</li> <li>• Χρηματοδότηση της επένδυσης.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Οικονομικών Στοιχείων της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στοιχεία Δραστηριότητας Λειτουργουσών Επιχειρήσεων (της τελευταίας πενταετίας).</li> <li>• Να παρουσιαστούν οι ρυθμοί ανάπτυξης των πωλήσεων της επιχείρησης στην εγχώρια και τις διεθνείς αγορές με τη βοήθεια των παρακάτω πινάκων.</li> <li>• Ανάλυση των Στοιχείων των Πινάκων (Πίνακας: Συνολικές Πωλήσεις της επιχείρησης, εγχώριες και διεθνείς, Πίνακας: Συνολικές Πωλήσεις, ανά σημαντική Διεθνή Αγορά και κατηγορία προϊόντων της επιχείρησης).</li> <li>• Να παρουσιαστούν και να σχολιαστούν τα οικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας και να γίνει ανάλυση των παρακάτω πινάκων (Πίνακας: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών, Πίνακας: Ανάλυση Συνολικού Κόστους Πωλήσεων, Πίνακας: Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης, Πίνακας: Διάθεση Αποτελεσμάτων, Πίνακας: Ισολογισμοί, Πίνακας: Αριθμοδείκτες).</li> <li>• Να παρουσιαστούν οι προβλεπόμενες πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντων στην εγχώρια και τις διεθνείς αγορές με τη βοήθεια των παρακάτω πινάκων και να γίνει ανάλυση των στοιχείων των ακόλουθων πινάκων (Πίνακας: Προβλεπόμενες Συνολικές Πωλήσεις ανά Κατηγορία Προϊόντων, Πίνακας: Προβλεπόμενες συνολικές εξαγωγές για σύνολο προϊόντων της επιχείρησης).</li> <li>• Να παρουσιαστούν και να σχολιαστούν τα οικονομικά στοιχεία της επόμενης πενταετίας. Η ανάλυση να γίνει με τη βοήθεια των παρακάτω πινάκων (Πίνακας: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών, Πίνακας: Ανάλυση Προβλεπόμενου Κόστους Πωλήσεων, Πίνακας: Προβλεπόμενος Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης, Πίνακας: Προβλεπόμενος Πίνακας Διαθέσεων Αποτελεσμάτων, Πίνακας: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί, Πίνακας: Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες και Στοιχεία).</li> <li>• Αναλυτική Περιγραφή της Προτεινόμενης Επένδυσης: Να γίνει αναλυτική περιγραφή της προτεινόμενης επένδυσης με ιδιαίτερη αναφορά στον σκοπό, στις απαιτούμενες ενέργειες και στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης.</li> </ul>
<b><u>Ανάλυση Επενδυτικών Σχεδίων της Επιχείρησης:</u></b>
<p>Κύριος στόχος του παρόντος επενδυτικού προγράμματος είναι η απόκτηση ευελιξίας στην παραγωγική διαδικασία μέσω της αγοράς και εγκατάστασης νέου σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού σε απόλυτη συνεργασία με τον υφιστάμενο εξοπλισμό. Το νέο παραγωγικό σύστημα που θα ενσωματωθεί στο υφιστάμενο θα αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητα παρέχοντας συγχρόνως τη δυνατότητα εναλλακτικών επιλογών σε όλα τα στοιχεία της παραγωγής. Το όλο επενδυτικό πρόγραμμα διασφαλίζει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυνατότητα μεταβολής των χαρακτηριστικών των παραγομένων προϊόντων ή και παραγωγής νέων.</li> <li>• Ενισχύεται και αυξάνεται η δυνατότητα παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων.</li> <li>• Με την αγορά του νέου εξοπλισμού, ο οποίος θεωρείται υπερσύγχρονος, θα δημιουργηθούν νέες γραμμές παραγωγής οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα για παραγωγή νέων προϊόντων και διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών ορισμένων από τα υφιστάμενα προϊόντα, δυνατότητα που μέχρι σήμερα δεν υπήρχε.</li> <li>• Σημειώνεται ότι τόσο τα νέα μηχανήματα όσο και τα υφιστάμενα είναι εξοπλισμένα με σύγχρονα συστήματα, Εκτιμάται ότι η προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας για παραγωγή προϊόντων με διαφορετικά μεταξύ τους χαρακτηριστικά είναι άμεση και ευέλικτη.</li> <li>• Κόστος Επένδυσης &amp; Χρηματοδότηση.</li> <li>• Ανάλυση Κόστους Επένδυσης.</li> <li>• Χρηματοδότηση της Επένδυσης.</li> <li>• Προϋπολογιστική Κατάσταση Πηγών &amp; Χρήσης Πόρων.</li> <li>• Υπολογισμός Καθαράς Παρούσας Αξίας.</li> </ul>



