

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΥΡΙΑΚΟΣ  
ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥΘΥΜΙΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο Τμήμα Μηχανολογίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας με σκοπό να περιγράψει με απλό και κατανοητό τρόπο τη βιωσιμότητα ενός συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων λαμβάνοντας υπ' όψιν την πολυετή πλέον οικονομική ύφεση που υφίσταται η χώρα μας. Ο κλάδος της συντήρησης και επισκευής οχημάτων αποτελεί ένα από τους χώρους όπου δραστηριοποιούνται πολλοί πτυχιούχοι των Τμημάτων Μηχανολογίας κάτι αποτέλεσε και την αφορμή για την υλοποίηση της εργασίας αυτής.

Στην αρχή γίνεται μια περιγραφή του κλάδου, αναφέρονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα συνεργείο επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων και παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που απαιτείται για την δημιουργία μιας μελέτης βιωσιμότητας. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη βιωσιμότητας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, για συνεργείο που δραστηριοποιείται στον Νομό Αχαΐας, όπου εκτός των οικονομικών στοιχείων που παρουσιάζονται, γίνεται παράλληλα και αντίστοιχη ανάλυση SWOT, για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Τέλος παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα που αφορούν τόσο την επιχείρηση της μελέτης αλλά και γενικότερα ολόκληρο τον κλάδο.

Ευχαριστούμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Ανδρέα Ευθυμίου, Καθηγητή του Τμήματος Μηχανολογίας, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μας προσέφερε για την πραγματοποίηση της Εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΥΡΙΑΚΟΣ

ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία αναφέρεται στη μελέτη βιωσιμότητας συνεργείου συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων. Το εμπόριο αυτοκινήτων και οι συναφείς δραστηριότητες αποτελούν έναν σημαντικό κλάδο της Ελληνικής Οικονομίας. Η συντήρηση και η επισκευή αυτοκινήτων αποτελεί έναν υποκλάδο άμεσα σχετιζόμενο με το Τμήμα Μηχανολογίας μιας και πλήθος πτυχιούχων Μηχανολόγων αναζητά εργασία ή δραστηριοποιείται ήδη στο χώρο αυτό.

Η ανάπτυξη του θέματος γίνεται σε έξι Κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια γενική περιγραφή του κλάδου, δίνεται έμφαση στη συμβολή του στην Ελληνική οικονομία και παρατίθενται οι προδιαγραφές που πρέπει να πληροί ένα συνεργείο επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, καθώς και το νομικό πλαίσιο που περιβάλλει την ίδρυση και λειτουργία του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να σύνδεσης του συνεργείου με την επιχειρηματικότητα. Παρουσιάζονται στα πλαίσια αυτή της θεώρησης τα προβλήματα και οι στόχοι του συνεργείου αλλά και ένα μίγμα μάρκετινγκ - μάνατζμεντ που έχει ως στόχο την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αύξηση των εσόδων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της βιωσιμότητας και παρουσιάζεται μια οικονομικοτεχνική μελέτη βιωσιμότητας, βάσει αποκλειστικά λογιστικών στοιχείων, συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων που δραστηριοποιείται στην Πάτρα (Μελέτη Περίπτωσης).

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος, τα οποία είναι διαχρονικά, ενώ παράλληλα γίνεται και μία προσπάθεια να καταδειχθεί η όξυνσή τους λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια θεωρητική αναφορά στην ανάλυση SWOT όπου παρουσιάζονται οι λόγοι που καθίσταται αναγκαία, για μια επιχείρηση, η υλοποίηση της και η στρατηγική (στόχοι) που διαμορφώνεται βάσει αυτής. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT που πραγματοποιήθηκε για το συνεργείο της Μελέτης περίπτωσης.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο για την Μελέτη Περίπτωσης όσο και για τον κλάδο γενικότερα, ενώ παράλληλα γίνονται προτάσεις που σχετίζονται με την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία

του συνεργείου με στόχο την αύξηση του κύκλου εργασιών συνέπεια της οποίας θα είναι η αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας του.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ</b>	
1.1 Περιγραφή - Ταξινόμηση κλάδου.....	3
1.2 Συμβολή του κλάδου στην Ελληνική Οικονομία.....	4
1.3 Συνεργεία Αυτοκίνητων.....	6
1.4 Συνεργεία αυτοκινήτων και Οικονομική κρίση.....	8
1.5 Διαδικασία έγκρισης καταλληλότητας και χορήγησης άδειας ίδρυσης των συνεργείων.....	10
1.6 Άδεια Λειτουργίας.....	13
<b>2. ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	
2.1 Το συνεργείο είναι μια επιχείρηση.....	16
2.1.1 Το επιχειρηματικό παιχνίδι.....	16
2.1.2 Τα βασικά επιχειρηματικά στοιχεία.....	17
2.1.3 Οι παθογένειες της ελληνικής επιχειρηματικότητας.....	18
2.2 Συνεργείο και οργάνωση.....	19
2.3 Προσωπικό συνεργείου.....	20
2.3.1 Επιλογή Προσωπικού συνεργείου.....	21
2.3.1.1 Προδιαγραφές προσώπων.....	21
2.3.1.2 Περιγραφές ρόλων.....	22
2.3.1.3 Περιγραφές εργασιών.....	22
2.3.1.4 Προδιαγραφές Ιδιοκτήτη Συνεργείου.....	23
2.4 Συνεργείο και νέοι στόχοι.....	24
2.4.1 Ετήσιοι στόχοι συνεργείου.....	25
2.4.2 Πρωτεύοντες στόχοι του συνεργείου.....	26
2.5 Η αξία της «πληροφορίας» για το Συνεργείο.....	27
2.5.1 Η σημασία της πληροφορίας και επικοινωνίας της επιχείρησης.....	28
2.5.2 Η αξιολόγηση και χρήση των τεχνικών πληροφοριών.....	29
2.5.3 Διάδοση των τεχνικών πληροφοριών.....	30
2.6 “Πελάτης”, ο χρηματοδότης της επιχείρησης.....	30
2.6.1 Συνεργείο και πελάτης.....	31
2.6.2 Ποιες είναι οι σημαντικές προσδοκίες των πελατών.....	31
2.6.3 Ιδιαιτερότητες πελατών.....	32

2.7 Το Σύγχρονο Συνεργείο - Service Αυτοκινήτων.....	33
--	----

### **3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ**

3.1 Μελέτη Βιωσιμότητας.....	35
3.2 Βιωσιμότητα και συνεργεία αυτοκινήτων.....	38
3.2.1 Πάγια και τρέχοντα έξοδα.....	38
3.2.2 Υπολογισμός του μεικτού κέρδους .....	39
3.2.3 Χρήσιμοι δείκτες υπολογισμού εσόδων.....	40
3.2.4 Κοστολόγηση της ώρας εργασίας.....	41
3.2.5 Ανανέωση εγκαταστάσεων εξοπλισμού.....	42
3.3 Μελέτη βιωσιμότητας – Περίπτωσης .....	43
3.3.1 Γενικά στοιχεία επιχείρησης.....	43
3.3.2 Έξοδα.....	43
3.4 προσδιορισμός νεκρού σημείου.....	50
3.5 Προσδιορισμός νεκρού σημείου περίπτωσης.....	51

### **4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ**

4.1 Διαχρονικά προβλήματα του κλάδου.....	53
4.1.1 Ασφαλιστικές εταιρείες – Ασφαλιστικός φάκελος.....	53
4.1.2 Καλλικράτης - Υπαγωγή των συνεργείων στην αρμοδιότητα των Δήμων....	54
4.1.3 Περιβάλλον - Μπαταρία – Ανακύκλωση – Απόβλητα.....	55
4.1.4 Παράνομα συνεργεία.....	55

### **5. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

5.1 Ανάλυση SWOT – Θεωρία.....	56
5.2 Ανάλυση SWOT για την επιχείρηση της μελέτης.....	58
5.2.1 Μικροπεριβάλλον.....	58
5.2.1.1 Δυνάμεις.....	59
5.2.1.2 Αδυναμίες.....	59
5.2.2 Μακροπεριβάλλον.....	61
5.2.2.1 Απειλές.....	62
5.2.2.2 Ευκαιρίες.....	62

### **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

6.1 Συμπεράσματα για την υπό μελέτη περίπτωση.....	64
--	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>66</b>
--------------------------	-----------

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, αποτελεί στη σημερινή εποχή τον σημαντικότερο φορέα εσόδων στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου. Περιλαμβάνει ως όρος τις υπηρεσίες αναφορικά με τη συντήρηση, την επισκευή και την διάθεση και πώληση ανταλλακτικών και αξεσουάρ για τα αυτοκίνητα των πελατών. Οι συναλλαγές που εμπειρεύονται στο τομέα αυτό, είναι και θα παραμένουν ζωτικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου του αυτοκινήτου καθώς από εκεί προέρχεται κατά μέσο όρο περίπου το 50 - 60% των εσόδων τους

Η αγορά των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση βρίσκεται σε μια ολοένα και εντεινόμενη πίεση του ανταγωνισμού, καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια όξυνση του ανταγωνισμού ο οποίος προβλέπεται ότι στο μέλλον θα είναι ακόμη πιο έντονος. Σε αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι καθώς αυξάνεται ο «βαθμός ωρίμανσης» της αγοράς αυτοκινήτων, τόσο προστίθενται και νέες μορφές επιχειρήσεων, πέρα από τους κλασικούς εξουσιοδοτημένους εμπόρους για κάθε μάρκα, όπως τα ανεξάρτητα εξειδικευμένα συνεργεία, τα ελεύθερα γενικά συνεργεία, τα πρατήρια καυσίμων με σταθμούς εξυπηρέτησης και κυρίως τα τελευταία χρόνια οι αλυσίδες γρήγορης εξυπηρέτησης (Fast Fit) που ανταγωνίζονται και αυτές για τον πελάτη.

Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή αλλαγή στην πελατειακή δομή των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου καθώς οι πελάτες εμφανίζονται ολοένα και πιο πληροφωρημένοι και ενημερωμένοι. Προσέρχονται στις επιχειρήσεις που επιλέγουν για την εξυπηρέτησή τους, με ολοκληρωμένη προσέγγιση και στάση όσον αφορά τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους και συνεπώς και τις απαιτήσεις τους. Επιπλέον και τα ίδια τα αυτοκίνητα είναι τεχνολογικά πιο εξελιγμένα με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί η αναγκαιότητα των επισκευών και να έχουν διευρυνθεί τα προγραμματισμένα διαστήματα προβλεπόμενης απαίτησης συντήρησης των οχημάτων

Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον λοιπόν, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά κάθε ευκαιρία που υπόσχεται όφελος στον πελάτη και μπορεί να φέρει έσοδα στην επιχείρηση. Η εδραίωση μιας αίσθησης ασφάλειας και εμπιστοσύνης είναι στο επίκεντρο της επικοινωνίας με τον πελάτη. Στην καθημερινή εργασία οι παροχές μπορούν να θεωρούνται ως επιτυχείς όταν καλύπτουν με τον καλύτερο τρόπο τις



απαιτήσεις του πελάτη. Υπό αυτή την θεώρηση, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε να επιτυγχάνονται και σε βάθος χρόνου ανάλογοι τζίροι και έσοδα από τον πελάτη. Αυτό όμως απαιτεί διαχείριση με τα κριτήρια της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της επίτευξης της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας τόσο σε παροντικό, όσο και σε μελλοντικό χρόνο αναζητώντας συνεχώς δυνατότητες διεύρυνσης του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Στη νέα εποχή απαιτείται επιχειρηματική ευελιξία η οποία προκύπτει από το συνδυασμό μιας δυναμικής στρατηγικής Μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτευχθεί αύξηση των εσόδων. Απαιτείται ανάπτυξη ενός ευέλικτου σχεδιασμού τόσο για την οργάνωση και τη δομή της επιχείρησης όσο και για το προσωπικό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μερική εξωτερική ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ευέλικτα μοντέλα ωραρίων εργασίας και αμοιβών τα οποία ανταμείβουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σύμφωνα με την απόδοσή τους. Η σταθερή βελτίωση της κατάστασης των εσόδων είναι δυνατή με διεύρυνση της πελατειακής βάσης, με βελτίωση της εκμετάλλευσης του συνεργείου, με αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και με ταυτόχρονη επέκταση σε νέους τομείς.

Ο καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας όμως, για να υπάρξει μια πραγματική και κυρίως διαρκής αλλαγή της νοοτροπίας σε πρώτη φάση και σε συνέχεια της απόδοσης μιας οργάνωσης είναι ο παράγοντας διοίκηση. Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσης είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και λήψεως αποφάσεων για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των αναγκαίων ενεργειών για την πραγμάτωσή τους. Περιλαμβάνει την επιλογή τόσο των στόχων όσο και των μέσων, παρέχοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποφασίσει τι θέλει να κάνει στο μέλλον και πως να πετύχει αυτό που θέλει με τον καλύτερο τρόπο.

# 1. ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

## 1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ - ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Από στατιστική άποψη ο κλάδος εμπορίας αυτοκινήτων υπάγεται στον τομέα του Εμπορίου και σύμφωνα με την κωδικοποίηση NACE (η ελληνική ονομασία της οποίας είναι ΣΤΑΚΟΔ, δηλαδή Στατιστική Ταξινόμηση των Οικονομικών Δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) περιλαμβάνει τους ακόλουθους υποκλάδους:

50. Πώληση, συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών. Λιανική πώληση καυσίμων για οχήματα.

50.1 Πώληση αυτοκινήτων οχημάτων

50.2 Συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων

50.3 Πώληση μερών και εξαρτημάτων αυτοκινήτων οχημάτων

50.4 Πώληση, συντήρηση και επισκευή μοτοσικλετών και συναφών μερών και εξαρτημάτων τους

50.5 Λιανική πώληση καυσίμων για οχήματα

Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου ασκούν μικτές δραστηριότητες, π.χ. αντιπροσωπεία – εισαγωγή αυτοκινήτων, εμπορία ανταλλακτικών & εξαρτημάτων και επισκευή / συντήρηση οχημάτων.

Η εφαρμογή της ταξινόμησης αυτής είναι υποχρεωτική για όλα τα Κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάθε φορά που γίνεται μία έρευνα στην οποία συλλέγονται στατιστικά στοιχεία κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Η κωδικοποίηση NACE διαβαθμίζεται ως εξής:

S Διψήφιος κωδικός : Διαχωρισμός κυρίου κλάδου εργασιών S Τριψήφιος κωδικός : Εξειδίκευση εργασιών μέσα στον κλάδο S Τετραψήφιος κωδικός : Ακριβές αντικείμενο εργασιών

## 1.2 ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Με δεδομένο ότι στη χώρα μας δεν παράγονται αυτοκίνητα, ούτε ανταλλακτικά, ούτε παρελκόμενα και «έξυπνα» τεχνολογικά επιτεύγματα αυτοκινήτου, η μοναδική ενεργητική παραγωγική συμμετοχή των Ελλήνων στον χώρο της αυτοκίνησης εστιάζεται στις επιχειρήσεις επισκευής και συντήρησης οχημάτων.

Το εμπόριο αυτοκινήτων και οι συναφείς δραστηριότητες αποτελούν έναν σημαντικό κλάδο της Ελληνικής Οικονομίας αφού συμμετέχει κατά 1,74% περίπου στη διαμόρφωση του ΑΕΠ και κατά 2,78% στην συνολική απασχόληση. Συμβάλει στα φορολογικά έσοδα, περίπου 10% των εσόδων του τακτικού προϋπολογισμού, αλλά ευθύνεται επίσης κατά 12,2% για το εμπορικό έλλειμμα.(ΕΛ.ΣΤΑΤ. στοιχεία 2009). Σε όλα τα παραπάνω στοιχεία δεν συμπεριλαμβάνεται ο κλάδος των καυσίμων που αναμφισβήτητα επηρεάζεται καθοριστικά από τον αριθμό των αυτοκινήτων και λοιπών μηχανών και μηχανημάτων που υπάρχουν.

Ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο εμπορίας σύμφωνα με έρευνα της τράπεζας Πειραιώς και επισκευής οχημάτων το 2006, ήταν 29.934 με συνολική απασχόληση 88.010 άτομα και συνολικό κύκλο εργασιών περίπου 16 δισ. Ευρώ<sup>1</sup>.(Πειραιώς Resource 2008). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Επιχειρήσεων της ΕΛΣΤΑΤ οι αριθμοί είναι αρκετά μεγαλύτεροι και το 2006 λειτουργούσαν στον κλάδο «Εμπόριο, συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών» 38.673 επιχειρήσεις, οι οποίες πραγματοποίησαν συνολικό τζίρο 21,2 δισ €.

Οι περισσότερες από αυτές είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις ιδίως στους υποκλάδους επισκευής οχημάτων και πώλησης ανταλλακτικών. Το ποσοστό αυτοαπασχολουμένων (ιδιοκτητών και μελών των οικογενειών τους) ήταν 41% για τον κλάδο, 21% για τον υποκλάδο πώλησης αυτοκινήτων, 52% στα συνεργεία, 41% στην πώληση ανταλλακτικών και 56% στην πώληση και επισκευή μοτοσικλετών.

Από της αρχές του 2008 υπολογίζεται πως έχουν χαθεί πάνω από 13.000 θέσεις εργασίας, βάση των στοιχείων της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ) και το πρώτο τρίμηνο του 2011 η απασχόληση στον κλάδο μειώθηκε κατά 6,4% σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του 2010. Περίπου 2.500 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έκλεισαν τα τελευταία 3 έτη καθιστώντας τον σαν ένα από τους πιο επικίνδυνους κλάδους για χρεοκοπία.

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ οι δείκτες στον τομέα των Αυτοκινήτων (κλάδοι 45,451), με έτος βάσης 2010=100,0, για το Β' τρίμηνο 2014, σύμφωνα με προσωρινά

---

<sup>1</sup> [www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic\\_Research/Kladikes\\_Meletes/2009](http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic_Research/Kladikes_Meletes/2009)

και διορθωμένα στοιχεία ως προς τον πραγματικό αριθμό εργάσιμων ημερών, έχει ως εξής:

Ο δείκτης Κύκλου Εργασιών στον κλάδο 45 της Στατιστικής Ταξινόμησης Οικονομικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει χονδρικό και λιανικό εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών, επισκευή αυτών και εμπόριο συναφών ανταλλακτικών και εξαρτημάτων, του Β΄ τριμήνου 2014 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Β΄ τριμήνου 2013, παρουσίασε αύξηση κατά 24,4%, έναντι μείωσης κατά 1,2% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2013 προς το 2012.

Η σύγκριση του ανωτέρω δείκτη με τον δείκτη του Α΄ τριμήνου του 2014 παρουσίασε αύξηση κατά 26,8%, έναντι αύξησης 22,0% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2013.

Ο δείκτης Κύκλου Εργασιών στον κλάδο 451 της Στατιστικής Ταξινόμησης Οικονομικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει την πώληση μηχανοκίνητων οχημάτων, του Β΄ τριμήνου 2014, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Β΄ τριμήνου 2013, παρουσίασε αύξηση κατά 34,8%, έναντι αύξησης 0,1% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2013 προς το 2012.

Η σύγκριση του ανωτέρω δείκτη με τον δείκτη του Α΄ τριμήνου του 2014, παρουσίασε αύξηση κατά 33,4%, έναντι αύξησης 22,7% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2013. Αναλυτικότερα τα στοιχεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 1.1** : Εξέλιξη δεικτών Κύκλου Εργασιών στον τομέα των Αυτοκινήτων (κλάδοι 45, 451) (διορθωμένα στοιχεία, ως προς τον πραγματικό αριθμό εργάσιμων ημερών). Έτος βάσης: 2010=100,0

Έτος- Τρίμηνο	Γενικός Δείκτης (κλάδος 45)			Εμπόριο Αυτοκινήτων (κλάδος 451)			
	Δείκτης	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)	Δείκτης	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)	
2011	A	77,2	-40,5	-0,5	76,0	-45,6	4,6
	B	79,3	-30,9	2,6	75,2	-35,1	-1,0
	Γ	72,5	-6,7	-8,5	66,9	-6,5	-11,1
	Δ	65,1	-16,2	-10,3	63,9	-12,0	-4,4
	Μέσος ετήσιος	73,5	-26,5		70,5	-29,5	

2012	A	49,4	-36,0	-24,1	45,0	-40,8	-29,7
	B	53,9	-32,0	9,0	46,2	-38,6	2,7
	Γ	52,6	-27,4	-2,3	45,2	-32,4	-2,1
	Δ	52,0	-20,1	-1,3	44,8	-29,9	-0,9
	Μέσος ετήσιος	52,0	-29,3		45,3	-35,8	
2013	A	43,6	-11,7	-16,0	37,7	-16,2	-15,8
	B	52,6	-2,3	20,6	45,9	-0,7	21,7
	Γ	50,0	-5,0	-5,0	42,9	-5,2	-6,5
	Δ	55,2	6,3	10,4	48,6	8,4	13,3
	Μέσος ετήσιος	50,4	-3,1		43,8	-3,3	
2014	A	51,6	18,3	-6,5	46,3	22,9	-4,5
	B	65,3	24,1	26,6	61,6	34,2	33,0
	Γ	57,8	15,6	-11,5	51,4	19,8	-16,6
	Δ	65,4	18,5	13,1	59,3	22,0	15,4
	Μέσος ετήσιος	60,0	19,0		54,7	24,9	

### 1.3 ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Στην κατηγορία των επιχειρήσεων συντήρησης και επισκευής αυτοκίνητων οχημάτων (ΣΤΑΚΟΔ-03: 50.20) περιλαμβάνονται οι μηχανικές και ηλεκτρικές επισκευές, η τοποθέτηση εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, οι εργασίες συντήρησης (service), η επισκευή του αμαξώματος και εξαρτημάτων, το πλύσιμο / στίλβωση, η βαφή, η επισκευή παρμπρίζ και παραθύρων, η επισκευή καθισμάτων, η επισκευή, εφαρμογή ή αντικατάσταση ελαστικών και αεροθαλάμων (βουλκανιζατέρ), η ρυμούλκηση και η οδική βοήθεια. Δεν συμπεριλαμβάνεται το εμπόριο ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτοκίνητων οχημάτων, καθώς και το εμπόριο, συντήρηση και επισκευή μοτοσικλετών που εντάσσονται στους κωδικούς 50.30 και 50.40 αντίστοιχα.

Σαφώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός συγκέντρωσης που παρατηρείται στον υποκλάδο των συνεργείων αυτοκινήτων (ΣΤΑΚΟΔ-03: 50.20 «Συντήρηση και επισκευή αυτοκίνητων οχημάτων»), όπου δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική είναι η πλήρης απουσία μεγάλων επιχειρήσεων με ετήσιο τζίρο άνω των 50 εκατ. €. Από τα στοιχεία του έτους 2006 προκύπτει εντούτοις ότι στη μικρότερη τάξη μεγέθους άνηκε το 91,4% των επιχειρήσεων, οι οποίες πραγματοποίησαν μόλις το 36,7% του συνολικού τζίρου

στον κλάδο. Παράλληλα, οι 12 μεγαλύτερες επιχειρήσεις απέσπασαν το 8,5% του συνολικού τζίρου.

Έναντι του 2002, διαπιστώνεται μια τάση αποκλιμάκωσης της συγκέντρωσης του τζίρου στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, καθώς ταυτόχρονα με την αύξηση του μεριδίου τζίρου που αποσπούν οι μεγάλες επιχειρήσεις στις τάξεις μεγέθους 5-50 εκατ. € (από 5,7% σε 8,5%), αυξάνεται σε μεγαλύτερη αναλογία το ποσοστό τους επί του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων (από 0,04% σε 0,07%), μειώνοντας το μέσο μέγεθός τους σε όρους ετήσιου τζίρου (από 10,1 σε 8,9 εκατ. €). Επιπρόσθετα, αυξάνει το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων στη μικρότερη τάξη μεγέθους (από 26.426 € σε 29.777 €).

Στην τάση αυτή εκτιμάται ότι συνέβαλλε και η δημιουργία καλύτερων συνθηκών ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της εφαρμογής από την 1/10/2002 του Κανονισμού 1400/2002/EK για τη διανομή αυτοκινήτων & ανταλλακτικών και την παροχή υπηρεσιών στον χώρο αυτό. Η εφαρμογή του κανονισμού αποσκοπεί στη διαφύλαξη και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ανεξάρτητων συνεργείων, ενισχύοντας τη δυνατότητα πρόσβασής τους σε ανταλλακτικά και τεχνική πληροφορία, ιδίως στον τομέα του ηλεκτρονικού και διαγνωστικού εξοπλισμού, καθώς και τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής συνεργείων από τους κατόχους οχημάτων.

Σύμφωνα με την ΕΟΒΕΑΜΜ, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το κλείσιμο πολλών μικρών συνεργείων αυτοκινήτων, καθώς πέραν της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης έχουν πληγεί σε βάθος χρόνου από διάφορες αρνητικές συγκυρίες, όπως την αύξηση του κόστους ανταλλακτικών, τις ανάγκες τεχνολογικής αναβάθμισης και τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των συνεργείων. Εντούτοις, δεν παρατηρούνται τάσεις συγχώνευσης επιχειρήσεων ή ανάπτυξης σχημάτων συνεργασίας.

Τα συνεργεία αυτοκινήτων διακρίνονται στα «εξουσιοδοτημένα» και τα «μη εξουσιοδοτημένα» («ελεύθερα συνεργεία»), τα οποία αποτελούν και την πλειοψηφία. Τα «εξουσιοδοτημένα» συνεργεία εντάσσονται σε πανελλαδικά δίκτυα κάθετων μονάδων εξυπηρέτησης (πώληση, ανταλλακτικά, συντήρηση και επισκευή) που διατηρούν οι εταιρίες αντιπροσωπείας και εισαγωγής αυτοκινήτων. Σύμφωνα πάντα με την ΕΟΒΕΑΜΜ, τα «ελεύθερα» συνεργεία δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από τα εξουσιοδοτημένα, καθώς αυτά επωφελούνται από τη στήριξη που τους παρέχουν οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων (π.χ. με τη μορφή των εκπτώσεων στα ανταλλακτικά, τη διαφήμιση, τους όρους ισχύος της εγγύησης κ.α.). Αντιθέτως, τα «ελεύθερα» συνεργεία είναι σε θέση να προσφέρουν χαμηλότερες και ανταγωνιστικές τιμές για την εργασία επισκευής. Η διαμόρφωση του κόστους εργασίας αποτελεί εξάλλου για την Ομοσπονδία ένα κρίσιμο πεδίο ανάπτυξης του αθέμιτου ανταγωνισμού.

Η βασικότερη μορφή αθέμιτου ανταγωνισμού που συναντάται στον κλάδο είναι εντούτοις η λειτουργία μεγάλου αριθμού παράνομων συνεργείων, τα οποία δεν διαθέτουν άδειες λειτουργίας και άσκησης επαγγέλματος, ένα διαχρονικό φαινόμενο που πλήττει τις νόμιμες επιχειρήσεις και το οποίο το κράτος αδυνατεί να ελέγξει και να περιορίσει.

#### 1.4 ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Η ελληνική οικονομία δέχθηκε βαρύ πλήγμα από την πρωτόγνωρη ύφεση που καθόρισε τις εξελίξεις την τελευταία πενταετία. Η σωρευτική υποχώρηση του ΑΕΠ (σε σταθερές τιμές) κατά ένα ποσοστό που υπερέβη το 23% στο διάστημα 2009-2014, είχε άμεσο αντίκτυπο σε όλο το φάσμα των οικονομικών δραστηριοτήτων. Οι συνθήκες οικονομικής ύφεσης που επικράτησαν αναμφισβήτητα έπληξαν όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, διαφορετικές ήταν οι συνέπειες της κρίσης στις επί μέρους εταιρείες κάθε κλάδου.

Συμφωνά με πρόσφατη μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ICAP Group για τις συνέπειες της κρίσης στους διάφορους κλάδους και υποκλάδους της ελληνικής οικονομίας κατά την τελευταία πενταετία χρήση των αναλύσεων και των συμπερασμάτων των πιο πρόσφατων Κλαδικών Μελετών, για 87 κλάδους ή κατηγορίες προϊόντων τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι απογοητευτικά.

Από τους 87 κλάδους / αγορές που εξετάστηκαν, οι οκτώ στους δέκα (ήτοι 71 κλάδοι) υπέστησαν απώλειες (μικρής ή μεγάλης έκτασης), ενώ μόνο δύο στους δέκα κλάδους εμφάνισαν αυξητική πορεία (16 κλάδοι). Τις καλύτερες επιδόσεις παρουσίασε ο τομέας των Α.Π.Ε., που εμφάνισε εντυπωσιακή αύξηση ιδιαίτερα την περίοδο 2011/2012, λόγω των ευνοϊκών όρων του θεσμικού πλαισίου (υψηλές τιμές αποζημίωσης ενέργειας), ενώ αυξητικά κινήθηκαν και οι κατηγορίες προϊόντων διατροφής, με σχετικά περιορισμένο όμως ρυθμό αύξησης (κάτω του 5%). ***Τις μεγαλύτερες απώλειες από την ύφεση υπέστησαν οι κλάδοι του Αυτοκινήτου και των Κατασκευών***, καθώς και κλάδοι συναφών με την οικοδομική δραστηριότητα.

Βάσει έρευνας που εκπόνησε - στις 13 και 14 Σεπτεμβρίου - η εταιρία δημοσκοπήσεων Interview για λογαριασμό του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης, σε δείγμα 253 επισκευαστών/ μηχανικών - μελών του επιμελητηρίου και 405 καταναλωτών, ο τζίρος των συνεργείων αυτοκινήτων, ακολουθεί ελεύθερη πτώση καθώς το σέρβις εξελίσσεται σε περιττή πολυτέλεια για τους καταναλωτές. Εννέα στους δέκα ιδιοκτήτες συνεργείων αυτοκινήτων είδαν τον τελευταίο χρόνο τα έσοδά τους να περιορίζονται, με τη μείωση κατά μέσο όρο να αγγίζει το 57%.

Οι επαγγελματίες, σύμφωνα με την έρευνα του ΒΕΘ, δείχνουν να αντιλαμβάνονται τη συρρίκνωση των εισοδημάτων των πελατών τους και επιχειρούν να τους προσελκύσουν με μείωση των τιμών στις παρεχόμενες υπηρεσίες κατά μέσο όρο κατά 28%, χωρίς ωστόσο να υπάρχει ανταπόκριση. Έτσι, οκτώ στους δέκα εμφανίζονται απαισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησής τους, ενώ επτά στους δέκα σημειώνουν ότι συνάδελφοί τους που δραστηριοποιούνται στην περιοχή τους έβαλαν λουκέτα στις επιχειρήσεις τους. Επίσης, τρεις στους δέκα (32%) επιχειρηματίες σκέφτονται να απολύσουν εργαζόμενους, επτά στους δέκα (67%) να διατηρήσουν το προσωπικό τους και μόλις 1% σκέφτεται να κάνει προσλήψεις. Την ίδια ώρα, στη συντριπτική πλειονότητά τους οι επαγγελματίες δεν είναι διατεθειμένοι να ασχοληθούν με την υγραεριοκίνηση, παρά το γεγονός ότι σε αυτήν στρέφονται ολοένα και περισσότεροι οδηγοί ΙΧ, λόγω της αυξημένης τιμής της βενζίνης. Να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το 25% των καταναλωτών που ρωτήθηκαν σκέφτεται να στραφεί στην υγραεριοκίνηση, το 70% δεν το θεωρεί καθόλου πιθανό, ενώ το 5% έχει εγκαταστήσει ήδη κιτ υγραερίου στο αυτοκίνητό του.

Η ίδια έρευνα διαπιστώνει ότι πέντε στους δέκα καταναλωτές απαντούν ότι είναι συνεπείς στα σέρβις των αυτοκινήτων τους, ενώ τρεις στους δέκα ομολογούν ότι κάνουν όποτε μπορούν. Εκείνο που προκαλεί, πάντως, ανησυχία για το στόλο αυτοκινήτων που κινείται στους δρόμους είναι ότι δύο στους δέκα ιδιοκτήτες ΙΧ λένε ότι κάνουν σέρβις, όταν δεν πάει άλλο... Στην ερώτηση «τι σας αναγκάζει να αναβάλλετε το σέρβις ή την επισκευή του αυτοκινήτου σας;», τέσσερις στους δέκα (36%) ανέφεραν η οικονομική στενότητα, 15% η έλλειψη χρόνου, ενώ το 49% εμφανίζεται τυπικό, καθώς κάνει επισκευές και σέρβις στην ώρα του.

Όσον αφορά την Πάτρα και την ευρύτερη περιοχή, σε συνάντηση που είχαμε με τον πρόεδρο του συλλόγου, στο διάστημα 2013 – 2015 έβαλαν λουκέτο 3 συνεργεία. Μιλώντας με τον ιδιοκτήτη του συνεργείου, του οποίου θα υλοποιήσουμε την μελέτη βιωσιμότητας στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, σημείωσε αναφορικά με το θέμα: «Αν κρίνει κάποιος από τα ελαστικά των αυτοκινήτων, έχει την εικόνα. Φανταστείτε ότι σε πολλές περιπτώσεις τα αλλάζουν όταν πια αρχίζουν να σκάνε στο δρόμο», και πρόσθεσε: «Υπάρχουν επικίνδυνα αυτοκίνητα, που κυκλοφορούν, δεν μπορώ να υπολογίσω το ποσοστό, αλλά σίγουρα υπάρχουν».

Με «σαράβαλα» και αυτοκίνητα που έχουν προβλήματα, κυκλοφορούν οι Πατρινοί στους δρόμους της πόλης, στην περιφέρεια, αλλά και στα εθνικά οδικά δίκτυα. Η οικονομική κρίση έκανε τους περισσότερους Πατρινούς πέρα από το να μην αγοράζουν καινούργια αυτοκίνητα, ακόμα και αυτά που έχουν να τα κρατάνε με προβλήματα, μη πηγαίνοντας στα συνεργεία.

Μάλιστα, ένα μεγάλο ποσοστό αυτοκινήτων δεν περνά καν από έλεγχο ΚΤΕΟ με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής εικόνα για την επικινδυνότητα των οχημάτων που κυκλοφορούν. Σε γενικές γραμμές πάντως όταν το αυτοκίνητο περάσει από



έλεγχο, ο ιδιοκτήτης, κάνει τις επείγουσες διορθώσεις, έστω και απρόθυμα, ενώ αφήνει πίσω αυτά που θεωρεί δευτερεύοντα προβλήματα.

Όσον αφορά στις σοβαρές ζημιές, επισκευάζονται ελάχιστες, καθώς οι ιδιοκτήτες ή οι οικογένειες που έχουν 2 αυτοκίνητα, αυτό που χαλάει προτιμούν να το πετάξουν από το να το επιδιορθώσουν. Ακόμα κι εκείνοι που έχουν μόνο ένα, το φτιάχνουν όσο γίνεται πιο οικονομικά και μόνο τα αναγκαία.

Τα συνεργεία θέλουν χρήματα, χρήματα δεν υπάρχουν με αποτέλεσμα τα αυτοκίνητα να κυκλοφορούν στους δρόμους με τα λάστιχα χρόνων, με σπασμένα φρένα, με χαλασμένες μπαταρίες, ακόμα και με μη ασφαλές σύστημα πλοήγησης. Με ότι αυτό μπορεί να σημαίνει για την ασφάλεια των οδηγών, τόσο των ιδίων, όσο και των υπολοίπων, αυξάνοντας την πιθανότητα τροχαίων.

Η κίνηση στα συνεργεία έχει πέσει, η πτώση έχει ξεπεράσει το 40%, ήδη έχουν κλείσει αρκετά και σύμφωνα με την ενημέρωση που έχει ο συνδικαλιστικός φορέας του κλάδου, από το νέο έτος αναμένεται να υπάρξουν νέα λουκέτα που θα φέρουν σε ακόμη πιο δύσκολη θέση τους επαγγελματίες. Βλέπετε με τα μέχρι τώρα δεδομένα ανάκαμψη είναι απίθανο να υπάρξει στον τομέα των συνεργείων, αλλά και γενικότερα του αυτοκινήτου.

## **1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ.**

Για την έγκριση της καταλληλότητας της ίδρυσης του συνεργείου απαιτούνται αρχικά η αίτηση του ιδιοκτήτη συμπληρωμένη με τα στοιχεία του και συνοδευόμενη από τα πιο κάτω δικαιολογητικά και τα σχέδια υπογεγραμμένα από πτυχιούχο μηχανικό.

**α.** Γραμμάτιο κατάθεσης σε Δημόσιο Ταμείο (ΔΟΥ) 23,50 €

**β.** Τοπογραφικό σχεδιάγραμμα της περιοχής σε τρία αντίτυπα σε κλίμακα 1:500, στο οποίο θα καταγράφεται έκταση σε απόσταση πενήντα (50) μέτρων από τα όρια του συνεργείου, εκτός των συνεργείων για τα οποία η απόσταση θα είναι 150 μέτρα, και θα σημειώνεται η οικοδομική και ρυμοτομική γραμμή καθώς επίσης και η θέση του κτιρίου του συνεργείου με τα πλάτη των οδών (πεζοδρομίων και οδοστρωμάτων), το είδος των γειτονικών κτισμάτων και χώρων και ιδιαίτερα τυχόν υπάρχοντες ορατοί αρχαιολογικοί χώροι, ιστορικοί τόποι ή μνημεία, νοσηλευτικά ιδρύματα, εκκλησίες, σχολεία και πρατήρια υγρών καυσίμων ή υγραερίου, βρεφονηπιακοί σταθμοί ή γηροκομεία.

Το σχεδιάγραμμα αυτό, για τα συνεργεία που ιδρύονται επί των εθνικών οδών εκτός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων, θα πρέπει να είναι θεωρημένα από την

αρμόδια Υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων, ή της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, ότι πληρούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις για την έγκριση της κυκλοφοριακής σύνδεσης του συνεργείου με την οδό, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του Π.Δ. 143/89, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 4 του Π.Δ. 401/93 (Α170) και το άρθρο 24 παρ. 1 του Π.Δ. 465/70, όπως τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 509/84 .

**γ.** Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86, του αιτούντος την άδεια και του Διπλ/χου Μηχανικού ή Τεχνολόγου Μηχανικού στην οποία να βεβαιώνεται ότι το κτίριο όπου πρόκειται να εγκατασταθεί το συνεργείο βρίσκεται σε περιοχή στην οποία η χρήση δεν απαγορεύεται από τις ισχύουσες διατάξεις και ότι τηρούνται οι προβλεπόμενες από τη σχετική νομοθεσία αποστάσεις.

**δ.** Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 του αιτούντος, ότι αυτός δεν υπάγεται στις στερήσεις του άρθρου 19 του Ν. 1763/88 από αμετάκλητη καταδίκη για ανυποταξία ή λιποταξία.

**ε.** Βεβαίωση περί υποβολής στην αρμόδια αρχή της μελέτης περιβαλλοντικών επιπτώσεων σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κοινή απόφαση 69269/5387/1990 των Υπουργών Εσωτερικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας, Πολιτισμού, Εμπορικής Ναυτιλίας, Τουρισμού, Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας και Μεταφορών και Επικοινωνιών.

**στ.** Αρχιτεκτονικά σχέδια του κτιρίου του συνεργείου, σε τρία αντίτυπα, σε κλίμακα 1:50 και σε περίπτωση μεγάλων συνεργείων 1:100 που να εμφανίζουν τις κατόψεις όλων των επιπέδων του κτιρίου του συνεργείου, με όλα τα στοιχεία του και τους βοηθητικούς χώρους, τη θέση των κεκλιμένων, επιπέδων με τη διαστασιολόγησή τους (πλάτη, κλίσεις, ακτίνα καμπυλότητας κ.λ.π.), όλες τις μηχανολογικές εγκαταστάσεις και τη θέση των μηχανημάτων, την ηλεκτρική εγκατάσταση, υπάρχουσες τάφρους επιθεώρησης και συστήματα αποχέτευσης δαπέδου καθώς και υπόμνημα με πλήρη εμβαδομέτρηση των χώρων, καθώς επίσης και ενδεικτική τομή όπου θα εμφανίζονται τα ύψη των χώρων, η κλίση των ραμπών και η θέση των δαπέδων σε σχέση με τη στάθμη του πεζοδρομίου και του περιβάλλοντος χώρου. Ενδεικτική τομή σε κλίμακα 1:50 όπου θα εμφανίζονται τα ύψη των χώρων, η κλίση των ραμπών και η θέση των δαπέδων σε σχέση με τη στάθμη του περιβάλλοντος χώρου.

**ζ.** Τεχνικό Υπόμνημα σε τρία αντίτυπα, υπογραφόμενο από τον κατά νόμο υπεύθυνο που συνέταξε τη μελέτη και στο οποίο πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς η κατασκευή των κτιρίου και οι εντός αυτού μηχανολογικές εγκαταστάσεις και συσκευές.

**η.** Έγκριση κυκλοφοριακής σύνδεσης , σύμφωνα με τα υποδείγματα του Π.Δ. 143/89, για τα εκτός σχεδίου, επί εθνικών οδών ιδρυόμενα συνεργεία που αποτελούν εγκαταστάσεις με την έννοια του άρθρου 24 του Π.Δ. 465/70.

**θ.** Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 Διπλωματούχου Μηχανικού ή Τεχνολόγου Μηχανικού, στην οποία να δηλώνεται ότι ο εκπεμπόμενος συνολικά θόρυβος θα είναι μικρότερος από τα ανώτατα όρια που καθορίζονται στο άρθρο 2, παρ. 5 του Π.Δ. 1180/81 ή από άλλες σχετικές διατάξεις.

Ειδικότερα, για τα συνεργεία της παραγράφου 10 του άρθρου 13 υποβάλλεται μελέτη υπογραφόμενη από τον κατά νόμο υπεύθυνο Διπλωματούχο Μηχανικό, στην οποία καταγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση ακουστικού περιβάλλοντος, εκτιμάται η αναμενόμενη στάθμη θορύβου και κραδασμών από τη λειτουργία του συνεργείου και προτείνονται συγκεκριμένα μέτρα αντιθορυβικής προστασία με πλήρη τεχνικά χαρακτηριστικά και υπολογισμούς, ώστε να μην υπάρχει υπέρβαση.

**ι.** Μελέτη σε τρία (3) αντίτυπα, υπογραφόμενη από τον κατά νόμο υπεύθυνο Διπλωματούχο Μηχανικό ή Τεχνολόγο - Μηχανικό, των μηχανημάτων και αεραγωγών του εξαερισμού και προσαγωγής νωπού αέρα στις αίθουσες του συνεργείου, όπως ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία. Ειδικότερα για τα συνεργεία της παραγράφου 11 του άρθρου 13 του παρόντος, απαιτείται μελέτη υπογραφόμενη υπεύθυνο Διπλωματούχο Μηχανικό, η οποία να περιγράφει και το επιλεγόμενο σύστημα αντιρρύπανσης σύμφωνα με το άρθρο 9, παρ. 6 και από την οποία να προκύπτει ότι επιτυγχάνεται κατακράτηση των διαλυτών.

**κ.** Προϋπολογισμό της απαιτούμενης για τις παραπάνω εγκαταστάσεις δαπάνης, σε τρία (3) αντίτυπα υπογραφόμενα από τον κατά νόμο υπεύθυνο Διπλωματούχο Μηχανικό ή Τεχνολόγο Μηχανικό που συνέταξε τις μελέτες για τον αιτούντα. Προκειμένου για συνεργείο που πρόκειται να εγκατασταθεί σε χώρους πολυκατοικίας, υπεύθυνη δήλωση του αιτούντος ότι δεν απαγορεύεται η ίδρυση και λειτουργία συνεργείου από τον ισχύοντα κανονισμό της πολυκατοικίας.

Για τη χορήγηση της άδειας ίδρυσης του συνεργείου απαιτούνται:

**α.** Αποδεικτικό κατάθεσης στο ΤΕΕ ή σε παράρτημά του ή σε εξουσιοδοτημένη Τράπεζα, της νόμιμης αμοιβής του μηχανικού για τη σύνταξη της μελέτης.

**β.** Αποδεικτικό κατάθεσης των νόμιμων ποσοστών υπέρ ΤΣΜΕΔΕ και ΕΜΠ επί της αμοιβής του μηχανικού για την εκπόνηση της τεχνικής μελέτης, επίβλεψης κ.λ.π. επί του προϋπολογισμού της δαπάνης των σχετικών μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

**γ.** Αποδεικτικό Δημόσιου Ταμείου καταβολής φόρου επί της αμοιβής του διπλωματούχου μηχανικού ή υπομηχανικού, που συνέταξε τη μελέτη των εγκαταστάσεων του συνεργείου.

Στα παραπάνω δικαιολογητικά συμπεριλαμβάνεται και η έκθεση αυτοψίας του αρμοδίου υπαλλήλου της Διεύθυνσης Μεταφορών και Επικοινωνιών η οποία μετά από επιτόπια αυτοψία και με θετική του εισήγηση προχωράει η έγκριση της

καταλληλότητας θέσης και η έκδοση άδεια ίδρυσης του συνεργείου που έχουμε αιτηθεί.

