

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



MBA Ακαδημαϊκό έτος **2007/08** - Δ' εξάμηνο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

“Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδίου για Επιχειρήσεις Μαζικής Εστίασης”

Όνοματεπώνυμο: **Κάλφας Σταύρος**

Επιβλέπων καθηγητής: Αντιπρύτανης Στρατηγικού Σχεδιασμού και
Επενδύσεων, Αναπληρωτής Καθηγητής Δημήτριος Ν. Σουμπενιώτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΗΣ ΑΜΑΛΘΙΑ ΑΕ

- 1.1 ΓΕΝΙΚΑ_____
- 1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ_____
- 1.3 ΟΡΑΜΑ_____
- 1.4 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ_____

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- 2.1. ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ CATERING_____
- 2.2 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ CATERING_____
- 2.2.1 *Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία*_____
- 2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ_____
- 2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ_____
- 2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ_____
- 2.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ_____
- 2.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ_____
- 2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ_____

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. S.W.ΟΤ ΑΝΑΛΥΣΗ

- 3.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ_____
- 3.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ_____
- 3.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ_____
- 3.4
ΑΠΕΙΛΕΣ_____

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

- 4.1. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ_____
- 4.2. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ_____
- 4.3 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ_____
- 4.3.1 *Μέθοδος Στικτού Διαγράμματος (Scatter Diagram)*_____
- 4.3.2 *Μέθοδος της Παλινδρόμησης*_____

4.3.3 Συντηρητικό - Αισιόδοξο Σενάριο _____

4.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ _____

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ _____

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΓΕΝΙΚΑ _____

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ _____

5.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ _____

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ _____

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το business plan (ή μελέτη σκοπιμότητας) είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σχέδιο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ένα σύνολο πολύ σημαντικών παραγόντων και παραμέτρων.

Μακροπεριβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ήτοι το ευρύτερο μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον, δηλαδή το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης) είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης. Για το σκοπό αυτό είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν κλασικά εργαλεία ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης όπως η ανάλυση PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological). Την σημασία και την επιρροή των δημογραφικών, οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων πάνω στην κάθε αγορά. Αν η ανάλυση αποτύχει να κατανοήσει την εικόνα της αγοράς σε σχέση με αυτές τις δύο μεταβλητές το εγχείρημα κινδυνεύει με αποτυχία. Οι ανταγωνιστές και η γενικότερη κατάστασή τους επίσης είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο βαρόμετρο.

Μικροπεριβάλλον: Η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα εκείνοι οι πόροι και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού.

Εναλλακτικά σενάρια: Η αποτυχία δεν είναι παρά μία ακόμη παράμετρος στο σχέδιο και παρά το ότι τρομάζει τους εμπλεκόμενους δεν μπορεί για κανένα λόγο να αγνοηθεί στο όνομα της αισιοδοξίας. Ανεξάρτητα από αυτό, ο χρόνος που έχει επιλέγει ίσως να μην είναι και ο πλέον εύθετος και αυτό γιατί οι συγκυρίες επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία και πολύ περισσότερο οι παντελώς απρόβλεπτες και αδόκητες καταστάσεις.

Όροι συναλλαγής: Η δανειοληπτική και γενικά πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όχι μόνο από την αγορά αλλά και από το management team για την ευόδωση των σχεδιασμών.

Διαχείριση Κρίσεων: Από πολλά χρόνια η θεωρία για την διαχείριση κρίσεων είχε επισημάνει ότι παρά τον συχνά απρόβλεπτο και απροσδόκητο χαρακτήρα

μίας κρίσης υπάρχει η δυνατότητα να παρθούν κάποια μέτρα που θα προλειάνουν το έδαφος για τους διαχειριστές ώστε να αντιμετωπίσουν το περιστατικό. Κύριο μέλημα είναι να μην δοθεί η εντύπωση στο κοινό (πελάτες και μη) ότι συνέβη κάτι δυσάρεστο και η ζημιά επιδιορθώνεται, ή έστω δίνεται η εντύπωση ότι επιδιορθώνεται, εν κρυπτώ. Υπογραμμίζεται ακόμα ότι η σύσταση εξειδικευμένων ομάδων με μοναδικό σκοπό την αντιμετώπιση τέτοιων περιστάσεων είναι μονόδρομος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα επιχειρηθεί να συσταθεί το business plan της εταιρίας Catering Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ η οποία έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας της την εκμετάλλευση εστιατορίων & κυλικείων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και νοσοκομεία, η παροχή υπηρεσιών catering δεξιώσεων και βιομηχανικού catering, όπως και η τυποποίηση κρεατοσκευασμάτων.

Στόχος λοιπόν, του business plan της εταιρίας Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ θα είναι η βαθμολόγηση των στόχων με μία ευρεία σειρά κριτηρίων. Τυχόν δυσκολία υλοποίησης είναι δυνατόν να προκύψει από πληθώρα αιτιών όπως την έλλειψη χρημάτων ή των επαρκών υλικών μέσων ή, τέλος, την ένδεια σε εξειδικευμένους ανθρώπους για τον επιλεγμένο σκοπό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΗΣ ΑΜΑΛΘΙΑ ΑΕ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1986, για να συνεχίσει τις εργασίες της εταιρίας Κομπατσιάρης Αφοι ΟΕ, η οποία συστάθηκε το 1979 και ανέλαβε τη δραστηριότητα της ατομικής επιχείρησης Κομπατσιάρης Αθανάσιος, που προϋπήρχε από το 1967. Αναλαμβάνει τη διοργάνωση δεξιώσεων σε χώρους ιδιόκτητους ή μισθωμένους παρέχοντας πλήρες πακέτο υπηρεσιών. Οι τιμές προσδιορίζονται κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη. Από τις συνολικές της πωλήσεις το 2007, το 6% προήλθε από τη δραστηριότητα της διοργάνωσης δεξιώσεων και το 75% από την παροχή υπηρεσιών βιομηχανικού catering.¹

Συγκεκριμένα αντικείμενο της δραστηριότητας της αποτελεί η εκμετάλλευση εστιατορίων & κυλικείων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και νοσοκομεία, η παροχή υπηρεσιών catering δεξιώσεων και βιομηχανικού catering, όπως και η τυποποίηση κρεατοσκευασμάτων.

Ο άμεσος στόχος της επιχείρησης αποτελεί την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σε λίγα ή και σε πολλά άτομα. Οι εταιρία Κομπατσιάρη Αμάλθια ΑΕ είναι σε θέση να διοργανώσει ένα δίκτυο 35 υποκαταστημάτων μέσω του οποίου σήμερα μπορεί και προσφέρει τις υπηρεσίες της σε όλες τις γωνίες της Ελλάδος, που έχουν ανάγκη από καθημερινά μη τυποποιημένα γεύματα.

Η πιστοποίηση διαδικασιών, ποιότητας της εταιρίας κατά ISO 9002 και η εφαρμογή προληπτικών μέτρων για τη διαχείριση της υγιεινής και της ασφαλείας., HACCP BRC 2002, επιβεβαιώνουν την κυρίαρχη θέση που κατέχει η εταιρία στον κλάδο του βιομηχανικού catering. Το κύριο σημείο αναφοράς και σημείο εκκίνησης της επιχείρησης αποτελεί η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται και η διαρκής επιμόρφωση και ενίσχυση του εργατικού της δυναμικού με ειδικούς και έμπειρους επιστήμονες.

Η εταιρία προχωρεί σε βελτιώσεις των εγκαταστάσεων της και στον άρτιο εξοπλισμό του εργοστασίου, των κυλικείων και των εστιατορίων της. Μ'

¹ ΚΟΒΑΤΣΙΑΡΙΣ ΒΡΟΣ "Food and Catering", Εστιατόρια - Τουριστικές επιχειρήσεις

αυτή την τακτική δημιουργεί τις βάσεις που θα της επιτρέψουν να επεκτείνει της δραστηριότητες σε νέες αγορές. Το πρόγραμμά που έχει εκπονηθεί για το άνοιγμα της στις νέες αυτές αγορές, στηρίχθηκε στην πραγματικότητα των αριθμών, στην εμπειρία του παρελθόντος και στο λεπτομερή και επιστημονικό σχεδιασμό.

Η επιχείρηση Αφοί Κομπατσιάροι Αμάθεια ΑΕ πλέον έχει κατακτήσει επάξια την ηγετική θέση στο χώρο του βιομηχανικού Catering. Η εταιρία κατέλαβε το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά που εκτιμάται σε 14,5 της αγοράς όπως και την πρώτη θέση ως την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, (88,44). Μέσα σε μια επταετία η εταιρία κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 23,24%, με τον κύκλο εργασιών να ανέρχεται για το 2007 στο ύψος των 19.513.649 και τα ΚπΦ να υπολογίζονται σε 2.025.420[€]. Γενικότερα τα κόστη που επιβαρύνουν την επιχείρηση συγκρατήθηκαν ή αυξήθηκαν με ρυθμό μικρότερο από την αύξηση των πωλήσεων. Η μέση μεταβολή των κερδών της έφτασε στο υψηλό ποσοστό του 174,5%.

1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 1.1 το αντικείμενο της δραστηριότητας της αποτελεί η εκμετάλλευση εστιατορίων & κυλικείων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και νοσοκομεία, η παροχή υπηρεσιών catering δεξιώσεων και βιομηχανικού catering, όπως και η τυποποίηση κρεατοσκευασμάτων.

Η επιχείρηση παρέχει ένα ευρύ φάσμα από υπηρεσίες Catering που περιλαμβάνουν:

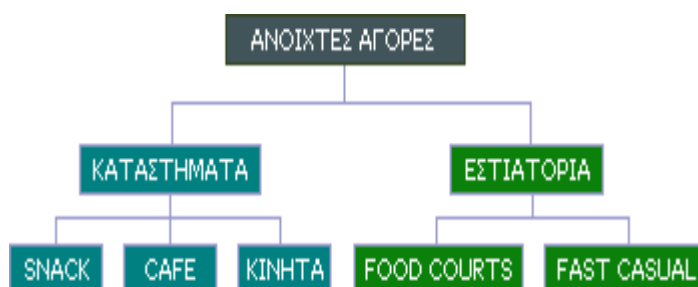
Καταστήματα	Αντικείμενο Σύμβασης
ΑΤΕΙ Αθήνας	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Πειραιά	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Ηπείρου	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Σερρών	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Πατρών	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
Παιδαγωγικό Τμήμα Φλώρινας	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	Εστιατοριο (Σίτηση Φοιτητών)
Νοσοκομείο Παπαγεωργείου	Σίτηση ασθενών και προσωπικού
Νοσοκομείο Αττικόν	Σίτηση ασθενών και προσωπικού
ΑΤΕΙ Πειραιά	Κυλικείο
ΑΤΕΙ Αθήνας	Κυλικείο
ΑΤΕΙ Πάτρας	Κυλικείο

Πίνακας 1.1: Οι δραστηριότητες της επιχείρησης

Επίσης, η εταιρία διαχωρίζει την ανάπτυξη την στην αγορά μαζικής εστίασης σε δύο μεγάλους τομείς. Στις ανοιχτές και στις κλειστές αγορές.

A) Ανοιχτές Αγορές

Είναι οι αγορές που απευθύνονται σε όλο το φάσμα των καταναλωτών δεδομένου ότι αναπτύσσονται "στο δρόμο" όπου τα συναντούν όλοι οι καταναλωτές. Η παρουσία του Ομίλου παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 1.1 Ανοιχτές Αγορές

Β) Κλειστές Αγορές

Είναι οι αγορές οι οποίες χαρακτηρίζονται από το συγκεκριμένο φάσμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνονται. Ο όμιλος έχει παρουσία στους εξής επιμέρους τομείς των κλειστών αγορών:



Διάγραμμα 1.2: Κλειστές Αγορές

Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί μία αύξουσα τάση με το 2007 να φτάνει στους 1066 εργαζόμενους .

ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	2007	2006	2005	2004
Κατώτερη	224	192	170	120
Μέση	644	527	485	352
Ανώτερη	104	88	81	58
Ανώτατη	94	89	64	55
ΣΥΝΟΛΟ	1066	896	800	585

Πίνακας 1.2. Το Ανθρώπινο δυναμικό της Εταιρίας

1.3 ΟΡΑΜΑ

Να εδραιωθεί και να προωθήσει περαιτέρω την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά βιομηχανικού Catering και να συμβάλει μέσω της ισχυρής της παρουσίας στην βιομηχανική αγορά (15% περίπου) στην ποιοτική αναβάθμιση του χώρου. Η εταιρεία έχει στηρίξει την ύπαρξη και την πρωτοπορία της σε ένα

όραμα: *«Να είναι η πρώτη εταιρία επιλογής Catering λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους και την κοινωνία».*

1.4 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αποστολή της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ είναι η δημιουργία αξίας προς τους μετόχους της, η ικανοποίηση των διαρκών εξελισσόμενων αναγκών των πελατών της και η στήριξη της προόδου του ανθρωπίνου δυναμικού της. Στόχος της εταιρίας είναι η διατήρηση της πρώτης θέσης στον κλάδο του βιομηχανικού Catering, δίνοντας έμφαση στους τομείς υψηλής ανάπτυξης και κερδοφορίας και ανοίγοντας νέους ορίζοντες με την προσπάθεια συνεργασίας με την εστίαση του ελληνικού στρατού. Επίσης, πραγματοποιούνται βήματα στρατηγικών συνεργασιών για τον ευρύτερο βαλκανικό χώρο προς την ανάπτυξη και την εδραίωση της εταιρίας. Τέλος, μέσω των επενδύσεων σε νέα τεχνολογία προσπαθεί να επιτύχει εναλλακτικές και πρωτοποριακές υπηρεσίες στους πελάτες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.1. ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ CATERING

Ο όρος «εταιρίες μαζικής εστίασης» περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών σίτισης με τη μορφή έτοιμου φαγητού από μία οργανωμένη εταιρία

προς ένα δεδομένο σύνολο ατόμων, τα οποία παρευρίσκονται σε ένα χώρο, για επαγγελματικούς ή κοινωνικούς λόγους. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP² η παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης περιλαμβάνει τη φροντίδα για την πλήρη διοργάνωση μιας εκδήλωσης ή δεξίωσης, καθώς και την προσφορά πλήθους συμπληρωματικών υπηρεσιών. Η χρέωση των εν λόγω υπηρεσιών αφορά, ως επί το πλείστον, ένα μόνο πρόσωπο, φυσικό ή νομικό και το περιεχόμενο τους είναι προσυμφωνημένο.

Ουσιαστικά, η παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης συνίσταται στα εξής:

- Πλήρες γεύμα, το οποίο περιλαμβάνει την τροφοδοσία (όπως επιδόρπιο, ποτά, φρούτα και γλυκά) σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις του πελάτη
- Coffee Breaks στο οποίο παρέχονται καφές, τσάι, χυμοί και βουτήματα ή άλλα ελαφρά snacks
- Οργάνωση και εξοπλισμός του χώρου συγκέντρωσης ανάλογα με το είδος της εκδήλωσης
- Συμπληρωματικές υπηρεσίες ψυχαγωγικού χαρακτήρα
- Επί συμβάσει τροφοδοσία αεροσκαφών, κυλικείων, εταιριών, δημοσίων οργανισμών και πλοίων σε σταθερή βάση
- Παροχή προσυμφωνημένων συμπληρωματικών υπηρεσιών, κατόπιν συμβάσεως, οι οποίες αφορούν κατά κόρον, διανομές και μεταφορές, προώθηση και εποπτεία συνεδρίων και ημερίδων, καθώς και τη συντήρηση και επιτήρηση κτιρίων και εγκαταστάσεων.
- Αρκετές εταιρίες του κλάδου στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, με την απασχόληση επαγγελματικά εξειδικευμένου και εκπαιδευτικά καταρτισμένου προσωπικού και την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας, όπως το HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points), αλλά και την πιστοποίηση τους σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO.

Οι υπηρεσίες Catering διαχωρίζονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:³

² ICAP (2004, 2006) Κλαδικές Μελέτες, σελ. 4-7

³ ICAP (2004, 2006) Κλαδικές Μελέτες, σελ. 16 -18

Catering Δεξιώσεων

Η ζήτηση των υπηρεσιών Catering δεξιώσεων επηρεάζεται από το ύψος του βιοτικού επιπέδου και τη διαχρονική εξέλιξη του κατά κεφαλήν διαθέσιμου εισοδήματος. Επιπλέον, οι έντονοι ρυθμοί ζωής που ακολουθεί ο σύγχρονος άνθρωπος, σε συνδυασμό με την πολύωρη συνήθως απουσία και των δύο συζύγων από το σπίτι, συμβάλλουν στη μείωση του διαθέσιμου χρόνου για τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων. Ως εκ τούτου, οι ενδιαφερόμενοι απευθύνονται σε εταιρίες διοργάνωσης δεξιώσεων, οι οποίες πλέον αναλαμβάνουν και ολιγοπληθείς (από 5 άτομα) δεξιώσεις στο χώρο του πελάτη.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα δημιουργεί συχνά την ανάγκη για τη διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων και εκθέσεων, ενώ παράλληλα η αυξανόμενη ανάγκη προβολής των επιχειρήσεων έχει καταστήσει απαραίτητες τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται κυρίως μέσω των δεξιώσεων, εκδηλώσεων και παρουσιάσεων νέων προϊόντων. Οι εταιρίες του κλάδου αναλαμβάνουν τη διοργάνωση ανάλογων εκδηλώσεων, ενώ παρέχουν και ειδικού τύπου σίτιση στα διαλείμματα των συνεδρίων (coffee breaks).

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας συνέβαλαν στην αύξηση της ζήτησης το τρέχον έτος. Ωστόσο, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η άνοδος αφενός δεν ήταν τόσο σημαντική όσο αρχικά αναμενόταν, και αφετέρου επηρέασε αποκλειστικά τις επιχειρήσεις που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο τομέα.

Το Catering δεξιώσεων είναι παραδοσιακά στενά συνδεδεμένο με εκδηλώσεις (όπως γάμους, βαπτίσεις), τις οποίες συνήθως ακολουθούν συνεστιάσεις. Η διοργάνωση ολοένα μεγαλύτερου αριθμού συνεδρίων και κοινωνικών εκδηλώσεων, επαγγελματικής φύσεως και μη, έχει αυξήσει τη ζήτηση για χώρους στέγασης τέτοιων εκδηλώσεων, οι οποίοι ως επί το πλείστον παρέχονται από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες.

Ο caterer αναλαμβάνει τη διοργάνωση δεξιώσεων γάμου, αρραβώνων, βαπτίσεων, ονομαστικών εορτών, γενεθλίων και λοιπών κοινωνικών εκδηλώσεων, καθώς και την οργάνωση δεξιώσεων για λογαριασμό επιχειρήσεων. Επίσης, στην ίδια κατηγορία περιλαμβάνεται και το **catering των συνεδρίων**. Συνήθως, εκτός της σίτισης, ο caterer προσφέρει επιπλέον υπηρεσίες, όπως τη διακόσμηση και οργάνωση του χώρου, τον αναγκαίο

εξοπλισμό, τη μουσική επένδυση, ακόμα και τη φωτογραφική κάλυψη. Μάλιστα, για το Catering δεξιώσεων έχει παρατεθεί ένα χαρακτηριστικό mini case study (κεφάλαιο 5) για τη διοργάνωση μιας δεξίωσης γάμου, καθώς επίσης και τα απαραίτητα συμφωνητικά που θα πρέπει να υπογραφούν

Ο χώρος διοργάνωσης μίας εκδήλωσης μπορεί να ανήκει στην εταιρία Catering ή στον πελάτη. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις ο caterer μισθώνει ή ενεργεί ως μεσολαβητής όσον αφορά την ενοικίαση ειδικών χώρων για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων.

Οι υπηρεσίες του catering δεξιώσεων μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Πρόγευμα
- Διαλείμματα καφέ (coffee breaks)
- Cocktails
- Buffet menu
- Seated buffet (μπουφέ καθήμενων)
- Μενού για γεύμα/ δείπνο
- Επίσημο δείπνο (dinner gala)
- Εκδηλώσεις με συγκεκριμένο θέμα (theme parties)
- Εκδηλώσεις εκθέσεων / εγκαινίων (big events / happenings)
- Executive μενού / Business lunch
- Exclusive menu (μενού για περιορισμένο αριθμό ατόμων)

Το φαγητό παρασκευάζεται σύμφωνα με την επιθυμία του πελάτη και ανάλογα ακολουθεί την ελληνική ή ξένη κουζίνα. Παρέχονται επίσης εξειδικευμένα γεύματα για άτομα με ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις (π.χ. χορτοφάγοι, διαβητικοί), γεύματα διαιτητικά με χαμηλή περιεκτικότητα θερμίδων κλπ. Τα ποτά, το είδος της μουσικής, ή άλλες υπηρεσίες προσφέρονται ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη κατόπιν σχετικής συμφωνίας.

Η προσφορά των υπηρεσιών catering καλύπτεται από επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ζαχαροπλαστεία και εστιατόρια. Τα ξενοδοχεία, λόγω των μεγάλων χώρων που συνήθως διαθέτουν, είναι σε θέση να διοργανώνουν δεξιώσεις (inside / indoor catering), συνέδρια ή άλλης μορφής

εκδηλώσεις, τα οποία αποτελούν δευτερεύουσα πηγή εσόδων. Ορισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν επίσης την εξωτερική διοργάνωση δεξιώσεων (outside / outdoor catering), όταν δεν είναι δυνατή η διοργάνωση εντός του χώρου του ξενοδοχείου ή όταν ο πελάτης το ζητήσει.

Βιομηχανικό Catering.

Το βιομηχανικό catering, αφορά την επί συμβάσει παροχή ετοιμών γευμάτων σταθερή βάση και περιλαμβάνει τη μαζική σίτιση ατόμων που ανήκουν σε οργανισμούς, επιχειρήσεις, νοσοκομεία, σχολεία, ιδρύματα, στρατιωτικές μονάδες κλπ. Ως εκ τούτου, η ζήτηση της εν λόγω κατηγορίας εξαρτάται από το πλήθος των φορέων που παρέχουν μαζική τροφοδοσία και, όσον αφορά το δημόσιο τομέα, συνήθως καθορίζεται από κυβερνητικές αποφάσεις που υλοποιούνται με διαγωνισμούς για την ανάληψη των έργων από τις επιχειρήσεις. Μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναλάβει την καθημερινή σίτιση των κέντρων εκπαίδευσης νεοσύλλεκτων και την παροχή 3.000.000 μερίδων ετησίως.⁴

Επιπλέον, η διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων είναι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση του βιομηχανικού Catering. Αρκετές μεγάλες εταιρίες και οργανισμοί παρέχουν στους υπαλλήλους τους σίτιση εντός των εγκαταστάσεων τους σε καθημερινή βάση.

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες έδωσαν ώθηση και στον τομέα του βιομηχανικού catering. Πέρα από τις επιχειρήσεις που ανέλαβαν μέσω δημόσιων διαγωνισμών και με τη μορφή κοινοπραξίας την τροφοδοσία του Ολυμπιακού χωριού και των διαφόρων αθλητικών Ολυμπιακών εγκαταστάσεων, άλλες επιχειρήσεις ανέλαβαν μικρότερα προγράμματα τροφοδοσίας των εθελοντών, των δημοσιογράφων, αλλά και διεθνών Ολυμπιακών αποστολών. Το γεγονός αυτό έδωσε την ευκαιρία στις επιχειρήσεις του κλάδου όχι μόνο να διευρύνουν τον κύκλο εργασιών τους για τη συγκεκριμένη περίοδο, αλλά και να επενδύσουν στον τομέα αυτό για μια μακροχρόνια ανάπτυξη.⁵

⁴ *Ημερήσια εφημερίδα Καθημερινή, άρθρο για τις εταιρίες Catering και τις μελλοντικές ανάγκες σίτισης του ελληνικού στρατού, www.kathimerini.gr*

⁵ Το ΒΗΜΑ on - line Ανάπτυξη: tovima.dolnet.gr

Η ανάπτυξη και η δημιουργία νέων μέσων μεταφοράς αλλά και η αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων ευνοούν τη ζήτηση του βιομηχανικού Catering. Επιχειρήσεις του κλάδου επιλέγουν να επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους εντός «κλειστών αγορών» (τρένα, πλοία, σιδηροδρομικοί σταθμοί, λιμάνια) μέσω της εκμετάλλευσης κυλικείων στους χώρους αυτούς. Η σίτιση πραγματοποιείται στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους των οργανισμών και το σερβίρισμα του γεύματος έχει συνήθως τη μορφή self-service.

Αεροπορικό catering

Στην κατηγορία του αεροπορικού catering περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες σίτισης των επιβατών μιας αεροπορικής πτήσης (in-flight catering). Η σίτιση των επιβατών μιας αεροπορικής πτήσης περιλαμβάνει την τροφοδοσία των αεροσκαφών με δίσκους έτοιμου φαγητού, γλυκού και ποτών. Ο καθορισμός των menu πραγματοποιείται κατόπιν συμφωνίας του caterer και της αεροπορικής εταιρίας. Τα παραγόμενα προϊόντα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανομοιογένεια, καθώς ο τύπος του γεύματος προσαρμόζεται ανάλογα με την ώρα και τη διάρκεια της πτήσης, καθώς και με την εθνικότητα των επιβατών και τις διαιτητικές τους συνήθειες. Αρκετές αεροπορικές εταιρίες δίνουν τη δυνατότητα στους επιβάτες τους να δηλώσουν τις διατροφικές προτιμήσεις τους κατά την αγορά του εισιτηρίου.