<b><u>Ανάλυση του Κλάδου, της Αγοράς &amp; της Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στοιχεία Κλάδου &amp; Στοιχεία Αγοράς.</li> <li>• Διάρθρωση Εγχώριου Κλάδου, Εγχώριας Παραγωγής, Εισαγωγές-Εξαγωγές Κατανάλωση.</li> <li>• Ανάλυση Διεθνούς Αγοράς.</li> <li>• Βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης: Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αυξάνεται διότι ο προτεινόμενος εξοπλισμός χαρακτηρίζεται από μικρότερους χρόνους παραγωγής, καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερο κόστος παραγωγής, αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Επιπροσθέτως, η εταιρεία θα είναι σε θέση να ικανοποιεί αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις των πελατών της. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι, ήδη, η επιχείρηση έχει λάβει παραγγελίες σχετικά με τα νέα προϊόντα που θα μπορεί να παράγει μετά την υλοποίηση του προτεινόμενου επενδυτικού προγράμματος.</li> <li>• Συνεκτικότητα υφιστάμενης και νέας παραγωγικής διαδικασίας και εξοπλισμού.</li> <li>• Βαθμός Ολοκλήρωσης της Παραγωγικής Διαδικασίας.</li> <li>• Ανάλυση Ανταγωνιστικής Θέσης με βάση το Ευρύτερο Περιβάλλον.</li> <li>• Παρουσίαση Στρατηγικής &amp; Ανάλυση Σχεδίων Δράσης για τη Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας.</li> <li>• Ανταγωνιστική Θέση &amp; Στρατηγική της Επιχείρησης.</li> </ul>
<b><u>Προοπτικές Μετά την Επένδυση:</u></b>
<p>Επιδράσεις της επένδυσης στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης: Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση του προτεινόμενου έργου αφορούν την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και την ανάπτυξή της. Περισσότερο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα της εταιρείας από την υλοποίηση του προτεινόμενου έργου είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμπίεση του κόστους παραγωγής.</li> <li>• Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.</li> <li>• Ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας στην αγορά.</li> </ul>
<p>Προοπτικές Αποδοτικότητας μετά την Υλοποίηση της Επένδυσης: Το προτεινόμενο έργο αποτελεί ένα σύνθετο έργο με συνδυασμό πολλαπλών ενεργειών, το οποίο έχει πολλαπλούς στόχους, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση ευελιξίας.</li> <li>• Αύξηση δυναμικότητας.</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας.</li> <li>• Ενίσχυση της εικόνας.</li> <li>• Αύξηση πωλήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.</li> <li>• Ανάπτυξη και επέκταση των εταιρειών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.</li> <li>• Αύξηση παραγωγικότητας.</li> <li>• Συμπίεση κόστους λειτουργίας.</li> <li>• Αύξηση επιπέδου ελέγχου από τη διοίκηση.</li> </ul>
<p>Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την εφαρμογή του προτεινόμενου έργου αφορούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραγωγή προϊόντων καλύτερης ποιότητας και υψηλότερων προδιαγραφών από τον ανταγωνισμό.</li> <li>• Παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας.</li> <li>• Συμπίεση του κόστους παραγωγής και διοίκησης.</li> <li>• Ενίσχυση του κύρους των εταιρειών και βελτίωση της εικόνας τους.</li> <li>• Επέκταση σε νέες αγορές σε Ελλάδα και εξωτερικό.</li> <li>• Σημαντική αύξηση των εξαγωγών με την προοπτική της ίδρυσης μικτής επιχείρησης σε χώρες της ανατολικής Ευρώπης.</li> <li>• εισαγωγή και απορρόφηση υψηλής τεχνογνωσίας από το εξωτερικό.</li> </ul>
<p>Τα παραπάνω επιμέρους πλεονεκτήματα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, αφού θα αυξηθούν τα έσοδά της (λόγω βελτίωσης ποιότητας, επέκτασης του δικτύου διανομής, αύξησης εξαγωγών, ενίσχυσης της εικόνας της) και θα μειωθεί το μοναδιαίο κόστος παραγωγής (λόγω της εισαγωγής νέας τεχνολογίας).</p>