## **1.6 ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Η Άδεια Λειτουργίας συνεργείου συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και μοτοποδηλάτων χορηγείται από την υπηρεσία που έχει εκδώσει την άδεια ίδρυσης αυτού, στην προκειμένη περίπτωση με την οποία θα ασχοληθούμε η υπηρεσία αυτή είναι η Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών Περιφερειακής Ενότητας Αχαΐας κατόπιν υποβολής Αίτησης του ενδιαφερομένου, συνοδευόμενης από τα παρακάτω δικαιολογητικά:

**α.** Υπεύθυνη δήλωση σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 του επιβλέποντος κατά νόμο υπεύθυνου, ότι η κατασκευή των συνεργείων και οι εντός αυτών εγκαταστάσεις έγιναν σύμφωνα με τα εγκεκριμένα σχεδιαγράμματα και τους ισχύοντες τεχνικούς κανονισμούς και ότι κατά την εκτέλεση των εργασιών τηρήθηκαν οι όροι και περιορισμοί του παρόντος και της άδειας ίδρυσης.

**β.** Πιστοποιητικό Πυρασφαλείας, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, στο οποίο αναγράφεται η χρονική διάρκεια ισχύος του. Το πιστοποιητικό αυτό πρέπει να ανανεώνεται, πριν από την ημερομηνία λήξεώς του από την Πυροσβεστική Υπηρεσία που το χορήγησε, με φροντίδα του υπεύθυνου του συνεργείου και την απαραίτητη μελέτη υποβάλλει ο μελετητής μηχανολόγος στην τοπική Πυροσβεστική Υπηρεσία η οποία μετά από αυτοψία χορηγεί το Πιστοποιητικό Πυρασφάλειας για τα υπό ίδρυση συνεργεία.

**γ.** Άδεια οικοδομής ή απόφαση εξαίρεσης από κατεδάφιση ή κάθε άλλο στοιχείο που πιστοποιεί τη νομιμότητα του κτιρίου. Σε περίπτωση υφισταμένου κτιρίου, απαιτείται η υποβολή αναθεωρημένης άδειας για την εγκατάσταση συνεργείου από την οικεία Πολεοδομική Αρχή. Δεν απαιτείται η υποβολή αναθεωρημένης άδειας σε περίπτωση χρήσης Η(εμπορική), Ι (βιομηχανία- βιοτεχνία), Λ (σταθμός αυτοκινήτων) ή (αποθήκευση). Στην προκειμένη περίπτωση εκδόθηκε νέα οικοδομική άδεια για τα υπό ίδρυση συνεργεία και κατασκευάστηκαν δύο νέα βιοτεχνικού τύπου κτίρια με μεταλλική κατασκευή και επικάλυψη πανέλων πολυουρεθάνης.

**δ.** Θεωρημένο φωτοαντίγραφο πτυχίου επισκευής αυτοκινήτων του Ν.Δ. 3100/1954, ή άδειας άσκησης επαγγέλματος τεχνίτη αυτοκινήτων κατά τις διατάξεις του Ν. 1575/1985.

Σε περίπτωση που ο εκμεταλλευτής του συνεργείου δεν είναι κάτοχος του προαναφερόμενου πτυχίου ή άδειας, τότε προσκομίζεται το αντίστοιχο πτυχίο ή

άδεια υπαλλήλου του συνεργείου, συνοδευόμενο από το Δελτίο Αναγγελίας Προσλήψεως, ή την θεωρημένη κατάσταση του προσωπικού του συνεργείου.

ε. Απόφαση Έγκρισης περιβαλλοντικών όρων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κοινή απόφαση 69269/5387/1990 των Υπουργών Εσωτερικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας, Πολιτισμού, Εμπορικής Ναυτιλίας, Τουρισμού, Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας και Μεταφορών και Επικοινωνιών.

ζ. Αποδεικτικό κατάθεσης στο Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Τ.Ε.Ε.) ή στα Παραρτήματα αυτού ή την εξουσιοδοτημένη από το Τ.Ε.Ε Τράπεζα, της αμοιβής του κατά νόμο υπευθύνου για την επίβλεψη των εγκαταστάσεων του συνεργείου, κατά την διαδικασία που ορίζεται στο από 30/31.5.1956 Β.Δ. , όπως αυτό ισχύει.

η. Αποδεικτικό κατάθεσης των από τις διατάξεις του Α.Ν. 2326/1940 του Ν.546/1943 οριζόμενων κρατήσεων υπέρ ΤΣΜΕΔΕ 2% και Ε.Μ.Π. 1% επί της αμοιβής του κατά νόμο υπευθύνου για την επίβλεψη των εγκαταστάσεων του συνεργείου.

θ. Αποδεικτικό προκαταβολής στο Δημόσιο Ταμείο του φόρου επί της αμοιβής του κατά νόμο υπευθύνου για την επίβλεψη των εγκαταστάσεων του συνεργείου. Μετά την υποβολή της ανωτέρω αίτησης και δικαιολογητικών, χορηγείται άδεια λειτουργίας αόριστης χρονικής ισχύος.

ι. Βεβαίωση κατασκευής της διαμόρφωσης της κυκλοφοριακής σύνδεσης για τα εκτός σχεδίου, επί εθνικών οδών συνεργεία ή νόμιμη απαλλαγή από αυτήν με έγκριση Βεβαίωση κυκλοφοριακή σύνδεσης Εισόδου - Εξόδου.

### **Παρατηρήσεις**

Πρέπει να επισημάνουμε ότι σε περίπτωση που λάβει χώρα μεταβολή των στοιχείων της εγκατάστασης του συνεργείου, χορηγείται νέα άδεια λειτουργίας υπό την προϋπόθεση έγκρισης των νέων απαιτούμενων κατά περίπτωση σχεδίων, τα οποία πρέπει να υποβληθούν στην αρμόδια υπηρεσία που έχει εκδώσει την αρχική άδεια λειτουργίας, με αίτηση του ενδιαφερομένου, μέσα σε εύλογη προθεσμία από τότε που επήλθε η υπόψη μεταβολή. Τα νέα σχέδια συνοδεύονται από το νέο τεχνικό υπόμνημα της επελθούσας μεταβολής, το σχετικό προϋπολογισμό, αμοιβές και λοιπά στοιχεία που απαιτούνται.

Η άδεια λειτουργίας συνεργείου δεν δημιουργεί κανένα δικαίωμα σ' αυτόν, στο όνομα του οποίου εκδόθηκε ή σε τρίτο, ούτε και για το συνεργείο, μπορεί δε, εφόσον διαπιστωθεί ότι έπαυσαν να υπάρχουν οι προϋποθέσεις με τις οποίες χορηγήθηκε, να αφαιρεθεί προσωρινά ή οριστικά με αιτιολογημένη ειδική απόφαση της αρχής που τη χορήγησε.

Σε περίπτωση μεταβίβασης εν ζωή ή λόγω θανάτου ή μίσθωσης ή παραχώρησης με οποιονδήποτε τρόπο της χρήσης του συνεργείου για το οποίο εκδόθηκε άδεια ίδρυσης ή άδεια λειτουργίας, η άδεια αυτή χορηγείται στο όνομα του

νέου κατόχου μετά από προηγούμενη αυτοψία για διαπίστωση τυχόν επελθούσας μεταβολής στην εν γένει εγκατάσταση του συνεργείου και υποβολή υπεύθυνης δήλωσης του νέου κατόχου, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986, με την οποία δηλώνει ότι έχει νόμιμο δικαίωμα εκμετάλλευσης του συνεργείου, ως και το χρονικό διάστημα εκμετάλλευσης.

Τέλος η Αδεια Λειτουργίας κοινοποιείται στην οικεία υπηρεσία Πολεοδομίας, καθώς και στην οικεία Αστυνομική Αρχή και στον ιδιοκτήτη.

## **2. ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

### **2.1 ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.**

Το συνεργείο είναι μια επιχείρηση, για συγκεκριμένους λόγους που είναι οι ακόλουθοι:

- έχει πελάτες και αυτό αποδεικνύει πως πρόκειται για μια επιχειρηματική δραστηριότητα, που έχει ως στόχο την ικανοποίηση αυτών των πελατών, με αμοιβαίο όφελος.
- έχει προϊόντα και υπηρεσίες που προωθεί μέσα από το κατάστημα.
- «πουλάει» τις υπηρεσίες και τα προϊόντα έναντι χρημάτων.
- προσφέρει υποστήριξη και μετά την πώληση.
- έχει υπαλλήλους και μια εσωτερική οργάνωση καθώς και κατανομή εργασίας.
- κάνει προωθητικές ενέργειες προς την αγορά, δηλαδή διαφήμιση, διανομή φυλλαδίων κλπ.
- Έβδομον, διαθέτει λογιστήριο, έχει μια νομική μορφή και οικονομική υπόσταση.

Δεν χρειάζεται να πούμε περισσότερα για να δείξουμε πως το συνεργείο είναι μια ολοκληρωμένη επιχείρηση, όσο μικρή και να είναι. Το θέμα όμως είναι, πώς όλα αυτά τα στοιχεία συνεργάζονται μεταξύ τους, πως διοικούνται και τι αποτέλεσμα φέρνουν. Και αυτό είναι καθήκον του επιχειρηματία, του ανθρώπου δηλαδή που «κινεί τα νήματα», που ορίζει τις κινήσεις που πρέπει να κάνει και τα προγράμματα ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν.

#### **2.1.1 Το επιχειρηματικό παιχνίδι**

Δυστυχώς στην ελληνική πραγματικότητα είναι πολύ συχνό το φαινόμενο, ένας γνώστης μιας τέχνης ή τεχνικής ή ενός αντικειμένου, να δημιουργεί μια επιχείρηση για να προοδεύσει και να εξελιχθεί. Το πρόβλημα όμως είναι πως αυτή η πολύ σημαντική αλλαγή που κάνει, τον υποχρεώνει να αλλάξει ρόλο και από τεχνικός να γίνει επιχειρηματίας. Όμως, όπως ήταν πολύ καλός τεχνικός, χρειάζεται πλέον να γίνει και πολύ καλός επιχειρηματίας. Για να γίνει όμως καλός επιχειρηματίας, πρέπει

να μάθει την τέχνη, γιατί έχει πολλά μυστικά, κρυφά σημεία και βεβαίως πολλούς κινδύνους. Το μεγάλο πρόβλημα είναι πως δεν υπάρχει στην Ελλάδα ένα Business School που να εκπαιδεύει νέους επιχειρηματίες. Τώρα γίνονται κάποιες δειλές προσπάθειες, αλλά ακόμη είναι ανολοκλήρωτες.

Όμως, ακόμη και αυτή η έλλειψη, δεν είναι λόγος για να μην δημιουργήσει κάποιος μια επιχείρηση. Μπορεί μετά να συνεργαστεί με μια εταιρία συμβούλων και να ακολουθήσει την πορεία, να υλοποιήσει τα προγράμματα και να εφαρμόσει τις πρακτικές που θα του προτείνει, με στόχο πάντα την επιτυχία των στόχων του.

Ο σύμβουλος, εφόσον βεβαίως είναι καλός επαγγελματίας, μπορεί να τον καθοδηγήσει να τοποθετήσει στόχους, να κάνει σωστή διοίκηση στην επιχείρηση, να κάνει σωστό έλεγχο των εργασιών, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης του πελάτη και γενικά κάθε λειτουργίας, να κάνει σωστές προωθητικές κινήσεις και βεβαίως να έχει πλήρη έλεγχο στα οικονομικά στοιχεία. Αν μάλιστα ο σύμβουλος ενδιαφερθεί πολύ για τον πελάτη του, τότε μπορεί να τον υποστηρίξει και στην διεύρυνση της επιχειρηματικής του σκέψης, την βελτίωση της αντιμετώπισης των προβλημάτων, στην ανάπτυξη της αισιοδοξίας και της καινοτομίας και σε άλλους τομείς που χρειάζονται για την επιχειρηματική επιτυχία.

Όπως δηλαδή, έχει τον δικηγόρο του, τον μηχανικό του, τον γιατρό του, έτσι χρειάζεται στην επιχείρηση του να έχει και τον «σύμβουλο» του, ώστε να προστρέχει σε αυτόν, κάθε φορά που θα έχει μια δυσκολία και δεν θα ξέρει πώς να την αντιμετωπίσει. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να κάνει μια προσεκτική επιλογή, να περάσει μια δοκιμαστική περίοδο για να σιγουρευτεί η σχέση μεταξύ τους και μετά να ανοιχτεί και να συζητάει τα πάντα μαζί του. Όμως, χρειάζεται να επενδύσει ταυτόχρονα στον σύμβουλο, και σε χρόνο και ως προς την αμοιβή του, για να έχει εξασφαλισμένα και εγγυημένα αποτελέσματα.

### **2.1.2 Τα βασικά επιχειρηματικά στοιχεία**

Για να δούμε τώρα, ποια είναι τα βασικά επιχειρηματικά στοιχεία που δεν πρέπει να λείπουν από καμία επιχείρηση, ώστε να μπορεί να κρατηθεί και μάλιστα σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, αλλά ταυτόχρονα να βάζει και τις προϋποθέσεις της ανάπτυξης για το μέλλον.

Το πρώτο είναι οι στόχοι. Το συνεργείο πρέπει να έχει οικονομικό ετήσιο στόχο τζίρου, που να τον παρακολουθεί κάθε εβδομάδα και κάθε μήνα και συνεχώς να κάνει κινήσεις για να τον αυξήσει.

Το δεύτερο είναι η αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων πελατών, που σημαίνει πως πρέπει να διαθέτει όλα τα στοιχεία τους και κυρίως την ηλεκτρονική διεύθυνση, ώστε να επικοινωνεί μαζί τους μέσω Internet που είναι γρήγορο, άμεσο και χωρίς



κόστος. Η αξιοποίηση περιλαμβάνει πολλές ενέργειες και την πραγματοποίηση δημιουργικών ιδεών, έτσι ώστε ο πελάτης να μένει πιστός στο συνεργείο, αλλά και να το συστήνει στο περιβάλλον του.

Το τρίτο στοιχείο είναι η αύξηση των πελατών, μέσω των προωθητικών ενεργειών που θα κάνει το συνεργείο στην τοπική αλλά και την ευρύτερη αγορά. Ο σύμβουλος θα του δώσει πολλές ιδέες για το πώς θα γίνει αυτό, προτείνοντας αφενός μεν προγράμματα ενεργειών πρέπει να υλοποιηθούν, αφετέρου δε, τα μέσα που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ώστε να γίνει γνωστό στην αγορά, ανεξάρτητα από το αν είναι ήδη γνωστό.

Το τέταρτο στοιχείο είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση του πελάτη, ακόμη και αν δεν έρχονται σε άμεση επικοινωνία μαζί τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να φτάσει το μήνυμα της καλής εξυπηρέτησης στον πελάτη, που είναι πολύ σημαντικό για το πώς θα αισθάνεται και για το ότι θα μένει πιστός στο συνεργείο.

Το πέμπτο στοιχείο είναι η αύξηση πωλήσεων, μέσα από μεθόδους και ιδέες που θα ικανοποιούν καλύτερα τον πελάτη και έτσι θα τον παρακινούν να αγοράζει όλο και περισσότερο υπηρεσίες και προϊόντα.

### **2.1.3 Οι παθογένειες της ελληνικής επιχειρηματικότητας**

Στο σημείο αυτό θα επιχειρηθεί μια αναφορά σε μερικές παθογένειες των ελλήνων επιχειρηματιών, με την ελπίδα πως δεν θα παρεξηγηθεί αλλά θα αντιμετωπιστεί με θετικό πνεύμα η προσέγγισή αυτή.

Η πρώτη είναι το «τα ξέρω όλα εγώ, αφού είμαι καλός τεχνικός». Το ότι είναι κάποιος καλός τεχνικός δεν σημαίνει πως θα γίνει και ένας καλός επιχειρηματίας, αφού η μία δουλειά δεν έχει καμία σχέση με την άλλη. Και ο τεχνικός που γίνεται επιχειρηματίας, ουσιαστικά ξεκινάει να κάνει μια άλλη, καινούργια δουλειά, που για να την κάνει καλά, χρειάζεται να την μάθει, όπως ήδη έχουμε αναλύσει. Συνεπώς, δεν μπορεί να ισχυρίζεται πως είναι καλός επιχειρηματίας, όσο και καλός τεχνικός και αν είναι. Ο σωστός επιχειρηματίας, δεν λέει ότι τα ξέρει όλα και πάντα αξιοποιεί τους άλλους ανθρώπους για να μάθει περισσότερα, αλλά και αξιοποιεί τους ειδικούς για να κάνουν καλύτερα την δουλειά που δεν μπορεί να κάνει ο ίδιος (το ίδιο συμβαίνει και στον τεχνικό κλάδο). Άρα θα πρέπει να δείχνει εμπιστοσύνη στον σύμβουλο του και να κάνει αυτά που μαζί αποφασίσουν πως χρειάζεται να γίνουν.

Η δεύτερη είναι «δεν κάνω περιττά έξοδα», θεωρώντας πως το να επενδύσει ένα ελάχιστο ποσό (μπροστά στα ποσά που έχει ήδη ξοδέψει για να κάνει και να λειτουργήσει την επιχείρηση ή μπροστά στα διαφυγόντα κέρδη ή μπροστά στα κέρδη που θα είχε αν έκανε την επένδυση στον σύμβουλο), το θεωρεί ως «έξοδο» ως

«πεταμένα λεφτά» κλπ. Ενώ η βασική επιχειρηματική σκέψη ορίζει πως «βάζω ένα για να κερδίσω δέκα» εκείνος επιμένει να μην βάζει το «ένα» γιατί το θεωρεί ως έξοδο, με αποτέλεσμα να χάνει και τα «δέκα» που θα είχε αποκτήσει, αν έκανε την επένδυση.

Αν δεν το καταλάβει αυτό να αλλάξει νοοτροπία, τότε δεν θα αξιοποιήσει ποτέ την νέα γνώση που θα τον βοηθήσει να ξεπεράσει τα εμπόδια της αγοράς.

Η τρίτη παθολογία είναι η αναβολή. Αυτό που λέμε «αργότερα, δεν είναι τώρα η κατάλληλη εποχή, δεν έχω λεφτά τώρα κλπ. κλπ.». Αυτή η αναβολή, είναι που δίνει αναβολή και στην επιτυχία, γιατί όσο περνάει ο καιρός, ο ανταγωνισμός γίνεται ισχυρότερος και άρα αυτός ο επιχειρηματίας μένει πολύ πίσω και μετά διαμαρτύρεται για διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, ότι δήθεν τον εμποδίζουν να μεγαλοουργήσει. Η πιο κατάλληλη στιγμή για την οργάνωση και την εξέλιξη της επιχείρησης είναι το «τώρα» και όχι το αύριο, γιατί αλλιώς από αύριο σε αύριο, περνάει ο καιρός και η επιχείρηση μένει πίσω, μαζί και ο επιχειρηματίας.

Η επιχειρηματικότητα δεν είναι εύκολη δουλειά. Κάθε μέρα βλέπουμε να ανοίγουν καταστήματα και επιχειρήσεις που μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, κλείνουν χάνοντας όλα τα λεφτά που έχουν επενδύσει οι επιχειρηματίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν ξεκινάνε σωστά την επιχείρηση. Ξεκινάνε χωρίς οργάνωση, χωρίς σχέδιο, χωρίς στόχους, χωρίς σύμβουλο και χωρίς να έχουν στην διάθεση τους πηγές γνώσεων και πρακτικών.

Πάντα μια επιχείρηση μπορεί να πάει καλύτερα από ότι πήγε μέχρι σήμερα, ακόμη και στις δυσκολότερες εξωτερικές συνθήκες. Το θέμα είναι να το πιστεύει ο επιχειρηματίας και να «επιχειρεί» δηλαδή να κάνει επιλογές, να κάνει κινήσεις, να έχει ενεργητική παρουσία στην αγορά του και όχι παθητική και αμυντική.

Αν δεν ξέρει πώς να το κάνει αυτό, τότε θα πρέπει να ζητήσει βοήθεια και υποστήριξη, από τον σύλλογο που ανήκει, από το επιμελητήριο, από τους διάφορους σχετικούς φορείς. Το θέμα είναι να μην μένει έτσι.

## **2.2 ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Περισσότερη ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Οι κατασκευαστές αν και βλέπουν σε όλες τις σημαντικές αγορές παγκοσμίως μόνο τα νούμερα πωλήσεων εν τούτοις παραμένουν στην αρχή ότι το πρώτο αυτοκίνητο πωλείται από τον πωλητή και όλα τα υπόλοιπα από το συνεργείο.

Οι στόχοι του συνεργείου λοιπόν, ο τρόπος εργασίας, ο προσφορές και οι υπηρεσίες που ακολουθούν μετά την πώληση είναι βασικά σε αρχές οι ίδιες για το

σύνολο των κατασκευαστών και για όλες τις χώρες. Οι στόχοι αυτοί του συνεργείου συνοψίζονται:

- εξασφάλιση ικανοποίησης πελάτη
- εξασφάλιση ποιότητας εργασίας συνεργείου και επάρκειας ανταλλακτικών, αξεσουάρ, ανάλογα με το μέγεθος του συνεργείου και της αγοράς.

Το βασικό κοινό σημείο σε παγκόσμιο επίπεδο, της φιλοσοφίας υποστήριξης του συνεργείου στηρίζεται σε ένα σύνολο μετρήσεων που γίνονται κυρίως από τους κατασκευαστές, αλλά και από επαγγελματικές ενώσεις τόσο στην Ευρώπη όσο και εκτός αυτής. Όλα τα μέτρα, γενικά μεμονωμένα, καλύπτουν κοινούς στόχους όπως επίσης και πραγματικά πλάνα μάρκετινγκ, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις καταστάσεις της ανάλογης αγοράς.

Οι μέθοδοι εργασίας που οργανώνονται σύμφωνα με ομοιόμορφα κριτήρια, (όπως η κοινή πιστοποίηση προσόντων και υπηρεσιών) ιδιαίτερα στην Ευρώπη εξασφαλίζουν διπλή χρησιμότητα:

- οι χρήστες του προϊόντος περιμένουν, σε οποιοδήποτε μέρος της Ευρώπης την ίδια ποιότητα εξυπηρέτησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα προφανές, για παράδειγμα, σε περίπτωση εγγύησης ενός οχήματος την οποία ο οδηγός μπορεί να ζητήσει από οποιονδήποτε αντιπρόσωπο ή συνεργείο οπουδήποτε στην Ευρώπη.
- το πλεονέκτημα της παγκόσμιας εμπειρίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την βελτίωση των υπηρεσιών κάθε επιχείρησης.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο στην συνέχεια θα δοθούν χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες που θα αφορούν την οργάνωση και λειτουργία του συνεργείου σε επίπεδα, εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργίας και παραγωγικότητα του συνεργείου, αποτελεσμάτων του συνεργείου, εμπορίας ανταλλακτικών και αξεσουάρ.