Ένα βασικό στοιχείο στην τροφοδοσία των αεροσκαφών με έτοιμο φαγητό αποτελεί η ανάγκη τα γεύματα να τηρούνται σε σωστή θερμοκρασία, ώστε να μην υπάρχουν αλλοιώσεις. Αρκετές αεροπορικές εταιρίες πραγματοποιούν διπλή φόρτωση (double loading) γευμάτων και για την πτήση της επιστροφής, με αποτέλεσμα τα μενού να πρέπει να διατηρηθούν αναλλοίωτα για επιπλέον χρόνο.

Ο κλάδος του αεροπορικού catering χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα οξύς. Πολλές εταιρίες catering αναλαμβάνουν και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως είναι το πλύσιμο των δίσκων, ενώ ορισμένες εξ αυτών ασχολούνται και με υπηρεσίες handling, οι οποίες αφορούν στην επίγεια εξυπηρέτηση των αεροσκαφών. Η συγκεκριμένη υπηρεσία περιλαμβάνει τη μεταφορά εφοδίων τροφοδοσίας των αεροπλάνων από και προς το αεροσκάφος, η οποία πραγματοποιείται με ειδικά φορτηγά.

Αναφορικά με την τιμολόγηση⁶ των υπηρεσιών του βιομηχανικού και αεροπορικού catering, υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες μορφές συμβολαίων, οι οποίες στην πράξη μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλές παραλλαγές ή να αντικατασταθούν από συμβάσεις άλλου τύπου, ανάλογα με τις επιθυμίες των δύο αντισυμβαλλόμενων (caterer και πελάτη). Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- **Συμβόλαια Open book:** Η αμοιβή του caterer προσδιορίζεται με τη μορφή ενός management fee. Τα έξοδα χρεώνονται στον πελάτη βάσει αποδείξεων και τιμολογίων, στα οποία έχει πλήρη πρόσβαση ανά πάσα στιγμή.
- **Συμβόλαια Forfeit:** Στα συγκεκριμένα συμβόλαια ο caterer παρέχει προκαθορισμένες υπηρεσίες έναντι σταθερής αμοιβής. Υπάρχει προσυμφωνία των δυο μερών για τα όρια της διακύμανσης του κέρδους για τον caterer.
- **Συμβόλαια Joint Venture:** Σε αυτή την περίπτωση ο caterer παρέχει την τεχνογνωσία (know-how), ενώ ο πελάτης διαμορφώνει την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Αυτού του είδους συμβόλαια χρησιμοποιούνται κυρίως στις περιπτώσεις που υπάρχουν πολλά σημεία πώλησης.
- **Master Contracts:** Πρόκειται για συμβόλαια που καθορίζουν σε γενικές μόνο γραμμές το πλαίσιο συνεργασίας, την αμοιβή του caterer και τις απαιτήσεις του πελάτη έναντι της επιχείρησης catering.
- **Profit & Loss Concession Contracts:** Αφορά συμβάσεις, σύμφωνα με τις οποίες ο πελάτης και ο caterer από κοινού καρπώνονται τα πραγματοποιηθέντα κέρδη, ή επωμίζονται τις ενδεχόμενες ζημιές.
- **Total Risk Contracts:** Στις συγκεκριμένες συμβάσεις, ο caterer, ο οποίος επενδύει σε εγκαταστάσεις και κτίρια, των οποίων έχει αναλάβει τη λειτουργία και εκμετάλλευση, καρπώνεται εξ ολοκλήρου τα κέρδη.

Η ζήτηση του αεροπορικού catering, που αποτελεί σημαντικό τομέα της συνολικής αγοράς catering, καθορίζεται από τις συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών catering και των αεροπορικών εταιριών ή των αεροδρομίων και αφορούν την τροφοδοσία των εγχώριων και διεθνών αερογραμμών και την επίγεια μαζική σίτιση.

⁶ Elizabeth Lawrence, [The Complete Caterer](#), Paperback, 2002

Καθοριστικός παράγοντας για τη ζήτηση αεροπορικού catering είναι:

- Ο **αριθμός των πτήσεων** που πραγματοποιούνται από και προς τα αεροδρόμια της χώρας.
- Η **διεθνής κατάσταση** (πόλεμοι, τρομοκρατικά χτυπήματα κλπ.) επηρεάζει τις αεροπορικές μεταφορές. Το τρομοκρατικό γεγονός της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ περιόρισε διεθνώς τη συνολική εναέρια επιβατική κίνηση και τα επόμενα έτη.
- Η **τουριστική κίνηση** επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αεροπορικές μεταφορές και κατά συνέπεια το αεροπορικό catering. Πέραν του τουρισμού, σημαντικό τμήμα των διεθνών αερομεταφορών αφορά τα ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους.
- Η **λειτουργία του αεροδρομίου «Ελ. Βενιζέλος»** στα Σπάτα, το οποίο είναι από τα μεγαλύτερα και πλέον προηγμένα στην Ευρώπη, με άρτια υποδομή και ανάλογο εξοπλισμό για την εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού πτήσεων εσωτερικού και εξωτερικού, έχει δημιουργήσει προϋποθέσεις αύξησης της τουριστικής κίνησης, η οποία επηρεάζει θετικά τη ζήτηση των υπηρεσιών τροφοδοσίας αεροσκαφών καθώς και των κυλικείων και των λοιπών σημείων πώλησης του αεροδρομίου.
- Επιπλέον, η **άνοδος του βιοτικού επιπέδου**, σε συνδυασμό με τις *χαμηλές τιμές* που προσφέρουν ορισμένες αεροπορικές εταιρίες λόγω *ανταγωνισμού*, οδηγούν στην αύξηση της χρήσης του αεροπλάνου ως μέσου μεταφοράς και από άτομα όχι ιδιαίτερα υψηλού εισοδηματικού επιπέδου.

Επίσης, Το αεροπορικό αποτελεί μια από τις πιο εκτενείς επιχειρήσεις παραγωγής φαγητού στην βιομηχανία του Catering. Κάποιες εταιρίες αεροπορικού Catering μπορούν να παράγουν μέχρι και 36.000⁷ γεύματα μέσα στην ημέρα, κατά τη διάρκεια υψηλής κίνησης. Αυτό το παράδειγμα περιγράφει ένα συγκεκριμένο σύστημα που θα μπορούσε να ακολουθηθεί από πολλές εταιρίες Catering ανά τον κόσμο. Αυτοί που εμπλέκονται σε μεγάλη κλίμακα με την βιομηχανία του Catering θα μπορούσαν να μάθουν πολλά από το σύστημα παραγωγής φαγητών στο αεροπορικό Catering και ειδικότερα τη διαδικασία σχεδίασης και προγραμματισμού της παραγωγής.

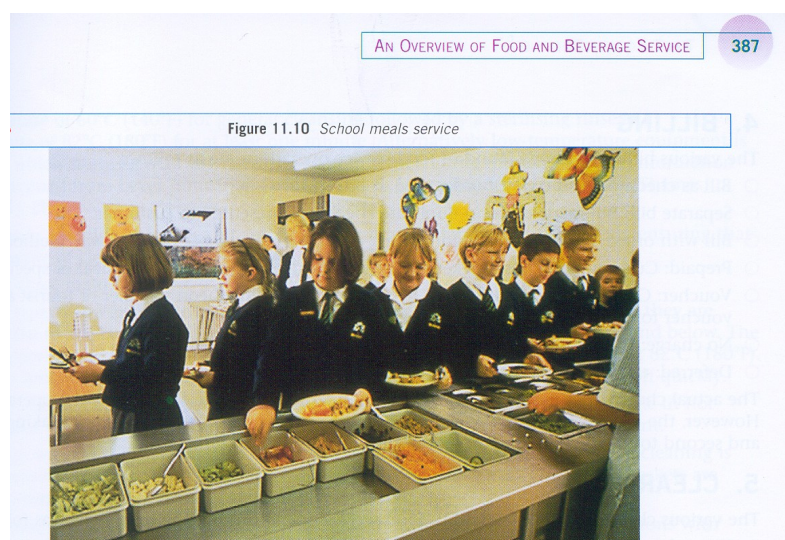
⁷ OLYMPIC CATERING (Inflight services), Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης Έτους 2005

Catering Αεροδρομίου (εδάφους)

Τα αεροδρόμια προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών φιλοξενίας Catering για χιλιάδες ανθρώπων κάθε χρόνο. Λειτουργούν 24 ώρες το 24ώρο, 365 ημέρες το χρόνο. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν: κυλικεία, snack bars, εστιατόρια πολυτελείας, καφετέριες, fast food.⁸

Catering Πρόνοιας⁹

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του Catering πρόνοιας και του Catering στα ξενοδοχεία ή εστιατόρια εντοπίζεται στο γεγονός ότι τα Catering ξενοδοχείων ή εστιατορίων επιδιώκουν το κέρδος και παρέχουν υπηρεσίες. Αντίθετα, ο στόχος των Catering πρόνοιας είναι να μειώσει το κόστος και να πετύχει τη μέγιστη επάρκεια. Τα σάνταρτ μαγειρέματος πρέπει να είναι παντού υψηλά και να τηρούνται παρόλο που τα είδη του μενού πρέπει να διαφέρουν. Catering πρόνοιας ειδικότερα, θεωρούνται αυτά που πραγματοποιούνται σε νοσοκομεία, πανεπιστήμια, κολέγια, σχολεία, φυλακές, στρατό, κλπ.



Φωτογραφία 1: Χαρακτηριστικό Παράδειγμα Catering Πρόνοιας

Outside Catering¹⁰

⁸ Ο David Foskett σε αντίθεση με την ICAP διαχωρίζει το in - flight από out - flight Catering

⁹ David Foskett, The Theory of Catering, 2003 σελ. 84 - 86

¹⁰ David Foskett, The Theory of Catering, 2003 σελ. 84 - 86

Όταν οι εκδηλώσεις οργανώνονται σε περιοχές που δεν υπάρχει οργανωμένο Catering ή όταν μια εκδήλωση δεν εντάσσεται στα πλαίσια ενός φυσιολογικού Catering, τότε συγκεκριμένες εταιρίες αναλαμβάνουν όλη την οργάνωση. Υπάρχει αξιόλογη προσφερόμενη ποικιλία και υψηλή ποιότητα σ' αυτές τις εκδηλώσεις π.χ. πάρτι στον κήπο, εγκαίνια, πάρτι σε σπίτια.

Catering Υγείας¹¹

Πολλές νέες εταιρίες μπήκαν δυναμικά στο χώρο του βιομηχανικού Catering παρέχοντας υπηρεσίες πιο εξειδικευμένες και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του σημερινού ανθρώπου. Όπως π.χ. την ανάγκη του πολυάσχολου εργαζόμενου ο οποίος θέλει να διατραφεί σωστά και υγιεινά είτε για να χάσει κάποια περιττά κιλά είτε να ξεφύγει από το γρήγορο ανθυγιεινό φαγητό (fast food).

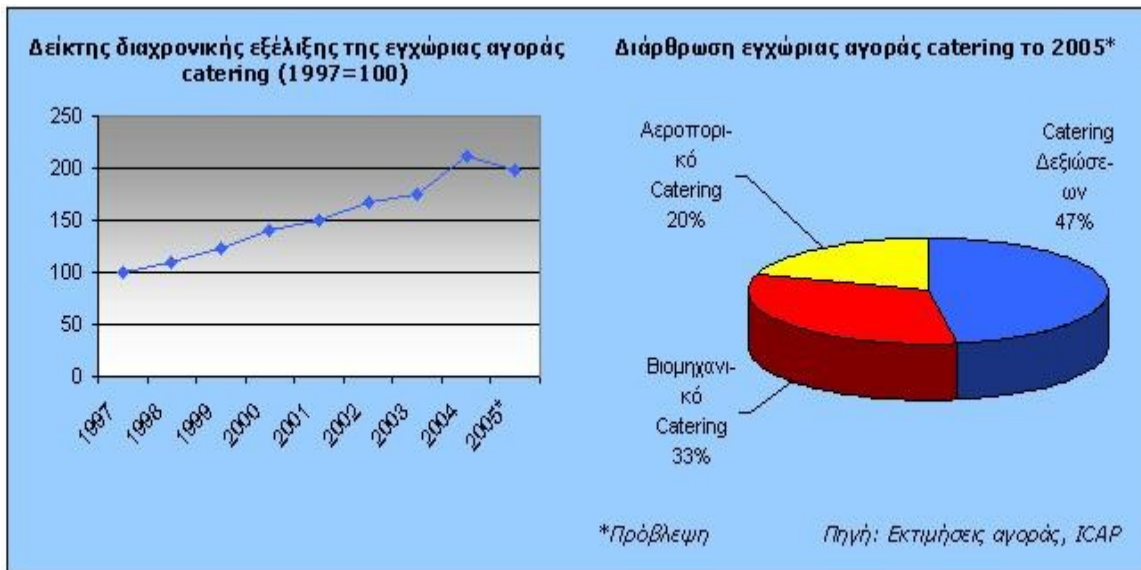
2.2 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ CATERING

Ο κλάδος του catering παρουσιάζει ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια στην εγχώρια αγορά.

Στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται αφ' ενός μεν εξειδικευμένες επιχειρήσεις, αφ' ετέρου δε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παράλληλα και σε άλλους τομείς (για παράδειγμα, ζαχαροπλαστεία, εστιατόρια, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κ.ά). Η αυξητική ζήτηση που παρατηρείται στην αγορά για παροχή υπηρεσιών catering από οργανωμένους φορείς, στα πλαίσια της σταδιακής διαφοροποίησης των καταναλωτών από τις παραδοσιακές συνήθειες σε σύγχρονες επισιτιστικές λύσεις, αλλά και η διευρυνόμενη ζήτηση από επιχειρηματικούς και άλλους φορείς, δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη του κλάδου, όπως προκύπτει από σχετική κλαδική μελέτη που εκπόνησε ο Τομέας Μελετών & Συμβούλων Διοίκησης της ICAP¹².

¹¹ το ίδιο

¹² ICAP (2004, 2006) Κλαδικές Μελέτες, σελ. 24

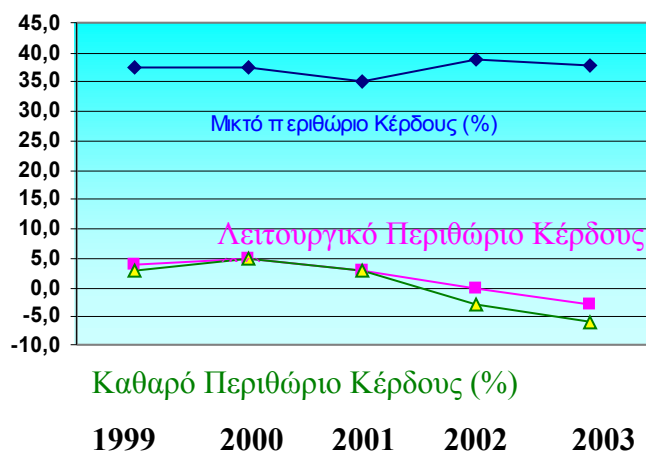


Διάγραμμα 1.3 Διάρθρωση Εγχώριας Αγοράς και Δεικτης Εξέλιξης Εγχώριας Αγοράς Catering

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς catering ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1997-2004 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 11,3%. Το 2004 η αγορά αυξήθηκε κατά 21,2% σε σχέση με το 2003, λόγω της μεγάλης αύξησης της ζήτησης υπηρεσιών catering, εξ αιτίας της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων. Το 2005 η συνολική αγορά εκτιμάται ότι παρουσίασε μείωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μερίδιο το 2005 εκτιμάται ότι απέσπασε η κατηγορία του catering δεξιώσεων (47%) συμπεριλαμβανομένου του ξενοδοχειακού και του μη ξενοδοχειακού catering. Ακολούθησε η κατηγορία του βιομηχανικού catering (33%) και το αεροπορικό catering με ποσοστό 20% (περιλαμβάνοντας το in flight catering και την εκμετάλλευση κυλικείων).

Προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του βιομηχανικού Catering, χρησιμοποιούνται οι αριθμοδείκτες μικτού (gross), λειτουργικού (operating) και καθαρού περιθωρίου κέρδους (net profit margin), που εκφράζουν το ποσοστό των μικτών, λειτουργικών και προ φόρων κερδών στο σύνολο του κύκλου εργασιών κάθε επιχείρησης. Οι παρουσιαζόμενες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών βιομηχανικού catering εμφανίζουν περιθώριο μικτού κέρδους 37,11% ως μέσο όρο της πενταετίας. Ωστόσο, τα υψηλά λειτουργικά έξοδα εκτός κόστους πωληθέντων περιορίζουν το λειτουργικό

περιθώριο σε 1,51 %, ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώνεται σε 0,40%.



Διάγραμμα 1.4 Εξέλιξη αριθμοδεικτών κερδοφορίας

Όσον αφορά στην εξέλιξη της αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου, η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας το 2004 έδωσε σημαντική ώθηση κυρίως στην αγορά του βιομηχανικού catering. Το γεγονός αυτό έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου να αποκτήσουν πρόσθετη εμπειρία και τεχνογνωσία, συμμετέχοντας στην τροφοδοσία των ολυμπιακών εγκαταστάσεων, είτε άμεσα, είτε έμμεσα με τη μορφή κοινοπραξίας.

Ο τομέας του βιομηχανικού catering παρουσιάζει αυξητική εξέλιξη, καθώς διευρύνεται ο αριθμός ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών οι οποίοι ενδιαφέρονται για τη σίτιση του προσωπικού τους, ειδικότερα δε για την ανάθεση της συγκεκριμένης λειτουργίας σε τρίτους, επί συμβάσει. Το μέγεθος της αγοράς του βιομηχανικού catering το 2005 προβλέπεται να διαμορφωθεί σε συγκριτικά χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το 2004, εν συνεχεία δε αναμένεται να ακολουθήσουν και πάλι ικανοποιητικοί αυξητικοί ρυθμοί, δεδομένου ότι υφίστανται σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Η αγορά του catering δεξιώσεων θεωρείται επίσης ανοδική, καθώς παρατηρείται αύξηση της ζήτησης από ιδιώτες και επιχειρήσεις, για τη διοργάνωση εκδηλώσεων, όπως και αύξηση του αριθμού των συνεδρίων, ημερίδων ή παρουσιάσεων, γεγονότων που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της έμφασης που αποδίδεται στις δημόσιες σχέσεις. Η συγκεκριμένη αγορά

προβλέπεται να σημειώσει μικρή άνοδο το 2008 (της τάξης του 2%-3% έναντι του προηγούμενου έτους).

Όσον αφορά στον τομέα του αεροπορικού catering, η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δεν απέφερε τα αναμενόμενα οφέλη, καθώς η επιβατική κίνηση στο Αεροδρόμιο των Αθηνών ήταν μικρότερη των προσδοκιών, ενώ σε ορισμένα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας παρουσιάστηκε ακόμη και μείωση της τουριστικής κίνησης. Το 2008 δεν αναμένεται να εμφανίσει αξιόλογη μεταβολή, υπό τις παρούσες συνθήκες¹³.

2.2.1 Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία

Η ευρωπαϊκή αγορά παροχής υπηρεσιών catering παρουσιάζει ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στις χώρες που δραστηριοποιούνται οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η Μεγάλη Βρετανία, η Γαλλία, η Γερμανία και η Ολλανδία είναι ορισμένες από τις χώρες αυτές. Ειδικότερα, όσον αφορά τη Μεγάλη Βρετανία, την περίοδο 1995-2003 παρατηρήθηκε άνοδος στην αγορά του βιομηχανικού catering (contract catering) με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,7%, η οποία διαμορφώθηκε σε £3,780 δισ. το 2003. Το 2001 λειτούργησαν 18.513 μονάδες παροχής υπηρεσιών «contract catering» στο Ηνωμένο Βασίλειο, παρουσιάζοντας ποσοστό αύξησης 3,8% έναντι του 2000, ενώ το 2002 ο αριθμός τους ανήλθε σε 19.342, σημειώνοντας ποσοστιαία αύξηση 4,5% έναντι του 2001. Οι περισσότερες μονάδες παροχής υπηρεσιών «contract catering» (9.078 μονάδες το 2002) απευθύνονται σε επιχειρήσεις και στη βιομηχανία και ακολουθεί η Κρατική Εκπαίδευση, με την τροφοδοσία της οποίας ασχολήθηκαν 5.647 μονάδες παροχής «υπηρεσιών «contract catering» το 2002.

Σημαντικός τομέας του catering σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελεί το αεροπορικό catering και ιδιαίτερα οι υπηρεσίες σίτισης των επιβατών των αεροπορικών πτήσεων (in-flight catering). Ο τομέας του «in-flight catering» παρουσιάζει υψηλό δείκτη συγκέντρωσης, δεδομένου ότι οι δύο μεγαλύτερες εταιρίες, η LSG Sky chefs και η Gate Gourmet ελέγχουν πάνω από 50% της εν λόγω αγοράς παγκοσμίως. Η παγκόσμια αγορά του in-flight catering εκτιμάται ότι υπερβαίνει τα \$14 δισ. σε ετήσια βάση, σύμφωνα με μελέτη του Διεθνούς Συνδέσμου Αεροπορικού Catering (International Flight Catering Association), εκ

¹³ www.icap.gr/news/index_gr_7511.asp - 32k -

των οποίων το 30% περίπου προέρχεται από την ευρωπαϊκή αγορά, το 35% από τις αγορές της Ασίας και περιοχών του Ειρηνικού Ωκεανού και το 26% από την αγορά της Β. Αμερικής. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, την επόμενη πενταετία προβλέπεται ότι θα υπάρξει αύξηση στον αριθμό των επιβατών της τάξης του 4% -5% ετησίως, γεγονός που θα δώσει ώθηση στην αγορά του in-flight catering με εκτιμώμενη αύξηση της τάξης του 2% -3% ετησίως.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της διεθνούς αγοράς catering αποτελεί η τάση διεύρυνσης των παρεχομένων επισιτιστικών υπηρεσιών, από τους κυριότερους contract caterers, αφενός σε συμπληρωματικές υπηρεσίες οι οποίες αφορούν τις επισυναπτόμενες συμβάσεις και αφετέρου σε υποβοηθητικές των πρωτογενών υπηρεσιών, όπως είναι η συντήρηση και επιτήρηση κτιρίων και εγκαταστάσεων, οι μεταφορές και διανομές, καθώς και η προώθηση και εποπτεία συνεδρίων και ημερίδων.

2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η ανάπτυξη του κλάδου catering, καθώς και όλων των επιμέρους τομέων που σχετίζονται με την εν λόγω δραστηριότητα στην ελληνική πραγματικότητα, δηλαδή η βιομηχανία παραγωγής και διανομής τροφίμων, ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου τροφίμων, καθώς και ο κλάδος των επιχειρήσεων εστίασης, έδωσε το έναυσμα για τον εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου ούτως ώστε να συμβαδίζει με τα διεθνή πρότυπα.

Συγκεκριμένα, η απαίτηση για διαβεβαιώσεις και εγγυήσεις για τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας, μέσω της διεξαγωγής συστηματικών ελέγχων από αρμόδιους φορείς κατέστησε απαραίτητη την κρατική παρέμβαση. Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ)¹⁴, έχει θεσπιστεί ως ο αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων,

Ειδικότερα, με βάση την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Ασφάλεια και Υγιεινή των τροφίμων

¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες στην επίσημη ιστοσελίδα του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων <http://www.efet.gr/>

προσδιορίστηκε το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για την Υγιεινή και Ασφάλεια των τροφίμων. Οι εν λόγω απαιτήσεις καλύπτουν όλη την αλυσίδα πρωτογενούς παραγωγής παρασκευής, μεταποίησης, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διακίνησης και διάθεσης ασφαλών προϊόντων διατροφής. Σύμφωνα με την οδηγία, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μία μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις γενικές αρχές της διεθνούς πρακτικής του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP: Hazard Analysis of Critical Control Points).