Η επένδυση πιστεύουμε ότι κρίνεται ως δυνάμενη να υπαχθεί στην κατηγορία της ευελιξίας καθώς:

- Δημιουργείται η δυνατότητα για παραγωγή νέων προϊόντων και βελτίωση των **προδιαγραφών των υφισταμένων**.
- Ο χρόνος ανταπόκρισης χαρακτηρίζεται πολύ καλός, αφού η διαδικασία προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας για παραγωγή προϊόντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά θεωρείται **εύκολη και αξιόπιστη**.
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων και η βελτίωση των προδιαγραφών τους ενισχύει την **ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης**.

- Ο προτεινόμενος εξοπλισμός αποτελεί τεχνολογική συνέχεια του υφιστάμενου και παρουσιάζει υψηλή συνεκτικότητα.
- Ο προτεινόμενος εξοπλισμός χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης και δίνει σημαντική δυνατότητα ολοκλήρωσης της **παραγωγικής διαδικασίας**.
- Η υφιστάμενη υποδομή σε επίπεδο εξοπλισμού, στελέχωσης, κατάρτισης και οργάνωσης κρίνεται θετική για τη δημιουργία ευέλικτης παραγωγικής μονάδας.

Μέσω της συγκεκριμένης πρότασης η επιχείρηση θα υλοποιήσει ένα επενδυτικό πρόγραμμα με στόχο την απόκτηση ευελιξίας στην παραγωγική διαδικασία. Οι πλέον σημαντικές δυνατότητες που θα αποκτήσει μέσω του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου έχουν ως εξής:

- Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση του υφιστάμενου μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Αύξηση του βαθμού καθετοποίησης της επιχείρησης.
- Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης.
- Βελτίωση των χαρακτηριστικών των παραγόμενων προϊόντων.
- Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο προτεινόμενος εξοπλισμός αποτελεί τεχνολογική εξέλιξη του υφιστάμενου και παρουσιάζει υψηλή συνεκτικότητα και η υποδομή της επιχείρησης (οργάνωση, μηχανογράφηση, στελέχωση, κ.λπ.) κρίνεται δυνάμενη να στηρίξει το επενδυτικό πρόγραμμα.
- Με βάση την ανάλυση που έγινε στα χρηματοοικονομικά στοιχεία φάνηκε ότι η επιχείρηση μπορεί να αντεπεξέλθει στις οικονομικές υποχρεώσεις του προγράμματος.

## 8.5. Επίλογος

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Feasibility Studies) έχουν ιδιαίτερη σημασία τόσο για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσο και για την εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την παρουσίαση, έλεγχο, αξιολόγηση, επιλογή από διάφορα εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια και σενάρια της επιχείρησης.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων είναι:

- Η Παρούσα Αξία.
- Η Καθαρά Παρούσα Αξία.
- Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.
- Ο Δείκτης Αποδοτικότητας.
- Η Ανάλυση Κόστους – Οφέλους.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ., Ζαρίφης Α. (2001). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Κορρές, Γ., Λιαργκόβας Π. (2009). *Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.
- Πολυχρονόπουλος, Γ., Κορρές Γ. (2005). *Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.

# Κριτήρια αξιολόγησης

## Κριτήριο αξιολόγησης 1

**Ποια είναι η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά μιας Μελέτης Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας;**

### Απάντηση/Λύση

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Feasibility Studies) έχουν ως στόχο την ανάλυση ενός προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να καθοριστούν οι δυνατότητες επιτυχίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του εγχειρήματος αυτού (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, ως μελέτες σκοπιμότητας και μελέτες βιωσιμότητας (Feasibility Studies) ορίζουμε τη διαδικασία ανάλυσης στοιχείων και πληροφοριών της επιχείρησης με στόχο τον εντοπισμό των δυνατοτήτων, αδυναμιών, προβλημάτων και ευκαιριών, και ακολούθως την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων καθώς και την αξιολόγηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

Να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τελική απόφαση της υλοποίησης όλων των επενδυτικών σχεδίων, ενώ παράλληλα συμβάλουν στον λεπτομερή αναλυτικό σχεδιασμό και μειώνουν τον χρόνο συλλογής πληροφοριών κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου (Καραγιάννης, 1999).