Οι οδηγίες και οι συμβουλές αυτές μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με το μέγεθος του συνεργείου, τις δραστηριότητες και τα τμήματα που διαθέτει. Για παράδειγμα η περιγραφή μιας θέσης όπως ο Υπεύθυνος ή Διευθυντής Συνεργείου, μπορεί να αντιστοιχεί σε κάποιον υπάλληλο ανάλογων προσόντων ή στον ίδιο τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθος της.

## **2.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ**

Η οικονομική επιτυχία ενός συνεργείου και ο βαθμός της ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από το κατά πόσο είναι καλά οργανωμένο και κατά πόσο οι άνθρωποι που έχουν προσληφθεί είναι οι κατάλληλοι για την κατάλληλη δουλειά.

Αυτό πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά από το υπεύθυνο άτομο για το τμήμα του συνεργείου πολλές φορές και κάθε ατέλεια που εντοπίζεται πρέπει να εκμηδενίζεται με κάποιο κατάλληλο τρόπο.

Για αυτό το σκοπό είναι χρήσιμο να χρησιμοποιηθεί ένα βοήθημα με τη μορφή ενός πίνακα οργάνωσης του Συνεργείου από τον οποίο είναι ξεκάθαρα ορατή η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης και η κατανομή των εργασιών.

### **2.3.1 Επιλογή Προσωπικού συνεργείου**

Πως θα πρέπει να γίνει η επιλογή του προσωπικού για καλύτερα επιχειρηματικά και οικονομικά αποτελέσματα; Ένα ερώτημα σημαντικό και κρίσιμο που πολλοί επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες συνεργείων είτε αγνοούν συστηματικά είτε αποφασίζουν με κριτήρια το ένστικτο και την προσωπική τους εμπειρία.

Οι σημερινές όμως οικονομικές συνθήκες, ο σκληρός ανταγωνισμός, ο πελάτης που απαιτεί όχι μόνο την ελάχιστη οικονομική παροχή αλλά ποιοτική, ευγενική και τεχνολογικά ορθή εξυπηρέτηση, επιβάλλουν στον επιχειρηματία επιλογές χωρίς «πισωγυρίσματα». Επιβάλλουν στον ιδιοκτήτη επιχειρηματία, ιδιαίτερα για το μικρό συνεργείο να στοιχειοθετήσει πρώτα τις προδιαγραφές προσώπων, περιγραφή ρόλων και περιγραφή εργασιών.

#### *2.3.1.1 Προδιαγραφές προσώπων*

Οι προδιαγραφές προσώπων γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές, ειδικά στον τομέα της εξυπηρέτησης. Υπάρχουν στόχοι ή ρόλοι, συνήθως απαιτητικοί, που για να εφαρμοστούν με επιτυχία απαιτούν συγκεκριμένες ιδιότητες.

Εκτός από την εξειδικευμένη γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται, οι ιδιότητες αυτές αποτελούνται από συνολικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που οι εργαζόμενοι και οι αιτούντες πρέπει ήδη να διαθέτουν και να είναι ικανοί να αναπτύξουν για συγκεκριμένες εργασίες. Η προσεκτική παρατήρηση και αξιολόγηση καθενός ξεχωριστού χαρακτηριστικού, της προδιαγραφής ενός προσώπου, είναι εξαιρετικά σημαντική στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Καινούργιες προσλήψεις για απαιτητικές εργασίες,
- Πριν την αλλαγή ή προαγωγή ενός εργαζομένου σε άλλη/ες περισσότερο απαιτητικές θέσεις,
- Όπου επίκριση, ανεπάρκεια ή λάθη συμβαίνουν κατ' επανάληψη και μπορούν να προέρχονται από εργαζόμενους ή στελέχη σε συγκεκριμένο επίπεδο διαχείρισης.

Η ορθή χρήση των προδιαγραφών προσώπου μπορεί να έχει θετική ή και αρνητική επίδραση στους εργαζόμενους. Σε αυτούς δεν αναθέτονται στόχοι μόνο και μόνο γιατί ήδη απασχολούνται και έχουν κάνει καλή δουλειά σε έναν τομέα. Σε άλλο τομέα μερικές φορές ανακαλύπτουν ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν με έναν στόχο για προσωπικούς λόγους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πίεση και έλλειψη θετικής εμπειρίας μπορεί να οδηγήσουν σε ψυχολογική ζημιά ή ακόμη και σε σοβαρή ασθένεια για το εν λόγω πρόσωπο.

### *2.3.1.2 Περιγραφές ρόλων*

Οι περιγραφές ρόλων είναι μια σημαντική βάση για την πλήρη εκπλήρωση όλων των σημαντικών καθηκόντων που αναφέρονται στο οργανόγραμμα ενός συνεργείου.

Είναι απαραίτητες για ένα καθαρό και αντικειμενικό περίγραμμα των ευθυνών και αρμοδιοτήτων των διαφόρων τμημάτων, αλλά επίσης για τον ουσιώδη βαθμό καλής και αποτελεσματικής εργασίας και εξυπηρέτησης του πελάτη.

Οι περιγραφές ρόλων είναι κατά συνέπεια ένα είδος "Λίστας Ελέγχου" όλων των κύριων καθηκόντων που μπορούν να αναληφθούν από ένα ή περισσότερα μέλη του προσωπικού ή στελέχη εντός ενός τμήματος.

### *2.3.1.3 Περιγραφές εργασιών*

Μια περιγραφή ρόλου δηλώνει με λεπτομέρεια τι πρέπει να καλύπτει ένας ρόλος υπό την έννοια των ξεχωριστών στόχων, μία περιγραφή εργασίας δηλώνει ποίος είναι υπεύθυνος για αυτό.

Λόγω των διαφορών στο μέγεθος και τη δομή των συνεργείων, η ιδεώδης συνθήκη να τεθούν αυτές οι δύο απαιτήσεις μαζί, κάτω από ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι πάντα δυνατή.

Σε μικρότερα συνεργεία είναι συχνά αναπόφευκτο το γεγονός ότι εργαζόμενοι, ή ακόμη και ο ιδιοκτήτης, πρέπει να θεωρήσουν ότι ορισμένοι ή όλοι οι στόχοι που αφορούν έναν ρόλο πρέπει να συγκεντρώνονται σε ένα πρόσωπο.

Είναι κρίσιμο το γεγονός ότι όλοι οι κύριοι στόχοι που περιλαμβάνονται σε αυτές τις περιγραφές ρόλων πρέπει να εφαρμόζονται με τα προσόντα κάποιου και να επιβλέπονται από τον ορισμένο υπεύθυνο/ Διευθυντή/ Ιδιοκτήτη, της επιχείρησης.

### 2.3.1.4 Προδιαγραφές Ιδιοκτήτη Συνεργείου

Ο Γενικός Διευθυντής Συνεργείου ή Ιδιοκτήτης Συνεργείου είναι μέλος της διοικητικής «ομάδας» του Συνεργείου. Η περιοχή ευθύνης του ανταποκρίνεται στον παρακάτω διοικητικό ρόλο:

Είναι υπεύθυνος για το ότι το Συνεργείο αποκτά ή έχει τη φήμη ότι προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες συνεργείου στην περιοχή. Αυτό σημαίνει ότι, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, η ικανοποίηση με τις επισκευές, η συντήρηση και προμήθεια ανταλλακτικών πρέπει να είναι το σημείο εστίασης των προσπαθειών του. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορείτε να ανταποκριθεί προς το Συνεργείο για:

- την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της αγοράς για πωλήσεις ανταλλακτικών, αξεσουάρ
- και υπηρεσιών συνεργείου
- Σαν προϋπόθεση για αυτό πρέπει να επιτευχθεί στην κατεύθυνση όλων των μελών του προσωπικού του συνεργείου και του τμήματος ανταλλακτικών προς τους καθορισμένους στόχους, που είναι να τους δοθούν κίνητρα για σκέψη και συμπεριφορά με προσανατολισμό τον πελάτη.
- Η φήμη, η ικανοποίηση του πελάτη, η εκμετάλλευση της αγοράς και η κατεύθυνση όλου του προσωπικού προς τους στόχους διευθυντή/ιδιοκτήτη, είναι η βάση για ικανοποιητικά αποτελέσματα, με τα οποία το συνεργείο θα συνεισφέρει προς την επίτευξη των συνολικών στόχων της Επιχείρησης.

Τα σταθερά κύρια καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή Συνεργείου ή Ιδιοκτήτη Συνεργείου μπορούν να υπαγορευθούν από την παρακάτω γενική λίστα καθηκόντων:

Βασικά καθήκοντα

1. Εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη.
2. Εκμετάλλευση της αγοράς για δουλειά συντήρησης και επισκευής καθώς και για ανταλλακτικά και αξεσουάρ.
3. Κατεύθυνση όλου του προσωπικού προς σκέψη και συμπεριφορά με προσανατολισμό τον πελάτη.
4. Χρήση των επαφών με τον πελάτη στο Συνεργείο για πωλήσεις αυτοκινήτων αν υπάρχει ανάλογο τμήμα.
5. Οργάνωση των εντός του Συνεργείου εργασιών για ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
6. Παρατήρηση των κατευθυντήριων γραμμών και κάλυψη των καθηκόντων άμεσης προτεραιότητας για να εξασφαλιστεί μία ανταγωνιστική εξυπηρέτηση του πελάτη.
7. Πραγμάτωση επαρκών κερδών

## 2.4 ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την έναρξη της νέας χρονιάς, ο απολογισμός της προηγούμενης και ο προγραμματισμός βασικών στόχων για την νέα, είναι μια απαίτηση κάθε επιχείρησης που θέλει να μείνει βιώσιμη.

Οι πρωταρχικοί στόχοι του Συνεργείου για όλες τις μάρκες που έχουν ζωτική επιρροή στην αμοιβαία επιτυχία του είναι: "Περισσότερη ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα" Η παραπάνω αρχή προσδιορίζει από μόνη της και τους στόχους κάθε συνεργείου:

- α) Περισσότερη ικανοποίηση του πελάτη.
- β) Μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.
- γ) Καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα

Οι στόχοι αυτοί απαιτούν από τον υπεύθυνο τη σταθερή παρατήρηση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς και αρκετή διορατικότητα όσον αφορά την περαιτέρω εξέλιξη των διαφόρων παραγόντων που την επηρεάζουν, όπως οι οικονομικές τάσεις, εξέλιξη εισοδημάτων, νοοτροπία καταναλωτή, οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών, κτλ.

Στην ανάληψη αυτής της ευθύνης, ο υπεύθυνος του συνεργείου πρέπει να καταστρώνει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ένα πρόγραμμα εργασιών που θα περιλαμβάνει τους στόχους και τις δραστηριότητες σημαντικής προτεραιότητας στον τομέα εργασιών συνεργείου.

Ένα πρόγραμμα εργασιών μπορεί να περιλαμβάνει σε γενικό επίπεδο τις δραστηριότητες του συνεργείου, τους ετήσιους στόχους και τους πρωτεύοντες στόχους.

### *Δραστηριότητες συνεργείου*

Οι γενικές δραστηριότητες συνεργείου μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Αξιολόγηση και ανάλυση της εικόνας του συνεργείου σαν όργανο μέτρησης για το βαθμό της ικανοποίησης του πελάτη.
- Βελτιώσεις στα συστήματα αναφοράς με τακτικές ανατροφοδοτήσεις των δεδομένων με άλλα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στην αγορά για χρήση σε συγκρίσεις από τον υπεύθυνο του συνεργείου (σύγκριση ομάδας).
- Εξέλιξη και εισαγωγή προγραμμάτων ελέγχου και κρυφά «τεστ» για την εκτίμηση της ποιότητας εργασίας από τους πελάτες.
- Βελτιώσεις πρόσβασης σε άμεσες πληροφορίες ως προς επισκευαστικές λύσεις σε παραδεκτά τεχνικά προβλήματα.
- Εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος παροχής εγγυήσεων εργασιών και νέων ανταλλακτικών.

- Εισαγωγή δραστηριοτήτων για την προώθηση της εμπιστοσύνης του πελάτη προς το συνεργείο.
- Παρουσίαση των αντιλήψεων του προσωπικού του συνεργείου για την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη σε μέγιστη προτεραιότητα.
- Εξέλιξη και παρουσίαση προγραμμάτων προώθησης - διαφήμισης του συνεργείου:
  - για ειδικές εποχιακές καμπάνιες και προσφορές
  - για μια αποτελεσματική μορφή διαφήμισης καθοριζόμενη από την θέση και τις δραστηριότητες του συνεργείου.
  - για γεγονότα με μεγάλη διαφημιστική αξία για ολόκληρη την επιχείρηση, π.χ. Ήμερα δωρεάν τεχνικού έλεγχου οχήματος πελάτη,
  - για την δημιουργία τμήματος «Γρήγορης Εξυπηρέτησης» μέσα στον χώρο του συνεργείου για μικρές επισκευές συντηρήσεις, με απλοποιημένη οργανωτική διαδικασία
- Υποστήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων- σεμιναρίων
- Ανάπτυξη και διάθεση βιβλιογραφίας-βάσεων πληροφοριών για το συνεργείο
- Βελτίωση του εξοπλισμού του συνεργείου όπου και αν απαιτείται.

#### **2.4.1 Ετήσιοι στόχοι συνεργείου**

Τα ειδικά σημεία από την αξιολόγηση των εργασιών του συνεργείου που πρέπει να καθοριστούν σαν στόχοι τρέχουσας προτεραιότητας εξαρτώνται κατ' αρχήν από τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι των προηγούμενων ετών;
- ποιες τρέχουσες περιστάσεις απαιτούν ειδικές προσπάθειες στον τομέα του Συνεργείου;
- που οδηγούν οι τάσεις στην εξέλιξη των παροχών και των απαιτήσεων στις επιχειρήσεις αυτοκινήτου γενικότερα και για συγκεκριμένες μάρκες ειδικότερα;

Η αξιολόγηση του συνεργείου για κάθε ημερολογιακό έτος εφαρμόζεται αφενός μεν σαν ένα βοήθημα για την αναγνώριση και απομάκρυνση των προβλημάτων από την επιχείρηση και αφετέρου σαν οδηγός για την κατάλληλη προετοιμασία για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων. Οι στόχοι εφαρμόζονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και σε κάθε τμήμα αν υπάρχουν.

Κάθε επιχειρηματίας σίγουρα απαιτείται να εργάζεται με το δικό του τρόπο προς την επίτευξη των ετήσιων στόχων του συνεργείου και της επιχείρησης του γενικότερα. Γι' αυτό πρέπει μόνος του να ελέγχει και να αποφασίζει, που μέσα στην



επιχείρηση πρέπει να οριστούν οι συγκεκριμένες προτεραιότητες και ποια μέτρα πρέπει να μπουν σε εφαρμογή.

Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματα από τις παρατηρήσεις των πελατών, να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται τα μέτρα του εκάστοτε συνεργείου έτσι ώστε και το προσωπικό και οι πελάτες να μπορούν ξεκάθαρα να αναγνωρίσουν τη συνέχεια των προσπαθειών. Από αυτή την άποψη είναι συνήθως καλύτερα να περιορίζεται ο αριθμός των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων ώστε να είναι δυνατή η συγκέντρωση σε αυτές με ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια.

#### **2.4.2 Πρωτεύοντες στόχοι του συνεργείου**

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους παρακάτω πρωτεύοντες στόχους του συνεργείου ή της επιχείρησης γενικότερα:

1. Συνεπής εφαρμογή των ευθυνών, υποχρεώσεων και δραστηριοτήτων που έχουν κατανεμηθεί στις περιγραφές των δραστηριοτήτων του προσωπικού του Συνεργείου.
2. Συνεχής βελτίωση της εμφάνισης της επιχείρησης και εξωτερικά και εσωτερικά.
3. Βήμα προς βήμα εκσυγχρονισμός της όλης επιχείρησης και του εξοπλισμού της, με κριτήριο την επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη και του προσωπικού.
4. Προσαρμογή του μεγέθους των χώρων εργασίας και προσωπικού σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση φόρτου εργασίας.
5. Βελτίωση της συνεισφοράς κερδών του συνεργείου υπό την έννοια της κατάλληλης οικονομικής διαχείρισης συνεργείου και της συνεχούς παρακολούθησης των στοιχείων αποδοτικότητας.
6. Εφαρμογή και σωστή χρήση μηχανογραφικού συστήματος στο συνεργείο και τα ανταλλακτικά αλλά και σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.
7. Συνεπής χρήση και εφαρμογή ενός εγχειριδίου ωρών εργασίας επισκευών (REPAIR TIMES) και ενός τιμοκαταλόγου παροχής υπηρεσιών και πωλήσεων.
8. Εφαρμογή ομοιόμορφων και σαφών εγγράφων εντολών εργασίας και τιμολογίων.
9. Αυξημένη χρήση των αναφορών παραπόνων με το αντικείμενο της επίτευξης ταχύτερης και καλύτερης πληροφόρησης και επικοινωνίας.

10. Μείωση του αριθμού των «άκυρων επισκευών» μέσω βελτιωμένης ποιότητας εργασίας και συνεχών ποιοτικών ελέγχων. Χρήση ειδικών προγραμμάτων για τακτικούς τυχαίους ελέγχους.
11. 100% επιθεώρηση παράδοσης σύμφωνα με τις οδηγίες του κατασκευαστή με σκοπό την επίτευξη της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.
12. Αυξημένη βοήθεια σε κάθε έκτακτη περίπτωση υπό την έννοια μιας καλά οργανωμένης υπηρεσίας ακινητοποιήσεων, ρυμουλκήσεων και μεταφοράς οχημάτων πελατών στο συνεργείο.
13. Χρήση διαφημιστικής καμπάνιας του συνεργείου που προσφέρεται για τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.
14. Συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα "Εγγύηση ποιότητας" χρησιμοποιώντας ειδικό σήμα, αυτοκόλλητο ή άλλο και αξιοποιώντας ένα σύστημα τηλεφωνικής επαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη.
15. Χρήση σύγχρονων εργαλείων, οργάνων και εξοπλισμού.
16. Έλεγχος, ανανέωση και κατάλληλη χρήση όλων των διαθέσιμων πληροφοριακών υλικών για τους τεχνίτες του συνεργείου.
17. Ειδική περαιτέρω εξειδίκευση των υπαλλήλων υπό την έννοια της αυξημένης συμμετοχής σε τμήματα εκπαίδευσης, σεμινάρια και εκπαιδευτικές δραστηριότητες οργανωμένες εκτός ή εντός της επιχείρησης.

Τα παραπάνω αποτελούν ένα σύνολο στόχων και δράσεων όχι μόνο για ένα συνεργείο αλλά και για κάθε επιχείρηση που διαθέτει περισσότερα τμήματα και θα ήθελε την νέα χρονιά να πετύχει κάτι καλύτερο. Σε αυτά μπορούν να συμπεριληφθούν και άλλες ατομικές προτεραιότητες. Και σίγουρα δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι πρώτα πρέπει να είναι κάποιος καλός επιχειρηματίας και μετά καλός τεχνικός.

## **2.5 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ «ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ» ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ**

Η εύρεση η αξιολόγηση και η χρήση της πληροφορίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη του Συνεργείου. Η αναγκαιότητα για εξειδικευμένη πληροφόρηση είναι αδιαμφισβήτητη, γιατί τίποτα δεν μπορεί να είναι περισσότερο οικονομικά επισφαλές από το να παραβλέψουμε τη χρήση όλης της επαγγελματικής γνώσης και εμπειρίας που είναι διαθέσιμη.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε όλο το πληροφοριακό υλικό της επιχείρησης Συνεργείο. Ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αξιοποίηση της πληροφορίας, μέσω της συχνής χρήσης, της συνολικής γνώσης και μιας συγκεκριμένης διαδικασίας που

είναι απαραίτητη για την ανεύρεση των απαιτούμενων πληροφοριών όσο πιο γρήγορα και όσο πιο σίγουρα είναι δυνατό.

Το θέμα της πληροφόρησης πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στην διάρκεια των συζητήσεων του επιχειρηματία με το προσωπικό του. Σε αυτές τις συζητήσεις θα πρέπει συχνά να τονίζετε ότι δεν είναι καθόλου έξυπνο να επιχειρείτε να ανταπεξέλθετε χωρίς πληροφοριακό υλικό, αλλά ότι, ιδιαίτερα οι κορυφαίοι επαγγελματίες ή εκείνοι που φιλοδοξούν να γίνουν, πάντα διατηρούνται ενημερωμένοι μέσω τακτικής πληροφόρησης και σε κάθε περίπτωση αμφιβολίας, θα προτιμούσαν περισσότερο να συμβουλευτούν την πηγή πληροφοριών παρά να πάρουν το ρίσκο του να μην το κάνουν.

Οι προϋποθέσεις για αυτό είναι:

α) μια θετική βασική στάση προς τη χρήση Βιβλιογραφίας γενικά. Αυτή προέρχεται κυρίως από το παράδειγμα που δίνουν οι ανώτεροι ιεραρχικά στην επιχείρηση.

β) φιλικές συνθήκες χρήσης όπως ευκολία πρόσβασης, καλή κατάσταση και σταθερή ενημέρωση.

γ) ένα συγκεκριμένο εύρος χρήσης και κατά συνέπεια ένας μεγάλος βαθμός βεβαιότητας σχετικά με τις ερωτήσεις:

- τι πληροφορίες υπάρχουν μέσα;
- πότε χρησιμοποιώ μια πηγή;
- πως βρίσκω πληροφορίες πιο γρήγορα;

### **2.5.1 Η σημασία της πληροφορίας και επικοινωνίας της επιχείρησης**

Η καλή πληροφόρηση και επικοινωνία εντός της επιχείρησης είναι ανάμεσα στις πιο σημαντικές προϋποθέσεις για ποιοτική εργασία και θέληση για αύξηση της προσπάθειας και άνοδο του ηθικού ανάμεσα στο προσωπικό. Ανήκουν κατά συνέπεια στα πιο σημαντικά διοικητικά καθήκοντα των υπεύθυνων για το Συνεργείο. Η καλή πληροφόρηση και επικοινωνία λειτουργεί συνήθως πολύ καλά στον τομέα της τεχνικής πληροφόρησης στις περισσότερες επιχειρήσεις. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στην τακτική επικοινωνία που πρέπει να υπάρχει με το προσωπικό, παρόλο που η επικοινωνία, ιδιαίτερα στη μορφή τακτικά κανονισμένων συναντήσεων προσωπικού, προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες για διατήρηση του ενδιαφέροντος όλης της ομάδας και την προώθηση της γενικής ατμόσφαιρας στην επιχείρηση.