Συγκεκριμένα, στο Άρθρο 2 της οδηγίας καθορίζονται οι θεμελιώδεις έννοιες που χρησιμοποιούνται στο κείμενο της οδηγίας και σχετικά αναφέρεται ότι: *«ως επιχείρηση τροφίμων νοείται κάθε επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική, που ασκεί μία ή και περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες, κερδοσκοπικές ή μη: παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων»*. Στο Άρθρο 3 αναφέρεται ακόμα ότι: *«1. Η παρασκευή, η μεταποίηση, η παραγωγή, η συσκευασία, η αποθήκευση, η μεταφορά, η διανομή, η διακίνηση και η προσφορά προς πώληση ή η διάθεση των τροφίμων πραγματοποιούνται με υγιεινό τρόπο. 2. Οι επιχειρήσεις τροφίμων επισημαίνουν κάθε στοιχείο των δραστηριοτήτων τους που είναι κρίσιμο για την εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων και μεριμνούν ώστε οι κατάλληλες διαδικασίες για την ασφάλεια να καθορίζονται, να εφαρμόζονται, να τηρούνται και να προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ακόλουθες γενικές αρχές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του συστήματος HACCP:*

- Ανάλυση των δυνητικών κινδύνων για τρόφιμα κατά τις διαδικασίες παραγωγής μίας επιχείρησης τροφίμων
- Επισημάνση του σταδίου και της χρονικής στιγμής («σημεία») κατά τις διαδικασίες κατά τις οποίες μπορούν να ανακύψουν τέτοιοι κίνδυνοι,
- Καθορισμός των επισημανθέντων σημείων που έχουν κρίσιμη σημασία για την ασφάλεια των τροφίμων
- Καθορισμός και εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου και παρακολούθησης στα εν λόγω κρίσιμα σημεία

- Επανεξέταση κατά περιόδους και όποτε μεταβάλλεται η δραστηριότητα της επιχείρησης τροφίμων, της κινδύνων των τροφίμων, των κρίσιμων σημείων ελέγχου και των διαδικασιών ελέγχου και παρακολούθησης».

Επίσης, στην τρίτη παράγραφο του ίδιου άρθρου της οδηγίας αλλά και της εναρμόνισης αυτής από την ελληνική κυβέρνηση με τη σχετική απόφαση, επισημαίνεται ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες υγιεινής. Οι εταιρίες του κλάδου catering θα πρέπει και αυτές να συμμορφώνονται προς τους κανόνες αυτούς, όπως αυτοί παρατίθενται στο παράρτημα της οδηγίας. Ενδεικτικά, ως προς τις απαιτήσεις για κινητούς ή / και προσωρινούς χώρους (όπως περίπτερα σε αγορές κα εκθεσιακούς χώρους, καντίνες σε διάφορα events & happenings, οχήματα πώλησης τροφίμων), για χώρους που χρησιμοποιούνται περιστασιακά προς τροφοδοσία και για αυτόματους πωλητές, αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι «Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή και σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν τη διατήρηση των τροφίμων υπό κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και για τον έλεγχο αυτών», ενώ σε άλλη παράγραφο του ίδιου κεφαλαίου αναφέρεται ότι «Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται και κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, ο κίνδυνος μόλυνσης».

Εντούτοις, δεδομένου ότι επί του παρόντος δεν υφίσταται κοινό Ευρωπαϊκό ή Διεθνές πρότυπο, αναφορικά με το HACCP, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) εκπόνησε και υιοθέτησε το Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1416 του «Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων - Ανάλυσης Κίνδυνου των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP)». Το εν λόγω πρότυπο προβλέπει:

- Τη δέσμευση της Διοίκησης σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων
- Την ανάθεση αρμοδιοτήτων
- Τον ορισμό Συντονιστή και Ομάδας HACCP
- Την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης στο προσωπικό
- Την ανασκόπηση από τη Διοίκηση του Συστήματος HACCP
- Την εφαρμογή κανόνων Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής (GMP) και Ορθής Υγιεινής Πρακτικής (GHP)
- Το σχέδιο HACCP

- Τον έλεγχο εγγράφων και δεδομένων
- Μελέτη και σχεδιασμό HACCP (εγκατάσταση συστήματος, περιγραφές πρώτων υλών και προϊόντος, αναγνώριση αναμενόμενης χρήσης προϊόντος, διάγραμμα ροής, αναγνώριση κίνδυνων, εγκατάσταση προληπτικών μέτρων έλεγχου, κρίσιμα σημεία έλεγχου (Κ.Σ.Ε.), κρίσιμα όρια για κάθε κρίσιμο έλεγχο, παρακολούθησης για Κ.Σ.Ε., διορθωτικές ενέργειες για Κ.Σ.Ε.)
- Λειτουργία του συστήματος HACCP (αρχεία, έλεγχος μη συμμορφούμενου, κοινοποίηση και ανάκληση, και μεθόδων μέτρησης)
- Τήρηση του συστήματος HACCP (επικοινωνία με ομάδα HACCP, επαλήθευση και επικύρωση του συστήματος HACCP).

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο ΕΛΟΤ, ο οποίος βασίζει την πιστοποίηση στα πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9001/2000, ΕΛΟΤ 1416, ISO 15161, Codex Alimentarius, όλη τη σχετική κείμενη νομοθεσία καθώς και τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα EN, τα οποία εφαρμόζονται στον τομέα των τροφίμων, έχει πιστοποιήσει περισσότερες από 160 επιχειρήσεις του τομέα τροφίμων και ξενοδοχείων σε Ελλάδα και Κύπρο, με βάση τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9001/9002.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization of Standards), ο οποίος πρόκειται να θεσπίσει διεθνές Πρότυπο για το HACCP, έχει αναπτύξει την πρωτοβουλία «The Global Food Safety Initiative (GFSI)» με σκοπό:

- Την ενίσχυση της ασφάλειας των τροφίμων
- Τη διασφάλιση της προστασίας των καταναλωτών
- Την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού
- Τις απαιτήσεις για συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) των διαφόρων συστημάτων για την ασφάλεια των τροφίμων
- Βελτίωση του κόστους

Η δραστηριότητα του ΕΦΕΤ, όσον αφορά αφενός την καθιέρωση ενός νέου συστήματος ασφάλειας και αφετέρου την αξιολόγηση και πρόληψη ενδεχόμενων διατροφικών κινδύνων, συνίσταται στον συστηματικό έλεγχο και επανέλεγχο άνω των 1.500 επιχειρήσεων τροφίμων, καθώς και την

συνακόλουθη ενημέρωση και εκπαίδευση του απασχολούμενου προσωπικού στον κλάδο του «food management».

Οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να ακολουθούν τους οδηγούς υγιεινής πρακτικής, όπως αυτοί καθορίζονται από τον ΕΦΕΤ, με βάση το συνιστώμενο διεθνή κώδικα πρακτικής - γενικές αρχές υγιεινής τροφίμων του Codex Alimentarius. Με αυτά τα νομοθετικά δεδομένα που σχετικά πρόσφατα έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στη χώρα μας, επιδιώκεται η εξασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων. Οι εταιρίες Catering που δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν την υπάρχουσα νομοθεσία και να συμμορφωθούν προς τους γενικούς κανόνες υγιεινής ή που δεν ακολουθούν τα ευρωπαϊκά πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας, κινδυνεύουν να αποχωρήσουν από τον κλάδο.¹⁵

2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Όσον αφορά την συγκεντρωτικότητα του κλάδου Catering παρατηρείται σχετική υψηλή τιμή συγκέντρωσης της τάξεως του 70% περίπου.

Τα σχετικά χαμηλά εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο του catering, τα οποία επιτρέπουν ως ένα βαθμό την είσοδο και ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες δεν διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και οργάνωση ή ακόμη και κάποιων που δεν πληρούν τις κατάλληλες προδιαγραφές, σε συνδυασμό με τους ανεπαρκείς και ελλιπείς ελέγχους των αρμόδιων φορέων, οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και δημιουργούν προβλήματα, δημιουργώντας ενίοτε αρνητική εικόνα για τον κλάδο. Ένα ακόμη πρόβλημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορεί να γίνει και με το μοντέλο του Porter. Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις

¹⁵ ICAP (2004, 2006) Κλαδικές Μελέτες, σελ. 49 - 54

οποίες επιδιώκει τους στόχους αυτούς. Μάλιστα, ο Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης¹⁶.

1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο
2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.
4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα
5. Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Όσον αφορά την μελετώμενη επιχείρηση η ανταγωνιστική της θέση καθορίζεται από τα εξής:

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

- **Οικονομίες κλίμακας:** Η Κομπτασιάρης Αμάθεια ΑΕ εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, αγοράζοντας σε τιμές που τις δίνουν τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική. Οι ανταγωνιστικές εταιρίες του χώρου είτε είναι μικροί τοπικοί παίκτες, οι οποίοι δεν μπορούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας
- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Η παρασκευή των γευμάτων θα στηρίζεται στην μακρόχρονη τεχνογνωσία της εταιρείας στο χώρο και έτσι η παράμετρος αυτή μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα. Σε θέματα προετοιμασίας και διανομής θα πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές σε ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος η χρήση του internet για πρώτη φορά για τέτοιες υπηρεσίες μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να αποτελέσουν.

Σχετικά με την είσοδο νέων επιχειρήσεων, η πιθανή έλλειψη τεχνογνωσίας θα αποτελούσε εμπόδιο στην επιτυχία τους. Η χρήση του internet είναι κάτι που θα μπορούσε να γίνει αντικείμενο αντιγραφής, οπότε η Κομπτασιάρης Αμάθεια θα έχει το πλεονέκτημα της πρωτοπορίας και την ευκαιρία να κλείσει πρώτη αποκλειστικές συνεργασίες με άλλες εταιρίες για την από κοινού προώθηση των συμφερόντων τους.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Σε επίπεδο ποικιλίας γευμάτων ο χώρος ήδη περιλαμβάνει τα πάντα.

¹⁶ Γεοργακόπουλος Ν., (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Η πρωτοποριακή χρήση όμως του internet από την εταιρία καταδικάζει κάθε παρόμοια κίνηση να φέρεται ως κίνηση αντιγραφής.

- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Τα παραδοσιακά κανάλια διανομής δεν μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο εισόδου. Αντίθετα η απ' ευθείας πώληση σε εταιρίες με σημαντικό αριθμό εργαζομένων, αλλά κυρίως η εισαγωγή του νέου καναλιού διανομής, internet site, θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας.

Το κλείσιμο συμφωνιών με τους πελάτες αυτούς μπορεί να αποτελέσει φραγμό στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στο χώρο, ή τουλάχιστον στη συγκεκριμένη προσέγγιση της αγοράς.

- **Νομικοί περιορισμοί:** Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης οφείλει να ακολουθεί σημαντικούς κανόνες σχετικά με την αποθήκευση, παρασκευή και προετοιμασία των τροφίμων. Η εταιρία καλύπτεται για μέρος αυτών των απαιτήσεων από τους προμηθευτές της, οι οποίοι θα είναι πιστοποιημένοι, οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να πληρούν επίσης όλες αυτές τις προϋποθέσεις.
- **Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις δεν έχουν την απαραίτητη δύναμη να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Αριθμός των προμηθευτών: Η αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλο αριθμό πιθανών προμηθευτών για προϊόντα τροφίμων και ποτών σε διάφορες μορφές. Η συγκεκριμένη μορφή προϊόντων που επιλέγει η Κομπασιάρης Αμάλθεια ΑΕ έχει περιορισμένο αριθμό προμηθευτών και έτσι θα ήταν πιθανό μέσω κάποιων συμφωνιών να δημιουργηθούν φραγμοί στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στο χώρο.

Οι εναλλακτικές λύσεις σε φρέσκα ή κατεψυγμένα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με την ποιότητα και το κόστος.

- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:** Τα μεγέθη των εταιριών του χώρου δεν είναι τέτοια που να μπορούν να ασκήσουν πιέσεις προς τους προμηθευτές, εκτός από τις μεγάλες αλυσίδες που ήδη κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς.

- **Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών:** Η ποικιλία και διαθεσιμότητα προϊόντων τροφίμων καθιστά αδύναμη την πιθανή επιρροή από τους προμηθευτές σε υποψήφιες νέες επιχειρήσεις του χώρου.
- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Η δυνατότητα υποκατάστασης είναι άμεση ασθενώντας τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η φύση των προμηθευόμενων προϊόντων, τρόφιμα και ποτά, και η σχετική αυστηρή νομοθεσία σχετικά με την παραγωγή, διακίνηση και αποθήκευση τους, μπορεί να εμπεριέχει πιθανές δυσκολίες στη συχνή αντικατάσταση προμηθευτριών εταιριών από τις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Υπάρχουν ήδη παραδείγματα ομίλων εταιριών, με δραστηριότητες στο χώρο της μαζικής εστίασης και ταυτόχρονα δραστηριότητες στη βιομηχανική παραγωγή τροφίμων.

Συμπερασματικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εμπεριέχει, υπό προϋποθέσεις, κινδύνους στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στο χώρο της μαζικής εστίασης, αλλά δεν μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.

- **Μέγεθος του αγοραστή:** Οι συνήθεις εταιρίες στο χώρο της μαζικής εστίασης απευθύνονται σε μεμονωμένους καταναλωτές, οπότε το μέγεθος του αγοραστή είναι μεμονωμένα αμελητέο. Από τις εταιρίες του χώρου μπορούμε να διακρίνουμε αυτές που έχουν μεγάλους πελάτες και είναι οι εταιρείες catering. Σε αυτές τις περιπτώσεις το μέγεθος του αγοραστή μπορεί να είναι πολύ σημαντικό και ανάλογη να είναι και η επιρροή προς την εταιρία.
- **Αριθμός προμηθευτών:** Η εταιρία προσφέρει ένα μοναδικό πακέτο σε ένα πολύ συγκεκριμένο κοινό και υπ' αυτές τις συνθήκες η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, πελατών της, θα είναι περιορισμένη.