## Κριτήριο αξιολόγησης 2

**Ποια είναι η έννοια της επένδυσης και ποιες οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης μιας επένδυσης;**

### Απάντηση/Λύση

Η ανάλυση των επενδυτικών σχεδίων αποτελεί μια από τις βασικές ενότητες στις μελέτες βιωσιμότητας και σκοπιμότητας. Στην οικονομία ως επένδυση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία μέρος του εισοδήματος χρησιμοποιείται για την παραγωγική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις επενδύουν γιατί θέλουν να πραγματοποιήσουν κέρδη. Όσο μεγαλύτερο είναι το αναμενόμενο κέρδος από μια επένδυση τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να την αναλάβει η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη αποδοτικότητα των επενδύσεων, δηλ. η ικανότητά τους να αποφέρουν κέρδη, τόσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος τους στην οικονομία. Η αναμενόμενη αποδοτικότητα μιας επένδυσης εξαρτάται από το κόστος επένδυσης και τη ροή των αναμενόμενων αποδόσεων της.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων είναι:

- Η Παρούσα Αξία.
- Η Καθαρά Παρούσα Αξία.
- Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.
- Ο Δείκτης Αποδοτικότητας.
- Η Ανάλυση Κόστους – Οφέλους.

## Κριτήριο αξιολόγησης 3

**Ποια είναι η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος;**

### Απάντηση/Λύση

Εσωτερικό περιβάλλον (micro-environment) είναι εκείνοι οι παράγοντες που αποτελούν τους πόρους, όπως για παράδειγμα οι οικονομικοί πόροι (κεφάλαια), οι φυσικοί πόροι (πρώτες ύλες), οι ανθρώπινοι πόροι (εργαζόμενοι) και οι τεχνολογικοί πόροι, καθώς επίσης η οργάνωση-διαχείριση και η εξειδίκευση.

Το εξωτερικό γενικό περιβάλλον (macro-environment) είναι εκείνο που αποτελείται από τους παράγοντες P.E.S.T. (Political Economy Social Technology), δηλαδή οι πολιτικές συνθήκες, οικονομικές, κοινωνικές και

τεχνολογικές συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, ως οικονομικές συνθήκες εννοούμε την κατάσταση της οικονομίας όπως πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτες ανεργίας κ.λπ. Πολιτικές συνθήκες είναι το θεσμικό πλαίσιο, οι νόμοι σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, κ.λπ. Στις κοινωνικές συνθήκες αντιστοιχούν η δημογραφική κατάσταση και τάσεις, οι ηθικοί κώδικες εργασίας και οι προσωπικές αξίες και γενικές πολιτιστικές αξίες, ενώ τεχνολογικές συνθήκες είναι η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, μηχανημάτων κ.λπ.

## **Κριτήριο αξιολόγησης 4**

**Ποια είναι η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά της ανάλυσης SWOT;**

### **Απάντηση/Λύση**

Η S.W.O.T (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ανάλυση, δηλαδή η ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών & Απειλών, χρησιμοποιείται τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό επίπεδο για την αποτύπωση και παρουσίαση των προτάσεων και των βασικών συμπερασμάτων. Η ανάλυση είναι μια τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης με τη βοήθεια δεδομένων που συλλέγονται από συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, η SWOT ανάλυση χρησιμοποιεί τόσο το μικρο- όσο και το μακροπεριβάλλον. Πιο συγκεκριμένα:

- Τις δυνατότητες να αξιοποιηθεί το μακροπεριβάλλον.
- Τις αδυναμίες από την ελλιπή αξιοποίηση και εκμετάλλευση του μακροπεριβάλλοντος.
- Τις ευκαιρίες ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί το μικροπεριβάλλον.
- Τις απειλές που προέρχονται κυρίως από το μικροπεριβάλλον.