Πρόσθετα, οι συναντήσεις προσωπικού εξυπηρετούν στην εξασφάλιση του ότι οι νέες πληροφορίες έχουν σημειωθεί, είναι κατανοητές και αποδεκτές. Και αν τέτοιες συναντήσεις είναι καλά οργανωμένες, ο επιχειρηματίας μπορεί να μάθει αρκετά για τις γνώμες του προσωπικού του και για οποιαδήποτε προβλήματα μπορεί να έχουν.

Αυτό, σε κάθε περίπτωση, μπορεί να είναι μόνο για τη βελτίωση της αμοιβαίας κατανόησης.

Για αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει ένα σταθερό πλάνο σε κάθε επιχείρηση - ακόμα και στις μικρότερες:

- για το πως μπορεί το προσωπικό να διατηρείται συνεχώς καλά πληροφορημένο και
- για το πως μπορεί να υπάρξει συχνή επικοινωνία προς το προσωπικό.

## 2.5.2 Η αξιολόγηση και χρήση των τεχνικών πληροφοριών

Η θεμελιώδης διάθεση για χρήση των τεχνικών πληροφοριών διαφέρει σημαντικά από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Η εμπειρία δείχνει ότι επηρεάζεται κυρίως από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Από το παράδειγμα του διευθυντικού προσωπικού. Οι υπάλληλοι παρατηρούν ακριβώς ποια είναι η συμπεριφορά των ανωτέρων τους προς την βιβλιογραφία του συνεργείου και στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθούν το παράδειγμα. Εκεί όπου επικρατεί το πνεύμα ότι τα λεφτά δεν γίνονται με το διάβασμα δεν είναι παράξενο που σπάνια κανείς δεν δίνει προσοχή στη βιβλιογραφία.
2. Από την δυνατότητα εύκολης και χωρίς προβλήματα πρόσβασης. Αυτό απαιτεί μια βολική θέση για τη βιβλιογραφία που, εκτός από το να είναι κοντά στο χώρο εργασίας, πρέπει να έχει επαρκώς καλό φωτισμό καθώς και δυνατότητα για καταγραφή σημειώσεων (χαρτί και στυλό).
3. Από την κατάσταση της διατήρησης του υλικού και ενημέρωσής του. Προκείμενου οι διαθέσιμες πληροφορίες να είναι πάντα πλήρεις και ενημερωμένες, η ευθύνη πρέπει να είναι πάντα στα ίδια χέρια. Ο Προϊστάμενος ή ο Υπεύθυνος του Συνεργείου είναι ιδιαίτερα κατάλληλο πρόσωπο για το καθήκον αυτό γιατί ταυτόχρονα: α) έχει την ευκαιρία να ενημερώνεται και ο ίδιος λόγω θέσης. β) μπορεί να αποφασίσει για το ποιες πληροφορίες πρέπει να περάσουν άμεσα στο προσωπικό του συνεργείου ή σε άλλα άτομα.
4. Από την πληροφόρηση του προσωπικού ως προς νέα περιεχόμενα και διορθώσεις στο πληροφοριακό υλικό. Με αυτόν τον τρόπο δεν διοχετεύονται απλά σημαντικές πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα επισημαίνεται τη σημασία των πληροφοριακών υλικών και έτσι αυξάνεται την ετοιμότητα των υπαλλήλων να το χρησιμοποιήσουν.
5. Από μια καλά ανεπτυγμένη τακτική για τη χρήση τους. Θα πρέπει να ενθαρρύνεται το προσωπικό σε αυτό το ζήτημα, με σκοπό να αυξηθεί η

ανεξαρτησία τους, η τεχνική τους γνώση και η εκτίμηση τους για την ποιότητα και με αυτόν τον τρόπο αυτόματα να βελτιωθούν τα αποτελέσματα.

### **2.5.3 Διάδοση των τεχνικών πληροφοριών**

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο εντός του πλαισίου της πληροφόρησης στην επιχείρηση είναι η ταχύτατη αποσαφήνιση στους υπαλλήλους όλων των νέων πληροφοριών του Συνεργείου και η εξασφάλιση ότι σε αυτές τις πληροφορίες έχει δοθεί προσοχή και έχουν κατανοηθεί.

Στην πράξη η διαδικασία ποικίλει:

- η πιο αποτελεσματική και σίγουρη μέθοδος είναι οι συναντήσεις προσωπικού με την ευκαιρία ερωτήσεων και συζήτησης. Αυτή η μέθοδος πρέπει να προτιμάται πάντα όταν πρόκειται για σύνθετες τεχνικές καινοτομίες.
- μια ακόμα δυνατότητα είναι η κυκλοφορία ενός φυλλαδίου πληροφοριών με ένα συνοδευτικό σημείωμα το οποίο πρέπει να υπογραφεί από τους υπαλλήλους που αναφέρονται.
- η πιο αβέβαιη μέθοδος διανομής πληροφοριών είναι η ανάρτηση (μέθοδος καρφίτσας) σε έναν κεντρικό πίνακα πληροφοριών (μαυροπίνακα). Για αυτό το λόγο αυτή η μορφή διανομής σημαντικών πληροφοριών μπορεί μόνο να χρησιμοποιηθεί σαν πρόσθετη δυνατότητα.
- μετά την αφομοίωση των πληροφοριών, το επόμενο βήμα είναι η ταξινόμηση και συμπλήρωση της βάσης πληροφοριών που πρέπει να υπάρχει.

Υπευθυνότητες για το θέμα αυτό πρέπει να καθορίζονται ξεκάθαρα. Είναι σκόπιμο ο υπεύθυνος του συνεργείου να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός σε αυτό το σημείο και να εξασφαλίζει μέσω συχνού ελέγχου ότι η αμέλεια κοστίζει και δεν συγχωρείται.

## **2.6 “ΠΕΛΑΤΗΣ”, Ο ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι προσδοκίες του πελάτη από την τεχνική εξυπηρέτηση του συνεργείου.

Μεγάλη είναι η σημασία της τεχνικής εξυπηρέτησης των πελατών και ένα “αποδοτικό τεχνικό τμήμα συνεργείου” συνεισφέρει σημαντικά στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Σήμερα που οι δυσκολίες της αγοράς και το οικονομικό κριτήριο απειλούν κάθε επιχείρηση η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα από τα βασικά στοιχεία επιβίωσης του συνεργείου. Για το λόγο αυτό θα γίνει μία αναφορά στις προσδοκίες του πελάτη σας από το συνεργείο. Οι προσδοκίες αυτές του πελάτη διαφοροποιούνται ελάχιστα

ανάλογα με την μάρκα και την μονάδα “Συνεργείο” και έχουν να κάνουν κυρίως με το κόστος κτίσης του αυτοκινήτου.

### **2.6.1 Συνεργείο και πελάτης**

Το Συνεργείο σήμερα φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό στοιχείο εξωτερίκευσης των “καλών” υπηρεσιών της επιχείρησης ανεξάρτητα αν αυτή χαρακτηρίζεται μεγάλη ή μικρή, ανεξάρτητα αν έχει ή όχι και άλλα τμήματα.

Συμβάλει σημαντικά στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, συμβάλει στην συγκέντρωση μίας πιστής βάσης πελατών που στο μέλλον μπορεί να αξιοποιηθεί για να αγοράζουν περισσότερες υπηρεσίες Συνεργείου, αλλά επίσης αποτελούν το δυναμικό για την αγορά καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων αν αυτό είναι στις δραστηριότητες τα επιχείρησης. Η στρατηγική ολόκληρης της πολιτικής του Συνεργείου πρέπει να εκφράζεται με το μήνυμα: "Ο πελάτης έρχεται πρώτος".

Αυτή η στρατηγική γίνεται εμφανής από τις ακόλουθες κατευθυντήριες αρχές:

- Οι επιθυμίες των πελατών μας είναι η δουλειά μας
- Ο πελάτης ενδιαφέρεται για τα δικά του προβλήματα, όχι τα δικά μας.
- Μπορούμε να πούμε κάτι στον πελάτη μόνο, αν τον ακούσουμε.
- Η σημασία των προσδοκιών του πελάτη

Όταν κάποιος επιθυμεί να δώσει ικανοποίηση σε κάποιον άλλο, πρέπει να γνωρίζει τις προσδοκίες του απέναντι του και τι θεωρεί ως “βασική ικανοποίηση”. Σέ αυτό οι προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων πελατών διαφέρουν σημαντικά και φυσικά αλλάζουν με τα χρόνια.

Ανάμεσα στα πιο σημαντικά καθήκοντα του Συνεργείου είναι η ανάγκη να διαμορφώνει τακτικά μια συνολική εικόνα του:

- ποιες, είναι γενικά οι συνολικές προσδοκίες του πελάτη από το συνεργείο,
- ποιες ειδικές προσδοκίες έχουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών που έρχονται στο συνεργείο,
- σε ποιο βαθμό αυτές οι προσδοκίες μπορούν ή όχι να καλυφθούν.

Για να καταστεί εφικτό ένα συνεργείο να πετύχει αυτή τη κατάσταση υπάρχουν ορισμένες τεχνικές, όπως δημοσκοπήσεις, ανάλυση εικόνας, έλεγχοι συνεργείου, κτλ.

### **2.6.2 Ποιες είναι οι σημαντικές προσδοκίες των πελατών**

Σύμφωνα με δημοσκοπήσεις ανάμεσα σε ιδιοκτήτες αυτοκινήτων, οι πιο σημαντικές προσδοκίες πελατών είναι οι παρακάτω:

- αξιοπιστία στις εργασίες,
- ευγενική και φιλική εξυπηρέτηση,
- επαγγελματικές συμβουλές και συστάσεις,
- λογικές τιμές,
- ευρεία προσφορά υπηρεσιών και εργασία υψηλής ποιότητας,
- μια φιλική ατμόσφαιρα.

Ειδικά για το Τμήμα Συνεργείου:

- σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση,
- η εγγύηση ασφάλειας και ποιότητας,
- δεσμευτικές συμφωνίες χρόνου επισκευής,
- όχι μεγάλες λίστες αναμονής,
- η προσωπική παράδοση του αυτοκινήτου με μία επακριβή εξήγηση του τιμολογίου επισκευής,
- ενημέρωση για τις τιμές των επισκευών (το κόστος μιας επισκευής δεν μπορεί να είναι μυστικό),
- κατάλληλες ώρες λειτουργίας

### **2.6.3 Ιδιαιτερότητες πελατών**

Ηλικιωμένοι πελάτες. Ο αυξανόμενος αριθμός των ηλικιωμένων πελατών αποτελείται κυρίως από έμπειρους ανθρώπους που εκτιμούν όχι μόνο μια επαγγελματική συζήτηση χωρίς αδικαιολόγητη βιασύνη, αλλά επίσης μια άνετη και ενδιαφέρουσα διαμόρφωση του χώρου αναμονής πελατών.

Γυναίκες πελάτες. Αυξάνεται επίσης ο αριθμός γυναικών που αγοράζουν αυτοκίνητα, καθώς και αυτών που απευθύνονται στο Συνεργείο ως πελάτες, και θα πρέπει να επιδεικνύεται μια ιδιαίτερη ευαισθησία ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται στο τμήμα επισκευής. Πρόσθετα, η αξιοπιστία του αυτοκινήτου τους είναι μία από τις πιο σημαντικές τους προσδοκίες.

Επαγγελματίες. Οι προσδοκίες των Επαγγελματιών πελατών πολύ λίγο διαφέρουν από τα παραπάνω εκτός του ότι η επιθυμία για σταθερή και άμεση εξυπηρέτηση καθώς και η γρήγορη ολοκλήρωση επισκευών φυσικά βρίσκονται στην κορυφή της κλίμακας προτεραιοτήτων.

Όλα αυτά κάνουν προφανές το μεγάλο εύρος των προσδοκιών των πελατών. Το εάν ή όχι, και πως έχουν ικανοποιηθεί οι επιθυμίες των πελατών φαίνονται ξεκάθαρα από τα λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να

επεξεργάζονται και να αναλύονται σαν μια “αντανάκλαση” της κατάστασης των πελατών της.

Η τεχνική εξυπηρέτηση είναι κατά συνέπεια ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και κατ' επέκταση της πιστότητας του. Τελικά, αυτό καθορίζει αν οι πελάτες θα επιστρέφουν σε μια επιχείρηση, αν επωφελούνται από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει και αν στο μέλλον θα αγοράσουν νέες υπηρεσίες από αυτή.

## **2.7 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ - SERVICE ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ**

Μετά την επανάσταση των τελευταίων χρόνων στη Μηχανική και Ηλεκτρολογική Τεχνολογία του αυτοκινήτου, όλα τα παραδοσιακά και κλασικά συστήματα αντικαταστάθηκαν από νέα, σύγχρονα. Υπ' αυτή την έννοια, για διάγνωση βλαβών, επισκευή, συντήρηση και βελτίωση των αυτοκινήτων απαιτούνται: κατάλληλος τεχνικός εξοπλισμός, όπως διαγνωστικές μονάδες, μηχανήμα ελέγχου του διανομέα και απαραίτητως εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτό μας δείχνει την επιπλέον σημασία που δίνουν τα σύγχρονα συνεργεία στο κομμάτι που δεν αφορά μόνο στα μηχανολογικά μέρη του αυτοκινήτου. Σε οποιοδήποτε συνεργείο της γειτονιάς είναι ζήτημα, αν θα υπάρχει έστω και 1 ηλεκτρολόγος εκτός του μηχανικού, ενώ σε αρκετά δεν υπάρχει καν και το κενό φροντίζει να αναπληρώσει ο ίδιος ο μηχανικός με τις λίγες -πολλές φορές- ηλεκτρολογικές γνώσεις του.

Ο στόχος της υψηλής τεχνολογίας του 21ου αιώνα είναι να μη μένει ποτέ το αυτοκίνητο στο δρόμο, όταν ταξιδεύει. Αυτό επιτυγχάνεται με τα ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης, που βελτιώνουν αφενός τη λειτουργία της μηχανής και αφετέρου γίνεται πρόβλεψη, ενημερώνοντας τον οδηγό για πιθανές βλάβες. Πιο συγκεκριμένα, η νέα τεχνολογία αφορά στα παρακάτω συστήματα :

1. Στο σύστημα τροφοδοσίας καυσίμου
2. Στο σύστημα πέδησης
3. Στο σύστημα ανάρτησης
4. Στο σύστημα διεύθυνσης

Η σωστή λειτουργία και η καλή κατάσταση των ανωτέρω εγγυώνται: οικονομία καυσίμου, άνετο, ξεκούραστο και ασφαλές ταξίδι, με σταθερή συμπεριφορά του αμαξιού σε όλες τις ταχύτητες.

Προϋπόθεση για την ποιοτική λειτουργία ενός τέτοιου συνεργείου είναι βασικά η συστηματική του οργάνωση σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση σύγχρονων μηχανημάτων από εκπαιδευμένο προσωπικό. Οποσδήποτε σημασία έχει και η



κτιριακή υποδομή του συνεργείου, με τη σωστή κατανομή των χώρων για την ομαλή ροή της εργασίας.

Μπορούμε να επισημάνουμε τα τμήματα που πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύγχρονο συνεργείο:

1. Γραφεία διοίκησης και οικονομικών υπηρεσιών
2. Χώρος επισκευής αυτοκινήτων
3. Χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων
4. Χώρος αποθήκης ανταλλακτικών-αξεσουάρ
5. Πλυντήριο - λιπαντήριο
6. Χώρος αναμονής πελατών - αναψυκτήριο
7. Χώροι υγιεινής

Όλοι οι χώροι εσωτερικά και εξωτερικά επιβάλλεται να παρουσιάζουν άψογη εικόνα, από άποψη καθαριότητας, καλαισθησίας και σωστής λειτουργίας. Βασική προϋπόθεση θεωρείται και η λήψη των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων και των πελατών.

## 3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ

### 3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

**Βιωσιμότητα:** Σημαίνει ότι η επιχείρηση που σχεδιάζει μια επένδυση βρίσκεται σε θέση να σχεδιάσει, εκτελέσει και υλοποιήσει αυτά που προβλέπονται για να είναι η επένδυση βιώσιμη και προσοδοφόρα, ούτως ώστε να αποσβέσει το κόστος επένδυσης και να αποφέρει κέρδη.

Η μελέτη βιωσιμότητας προετοιμάζει και υποστηρίζει κάθε επιχείρηση να προσδιορίσει και να αξιολογήσει με μετρήσιμους οικονομικούς και μη δείκτες τη δραστηριότητά της και τη μελλοντική της επιβίωση και ανάπτυξη. Είναι μία απαραίτητη μελέτη για κάθε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει τραπεζική χρηματοδότηση, να ενταχθεί σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, κλπ.

Η δημιουργία και σύνταξη μιας μελέτης σκοπιμότητας και βιωσιμότητας προσφέρει μία σαφή εικόνα για τις προϋποθέσεις και τη δυνατότητα της ίδρυσης μιας επιχείρησης ή της συνέχισης της δραστηριότητάς της, ανταποκρινόμενη στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Στη μελέτη εξετάζονται όλοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησής σας, λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της εταιρείας κατά τα προηγούμενα έτη και τις προοπτικές της.

Οι πληροφορίες που πρέπει να περιέχονται στη μελέτη βιωσιμότητας είναι:

1. Γενικές Πληροφορίες για την επιχείρηση
  - Ιστορικό Επιχείρησης
  - Δραστηριότητα
  - Εγκαταστάσεις και Υποδομές Επιχείρησης
  - Μετοχικό Κεφάλαιο
  - Οργάνωση και Διοίκηση
  - Απασχολούμενο προσωπικό και Οργανόγραμμα
  - Πελάτες – Δίκτυο Διανομής
2. Αναλυτικά στοιχεία κλάδου / αγοράς
  - Ανταγωνισμός
  - Προβλήματα

- Προοπτικές
3. Ανάλυση Προτεινόμενης Επένδυσης
- Σκοπός και Στόχοι
  - Τόπος Εγκατάστασης
  - Κεφαλαιουχικές Δαπάνες
  - Τεχνολογία νέου εξοπλισμού / επένδυσης και τυχόν επιπτώσεις
    - Ø στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων,
    - Ø στην βελτίωση της μεθόδου παραγωγής,
    - Ø στην προστασία του περιβάλλοντος,
    - Ø στην εξοικονόμηση νερού και ενέργειας
  - Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης
4. Χρηματοδότηση της Επένδυσης
- Ø Ίδια Κεφάλαια
  - Ø Δανειακά Κεφάλαια
5. Ανάλυση μελλοντικής κατάστασης της εταιρείας:  
 Οικονομικές Προβλέψεις για πέντε (5) τουλάχιστον χρόνια μετά την επένδυση που να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:
- Λογαριασμό Αποτελεσμάτων / Κερδών - ζημιών σύμφωνα με το υπόδειγμα που ακολουθεί (Πίνακας 3.1)
    - Ø Κατάσταση Ταμειακής Ροής (Πίνακας 3.2) σύμφωνα με το υπόδειγμα που ακολουθεί
    - Ø Άλλους Συναφείς Πίνακες
  - Επεξηγηματική αναφορά και αιτιολόγηση της μεθοδολογίας/υποθέσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την ετοιμασία των οικονομικών προβλέψεων. Για υφιστάμενες επιχειρήσεις, οι οικονομικές προβλέψεις θα πρέπει να ακολουθούν την λογιστική πρακτική (σε θέματα αποσβέσεων κλπ) των προηγούμενων ελεγχμένων οικονομικών εκθέσεων.
6. Αποτίμηση Επένδυσης / Συμπέρασμα

Πίνακας 3.1: Υπόδειγμα λογαριασμού αποτελεσμάτων

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010 – 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	€	€	€	€	€	€
<b>ΕΣΟΔΑ</b>						
Κύκλος Εργασιών						
<b>ΕΞΟΔΑ</b>						
Κόστος Πωλήσεων						
Αποσβέσεις						
<b>Μικτό Κέρδος</b>						
Έξοδα Διοίκησης						
Έξοδα Διανομής και Πωλήσεων						
Αποσβέσεις						
<b>Κέρδος από εργασίες</b>						
Έξοδα Χρηματοδότησης						
<b>Κέρδος πριν τη Φορολογία</b>						
Εταιρικός Φόρος						
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>						

**Πίνακας 3.2:** Υπόδειγμα κατάστασης ταμειακής ροής

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010-2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	€	€	€	€	€	€
<b>ΕΙΣΡΟΕΣ</b>						
Εισπράξεις από πωλήσεις						
Άλλα Έσοδα / Εισροές						
<b>Σύνολο Εισροών</b>						
<b>ΕΚΡΟΕΣ</b>						
Κόστος Πωλήσεων						
Έξοδα Διοίκησης						
Έξοδα Διανομής και Πωλήσεων						
Αποπληρωμή Δανείων						
Φορολογία						
Σύνολο Εκροών						
<b>Πλεόνασμα Περιόδου</b>						

*Πίνακας 2: Υπόδειγμα κατάστασης ταμειακής ροής*

### **3.2 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ**

Αναλυτικότερα, σήμερα για έναν εύκολο τρόπο υπολογισμού της βιωσιμότητας ενός συνεργείου αυτοκινήτων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

#### **3.2.1 Πάγια και τρέχοντα έξοδα**

Ο υπολογισμός του μηνιαίου κόστους ενός συνεργείου γίνεται προσθέτοντας τα παρακάτω:

- Μισθούς και ημερομίσθια του παραγωγικού (τεχνίτες) και μη παραγωγικού προσωπικού (ταμίας, λογίστρια, τηλεφωνήτρια, κ.λπ.).
- Εργοδοτικές εισφορές.
- Ενοίκιο, φως, νερό, τηλέφωνο (σε μηνιαία βάση).
- Αναλώσιμα υλικά (βενζίνες, καθαριστικά υγρά, χαρτικά, κ.λπ.).
- Διαφήμιση (αν υπάρχει).
- Δημοτικά τέλη για την σηματοδότηση, κ.λπ.

Καθορίζεται σε πόσα χρόνια θα πρέπει να επιστραφούν (αποσβεστούν) οι επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό κ.λπ. και διαιρείται το συνολικό κόστος δια του αριθμού των παραπάνω ετών και δια του 12, για να προκύψει το ποσό της μηνιαίας "απόσβεσης". Η "απόσβεση" αυτή δεν πρέπει να συγχέεται με την απόσβεση των πάγιων της εφορίας, τα χρονικά όρια της οποίας είναι σαφώς καθορισμένα.