- **Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας:** Το κοινό της εταιρίας από τη φύση του, μεμονωμένοι πελάτες, δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα στοιχεία κόστους της εταιρίας. Αντίθετα η ανταγωνιστική τιμή του όλου πακέτου θα έχει θετική επίδραση στο αγοραστικό κοινό.
- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος:** Η ποιότητα του γεύματος και το ηλεκτρονικό κανάλι διανομής, εμπλουτισμένο με μία μεγάλη σειρά υπηρεσιών-πληροφοριών, θα είναι μοναδικά για το αγοραστικό κοινό, μειώνοντας την όποια διαπραγματευτική τους δύναμη.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:** Δεν υφίσταται τέτοιο θέμα, αφού οι αγοραστές είναι οι τελικοί καταναλωτές και το κοινό στόχος χαρακτηρίζεται από την έλλειψη της δυνατότητας να προετοιμάζουν μόνοι τους το γεύμα τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της Εταιρίας δεν αποτελεί απειλή για την εταιρία.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

- **Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:** Στην περίπτωση των προϊόντων και υπηρεσιών της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, παρά μόνο ανταγωνιστικά.
- **Επίδραση της τιμής:** Το συγκεκριμένο target group δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στις μεταβολές της τιμής. Επίσης τα όποια ανταγωνιστικά προϊόντα δεν είναι ιδιαίτερα φθηνότερα από αυτά της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ, ιδιαίτερα σε επίπεδο πακέτου.
- **Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:** Όπως ήδη αναφέρθηκε δεν υπάρχουν υποκατάστατα αλλά ανταγωνιστικά προϊόντα. Η ποικιλία που θα προσφέρει η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ θα καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών για διαφοροποιήσεις.

Συμπερασματικά ο συγκεκριμένος χώρος δεν χαρακτηρίζεται από σημαντική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, θα μπορούσαμε στο σημείο αυτό να αναφέρουμε τα συχνά κρούσματα στην εποχή μας για ομάδες τροφών με ενδεχόμενο κίνδυνο για τη δημόσια υγεία. Οι περιπτώσεις αυτές που αφορούν κάθε φορά συγκεκριμένες χώρες ή παρτίδες δημιουργούν παροδική

πτώση στην ζήτηση των εν λόγω προϊόντων. Παρόλα αυτά δεν προκύπτει κίνδυνος υποκατάστασης των τροφίμων από άλλα τα οποία για οποιοδήποτε λόγο δεν θα μπορούσαν να προστεθούν στο προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ.

Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

- **Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:** Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από άπειρες επιλογές σε επίπεδο μενού, γεγονός που τον κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ απαντάει σε αυτή την πραγματικότητα με τα στοιχεία της διαφοροποίησης της, τόσο σε επίπεδο μενού, αλλά κυρίως σε επίπεδο δικτύου διανομής, μέσω χρήσης του internet.
- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας:** Οι μικρές επιχειρήσεις του χώρου δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με υψηλά σταθερά κόστη, ενώ οι μεγάλες αλυσίδες αντιμετωπίζουν το πρόβλημα με οικονομίες κλίμακας. Το περιβάλλον γίνεται αρκετά ανταγωνιστικό μεταξύ των μεγάλων αλυσίδων και όχι τόσο μεταξύ των μικρότερων τοπικών παικτών.
- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:** Ο ευρύτερος χώρος χαρακτηρίζεται από τέτοιες προσπάθειες που οδηγούν και σε πόλεμο τιμών και τον καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.
- **Έλλειψη διαφοροποίηση στα προϊόντα:** Η επικάλυψη των προϊοντικών χαρτοφυλακίων πολλών επιχειρήσεων του χώρου εντείνει τον ανταγωνισμό.
- **Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:** Συνήθως η είσοδος στο χώρο δεν απαιτεί πολύ μεγάλες επενδύσεις και έτσι η έξοδος δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα εμπόδια.

Η ύπαρξη πολλών και ποικίλων επιχειρήσεων στο χώρο τον καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ απαντάει στο γεγονός αυτό με ανταγωνιστική στρατηγική Διαφοροποίησης με Εστίαση.

2.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν την πρόταση της Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ από τις άλλες προτάσεις στην αγορά της είναι¹⁷:

- **Η ποιότητα και η ποικιλία των προϊόντων.** Τα προϊόντα θα προμηθεύεται η Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ θα είναι από εταιρία(ες) προπαρασκευής τροφίμων με πολύ υψηλά ποιοτικά επίπεδα. Η επιλογή της αυτή της δίνει μία μεγάλη ευελιξία στην επιλογή των μενού, από μία πολύ μεγάλη λίστα προϊόντων των υποψήφιων προμηθευτών της με αποτέλεσμα και να καλύπτει την ανάγκη των καταναλωτών για τακτικές αλλαγές στα μενού αλλά και την αντιμετώπιση κρίσεων με συγκεκριμένες τροφές (κοτόπουλα, μοσχάρι κλπ).
- **Η Εστίαση.** Η εστίαση στο συγκεκριμένο κοινό των εργαζόμενων, ηλικίας 25-45, αποτελεί πλεονέκτημα για την Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ, ενώ ο ανταγωνισμός δεν εστιάζει σε αυτή την ομάδα. Οι μεν αλυσίδες γρήγορου φαγητού εστιάζουν σε μικρότερες ηλικίες, τα τοπικά καταστήματα δεν εστιάζουν, ενώ οι εταιρίες γευμάτων για τη μείωση του σωματικού βάρους εστιάζουν κυρίως σε υπέρβαρες γυναίκες.
- **Η Ανταγωνιστική τιμή.** Η Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ.gr εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, αγοράζοντας σε τιμές που τις δίνουν τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική. Οι ανταγωνιστικές εταιρίες του χώρου ,είτε είναι μικροί τοπικοί παίκτες, οι οποίοι δεν μπορούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, είτε είναι μεγαλύτερες αλυσίδες, οι οποίες ακολουθούν συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική στις δυνατότητες της Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ. Σε άλλες περιπτώσεις, το κόστος είναι σημαντικά υψηλότερο και επιπλέον ο καταναλωτής πρέπει να δεσμευτεί για τουλάχιστον ένα μήνα. Γενικά στόχος της Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ δεν είναι η ηγεσία κόστους αλλά η διαφοροποίηση σε πιο προσιτή τιμή.
- **Η χρήση του internet** όχι μόνο ως μέσο προώθησης αλλά κυρίως **ως επιχειρηματικό μέσο.** Έτσι το internet site της Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ είναι ένα κανάλι πώλησης, μέσω του οποίου ο καταναλωτής πληροφορείται τι μπορεί να παραγγείλει, παραγγέλνει και πληρώνει εάν

¹⁷ Παπαδάκης, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις University Studio Press, σελ. 102

το επιλέξει. Όλα αυτά γίνονται σε πολύ λιγότερο χρόνο, σε σχέση με το αν το έκανε αυτό συμβατικά, χρησιμοποιώντας τον κατάλογο και μιλώντας στο τηλέφωνο με τον υπεύθυνο παραγγελιών της εταιρίας. Παράλληλα μπορεί να πληροφορείται για θέματα σχετικού ενδιαφέροντος, όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενες παραγράφους. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί το ισχυρότερο στοιχείο διαφοροποίησης της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ από τον ανταγωνισμό της.

- **Η απ' ευθείας πώληση σε εταιρίες** με σημαντικό αριθμό εργαζομένων θα αποτελέσει στοιχείο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ.

Η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ δείχνει να πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών της. Είναι η μόνη εταιρία που επέλεξε να εστιάζει στο συγκεκριμένο κοινό. Ως τέτοια έχει τουλάχιστον το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου, στην ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς την οποία στοχεύει.

2.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η αγορά της μαζικής εστίασης παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια σημαντική ανάπτυξη και αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται και στο μέλλον με ταχύς ρυθμούς. Η σημαντική ανάπτυξη της μαζικής εστίασης στην Ελλάδα έχει άμεση σχέση με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που επικρατούν στη χώρα μας:

- ✓ Οι ρυθμοί εργασίας είναι εντατικότεροι με συνεχή και διευρυμένα ωράρια εργασίας.
- ✓ Ο συνολικός ελεύθερος χρόνος των Ελλήνων μειώνεται.
- ✓ Αντίστοιχα ο διαθέσιμος χρόνος για την προετοιμασία γευμάτων στο σπίτι περιορίζεται.
- ✓ Αντίστοιχα περιορίζεται ο διαθέσιμος χρόνος για άλλες δραστηριότητες, γυμναστική κλπ.
- ✓ Η ένταση της δουλειάς, η κακή διατροφή και η αποχή από σωματικές δραστηριότητες συντελούν σε παχυσαρκία και αυξημένο αριθμό συσχετισμένων προβλημάτων υγείας. Το γεγονός αυτό εντείνει την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα της διατροφής τους αλλά και

τη φυσική και σωματική τους κατάσταση. Αυτό άλλωστε προκύπτει, τόσο από την κυκλοφορία εξειδικευμένου περιοδικού τύπου, όσο και από την προσπάθεια ενασχόλησης με τη γυμναστική και τα σπορ.

Το www.Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ.gr είναι μία νέα επιχειρηματική ιδέα, όχι μόνο στο χώρο της μαζικής εστίασης, αλλά και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το όραμα του www.Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ.gr είναι να εστιάσει σε κατηγορίες του πληθυσμού και να καλύψει ολοκληρωτικά και με τρόπο πρωτοποριακό τις ανάγκες των αντίστοιχων ανθρώπων. Με βάση την μαζική εστίαση και με τη χρήση των δυνατοτήτων του internet θα μπορεί να παρέχει στους πελάτες της πλήθος άλλων συναφών υπηρεσιών.

Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο στηρίζεται στη διαπίστωση της έλλειψης μίας ολοκληρωμένης πρότασης για μεσημβρινά γεύματα, διατροφικά πλήρη και ισορροπημένα, τα οποία να παραδίδονται σε σημείο της επιλογής του πελάτη, εργαζόμενου, και ταυτόχρονα τη χρήση του internet site στην υπηρεσία του πελάτη.

Η Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ επιχειρεί έτσι να τοποθετηθεί στην αγορά της μαζικής εστίασης, να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος του αγοραστικού κοινού

Οι βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους θα κινείται η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας θα είναι οι εξής (Fifield, 1992):

1. Ποιότητα προσφερόμενων Υπηρεσιών
2. Ποικιλία και καινοτομία Υπηρεσιών
3. Καινοτομία στον τρόπο παροχής της Υπηρεσίας &
4. Εκπαίδευση Προσωπικού

ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΙΣ ΑΓΟΡΑΣ	
Μέγεθος της Αγοράς	384 εκ. ε.
Ανάπτυξη της Αγοράς	4%
Ανάπτυξη της ΚΖΥ	Αναπτυσσόμενη
Κυκλικότητα πωλήσεων	Έντονη
Κέρδη	5%
Εποχικότητα	Μεγάλη, υψηλή ζήτηση καλοκαίρι
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	
Βαθμός Συγκέντρωσης	65% περίπου
Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	σχετικά χαμηλά εμπόδια εισόδου
Εμπόδια	έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	Υψηλή από πλευρά μεγάλων πελατών
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	Σχετικά μικρή λόγω της μεγάλης συγκέντρωσης
Ένταση Ανταγωνισμού	Σχετικά Υψηλή
Πίεση από υποκατάστατα	Μικρή
Ικανότητα παραγωγής	Υψηλή, σχετίζεται με το επίπεδο της ζήτησης
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
Νομικό	Ουσιαστικοί περιορισμοί
Πολιτικό	Διακριτική επιρροή
Οικονομικό	Σημαντική επιρροή (έλλειψη ρευστότητας)
Δημογραφικό	Μέγεθος εταιρίας, νέες και παλιές εταιρίες
Τεχνολογικό	Σημαντικές αλλαγές Know HOW
Παγκόσμιο	Επιρροές από διεθνείς εξελίξεις

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Περίληψη Ελκυστικότητας του Κλάδου Catering

2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Παρακάτω αναλύονται και παρουσιάζονται οι κύριοι ανταγωνιστές της εταιρίας. Στον πίνακα 1.3 εμφανίζονται οι πωλήσεις των κορυφαίων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών βιομηχανικού Catering. Σημειώνεται ότι δεν παρουσιάζονται οι πωλήσεις των εταιριών που λόγω της νομικής τους μορφής δεν υποχρεούνται στη δημοσίευση των οικονομικών τους στοιχείων.