Όσον αφορά τον ετήσιο υπολογισμό των οικονομικών δεδομένων, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι οι τεχνίτες εργάζονται 11 μήνες τον χρόνο (αν ληφθεί υπόψη η άδεια) και ότι πληρώνονται για 14. Συγκεκριμένα, όταν αφαιρεθούν οι εορτές και αργίες, τα Σαββατοκύριακα και η ετήσια άδεια, ένας τεχνίτης εργάζεται κατά μέσον όρο: 230 μέρες τον χρόνο = 1840 ώρες τον χρόνο ή 21 μέρες τον μήνα (κατά μέσο όρο) = 168 ώρες τον μήνα, με 8 ώρες εργασίας την ημέρα (πενθήμερη εβδομάδα).

### 3.2.2 Υπολογισμός του μεικτού κέρδους

A) Ώρες εργασίας x αριθμό τεχνιτών x συντελεστή παραγωγικότητας = Π (Πωληθείσες ώρες εργασίας).

Δηλαδή πόσες ώρες μπορούν να χρεωθούν σε πελάτες (με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει δουλειά).

B) 14 μήνες x μηνιαίες αποδοχές τεχνιτών + εργοδοτικές εισφορές = A (Αγορασθείσες ώρες εργασίας του συνεργείου στο σύνολό του).

Γ) Το αποτέλεσμα A : 12 = μηνιαία επιβάρυνση από ημερομίσθια,

Δ) Η μηνιαία επιβάρυνση : 21 = ημερήσια επιβάρυνση από ημερομίσθια.

Ε) Η ημερήσια επιβάρυνση : 8 = ωριαία επιβάρυνση από ημερομίσθια.

Z) Για να υπολογιστεί το κόστος της μιας ώρας εργασίας, πρέπει να προστεθούν στην μηνιαία επιβάρυνση από τα ημερομίσθια τα γενικά έξοδα και τους μισθούς με τις εργοδοτικές εισφορές για τους μη παραγωγικούς υπαλλήλους.

Είναι φανερό ότι η παραγωγικότητα έχει μεγάλη σημασία για τα έσοδα του κάθε συνεργείου. Εάν δηλαδή με μια δεδομένη παραγωγικότητα π.χ. 45%, (που δεν είναι καθόλου εξωπραγματική) προκύπτει ένα μικρό κέρδος, τότε κάθε επιπλέον

έσοδο από την αύξηση της παραγωγικότητας είναι καθαρό κέρδος για την επιχείρηση, μιας και τα έξοδα θα είναι ήδη καλυμμένα.

Για να επιτευχθεί ένας καλός συντελεστής παραγωγικότητας (πάνω από το 75%) πρέπει να αναλυθούν τις αιτίες που τον επηρεάζουν αρνητικά.

Αυτές είναι:

1. Έλλειψη πελατών.
2. Καθυστερήσεις από έλλειψη ανταλλακτικών.
3. Αναζήτηση εργαλείων και ανταλλακτικών από τους τεχνίτες.
4. Απασχόληση τεχνιτών σε εργασίες μη παραγωγικές.
5. Το πρωί αργούν να δοθούν τα αυτοκίνητα στους τεχνίτες.
6. Το επόμενο αυτοκίνητο αργεί να δοθεί στους τεχνίτες.
7. Δεν μένουν αυτοκίνητα για την άλλη μέρα, αλλά τελειώνουν όλα πολύ πριν το τέλος του 8-ώρου.
8. Τα ραντεβού δεν κλείνονται με τρόπο που να καλύπτονται όλες οι ώρες εργασίας και να λαμβάνεται υπόψη η βέλτιστη παραγωγικότητα.
9. Συχνά η ύπαρξη ενός βοηθού ανά δύο ή τρεις τεχνίτες εξασφαλίζει μία σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας.

### 3.2.3 Χρήσιμοι δείκτες υπολογισμού εσόδων

Έχουν υπολογιστεί οι παρακάτω δείκτες, που βοηθούν στον υπολογισμό των εσόδων. Οι δείκτες προκύπτουν από στοιχεία μεγάλων χρονικών διαστημάτων και είναι αρκετά ακριβείς.

1. Μέσος όρος εισπραξης ανά διέλευση αυτοκινήτου.

α) Ανταλλακτικά, περίπου 120 €

$$\text{Έσοδα ανταλλακτικών/διέλευση} = \frac{\text{Αριθμός εσόδων από ανταλλακτικά}}{\text{Αριθμός διελεύσεων στην ίδια χρονική περίοδο}} \quad (3.1)$$

β) Επισκευές περίπου 60 €

$$\text{Έσοδα επισκευών/διέλευση} = \frac{\text{Αριθμός εσόδων από επισκευές}}{\text{Αριθμός διελεύσεων στην ίδια χρονική περίοδο}} \quad (3.2)$$

γ) Μέσος όρος ανταλλακτικών και εργασιών ανά πελάτη 180 €, που ουσιαστικά προκύπτει ως άθροισμα των δυο παραπάνω.

2. Η σχέση εισπραξης από εργασίες προς την εισπραξη από διάθεση ανταλλακτικών για τις συγκεκριμένες εργασίες είναι από 1,2 έως 1,9.

3. Το εργασιακό έτος έχει 262 εργάσιμες ημέρες (με εβδομάδα 5 ημερών – οκτάωρο εργασίας). Ο κάθε εργαζόμενος εργάζεται όμως 230 ημέρες κατά μέσον όρο αν αφαιρέσουμε τις εορτές και τη θερινή άδεια (το 2015 έχουμε 234 ημέρες).

4. Σημαντική για την οικονομική απόδοση ενός συνεργείου είναι και η σχέση "παραγωγικών : μη παραγωγικών" ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Η σχέση αυτή πρέπει να κυμαίνεται στο 3,5 έως 4. Δηλαδή σε 3,5 ή 4 τεχνίτες παραγωγικούς που έχουμε πρέπει να αντιστοιχεί ένας μη παραγωγικός (οι βοηθοί μετρούν για μισό τεχνίτη). Εάν βρίσκεται κάτω του 3, τότε η επιχείρηση δεν προβλέπεται κερδοφόρος.

Με οδηγό τα παραπάνω μπορούμε να υπολογίσουμε εύκολα την αποδοτικότητα ενός συνεργείου που πρόκειται να ιδρύσουμε ή να καθορίσουμε τον βαθμό παραγωγικότητας ενός συνεργείου που ήδη λειτουργεί και την ιδανική απόδοσή του.

Ο μέσος συντελεστής παραγωγικότητας δεν μπορεί να ξεπεράσει το 75% περίπου. Για να επιτύχουμε συντελεστές υψηλότερους του 75% είναι απαραίτητη η εξασφάλιση βοηθητικών για τους τεχνίτες θέσεων εργασίας, όπως π.χ. ένα άτομο που θα φέρνει τα ανταλλακτικά στους τεχνίτες, για να μην χάνουν χρόνο με δευτερεύουσες ασχολίες ή θα μετακινεί τα αυτοκίνητα μέσα στο συνεργείο κ.λπ. Κάτι τέτοιο όμως απαιτεί ένα ορισμένο μέγεθος συνεργείου, ώστε με τα μη παραγωγικά αυτά άτομα να μην χαλάσει η σχέση "παραγωγικών - μη παραγωγικών" που και πάλι θα φέρει μείωση της απόδοσης. Το μέγεθος πάλι του συνεργείου εξαρτάται από τον αριθμό των διελεύσεων πελατών και αυτό από το μέγεθος του Car Park (αριθμός κυκλοφορούντων αυτοκινήτων μιας συγκεκριμένης μάρκας στην περιοχή) και από την διαφημιστική δραστηριότητα της επιχείρησης και φυσικά από το καλό όνομα που θα εδραιώσει η επιχείρηση.

### **3.2.4 Κοστολόγηση της ώρας εργασίας**

Για την κοστολόγηση της ώρας εργασίας θα πρέπει να συγκεντρωθούν:

#### **A. ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

1. Γενικά έξοδα επιχείρησης
2. Γενικά έξοδα συνεργείου
3. Έξοδα προσωπικού
4. Αποσβέσεις, αποταμίευση για μελλοντικές αποζημιώσεις απολυομένων
5. Απώλεια χρόνου (π.χ. μισή ώρα την ημέρα για διάλειμμα των τεχνιτών)
6. Παραγωγικότητα
7. Αγορασθείσες, πωληθείσες ώρες
8. Κόστος ώρας εργασίας
9. Εταιρικό κέρδος
10. Δημιουργία εταιρικού κεφαλαίου, ώστε να εξασφαλίζονται μελλοντικές επενδύσεις



11. Τιμή χρέωσης ώρας εργασίας

#### **B. ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ**

Ένα σημαντικό κέρδος του συνεργείου προέρχεται από την διάθεση ανταλλακτικών. Η κερδοφορία της αποθήκης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Χρόνος επανάκτησης ανταλλακτικών
2. Ανακύκλωση ανταλλακτικών αποθήκης
3. Κόστος στοκ αποθήκης
4. Κινήσιμα και μη κινήσιμα αντ/κά
5. Νεκρό στοκ παλαιών ανταλλακτικών
6. Κόστος διακίνησης ανταλλακτικών
7. Επιλογή προμηθευτών
8. Επιβάρυνση από την φορολογία
9. Επιβάρυνση των εργασιών από τον χρόνο αναμονής αντ/κών
10. Τιμή πώλησης ανταλλακτικών
11. Νομοθεσία, Ευρωπαϊκές προοπτικές (απελευθέρωση αγοράς)

#### **Γ. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ**

1. Οικονομική ανάλυση του μηχανογραφικού κόστους
2. Μηχανογραφική ανάπτυξη της Εταιρείας
3. Στατιστική και οικονομική παρακολούθηση
4. Οικονομοτεχνικά πλεονεκτήματα

### **3.2.5 Ανανέωση εγκαταστάσεων εξοπλισμού**

Παράλληλα έξοδα σαν τα παρακάτω πρέπει να συμπεριληφθούν στον υπολογισμό των γενικών εξόδων λειτουργίας του συνεργείου

1. Κόστος ανανέωσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού
2. Απόδοση των εξόδων ανανέωσης
3. Ανανέωση και νομοθεσία
4. Περιβαλλοντικές υποχρεώσεις, Ευρωπαϊκές προοπτικές

### **3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

#### **3.3.1 Γενικά στοιχεία επιχείρησης**

Το εν λόγω συνεργείο επισκευής και συντήρησης μηχανικών μερών αυτοκινήτων βρίσκεται στο στην περιοχή της Πάτρας σε οικόπεδο συνολικής έκτασης 420 τ.μ. Το συνολικό μέγεθος της στεγασμένης επιχείρησης ισούται με 280 τ.μ.

Η επιχείρηση λειτουργεί νόμιμα με την υπ' αριθμ. πρωτ. Χ/XXXXXX/2014 απόφαση άδειας λειτουργίας της Δ/σης Μεταφορών & Επικοινωνιών. Πρόκειται για την δευτερη άδεια λειτουργίας αφού η συγκεκριμένη επιχείρηση μετεγκαταστάθηκε προσφάτως (φθινόπωρο 2014) σε μεγαλύτερο χώρο, ουσιαστικά το συνεργείο λειτουργεί από το 1987. Το κτίσμα είναι νομίμως υφιστάμενο σύμφωνα με την υπ' αριθμ. πρωτ. ΧΧΧ/29.10.1991 οικοδομική άδεια από το Πολεοδομικό Γραφείο Πατρών.

Βασικό αντικείμενο ενασχόλησης της εταιρίας είναι: η επισκευή και συντήρηση του κινητήρα, του κιβωτίου ταχυτήτων, του διαφορικού, των συστημάτων τροφοδοσίας, εξαγωγή καυσαερίων, διεύθυνσης, πέδησης, μετάδοσης κίνησης στους κινητήριους τροχούς, ανάρτησης, ψύξης και λίπανσης αυτοκινήτων.

Η επιχείρηση απασχολεί 2 συνολικά άτομα προσωπικού σε μια βάρδια στην οποία λειτουργεί, τον ιδιοκτήτη του συνεργείου και ένα συγγενικό του πρόσωπο το οποίο και θα αναλάβει την επιχείρηση μιας και ο ίδιος θα συνταξιοδοτηθεί εντός της επόμενης 5ετίας. Το καθημερινό ωράριο εργασίας είναι 08:00-16:00. Χρέη Τεχνικού ασφαλείας στην επιχείρηση μετά από σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει δικαιούται να εκτελεί ο ίδιος ο εργοδότης.

Σε συνεργασία με τον λογιστή της επιχείρησης καταφέραμε να σχηματίσουμε μια πλήρη εικόνα της επιχείρησης όσον αφορά τα οικονομικά της δεδομένα για την 5ετία 2010 – 2014.

#### **3.3.2 Έξοδα**

Στους παρακάτω πίνακες 3.1 έως 3.5, απεικονίζονται τα έξοδα της εν λόγω επιχείρησης σύμφωνα με τα δεδομένα που μας παρασχέθηκαν από τον συνεργαζόμενο λογιστή, ενώ στον πίνακα 6 έχουμε την συνολική κατάσταση ταμειακής ροής για την περίοδο 2010-2014.

**Πίνακας 3.1:** Περιγραφή Εξόδων για την περίοδο 1/1/2010 – 31/12/2010

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟ 1/1/2010 ΕΩΣ 31/12/2010		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ		
1.	Ετήσιο σύνολο κόστους παραγωγικών τεχνιτών .....	13548,08
2.	Διάφορα άμεσα έξοδα προσωπικού (π.χ. πριμ, κ.ά) .....	
3.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 1 .....	3801,60
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>17349,68</b>
4.	Μισθοί / Ημερομίσθια μη Παραγωγικού προσωπικού.....	
5.	Μισθοί ιδιοκτήτου ή και Διευθυντού .....	
6.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 4 .....	
7.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 5 .....	3269,04
8.	Υποχρεωτικές Διάφορες προαιρετικές επιβαρύνσεις (π.χ. Λογιστής, εξωτερικοί συνεργάτες)	800,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>4869,04</b>
8.	Εγγυήσεις Συνεργείου (ανταλλακτικά) .....	1467,24
9.	Αναλώσιμα υλικά .....	2764,30
10.	Μικροέξοδα .....	
11.	Γραφική ύλη.....	
12.	Έξοδα ταξιδιών και Εκπαίδευσης.....	673,20
13.	Προώθηση πωλήσεων / Διαφήμιση .....	
14.	Έξοδα αυτοκινήτων συνεργείου (αν υπάρχουν).....	
15.	Συντήρηση εξοπλισμού .....	1420,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>6324,74</b>
16.	Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο, ύδρευση, θέρμανση .....	4720,00
17.	Ταχυδρομικά, τηλέφωνο .....	1032,57
13.	Απόσβεση εξοπλισμού .....	
19.	Έξοδα καθαρισμού .....	240,00
20.	Εισφορές διάφορες.....	
21.	Ασφάλειες .....	480,00
22.	Έξοδα computer - έντυπα .....	
23.	Διάφορα άλλα έμμεσα λειτουργικά έξοδα .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>6472,57</b>
24.	Ενοίκιο εγκαταστάσεων .....	7200,00
25.	Συντήρηση εγκαταστάσεων .....	
26.	Αποσβέσεις εγκαταστάσεων.....	
27.	Ασφάλειες εγκαταστάσεων .....	128,00
23.	Διάφορα άλλα έξοδα εγκαταστάσεων .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>7328,00</b>
29.	Διοικητικά έξοδα .....	
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:</b>	<b>42344,03</b>

**Πίνακας 3.2:** Περιγραφή Εξόδων για την περίοδο 1/1/2011 – 31/12/2011

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟ 1/1/2011 ΕΩΣ 31/12/2011		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ		
1.	Ετήσιο σύνολο κόστους παραγωγικών τεχνιτών .....	13548,08
2.	Διάφορα άμεσα έξοδα προσωπικού (π.χ. πριμ, κ.ά) .....	
3.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 1 .....	3801,60
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>17349,68</b>
4.	Μισθοί / Ημερομίσθια μη Παραγωγικού προσωπικού.....	
5.	Μισθοί ιδιοκτήτου ή και Διευθυντού .....	
6.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 4 .....	
7.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 5 .....	3506,04
8.	Υποχρεωτικές Διάφορες προαιρετικές επιβαρύνσεις (π.χ. Λογιστής, εξωτερικοί συνεργάτες)	800,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>4306,04</b>
8.	Εγγυήσεις Συνεργείου (ανταλλακτικά) .....	7467,24
9.	Αναλώσιμα υλικά .....	1673,40
10.	Μικροέξοδα .....	
11.	Γραφική ύλη.....	
12.	Έξοδα ταξιδιών και Εκπαίδευσης.....	
13.	Πρώθηση πωλήσεων / Διαφήμιση .....	
14.	Έξοδα αυτοκινήτων συνεργείου (αν υπάρχουν).....	
15.	Συντήρηση εξοπλισμού .....	387,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>9527,64</b>
16.	Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο, ύδρευση, θέρμανση .....	5113,00
17.	Ταχυδρομικά, τηλέφωνο .....	1141,83
13.	Απόσβεση εξοπλισμού .....	
19.	Έξοδα καθαρισμού .....	426,30
20.	Εισφορές διάφορες.....	
21.	Ασφάλειες .....	472,60
22.	Έξοδα computer - έντυπα .....	
23.	Διάφορα άλλα έμμεσα λειτουργικά έξοδα .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>7153,73</b>
24.	Ενοίκιο εγκαταστάσεων .....	7200,00
25.	Συντήρηση εγκαταστάσεων .....	
26.	Αποσβέσεις εγκαταστάσεων.....	
27.	Ασφάλειες εγκαταστάσεων .....	223,50
23.	Διάφορα άλλα έξοδα εγκαταστάσεων .....	567,00
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>7990,5</b>
29.	Δοικητικά έξοδα .....	
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:</b>	<b>46327,59</b>

**Πίνακας 3.3:** Περιγραφή Εξόδων για την περίοδο 1/1/2012 – 31/12/2012

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ</b>		
1.	Ετήσιο σύνολο κόστους παραγωγικών τεχνιτών .....	17828,72
2.	Διάφορα άμεσα έξοδα προσωπικού (π.χ. πριμ, κ.ά) .....	
3.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 1 .....	5002,74
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>22831,46</b>
4.	Μισθοί / Ημερομίσθια μη Παραγωγικού προσωπικού.....	
5.	Μισθοί ιδιοκτήτου ή και Διευθυντού .....	
6.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 4 .....	3506,04
7.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 5 .....	
8.	Υποχρεωτικές Διάφορες προαιρετικές επιβαρύνσεις (π.χ. Λογιστής, εξωτερικοί συνεργάτες)	700,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>4206,04</b>
8.	Εγγυήσεις Συνεργείου (ανταλλακτικά) .....	12454,34
9.	Αναλώσιμα υλικά .....	7224,00
10.	Μικροέξοδα .....	
11.	Γραφική ύλη.....	
12.	Έξοδα ταξιδιών και Εκπαίδευσης.....	
13.	Πρώθηση πωλήσεων / Διαφήμιση .....	
14.	Έξοδα αυτοκινήτων συνεργείου (αν υπάρχουν).....	
15.	Συντήρηση εξοπλισμού .....	186,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>19864,34</b>
16.	Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο, ύδρευση, θέρμανση .....	5324,00
17.	Ταχυδρομικά, τηλέφωνο .....	987,00
13.	Απόσβεση εξοπλισμού .....	
19.	Έξοδα καθαρισμού .....	345,55
20.	Εισφορές διάφορες.....	
21.	Ασφάλειες .....	472,60
22.	Έξοδα computer - έντυπα .....	
23.	Διάφορα άλλα έμμεσα λειτουργικά έξοδα .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>7129,15</b>
24.	Ενοίκιο εγκαταστάσεων .....	7200,00
25.	Συντήρηση εγκαταστάσεων .....	
26.	Αποσβέσεις εγκαταστάσεων.....	
27.	Ασφάλειες εγκαταστάσεων .....	
23.	Δάφορα άλλα έξοδα εγκαταστάσεων .....	431,00
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>7631,00</b>
29.	Δοικητικά έξοδα .....	
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:</b>	<b>61661,99</b>

**Πίνακας 3.4:** Περιγραφή Εξόδων για την περίοδο 1/1/2013 – 31/12/2013

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟ 1/1/2013 ΕΩΣ 31/12/2013		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ		
1.	Ετήσιο σύνολο κόστους παραγωγικών τεχνιτών .....	17828,72
2.	Διάφορα άμεσα έξοδα προσωπικού (π.χ. πριμ, κ.ά) .....	
3.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 1 .....	5002,74
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>22831,46</b>
4.	Μισθοί / Ημερομίσθια μη Παραγωγικού προσωπικού.....	
5.	Μισθοί ιδιοκτήτου ή και Διευθυντού .....	
6.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 4 .....	
7.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 5 .....	3742,92
8.	Υποχρεωτικές Διάφορες προαιρετικές επιβαρύνσεις (π.χ. Λογιστής, εξωτερικοί συνεργάτες)	700,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>4442,92</b>
8.	Εγγυήσεις Συνεργείου (ανταλλακτικά) .....	6522,04
9.	Αναλώσιμα υλικά .....	4346,30
10.	Μικροέξοδα .....	
11.	Γραφική ύλη.....	
12.	Έξοδα ταξιδιών και Εκπαίδευσης.....	
13.	Πρώθηση πωλήσεων / Διαφήμιση .....	
14.	Έξοδα αυτοκινήτων συνεργείου (αν υπάρχουν).....	
15.	Συντήρηση εξοπλισμού .....	3415,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>14283,34</b>
16.	Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο, ύδρευση, θέρμανση .....	5612,00
17.	Ταχυδρομικά, τηλέφωνο .....	1214,00
13.	Απόσβεση εξοπλισμού .....	
19.	Έξοδα καθαρισμού .....	722,34
20.	Εισφορές διάφορες.....	
21.	Ασφάλειες .....	472,60
22.	Έξοδα computer - έντυπα .....	
23.	Διάφορα άλλα έμμεσα λειτουργικά έξοδα .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>8020,94</b>
24.	Ενοίκιο εγκαταστάσεων .....	7200,00
25.	Συντήρηση εγκαταστάσεων .....	
26.	Αποσβέσεις εγκαταστάσεων.....	
27.	Ασφάλειες εγκαταστάσεων .....	
23.	Διάφορα άλλα έξοδα εγκαταστάσεων .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>7200,00</b>
29.	Διοικητικά έξοδα .....	
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:</b>	<b>56778,66</b>

**Πίνακας 3.5:** Περιγραφή Εξόδων για την περίοδο 1/1/2014 – 31/12/2014

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟ 1/1/2014 ΕΩΣ 31/12/2014		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ		
1.	Ετήσιο σύνολο κόστους παραγωγικών τεχνιτών .....	17828,72
2.	Διάφορα άμεσα έξοδα προσωπικού (π.χ. πριμ, κ.ά) .....	
3.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 1 .....	5002,74
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>22831,46</b>
4.	Μισθοί / Ημερομίσθια μη Παραγωγικού προσωπικού.....	
5.	Μισθοί ιδιοκτήτου ή και Διευθυντού .....	
6.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 4 .....	
7.	Υποχρεωτικές εργοδοτικές εισφορές για 5 .....	3742,92
8.	Υποχρεωτικές Διάφορες προαιρετικές επιβαρύνσεις (π.χ. Λογιστής, εξωτερικοί συνεργάτες)	1400,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>5142,92</b>
8.	Εγγυήσεις Συνεργείου (ανταλλακτικά) .....	27152,34
9.	Αναλώσιμα υλικά .....	2456,30
10.	Μικροέξοδα .....	
11.	Γραφική ύλη.....	
12.	Έξοδα ταξιδιών και Εκπαίδευσης.....	
13.	Πρώθηση πωλήσεων / Διαφήμιση .....	
14.	Έξοδα αυτοκινήτων συνεργείου (αν υπάρχουν).....	
15.	Συντήρηση εξοπλισμού .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>29608,64</b>
16.	Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο, ύδρευση, θέρμανση .....	4867,00
17.	Ταχυδρομικά, τηλέφωνο .....	1342,00
13.	Απόσβεση εξοπλισμού .....	
19.	Έξοδα καθαρισμού .....	467,12
20.	Εισφορές διάφορες.....	
21.	Ασφάλειες .....	534,78
22.	Έξοδα computer - έντυπα.....	
23.	Διάφορα άλλα έμμεσα λειτουργικά έξοδα .....	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>7210,90</b>
24.	Ενοίκιο εγκαταστάσεων .....	7800,00*
25.	Συντήρηση εγκαταστάσεων .....	
26.	Αποσβέσεις εγκαταστάσεων.....	
27.	Ασφάλειες εγκαταστάσεων .....	1296,00
23.	Διάφορα άλλα έξοδα εγκαταστάσεων .....	12760,00**
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>21856,00</b>
29.	Δοικητικά έξοδα .....	
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:</b>	<b>86649,92</b>

\* Η διαφορά οφείλεται στο κατά 150,00€ (μηνιαίως) μεγαλύτερο ποσό ενοικίου στο νέο κτίριο και για τους μήνες του οικονομικού έτους που αφορά αυτό.