Συγκεκριμένα, βάσει των στοιχείων του πίνακα, οι πωλήσεις των συγκεκριμένων εταιριών παρουσίασαν ανοδική πορεία την τελευταία πενταετία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης το 11,6 % και το 2007 ανήλθαν σε 261,2 €. Τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των παρουσίασε η εταιρία Eurest - Πλατής Α.Ε. (70%) και ακολούθησαν οι: La Fourchette A.B.E.E. (22,6%). Σημειώνεται ότι η Eurest - Πλατής Α.Ε. ανέλαβε το 2003 τη δραστηριότητα της Eurest Hellas Α.Ε.

Πίνακας 1.3. Πωλήσεις επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών βιομηχανικού Catering					
Εταιρία	2003	2004	2005	2006	2007
HELLENIC CATERING A.E.	55.514.773	59.673.685	59.891.024	68.988.293	75.607.332
OLIMPIC CATERING A.E.	53.351.058	60.560.828	49.206.227	45.647.754	41.658.226
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	7.876.886	11.254.354	20.372.510	39.887.391	35.577.514
GOODY'S A.E.	13.044.525	13.953.758	14.303.149	18.655.655	20.403.414
ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ ΑΦΟΙ	8.638.439	10.832.012	15.441.711	18.071.571	19.513.694
OLYMPUS PLASA CATER.	-	-	-	9.729.855	10.672.630
EUREST - ΠΛΑΤΗΣ Α.Ε.	-	-	1.062.739	5.104.285	8.693.542
THALYSSIA CATERING A.E.	2.759.260	2.601.391	3.182.420	5.276.939	6.267.020
ΔΙΕΘΝΕΣ Α.Β.Ε.Ε.	3.247.695	3.939.481	4.621.317	4.575.851	5.155.740
ΠΑΠΑΔΑΚΟΣ CATERING A.E.	6.651.862	6.890.682	3.594.801	4.087.130	4.628.290
INTERCATERING A.E.	2.315.856	2.908.003	3.659.587	4.382.104	4.467.496
FRESH GOURMET A.E.	3.556.710	3.486.944	4.109.917	4.892.326	4.398.584

Πηγή ICAP - Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. S.W.OT ΑΝΑΛΥΣΗ

Μετά την ανάλυση της νέας επιχειρηματικής μας ιδέας κρίνεται σκόπιμο να εντοπιστούν τόσο οι ευκαιρίες και οι απειλές στο γύρω περιβάλλον, όσο και οι ίδιες οι δυνάμεις και οι αδυναμίες. Μόνο έτσι θα μπορούμε να έχουμε μια πιο αντικειμενική γνώση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁸.

3.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ανθρώπινο δυναμικό: Σε αυτό το σημείο αναγνωρίζουμε το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εταιρίας αφού οι άνθρωποι που δουλεύουν γι αυτήν δείχνουν να είναι αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι σε αυτό που κάνουν. Μάλιστα, σύμφωνα με τα λεγόμενα των ιθυνόντων της επιχείρησης το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αφού ο χαμηλότερος δείκτης αποχωρήσεων προσδίδει ακόμα μεγαλύτερο κύρος για την προσέλκυση αξιόλογων στελεχών.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Η παρασκευή των γευμάτων στηρίζεται στην τεχνογνωσία της εταιρίας και έτσι η παράμετρος αυτή μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα. Σε θέματα προετοιμασίας και διανομής θα πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές σε ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος η χρήση του internet για πρώτη φορά για υπηρεσίες catering μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να αποτελέσουν.

Εγκαταστάσεις: Η εταιρία προχωρεί σε βελτιώσεις των εγκαταστάσεων της και στον άρτιο εξοπλισμό του εργοστασίου, των κυλικείων και των εστιατορίων της. Μ' αυτή την τακτική δημιουργεί τις βάσεις που θα της επιτρέψουν να επεκτείνει της δραστηριότητες σε νέες αγορές. Το πρόγραμμά που έχει εκπονηθεί για το άνοιγμα της στις νέες αυτές αγορές, στηρίχθηκε στην πραγματικότητα των αριθμών, στην εμπειρία του παρελθόντος και στο λεπτομερή και επιστημονικό σχεδιασμό.

Υψηλή ποιότητα γευμάτων και υπηρεσιών: Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και των γευμάτων είναι κάτι που χαρακτηρίζει την πορεία της εταιρίας σ' ολόκληρη τη διαδρομή της.

¹⁸ Θεωδορόπουλος, Α (2003) «Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός» Αθήνα: Προπομπός, σελ. 87

Οι εταιρία Κομπατσιάροι Αμάθεια ΑΕ είναι σε θέση να διοργανώσει ένα δίκτυο 35 υποκαταστημάτων μέσω του οποίου σήμερα μπορεί και προσφέρει τις υπηρεσίες της σε όλες τις γωνίες της Ελλάδος, που έχουν ανάγκη από καθημερινά μη τυποποιημένα γεύματα.

Χρηματοδότηση/εξοπλισμός: Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων προορίζεται για τη χρηματοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας παρά για την αγορά νέων ενσώματων ακινητοποιήσεων. Η επιχείρηση με τα από 26 έτη συνεχόμενης λειτουργίας στο χώρο του βιομηχανικού Catering έχει αποκτήσει πλέον τόσο των απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και τις απαραίτητες κτιριακές εγκαταστάσεις, ώστε να αντεπεξέρθει σε οποιοδήποτε φυσιολογικό επίπεδο πωλήσεων. Το γεγονός αυτό γίνεται φανερό στις μικρές διαφοροποιήσεις των παγίων στοιχείων που οφείλονται σε προγραμματισμένες τεχνολογικές βελτίωσης ή αντικαταστάσεις.

Η επιχείρηση επιλέγει πολιτικές χαμηλού χρηματοοικονομικού κινδύνου με αποτέλεσμα να διατηρεί να διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα τα ποσά του μακροπρόθεσμου ξένου κεφαλαίου. Η επιχείρηση μπορεί να κινείται με άνεση όσο αναφορά τις χρηματοδοτήσεις, αλλά είναι και σε θέση, όταν χρειαστεί χρήματα να βρει πρόθυμους δανειστές. Έως το 2005 η επιχείρηση απέφευγε να προχωρήσει στη σύναψη μακροπρόθεσμων δανεισμών, προτιμούσε να χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμους δανειακούς λογαριασμούς ή να αυτοχρηματοδοτείται με τα ίδια κεφάλαια της. Μπορεί το μέσο κόστος χρήσης να κεφαλαίου να ήταν υψηλότερο αλλά με αυτό τον τρόπο διατηρεί τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα.

Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος: η επιχείρηση έχει μια όλο και μεγαλύτερη τάση να αυτοχρηματοδοτεί τις επενδύσεις των παγίων περιουσιακών στοιχείων, μάλιστα από το 2001 και μετά το ποσοστό της αυτοχρηματοδότησης ξεπερνάει το 50%. Ο μακροπρόθεσμος δανεισμός δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό λόγω της φύσης της εταιρίας αλλά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του πελατολογίου της ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. Η αύξηση του ποσοστού των ιδίων κεφαλαίων συνεπάγεται και με μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου που διατρέχει η επιχείρηση σε περιόδους ύφεσης.

3.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Ρευστότητα: Η κυκλοφοριακή ρευστότητα της επιχείρησης το 2005 υπολογίζεται στο 0,68 κάτι που σημαίνει αρνητικό κεφάλαιο κίνησης και έντονα προβλήματα βραχυχρόνιας ρευστότητας. Οικονομικά πλάνα πιθανόν να αναβάλλονται λόγω της αδυναμίας πληρωμών ή ακόμη να πραγματοποιείται ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Για να αντεπεξέλθει στις καθημερινές της συναλλαγές χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμους δανειακούς λογαριασμούς οι οποίοι καλύπτουν 50% του συνολικού παθητικού. Αιτία εμφάνισης του αρνητικού κεφαλαίου κίνησης αποτελούν οι εκτεταμένες συναλλαγές με επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Σημαντικά ποσά οφείλονται στην εταιρία από τις συγκεκριμένες συμφωνίες κάτι που καθρεπτίζεται πλήρως στις αυξημένες απαιτήσεις που εμφανίζονται στον ισολογισμό.

Εξειδικευμένο Προσωπικό: Ένα σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση αποτελεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού κάτι που την κάνει σχετικά ευάλωτη στους ανταγωνιστές

3.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Ανοδική Τάση του κλάδου: Ο Κλάδος παροχής υπηρεσιών catering παρουσιάζει έντονα ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια στον ελλαδικό χώρο. Η αυξητική τάση που παρατηρείται στην εγχώρια αγορά για παροχή υπηρεσιών catering από οργανωμένους φορείς στα πλαίσια οργανωμένης μετακίνησης των καταναλωτών από τις παραδοσιακές συνήθειες στις σύγχρονες επισιτιστικές λύσεις αλλά και η διευρυνόμενη ζήτηση από επιχειρηματικούς και άλλους φορείς δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη του κλάδου.

Η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, αγοράζοντας σε τιμές που τις δίνουν τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική. Οι ανταγωνιστικές εταιρίες του χώρου είτε είναι μικροί τοπικοί παίκτες, οι οποίοι δεν μπορούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, είτε είναι μεγαλύτερες αλυσίδες, οι οποίες ακολουθούν συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική .

3.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου ελέγχουν μεγάλο μέρος της αγοράς, διαθέτοντας ισχυρή φήμη και σημαντική συνήθως εμπειρία, παρέχοντας πλήρες πακέτο υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι ο ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονος και τις οδηγεί στην πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων για εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων τους για την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων τους, καθώς επίσης και τη διέγερση των παρεχόμενων υπηρεσιών, για την προσέλκυση νέων πελατών για την διατήρηση και την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά¹⁹.

Η ύπαρξη γραφειοκρατίας αποθαρρύνει σε αρκετές περιπτώσεις την ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες λόγω της γραφειοκρατίας δεν υλοποιήθηκαν ή δεν γνώρισαν την αναμενόμενη οικονομική ανάπτυξη.

Τα σχετικά χαμηλά εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο του catering, τα οποία επιτρέπουν ως ένα βαθμό την είσοδο και ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες δεν διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και οργάνωση ή ακόμη και κάποιων που δεν πληρούν τις κατάλληλες προδιαγραφές, σε συνδυασμό με τους ανεπαρκείς και ελλιπείς ελέγχους των αρμόδιων φορέων, οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και δημιουργούν προβλήματα, δημιουργώντας ενίοτε αρνητική εικόνα για τον κλάδο. Ένα ακόμη πρόβλημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού²⁰.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Η ενότητα αυτή μας δίνει την ευκαιρία να παρουσιάσουμε στον αναγνώστη την οικονομική «εικόνα» της επιχείρησής μας.

¹⁹ Κλαδική Μελέτη Icap για τον κλάδο του Catering σελ. 115

²⁰ www.icap.gr/news/index_gr_7511.asp - 32k -

4.1. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

Με την ανάλυση αυτή θα επιχειρηθεί η απεικόνιση της ποσοστιαίας αναλογίας κάθε ομάδος στοιχείων του ενεργητικού προς το σύνολό του και κάθε ομάδας στοιχείων του παθητικού προς το σύνολό του. Σκοπός της συγκεκριμένης αναλύσεως (κάθετη ανάλυση) είναι να διαπιστωθούν οι οργανικές δυνάμεις της Κομπατσιάρης Αμάλθεια ΑΕ:

- Στην ποσοστιαία σύνθεση των πηγών χρηματοδότησεως της επιχειρήσεως, δηλαδή στο ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων, των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.
- Στην ποσοστιαία σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού, δηλαδή στο ποσοστό των παγίων, κυκλοφορούντων και διαθεσίμων, στα οποία έχουν επενδυθεί τα κεφάλαια (ξένα και ίδια) της επιχειρήσεως.