\*\* Αφορά το κόστος διαμόρφωσης του νέου κτηρίου λόγω μετεγκατάστασης

**Πίνακας 3.6:** Κατάστασης ταμειακής ροής για την περίοδο 2010-2014

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010 – 2014</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	<b>82567,00</b>	<b>98670,90</b>	<b>106408,89</b>	<b>97930,67</b>	<b>102789,78</b>
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	<b>42344,03</b>	<b>46327,59</b>	<b>61661,99</b>	<b>56778,66</b>	<b>86649,92</b>
<b>Κέρδος πριν τη Φορολογία</b>	<b>31222,97</b>	<b>43343,31</b>	<b>44746,90</b>	<b>41152,01</b>	<b>16139,86</b>
Εταιρικός Φόρος	<b>8117,97</b>	<b>11269,26</b>	<b>11634,19</b>	<b>10699,52</b>	<b>4196,36</b>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>23104,99</b>	<b>32074,04</b>	<b>33112,70</b>	<b>30452,48</b>	<b>11943,49</b>

Όσον αφορά την βιωσιμότητα του συνεργείου βάσει των παραπάνω στοιχείων προκύπτει πως η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι βιώσιμη παρόλο η μελέτη έλαβε χώρα σε μια ιδιαίτερα δύσκολη οικονομική περίοδο. Ενδεχομένως το ποσό που προκύπτει ως κέρδος σε κάθε περίπτωση να φαίνεται πως απλά ισοδυναμεί με τα ημερομίσθια που θα λάμβανε ο ιδιοκτήτης του συνεργείου αν αμειβόταν ως υπάλληλος. Τα στοιχεία όμως πάνω στα οποία βασίστηκε η μελέτη είναι καθαρά λογιστικά όπως ακριβώς παραχωρήθηκαν από το λογιστή της επιχείρησης και ενδεχομένως να απέχουν αρκετά από τα πραγματικά αν λάβουμε υπ' όψιν κάποιες τακτικές που ακολουθούνται από τους επαγγελματίες του κλάδου.

Απλές εργασίες συντήρησης και επισκευής όπως οι αλλαγές λαδιών, συχνά δεν τιμολογούνται και δεν παρέχεται απόδειξη στον πελάτη. Αποτελεί συχνό φαινόμενο η μόνη απόδειξη που παρέχεται στον πελάτη να είναι η απόδειξη/τιμολόγιο αγοράς των ανταλλακτικών που έχουν χρησιμοποιηθεί, ενώ η αμοιβή για την εργασία εισπράττεται χωρίς την έκδοση των αντίστοιχων παραστατικών. Βέβαια τα παραπάνω γίνονται με τη συγκατάθεση του πελάτη αφού δεν χρεώνεται με τον τρόπο αυτό και δεν καταβάλλεται φόρος κάτι που μειώνει το συνολικό κόστος των εργασιών.

Σημαντικός παράγοντας της διαχρονικής σταθερότητας όσον αφορά τα έσοδα και γενικότερα τον κύκλο εργασιών του συνεργείου, είναι η πολυετής παρουσία του ιδιοκτήτη του συνεργείου στο χώρο της επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός αξιόλογου πελατολογίου. «Αυτό είναι το αποτέλεσμα δουλειάς 40 χρόνων, αν ήμουν νέος και έπρεπε να ξεκινήσω σήμερα μια τέτοια επιχείρηση, μάλλον σε ένα εξάμηνο θα την είχα κλείσει...», αναφέρει χαρακτηριστικά ο ίδιος.



### 3.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

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

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

Τα σημαντικότερα είδη δαπανών (κόστους) είναι δύο:

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

Αντίθετα, οι μεταβλητές δαπάνες είναι ανάλογες προς το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης και τέτοιες είναι οι αμοιβές προσωπικού, οι υπερωρίες κ.ο.κ.

Η ανάλυση του «νεκρού σημείου» θα πρέπει να θεωρηθεί ως οδηγός για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι σαν μέσο κριτικής των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του «νεκρού σημείου» δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της. Με άλλα λόγια, δείχνει μέχρι ποιου σημείου είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημιά.

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

Είναι προφανές ότι όσο πιο χαμηλό είναι το νεκρό σημείο, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση. Με χαμηλό νεκρό σημείο η επιχείρηση είναι πιο ευσταθής. Και

αυτό γιατί με λιγότερες πωλήσεις καλύπτει όλα της τα έξοδα και από το σημείο εκείνο και πέρα πραγματοποιεί κέρδος.

Το νεκρό σημείο εκφράζεται κατά διάφορους τρόπους:

- Ως αξία πωλήσεων: Σε τι ύψος πωλήσεων (τζίρου) η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσοστό % των Πωλήσεων: Σε ποιο ποσοστό επί των προβλεπομένων πωλήσεων, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσότητα Πωλήσεων: Πόσα τεμάχια (ή άλλη μονάδα μέτρησης) πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση για να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως χρόνος: Σε ένα ετήσιο χρονικό ορίζοντα, πόσους μήνες θα χρειασθεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει εκείνες τις πωλήσεις που θα την φέρουν σε σημείο να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι , που συνήθως χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του «νεκρού σημείου» μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι:

- Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας.
- Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου.
- Η μέθοδος της γραφικής παραστάσεως.

### 3.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία όταν πρόκειται να υλοποιηθεί σε επιχειρήσεις των οποίων οι πωλήσεις δεν έχουν να κάνουν με υλικά αγαθά αλλά με υπηρεσίες όπως ένα συνεργείο επισκευής αυτοκινήτων. Η δυσκολία έγκειται στον προσδιορισμό κυρίως των μεταβλητών δαπανών και στην αδυναμία προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο γίνεται η κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με απλά λόγια η χρέωση του πελάτη συνήθως γίνεται με βάση το είδος της εργασίας και όχι με βάση το χρόνο διεκπεραίωσης της. Συνεπώς είναι δύσκολος έως ανέφικτος ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους της εργατοώρας. Επιπλέον το κόστος των αναλώσιμων, των λιπαντικών, του ηλεκτρικού ρεύματος κλπ, είναι σε συνδεόμενα με τον όγκο εργασιών με τρόπο που δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί.

Βάσει των πινάκων 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 και 3.5 προκύπτουν για την 5ετία που μελετήθηκε τα παρακάτω κατά μέσο όρο μεγέθη:

Συνολικά έξοδα:	TC = 67.935,89€
Συνολικά σταθερά έξοδα:	FC= 34.365,35 €
Συνολικά μεταβλητά έξοδα	VC= 33.570,54€

Συνολικά έσοδα

$$TR=97.673,44 \text{ €}$$

Σύμβολα που θα χρησιμοποιηθούν:

Όγκος παραγωγής Q

Τιμή πωλήσεως κατά μονάδα P

Μεταβλητά έξοδα κατά μονάδα V

Νεκρό σημείο Q\*

Κέρδος Π

Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω σύμβολα θα έχουμε το νεκρό σημείο όπου  $\Pi=0$ , δηλαδή  $TR=TC$  ή  $TR-TC=0$  και

$$TR=TC \Rightarrow TR=FC+VC \Rightarrow P \times Q=FC+VQ \Rightarrow$$

$$P \times Q - VQ = FC \Rightarrow Q(P-V) = FC \Rightarrow$$

$$Q^* = \frac{FC}{P-V} \quad (3.3)$$

Οι παραπάνω σχέσεις δίνουν το νεκρό σημείο σε ποσότητα, δηλαδή σε μονάδες παραγόμενου προϊόντος. Αν θέλουμε το νεκρό σημείο σε αξία (ευρώ), τότε θα χρησιμοποιήσουμε την παρακάτω σχέση:

$$Nekróshmeío = \frac{FC}{1-\frac{P}{V}} \approx \frac{FC}{1-\frac{VC}{TR}} \quad (3.4)$$

Στην περίπτωση του υπό μελέτη συνεργείου ο όγκος παραγωγής Q, είναι οι εξυπηρετούμενοι πελάτες, δηλαδή ο αριθμός των συνολικών διελεύσεων κατά τη διάρκεια του έτους. Όσον αφορά την τιμή πώλησης κατά μονάδα P, δεν είναι δυνατός ο προσδιορισμός της οπότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο αντίστοιχος δείκτης από την παράγραφο 3.2.3, δηλαδή  $P=180 \text{ €}$  ανά πελάτη. Η μεγαλύτερη δυσκολία έχει να κάνει με τον προσδιορισμό των μεταβλητών εξόδων ανά μονάδα, τιμή η οποία τέθηκε ίση με  $V=140 \text{ €}$  ανά πελάτη, λαμβάνοντας υπ, όψιν το μέσο κόστος ανταλλακτικών και το ελάχιστο κόστος της μιας εργατοώρας.

Βάσει αυτών προκύπτει:

$$Q^* = \frac{FC}{P-V} = \frac{34.365,35}{180-140} = 859$$

Συνεπώς απαιτούνται 859 διελεύσεις οχημάτων (πελάτες) κατά τη διάρκεια του έτους. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι ένα έτος έχει κατά μέσο όρο 262 εργάσιμες ημέρες αυτό ανάγεται σε 3,3 διελεύσεις ανά ημέρα ή 16 περίπου διελεύσεις εβδομαδιαίως.

Το νεκρό σημείο σε αξία είναι αντίστοιχα:

$$Nekróshmeío = \frac{34.365,35}{1-\frac{33.570,54}{97.673,44}} = 52362,41 \text{ €}$$

## 4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

### 4.1 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Τα κυρίαρχα ζητήματα για τον κλάδο των επισκευαστών αυτοκινήτων, μηχανημάτων και μοτοσυκλετών, αλλά και φανοποιών όπως αυτά έχουν καταγραφεί από την Ο.Β.Ε.Α.Μ.Ε. (Ενιαία Ομοσπονδία Βιοτεχνών Επισκευαστών Αυτοκίνητων, Μηχανημάτων, Μοτοσυκλετών) είναι τα εξής:

#### 4.1.1 Ασφαλιστικές εταιρείες –Ασφαλιστικός φάκελος

1. Διαδικασία διακανονισμού ζημιών αυτοκινήτων από σύγκρουση – Προθεσμία διακανονισμού και καταβολής της αποζημίωσης. Σχετικά με την διαδικασία και την προθεσμία διακανονισμού των ζημιών των αυτοκινήτων από σύγκρουση, σύμφωνα με τη νέα διάταξη αντί να επισπευσθεί το χρονικό διάστημα του διακανονισμού ζημιών έχει τριπλασιαστεί.
2. Καταβολή της ασφαλιστικής αποζημίωσης κατ' εξουσιοδότηση του δικαιούχου. Ιδιαίτερο πρόβλημα αποτελεί η μη καταβολή της ασφαλιστικής αποζημίωσης από πολλές ασφαλιστικές εταιρείες που αρνούνται να εκδώσουν τη δίγραμμη επιταγή στο όνομα του εκμεταλλευτή του συνεργείου που επισκεύασε το όχημα ακόμη και αν αυτός έχει έγγραφη εξουσιοδότηση που φέρει θεωρημένο το γνήσιο της υπογραφής από δημόσια αρχή.
3. Αμοιβή εργατοώρας – Συστήματα ηλεκτρονικής κοστολόγησης. Δεν υπάρχει ενιαία κοστολόγηση της εργατοώρας από τις ασφαλιστικές εταιρείες γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να βρίσκεται σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Επιπλέον στον επισκευαστή δεν χορηγείται αντίγραφο πραγματογνωμοσύνης.
4. Συνεργαζόμενα συνεργεία ασφαλιστικών εταιρειών. Σοβαρότατο πρόβλημα αποτελούν οι συμφωνίες των ασφαλιστικών εταιρειών με τα δίκτυα των εξουσιοδοτημένων συνεργείων..
5. Σύστημα Άμεσης Πληρωμής (Σ.Α.Π.). Παρατηρείται το φαινόμενο, όταν ο παθών, ή το συνεργείο για λογαριασμό του παθόντος, απευθύνονται στην εκάστοτε ασφαλιστική εταιρεία του υπαιτίου, προκειμένου να αναλάβει τη διαδικασία

διακανονισμού της ζημιάς, και ζητούν τη μη ένταξη της ζημιάς στο ΣΑΠ, η ασφαλιστική εταιρεία του υπαιτίου, δια των διακανονιστών της, τους διαμηνύει ότι η ένταξη στο ΣΑΠ είναι υποχρεωτική και ότι πρέπει να απευθυνθούν αποκλειστικά στην ασφαλιστική εταιρεία του παθόντος και όχι του υπαιτίου.

6. «Παλαιότητα» ανταλλακτικών. Οι διακανονιστές των ασφαλιστικών εταιρειών περικόπτουν αυθαιρέτως και κατά το δοκούν την ασφαλιστική αποζημίωση, όταν για την επισκευή των βλαβέντων οχημάτων γίνεται χρήση καινούριων – γνήσιων ανταλλακτικών, με αποτέλεσμα να διαταράσσεται η τριμερής σχέση παθόντα – συνεργείου - ασφαλιστικής εταιρείας και να τίθεται εν αμφιβόλω η ασφαλής επισκευή των βλαβέντων οχημάτων. Η πρακτική δε αυτή δεν ακολουθείται, όταν στην επισκευή εμπλέκεται συνεργαζόμενο με την ασφαλιστική εταιρεία συνεργείο (εξουσιοδοτημένο), οπότε η ασφαλιστική αποζημίωση καταβάλλεται πλήρης στο παθόντα, μολονότι για την επισκευή του αυτοκινήτου του έχει γίνει χρήση καινούριων – γνήσιων ανταλλακτικών.

7. Συνεργεία επιδιόρθωσης μικροφθορών αμαξωμάτων. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, απαγορεύεται η εκτέλεση μείζονων εργασιών φανοποιείας – βαφής, δηλαδή εξαγωγές – τοποθετήσεις και αντικαταστάσεις των βλαβέντων μερών ή/και η ολική βαφή τους. Παρ' όλα αυτά, έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να εκτελούνται από τα συνεργεία μικροφθορών εργασίες επισκευής που απαγορεύονται από την κείμενη νομοθεσία και οι εντολοδόχοι πραγματογνώμονες ορισμένων ασφαλιστικών εταιρειών να προβαίνουν στα συνεργεία αυτά, και σε συνεργασία, σε έκδοση πραγματογνωμοσυνών που αφορούν σε μείζονες εργασίες φανοποιείας – βαφής (εξαγωγές – τοποθετήσεις, αντικαταστάσεις και ολική βαφή βλαβέντων μερών), μολονότι η εκτέλεση των εργασιών αυτών στα συνεργεία αυτά απαγορεύεται ρητώς.

8. Φορέας εποπτείας ασφαλιστικών εταιρειών – ΤτΕ

Η εκχώρηση από την Πολιτεία της αρμοδιότητας συνολικής εποπτείας των ασφαλιστικών εταιρειών, καθώς και της νομοθετικής πρωτοβουλίας όσον αφορά στην ιδιωτική ασφάλιση στην Τράπεζα της Ελλάδος, έχει προκαλέσει σοβαρές στρεβλώσεις και δυσλειτουργίες στη λειτουργία της αγοράς. Αποδείχτηκε ότι η ΤτΕ περιορίζεται αποκλειστικά στη στενή οικονομική εποπτεία των ασφαλιστικών εταιρειών, ενώ δεν ανταποκρίνεται στα καίρια ζητήματα ρύθμισης και ουσιαστικού ελέγχου της λειτουργίας της ασφαλιστικής αγοράς

#### **4.1.2 Καλλικράτης - Υπαγωγή των συνεργείων στην αρμοδιότητα των Δήμων**

Ήδη, με πράξη νομοθετικού περιεχομένου, «πάγωσε», ουσιαστικά, η μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων αδειοδότησης των συνεργείων στους Δήμους, η

οποία προβλέπεται ότι θα ορίζεται με υπουργικές αποφάσεις. Σε πρώτη φάση επετεύχθη κατόπιν αιτήματος της Ε.Ο.Β.Ε.Α.Μ.Μ, έστω και προσωρινά, να παραμείνουν οι σχετικές αρμοδιότητες στις Περιφέρειες προς όφελος του κλάδου και θα επιδιώκεται εκ νέου την τροποποίηση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου («Καλλικράτης»), ώστε να υπάρξει οριστική διευθέτηση του σοβαρού αυτού ζητήματος.

#### **4.1.3 Περιβάλλον - Μπαταρία – Ανακύκλωση – Απόβλητα**

Η διαχείριση των αποβλήτων, και για την ακρίβεια το κόστος διαχείρισης τους επιβαρύνει αποκλειστικά τις επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει κάποιο οργανωμένο δίκτυο διαχείρισης των αποβλήτων σε πανελλαδικό επίπεδο κάτι που θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση και, ει δυνατόν, τον εκμηδενισμό του κόστους διαχείρισης των αποβλήτων.

Επιπλέον παρατηρείται ελλιπής ενημέρωση, κυρίως όσον αφορά την ανακύκλωση και τις προοπτικές που αυτή μπορεί να προσφέρει αφού σε κάποιες περιπτώσεις η διαχείριση των αποβλήτων μπορεί να αποβεί επικερδής.

#### **4.1.4 Παράνομα συνεργεία**

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα για τους νόμιμους επισκευαστές αυτοκινήτων είναι τα παράνομα συνεργεία τα οποία δε βλάπτουν μόνο τον κλάδο, βλάπτουν και το περιβάλλον. Δεν έχουν εγκαταστάσεις για τα επικίνδυνα απόβλητα και τα απορρίπτουν στο περιβάλλον, ενώ μπορεί να θέτουν σε κίνδυνο και την ασφάλεια του οδηγού και των επιβατών ενός οχήματος. Ο ιδιοκτήτης του αυτοκινήτου, όταν καταφεύγει σε παράνομα συνεργεία, δεν ξέρει ούτε τι ανταλλακτικό χρησιμοποιήθηκε, αφού δε λαμβάνει απόδειξη, ούτε αν αυτός που επισκευάζει το όχημά του έχει τις κατάλληλες γνώσεις.

Το πρόβλημα με τα παράνομα συνεργεία στην πραγματικότητα δεν είναι ούτε η ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιούν, ούτε η ποιότητα της εργασίας τους αλλά ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Οι περισσότεροι είναι είτε υπάλληλοι, είτε πρώην υπάλληλοι σε αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, και είναι καλοί στη δουλειά τους. Ένα παράνομο συνεργείο έχει τη δυνατότητα να χρεώνει την εργατοώρα σε χαμηλότερη τιμή, σε σχέση με ένα νόμιμο συνεργείο, μιας και δεν υποχρεούται να καταβάλει εισφορές και φόρους στο κράτος. Το αποτέλεσμα είναι να αναγκάζονται οι νόμιμοι να παρανομούν ή να κλείσουν.

## 5. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

### 5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT – ΘΕΩΡΙΑ

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό (μακρο και μικρο-περιβάλλον), αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια αυτή συχνά αναφέρεται ως «ανάλυση ΔΑΕΑ» ή «SWOT analysis» από τα αρχικά των λέξεων «Δυνάμεις-Strengths», «Αδυναμίες-Weaknesses», «Ευκαιρίες-Opportunities» και «Απειλές-Threats». Η ανάλυση SWOT ομαδοποιεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες μίας επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιχειρεί να απομονώσει τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διαμορφώσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Τα στελέχη θα πρέπει να απαντούν σε ορισμένες ερωτήσεις όταν προσπαθούν να αποτυπώσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεών τους.

Ερωτήσεις που αφορούν στις ευκαιρίες σε θέματα όπως:

- Η είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών
- Δημιουργία νέας γραμμής παραγωγής
- Η διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα
- Η καθετοποίηση
- Η γρήγορη ανάπτυξη αγοράς

Ερωτήσεις που αφορούν στις απειλές και σχετίζονται με:

- Την πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Τη χαμηλή ανάπτυξη αγοράς
- Τις ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές
- Πιθανές αλλαγές στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών

Ερωτήσεις που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση και οργάνωση όπως:

- Η ιδιαιτερότητα της επιχείρησης
- Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η ανταγωνιστική ικανότητα
- Η αναγνωρίσιμότητα του ονόματος της επιχείρησης
- Η προώθηση καινοτομικών προϊόντων

Τέλος, ερωτήσεις που αφορούν στις αδυναμίες μιας επιχείρησης εστιάζοντας:

- Στα προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής
- Στην αδύνατη εικόνα αγοράς
- Στην έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών
- Στην ασαφή στρατηγική κατεύθυνση

Αν και οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν την ανάλυση ΔΑΕΑ, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη, ώστε να τις απαντήσουν σωστά και να τις ενοποιήσουν αποτελεσματικά στην όλη διαδικασία. Έτσι, τα στελέχη πρέπει να εκτιμήσουν τη σχετική σπουδαιότητα κάθε ερώτησης, καθώς και τη δυναμική της επίδραση στη διαμορφούμενη στρατηγική. Ακόμη η προτεραιότητα ή η σχετική σπουδαιότητα κάθε θέματος μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον. Η ανάλυση SWOT βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδραση της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν τα διαφαινόμενα στρατηγικά θέματα που πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να αξιολογήσουν.

Απλοί κανόνες για επιτυχή ανάλυση SWOT

- Πρέπει να γίνονται ρεαλιστικές εκτιμήσεις τόσο όσον αφορά στα δυνατά όσο και στα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
- Η ανάλυση πρέπει να ξεχωρίζει μεταξύ του σημείου στο οποίο βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση και αυτού στο οποίο θα μπορούσε να βρεθεί στο μέλλον.
- Πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη και να αποφεύγονται οι «γκρίζες ζώνες».



- Πρέπει η ανάλυση να γίνεται πάντα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή αν η επιχείρηση βρίσκεται σε καλύτερη ή χειρότερη θέση από αυτήν των ανταγωνιστών
- Η ανάλυση SWOT πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη και απλή. Πρέπει να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η υπερανάλυση.
- Η ανάλυση SWOT είναι υποκειμενική.

## 5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Κάθε επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψιν της κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά διότι είναι ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο και είναι απαραίτητο για την επιβίωση της επιχείρησης να προσαρμοστεί με αυτές τις αλλαγές. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση πρέπει να περιγράψει την ζήτηση και τις μελλοντικές τάσεις ζήτησης των υπηρεσιών της, αν η ζήτηση θα είναι ανοδική ή όχι.

Ακολουθεί μια σειρά ερωτήσεων που πρέπει να θέτει η επιχείρηση με σκοπό την ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

- Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση αγοράς;
- Ποιοί πραγματοποιούν την αγορά;
- Ποιό είναι το δημογραφικό προφίλ του πελάτη; (μόρφωση, οικονομικό εισόδημα, φύλο, ηλικία κ.λ.π.)
- Σε ποια οικονομική περίοδο βρίσκεται η χώρα;
- Πώς επηρεάζει η τεχνολογία, η πολιτική κατάσταση, το κλίμα, οι νομικοί περιορισμοί τις υπηρεσίες που παρέχει;

Οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πρέπει λοιπόν να εντοπίσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον και να προσαρμόσουν το σχέδιο λειτουργίας σε αυτές με σκοπό την αποφυγή κινδύνων και απειλών αλλά και για να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες. Για να το κατορθώσουν όμως πρέπει να χωρίσουν την επιχείρηση στο μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον και να μελετήσουν το κάθε ένα ξεχωριστά.

### 5.2.1 Μικροπεριβάλλον

Το μικροπεριβάλλον είναι ένα σύνολο παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές.

Οι προμηθευτές είναι αυτοί που προμηθεύουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες. Επειδή σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις κατασκευάζουν ή εμπορεύονται ένα συγκεκριμένο κομμάτι της παραγωγής, τα υπόλοιπα πρέπει να τα προμηθεύονται για την ολοκλήρωση του προϊόντος τους- των υπηρεσιών τους. Οπότε ο τομέας των προμηθειών είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι κάθε επιχείρησης και απαιτεί πολύ καλή οργάνωση και άριστη συνεργασία. Λόγω της θέσης που κατέχουν για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της θέσης επιχείρησης και ενώ είναι λίγοι προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι πελάτες είναι το κέντρο του καταναλωτικού συστήματος. Γύρω απ' αυτούς κινείται όλο το σχέδιο μάρκετινγκ και σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση του πελατολογίου της και επομένως των κερδών της. Ανάλογα με το τι εμπορεύεται κάθε επιχείρηση υπάρχουν διάφορα είδη πελατών όπως για παράδειγμα οι καταναλωτές που αγοράζουν προϊόντα για προσωπική χρήση, οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι που μεταπωλούν τα προϊόντα και τέλος οι πελάτες βιομηχανιών που χρησιμοποιούν τα προϊόντα που αγοράζουν για την παραγωγή άλλου προϊόντος.

Οι ανταγωνιστές είναι άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Ο ανταγωνισμός είναι η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση διότι προσπαθεί να διατηρήσει σε σταθερά επίπεδα το πελατολόγιο της αλλά τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού οδηγούν συνήθως σε χαμηλότερες τιμές και επομένως σε μείωση των κερδών.

Το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης πέραν από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν περιλαμβάνει και τις δυνάμεις που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι δυνάμεις αυτές είναι το προσωπικό της επιχείρησης, οι φυσικές δυνάμεις, οι τεχνολογικές και τέλος οι χρηματοδοτικές δυνάμεις .

Το προσωπικό αποτελεί το πιο βασικό κομμάτι μιας επιχείρησης διότι χωρίς αυτό δεν θα υπήρχε η επιχείρηση. Το προσωπικό πρέπει φυσικά να επιλέγεται σωστά με βάση κάποια κριτήρια που θα θέτει ο εργοδότης. Τα κριτήρια αυτά μεταβάλλονται ανάλογα με την θέση και όπως είναι λογικό για πιο απαιτητικές θέσεις εργασίες τόσο πιο πολλές γνώσεις και καλά χαρακτηριστικά πρέπει να έχει το προσωπικό.

Οι φυσικές δυνάμεις είναι ουσιαστικά ο εξοπλισμός που έχει η επιχείρηση, οι εγκαταστάσεις της, τα αποθέματα πρώτων υλών κ.α

Οι τεχνολογικές δυνάμεις αφορούν το επίπεδο τεχνολογίας που χρειάζεται η επιχείρηση για την λειτουργία της. Έχει πολύ σημαντικό ρόλο σε βιομηχανίες ή προϊόντα νέας γενιάς. Σε ένα συνεργείο επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων είναι πολύ σημαντικό τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και το προσωπικό να είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες ώστε να είναι συνεχώς μέσα στην επικαιρότητα και να μπορούν να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον.

Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις είναι τα κεφάλαια που χρειάζεται μια επιχείρηση για να μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα της.

#### *5.2.1.1 Δυνάμεις*

Για να εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία της επιχείρησης έπρεπε αρχικά να βρούμε τα πλεονεκτήματα της αλλά με τρόπο ρεαλιστικό και με οξυμένη κριτική ικανότητα, να μελετήσουμε σε ποια σημεία κερδίζει έναντι των ανταγωνιστών και να εντοπίσουμε όλα αυτά τα στοιχεία που αυξάνουν τα κέρδη της.

1. Προμηθευτές ανταλλακτικών: Μετά την αλλαγή της νομοθεσίας περί προμήθειας και εμπορίας ανταλλακτικών, το υπό μελέτη συνεργείο προμηθεύεται ανταλλακτικά από το σύνολο των εμπόρων τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, ενώ κάποιες φορές έχει προβεί και σε παραγγελίες από άλλες χώρες διαδικτυακά. Στόχος είναι η εξεύρεση του κατάλληλου ανταλλακτικού στην χαμηλότερη δυνατή τιμή.

2. Πελάτες: Στόχος είναι ικανοποίηση του πελάτη, τόσο σε επίπεδο υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο τιμών. Η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρούμε ότι έχει πετύχει στους στόχους της στον τομέα αυτό, γεγονός που αποδεικνύεται από ένα συνεχώς διευρυνόμενο πελατολόγιο. Προφανώς σε τακτικούς πελάτες γίνονται ευκολίες πληρωμής, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που εργασίες οι οποίες δεν απαιτούν ανταλλακτικά να γίνονται εντελώς δωρεάν.

3. Η γεωγραφική θέση του συνεργείου. Το συνεργείο βρίσκεται σε κεντρικό δρόμο με αυξημένη κίνηση και είναι εύκολα προσβάσιμο. Παράλληλα στην ίδια περιοχή δραστηριοποιούνται και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου των αυτοκινήτων με διαφορετικά αντικείμενα όπως βουλκανιζατέρ, ευθυγραμμίσεις – ζυγοσταθμίσεις, κ.α. Η περιοχή είναι άκρως αναπτυσσόμενη και αυτό αποτέλεσε και έναν από τους λόγους μετεγκατάστασης της επιχείρησης.

#### *5.3.1.2 Αδυναμίες*

1. Υγραεριοκίνηση - αεριοκίνηση. Το συγκεκριμένο συνεργείο δεν αναλαμβάνει τη συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων που χρησιμοποιούν φυσικό αέριο.

2. Πιθανές καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αν και έχει διαπιστωθεί το πρόβλημα από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη που μας πληροφόρησε ότι είναι συχνό και παρατηρείται τις πρώτες μέρες του μηνά, η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα που υπάρχει δεν του παρέχουν την δυνατότητα πρόσληψης ενός ακόμα τεχνικού.

3. Αδυναμία αντιμετώπισης σύνθετων ηλεκτρομηχανικών προβλημάτων με ιδιαίτερες ηλεκτρολογικές γνώσεις. Αν και η επιχείρηση δεν είναι ηλεκτρολογείο αυτοκινήτων η

συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία στον χώρο του αυτοκινήτου γίνεται όλο και πιο απαιτητική σε ηλεκτρολογικές γνώσεις.

### **5.2.2 Μακροπεριβάλλον**

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει εξωτερικές δυνάμεις που δημιουργούν ή αποτελούν ευκαιρίες / απειλές για την επιχείρηση. Για να αναλύσει μια επιχείρηση το μακροπεριβάλλον στο οποίο ανήκει πρέπει ουσιαστικά να μελετήσει τα εξής: το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό, το κοινωνικό, το δημογραφικό και τέλος το παγκόσμιο περιβάλλον.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζεται από το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, τον ρυθμό του πληθωρισμού, το επιτόκιο δανεισμού και την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη και επηρεάζει την εθνική οικονομία οπότε κατ' επέκταση και την επιχείρηση. Σε περίπτωση οικονομικής σταθερότητας υπάρχει εμπιστοσύνη και αισιοδοξία για τις οικονομικές εξελίξεις οπότε η κατανάλωση κινείται με ανοδικού ρυθμούς. Αντίθετα δημιουργείται πτώση της αγοραστικής δύναμης σε περιόδους με αυξημένα ποσοστά ανεργίας και χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του μακροπεριβάλλοντος καθώς τις τελευταίες δεκαετίες έχουμε ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να μεταβάλλονται διάφοροι τομείς συμπεριλαμβανομένου και του κλάδου των αυτοκινήτων. Η τεχνολογία μπορεί να σταθεί δίπλα στην επιχείρηση σαν χρήσιμος σύμβουλος και οι τεχνολογικές καινοτομίες διευκολύνουν τις επιχειρήσεις και τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν εύκολα και γρήγορα τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται.

Τα κριτήρια του κοινωνικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι οι αντιλήψεις των κατοίκων, η κοινωνική δομή. Οι δυνάμεις που δρουν στο κοινωνικό περιβάλλον προκαλούνται από αλλαγές στην κοινωνική και εθνική κουλτούρα και διαφέρουν μεταξύ πολιτισμών. Δημιουργούνται νέα καταναλωτικά πρότυπα που επηρεάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες και την κοινωνική ευαισθησία.

Το πολιτικό / νομικό περιβάλλον αποτελείται από διάφορους παράγοντες που μπορούν να επιτρέψουν ή να απαγορέψουν την λειτουργία της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι το πολιτικό καθεστώς, η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι και το θεσμικό πλαίσιο, η φορολόγηση και οι περιορισμοί των εισαγωγών / εξαγωγών.

### 5.2.2.1 Απειλές

Οι απειλές προέρχονται κυρίως από τον ανταγωνισμό και από το οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Απειλή μπορεί να θεωρηθεί το άνοιγμα μιας νέας επιχείρησης που παρέχει τις ίδιες υπηρεσίες στην ίδια περιοχή, προβλήματα ρευστότητας που μπορεί να αντιμετωπίσει το καταναλωτικό κοινό, αλλαγές στην τεχνολογία κ.α. Η έγκαιρη διαπίστωση και αποφυγή των απειλών είναι μείζον θέμα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

1. Οικονομική κρίση. Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η οικονομική κρίση που υφίσταται η χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει άμεσο αντίκτυπο στη συντήρηση του αυτοκινήτου.
2. Φορολογία. Η υψηλή φορολογία η οποία υπήρχε και πριν την κρίση και η μείωση των φοροαπαλλαγών που επέφερε η κρίση, επιβαρύνουν αισθητά τον ήδη μειωμένο τζίρο.
3. Διενέργεια εργασιών συντήρησης από παρεμφερείς υποκλάδους, για παράδειγμα αλλαγές ελαίων ή φίλτρων από πρατήρια υγρών καυσίμων.
4. Οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις τεχνογνωσίας και διαγνωστικών μέσων. Η αδιάκοπη τεχνολογική εξέλιξη στο χώρο του αυτοκινήτου έχει ως αποτέλεσμα την αναγκαιότητα διαρκούς εκπαίδευσης αλλά και αναβάθμισης των υποδομών ενός συνεργείου. Όσον αφορά τους ανεξάρτητους επισκευαστές όπως η συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτό αποτελεί μια επιπλέον οικονομική επιβάρυνση.

### 5.2.2.2 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες παρουσιάζονται συνεχώς στον τομέα των επιχειρήσεων τίποτα δεν μένει στάσιμο και οι μεταβολές είναι ραγδαίες. Επομένως σκοπός της επιχείρησης είναι να τις εντοπίσει έγκαιρα και μάλιστα πριν από τους ανταγωνιστές της. Οι ευκαιρίες αυτής μπορεί να εμφανίζονται τόσο σε τοπική όσο και σε παγκόσμια κλίμακα επομένως οι υπεύθυνοι της επιχείρησης δεν πρέπει να επαναπαύονται αλλά να ενημερώνονται συνεχώς για τις αλλαγές.

1. Το φυσικό αέριο κίνησης σίγουρα θα αποτελέσει μια νέα επιχειρηματική ευκαιρία για τον κλάδο των συνεργείων και όχι μόνον, με δεδομένα ότι υπάρχει μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της τεχνολογίας σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό επίπεδο, προσφέρει οικονομικά οφέλη, είναι περιβαλλοντικά φιλικό, διαθέσιμο, κάθε επέμβαση επί του αυτοκινήτου είναι τεχνολογικά εφικτή, είναι ασφαλές, υπάρχει κατάλληλο

νομοθετικό πλαίσιο, είναι έτοιμη η αγορά να δεχθεί την τεχνολογία αυτή και ξεκινά να υπάρχει ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής.

2. Η ηλεκτροκίνηση ειδικά για την Ελλάδα μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο ανάπτυξης μιας που βρίσκεται ακόμη στην αρχή της εξέλιξης της, γεγονός που σημαίνει ίδιες ευκαιρίες εξέλιξης και δυσκολιών της τεχνολογίας σε σχέση με τις άλλες χώρες. Τα Ηλεκτρικά Οχήματα θα συμβάλουν στην δημιουργία θέσεων εργασίας, στην βελτίωση της ποιότητας Ζωής, θα μειώσουν την εξάρτηση από το εισαγόμενο πετρέλαιο και γενικότερα θα προσφέρουν νέες ευκαιρίες στο κλάδο των οχημάτων.

Συνοπτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατίθενται παρακάτω (Πίνακας 5.1)

**Πίνακας 5.1:** Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT

<b>Ανάλυση SWOT</b>	
<b>Δυνάμεις</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Προμηθευτές ανταλλακτικών</li><li>• Πελάτες</li><li>• Γεωγραφική θέση</li></ul>	<b>Αδυναμίες</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Υγραεριοκίνηση – αεριοκίνηση</li><li>• Καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση</li><li>• Δυσκολίες αντιμετώπισης σύνθετων ηλεκτρομηχανικών προβλημάτων</li></ul>
<b>Απειλές</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Οικονομική κρίση</li><li>• Φορολογία</li><li>• Διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις τεχνογνωσίας</li><li>• Αθέμιτος ανταγωνισμός</li></ul>	<b>Ευκαιρίες</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Φυσικό αέριο</li><li>• Ηλεκτροκίνηση</li></ul>

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Στα πλαίσια της μελέτης που υλοποιήθηκε διαπιστώθηκε όσον αφορά τη βιωσιμότητα του συνεργείου ότι πρόκειται για μια κερδοφόρα επιχείρηση παρά τις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες. Τα οικονομικά στοιχεία που δόθηκαν από την επιχείρηση δείχνουν μια σταθερή πορεία τουλάχιστον για την τελευταία 5ετία που περιλαμβάνεται στη μελέτη που υλοποιήθηκε.

Η απόφαση για μετεγκατάσταση σε νέο μεγαλύτερο κτήριο ήταν μια σημαντική απόφαση για την πορεία της επιχείρησης. Η εξωτερική διαμόρφωση του κτηρίου δίνει την αίσθηση ενός σύγχρονου συνεργείου αυτοκινήτων κάτι που κρίνεται απαραίτητο για την προσέλκυση νέων πελατών.

Οι πελάτες αναζητούν την υψηλότερη ποιότητα, όσον αφορά τις παρεχόμενες από ένα συνεργείο υπηρεσίες γεγονός που προϋποθέτει πολύ καλή – αν όχι άρτια – γνώση του αντικείμενου από τους εργαζόμενους σε αυτό. Σε ένα κλάδο συνεχώς εξελισσόμενο με αυξανόμενες απαιτήσεις τεχνικής κατάρτισης, η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση είναι αναπόσπαστο στοιχείο για την ομαλή πορεία της επιχείρησης.

Όσον αφορά το συνεργείο της μελέτης, αν και στα έξοδα εντοπίστηκαν δυο συνδρομές για περιοδικά τεχνικού περιεχομένου, οι δαπάνες για εκπαίδευση και παρακολούθηση σεμιναρίων είναι ελάχιστες, τα δε τέσσερα τελευταία χρόνια μηδενικές. Παρά την επένδυση που πραγματοποίησε ο ιδιόκτητης, μεταφέροντας τις εγκαταστάσεις του συνεργείου σε νέο κτίριο, σε βάθος χρόνου από μόνη της δεν θα είναι αρκετή για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αν στο εγχείρημα αυτό απουσιάζει η συνεχής (δια βίου) εκπαίδευση (επιμόρφωση) των τεχνικών που απασχολούνται σε αυτή.

Θα πρέπει να επισημανθεί επίσης ότι η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει επισκευές οχημάτων που χρησιμοποιούν φυσικό αέριο σε μια περίοδο που η υγραεριοκίνηση φαίνεται να έχει κερδίζει ένα μέρος των καταναλωτών, γεγονός που δεν της δίνει πρόσβαση σε ένα τμήμα της αγοράς και περιορίζει τις δυνατότητες διεύρυνσης του πελατολογίου της. Το θετικό είναι η πρόθεση του ιδιόκτητη μέσα στην επόμενη διετία να πραγματοποιήσει νέα επένδυση προς αυτή την κατεύθυνση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Bill Price, David Jaffe, «The best service is no service - How to liberate your customers from customer service, keep them happy and control costs», Jossey Bass Wiley Imprint, 2008
- 2 David Burgess Wise, Lance Cole. "Σύγχρονη εικονογραφημένη εγκυκλοπαίδεια αυτών", Εκδόσεις ΙΩΝ, 2001
- 3 Lovelock C.H., "Services marketing, text cases and readings", Prentice Hall, Newyork 1984
- 4 R. Keith Mobley, «*Maintenance Engineering Handbook*», 7th Edition, Mac Graw Hill, 2008
- 5 Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., "Delivering quality service, balancing customer perceptions and expectations", Free press, USA, 1990
- 6 Αλεξιάκης Χ. Ξανθάκης Ε, "Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2006
- 7 Γεωργόπουλος Φώτης, "Αυτοκίνητο - Συμβατικό και Σύγχρονο", Εκδόσεις «ΟΙ ΦΙΛΟΙ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ», ΑΘΗΝΑ 2000
- 8 Γκίκας Δημήτριος, "Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων", εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
- 9 ΕΣΥΕ , Συντήρηση-επισκευή αυτοκίνητου, ΕΛΣΤΑΤ, 2011
- 10 ΕΣΥΕ , Συντήρηση-επισκευή αυτοκίνητου, ΕΛΣΤΑΤ, 2012
- 11 ΕΣΥΕ , Συντήρηση-επισκευή αυτοκίνητου, ΕΛΣΤΑΤ, 2013
- 12 ΕΣΥΕ , Συντήρηση-επισκευή αυτοκίνητου, ΕΛΣΤΑΤ, 2014
- 13 Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Κανονισμός ΕΚ αρ.461/2010» της Επιτροπής της 27-05-2010
- 14 Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού, «Διανομή και εξυπηρέτηση μετά την πώληση αυτοκινήτων οχημάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση – Επεξηγηματικό Φυλλάδιο» Κανονισμός ΕΚ αρ. 1400/2002 της Επιτροπής της 31-07-2002
- 15 Ζαραγκούλιας Ν. - Βασιλάκης Ν., "Οργάνωση συνεργείου". Εκδόσεις ΖΗΤΑ, ΑΘΗΝΑ 1985
- 16 Λάσκαρης Π., "Οι συνέπειες της κρίσης", 4Τροχοί, Στήλη "Βαρόμετρο", Τεύχος 459, Δεκέμβριος 2008
- 17 Μαντζαρής Γιάννης,, "Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών",



- τόμος Β, εκδ. Γκιούρδας , Σέρρες 2008
- 18 Ματζάρης Γιάννης, "Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών", τόμος Α, εκδ. Γκιούρδας, Σέρρες 2008
  - 19 Παναγιώτης Ρεγκούκος, "Επιχειρηματικότητα σε κρίση: Οι παθογένειες της ελληνικής επιχείρησης και πώς να τις θεραπεύσετε", εκδόσεις Σταμούλη.
  - 20 Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
  - 21 Φλούδα Ε., (2002), "Στρατηγικός Σχεδιασμός του Κλάδου των Επιβατικών Οχημάτων στην Ελληνική Αγορά", Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
  - 22 Χαβάς Α., (2006), "Η συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή σε σχέση με το αυτοκίνητο", Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες (Full Time), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

#### Ιστοσελίδες

- 1 [www.piraeusbank.gr/Documents/internet/EconomicResearch/Kladikes/Meletes/2009](http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/EconomicResearch/Kladikes/Meletes/2009)
- 2 [www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE)
- 3 [http://ec.europa.eu/voureuropa/citizens/vehicles/contact/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/voureuropa/citizens/vehicles/contact/index_en.htm)