Μετά την ανάλυση των καταστάσεων κοινού μεγέθους για τη χρονική περίοδο 2002-2003 παρατηρείται μια μείωση του ποσοστού παγιοποίησης από 41,15% το 2002 σε 24,80% το 2006. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στη ραγδαία μείωση του ποσοστού των συμμετοχών & των άλλων μακροπρόθεσμων απαιτήσεων της επιχείρησης από 23,25% το 2002 σε 8,59% το 2006.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. 2002 - 2006					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2003	2004	2005	2006
Έξοδα Εγκαταστάσεως	0,00%	2,40%	1,01%	0,03%	0,01%
Πάγιο ενεργητικό					
Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις	17,90%	18,10%	16,18%	17,40%	16,21%
Συμμετοχές, Μακρ. Απαιτήσεις	23,25%	17,15%	13,93%	12,74%	8,59%
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	41,15%	35,25%	30,11%	30,14%	24,80%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	17,89%	8,32%	4,93%	4,46%	4,13%
Απαιτήσεις	30,61%	44,14%	52,58%	57,12%	57,59%
Χρεόγραφα	0,00%	0,86%	0,39%	0,35%	0,25%
Διαθέσιμα	7,22%	6,52%	9,36%	6,47%	12,25%
Σύνολο Κυκλοφορούντων	55,72%	59,83%	67,25%	68,40%	74,22%
Μεταβατικοί Λογαριασμοί	3,13%	2,52%	1,63%	1,43%	0,98%

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
---------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Όσο αναφορά τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού αυξάνουν σταθερά τα ποσοστά τους, χαρακτηριστικά το 2002 καταλάμβαναν το 55,72% του συνόλου ενεργητικού ενώ το 2006 φτάνουν στο ύψος του 74,22%. Όπως φαίνεται από τον πίνακα η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση του ποσοστού των απαιτήσεων από 30,61% το 2002 σε 57,59% και εν μέρει στην αύξηση του ποσοστού των διαθεσίμων από 7,22% σε 12,25%. Βέβαια εκτός από την τάση αύξησης του ποσοστού των απαιτήσεων και των διαθεσίμων υπήρξε και μια αντίθετη τάση μείωσης του ποσοστού των αποθεμάτων από 17,89% σε 4,13% κάτι που δεν στάθηκε ικανό να επηρεάσει από μόνο του την αυξητική τάση του ποσοστού των κυκλοφορούντων στοιχείων.

Οι χρηματοδοτικές ανάγκες καλύπτονται κυρίως με βραχυπρόθεσμα κεφάλαια με το ποσοστό τους να κυμαίνεται μεταξύ 82,45% - 74,75% επί του συνόλου του παθητικού, ενώ τα μακροπρόθεσμα κεφάλαια καταλαμβάνουν μόλις ένα ποσοστό της τάξεως 15% - 25%.

Τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης χρηματοδοτούνται από μακροπρόθεσμα κεφάλαια σε ποσοστό μόλις 36,78% το 2002. Το 2004 αυξήθηκε ο βαθμός χρηματοδότησης με το ποσοστό να φτάνει το 82,82% και το 2003 να φτάνει το 66,01%. Ουσιαστικά η επιχείρηση χρηματοδοτείται από βραχυπρόθεσμα κεφάλαια τα οποία προέρχονται από το βραχυχρόνιο δανεισμό. Μ' αυτό τον τρόπο χρηματοδοτεί πλήρως τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία της αλλά και σημαντικό μέρος των παγίων κάτι που την προφυλάσσει από ενδεχόμενη κρίση σε περίοδο ύφεσης πωλήσεων.

Πλέον οι ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. συγκαταλέγονται στις επιχειρήσεις εντάσεως κυκλοφορούντων στοιχείων, αφού η συντριπτική πλειοψηφία των επενδύσεων κατευθύνονται περισσότερο προς τα κυκλοφορούντα στοιχεία παρά προς τις πάγια.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. 2002 - 2006					
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2002	2003	2004	2005	2006
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό Κεφάλαιο	11,09%	8,12%	10,32%	11,62%	9,77%
Διαφορές Αναπροσαρμογής	0,00%	1,83%	0,00%	0,00%	0,00%

Τακτικό Αποθεματικό	2,65%	2,23%	2,30%	2,66%	2,63%
Έκτακτο αποθεματικό	0,20%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%
Αποτελέσματα εις Νέο	1,19%	0,98%	1,14%	1,11%	1,28%
Ποσά για Αύξηση Κεφαλαίου	0,00%	2,32%	2,39%	2,08%	0,00%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	15,13%	15,62%	16,14%	17,47%	13,68%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Δάνεια Τραπεζών	0,00%	0,00%	8,79%	5,90%	2,69%
Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων	0,00%	0,00%	8,79%	5,90%	2,69%
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	6,33%	7,08%	6,85%	6,91%	5,58%
Γραμμάτια Πληρωτέα	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Επιταγές Πληρωτέες	12,93%	19,75%	16,91%	14,79%	13,03%
Τράπεζες Λογ/σμοί, Βραχ. Υποχρεώσεις	50,41%	45,27%	30,49%	34,43%	41,17%
Υποχρεώσεις από Φόρους - Τέλη	2,21%	1,77%	5,41%	2,60%	3,04%
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	7,09%	4,38%	4,98%	5,44%	4,29%
Μακρ.Υπ/σεις. Επόμενη Χρήσης	0,00%	0,00%	2,34%	2,14%	1,53%
Μερίσματα Πληρωτέα	0,79%	2,90%	5,86%	8,04%	12,51%
Πιστωτές Διάφοροι	2,57%	1,79%	0,48%	0,41%	0,19%
Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων	82,45%	82,94%	73,33%	74,75%	81,34%
Μεταβατικοί Λογ/σμοί	2,41%	1,43%	1,73%	1,88%	2,29%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΠΑΓΙΩΝ ΜΕ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
	2002	2003	2004	2005	2006
Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια	36,78%	44,33%	82,82%	77,53%	66,01%

Η αυξητική τάση των ποσοστών μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων οφείλεται στη λήψη μακροπρόθεσμων πιστώσεων το 2004 κάτι που οδήγησε στο να καταλαμβάνουν πλέον το 8,79% του παθητικού με τελική κατάληξη το 2,69% το 2006. Αντιθέτως, τα ίδια κεφάλαια και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις παρουσιάζουν μια σχετική σταθερότητα κατά την περίοδο της έρευνας.

4.2. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χρήσης σαν ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων. Από το 2003 έως το 2006 τα περισσότερα στοιχεία των αποτελεσμάτων χρήσεως μειώνουν τα ποσοστά τους επί των πωλήσεων.

Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους από 0,47% το 2002 σε 6,75 το 2006. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη σημαντική μείωση του κόστους πωληθέντων κατά 5,5 περίπου ποσοστιαίες μονάδες 2002 54,39% σε 2003 48,98%, καθώς επίσης και στη μικρή μείωση του κόστους διαθέσεως και των χρεωστικών τόκων. Εξαίρεση αποτελεί το έτος 2004-2002 όπου σημειώθηκε μια μικρή υποχώρηση του ποσοστού των καθαρών κερδών από 4,98 στο 4,07 λόγω της προσωρινής αύξηση του κόστους πωληθέντων στο 54,57% το 2002 έναντι 52,92% το 2004. Το 2006 τα ποσοστά των κερδών επί των πωλήσεων επανέρχονται και πάλι στην ανοδική τους πορεία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2002 - 2006					
Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	2002	2003	2004	2005	2006
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Μείον: Κόστος Πωλήσεων	54,39%	52,35%	52,92%	54,57%	48,98%
Μικτά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	45,61%	47,65%	47,08%	45,43%	51,02%
Πλέον: Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	0,37%	0,42%	0,67%	0,70%	0,56%
ΣΥΝΟΛΟ	45,98%	48,07%	47,75%	46,12%	51,57%
Μείον: Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	12,92%	11,24%	10,79%	11,15%	12,27%
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	28,30%	28,54%	26,99%	26,77%	26,41%
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	4,76%	8,29%	9,97%	8,20%	12,90%
Πλέον: Πιστωτ. Τόκοι & Συναφή Έξοδα	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
Μείον: Χρεωστ. Τόκοι & Συναφή Έξοδα	3,13%	2,75%	1,53%	1,37%	1,51%
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	1,64%	5,56%	8,45%	6,83%	11,39%

Πλέον: Έκτακτα Αποτελέσματα					
Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	0,03%	0,01%	0,14%	0,06%	0,00%
Έκτακτα Κέρδη	0,16%	0,00%	0,00%	0,01%	0,02%
Έσοδα από Προβλέψεις	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Μείον: Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα	0,75%	1,05%	0,09%	0,04%	0,81%
Έκτακτες Ζημίες	0,02%	0,00%	0,10%	0,36%	0,00%
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,16%	0,02%	0,40%	0,17%	0,22%
Πρόβλεψη Έκτάκτων Κινδύνων	0,00%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα	0,97%	4,37%	8,02%	6,32%	10,38%
Μείον: Σύνολο Αποσβ. Παγίων	2,66%	2,70%	2,37%	2,31%	2,62%
Μείον: Οι ενσωμ. Στο Λειτουργ. Κόστος	2,66%	2,70%	2,37%	2,31%	2,62%
Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσης	0,97%	4,37%	8,02%	6,32%	10,38%
Μείον: Φόρος Εισοδήματος	0,50%	1,75%	3,03%	2,25%	3,63%
Κέρδη προς Διάθεση	0,47%	2,62%	4,98%	4,07%	6,75%

Στους παρακάτω πίνακες το 2002 θεωρείται ως έτος βάσης και σύμφωνα με αυτό υπολογίζονται οι δείκτες εξέλιξη των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσεως.

Η διαχρονική εξέλιξη των πωλήσεων υπερκαλύπτει την αύξηση όλων των εξόδων με αποτέλεσμα τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης να διευρύνονται διαρκώς. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος αύξησης του δείκτη των πωλήσεων φτάνει το 184,81%, σε αντίθεση με το κόστος των πωληθέντων που φτάνει στο 177,1%, τα έξοδα διοίκησης και διαθέσεως αυξάνονται με ρυθμό 163,34% και 176,38 αντιστοίχως. Οι υπόλοιποι δείκτες των στοιχείων κόστους παρέμειναν στα ίδια επίπεδα με ανεπαίσθητες αυξομειώσεις.

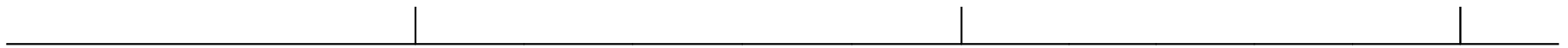
Παρόλη την σημαντική αύξηση των πωλήσεων κατά ΜΟΔ 184,81%, τα αποθέματα διατηρούνται σε εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο ΜΟΔ 53,97%. Έτσι σημαντικά κεφάλαια αποδεσμεύονται και διατίθενται πλέον σε αποδοτικότερες επενδύσεις.

ΑΦΟΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ (ποσά σε χιλ. Ευρώ)	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ		ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟ	ΤΑΣΗΣ 2002 - 2006	
	Α.Ε.	Α.Ε.		2002	2006
	2002	2003	2004	2005	2006
Έσοδα Πωλήσεων	8638,44	10832,01	15441,71	18071,57	19513,69
Ετήσια Μεταβολή	0,00	25,39	42,56	17,03	7,98

Πωλήσεις Βάσης 100	100,00%	125,39%	178,76%	209,20%	225,89%
Καθαρό Εισόδημα	77818,3	328181,7	618394,3	806760,6	1392584
Ετήσια Μεταβολή (%)	0,00	421,73	188,43	130,46	172,62
Καθαρό Εισόδημα Βάσης 100	100%	421,73%	188,43	130,46%	172,6

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. ΠΕΡΙΟΔΟ 2002-2006

Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	(Ποσά σε χιλιάδες)					(ποσοστά)					ΜΟΔ
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006	
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	8638,44	10832,01	15441,71	18071,57	19513,69	100,00	125,39	178,76	209,20	225,89	184,81
Μείον: Κόστος Πωλήσεων	4698,04	5670,66	8171,72	9862,17	9558,66	100,00	120,70	173,94	209,92	203,46	177,01
Μικτά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	3940,40	5161,35	7269,99	8209,40	9955,03	100,00	130,99	184,50	208,34	252,64	194,12
Πλέον: Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	31,68	45,92	103,15	125,61	108,52	100,00	144,95	325,64	396,55	342,58	302,43
ΣΥΝΟΛΟ	3972,08	5207,26	7373,15	8335,01	10063,55	100,00	131,10	185,62	209,84	253,36	194,98
Μείον: Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	1116,42	1217,45	1666,70	2015,57	2394,42	100,00	109,05	149,29	180,54	214,47	163,34
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	2444,88	3091,46	4167,39	4837,93	5152,60	100,00	126,45	170,45	197,88	210,75	176,38
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	410,77	898,35	1539,06	1481,51	2516,54	100,00	218,70	374,67	360,66	612,63	391,67
Πλέον: Πιστωτικ. Τόκοι & Συναφή Έξοδα	0,66	0,92	1,91	0,00	0,00	100,00	140,65	291,00	0,00	0,00	107,91
Μείον: Χρεωστικ. Τόκοι & Συναφή Έξοδα	270,07	297,40	235,52	246,89	294,44	100,00	110,12	87,21	91,41	109,02	99,44
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	141,36	601,87	1305,45	1234,63	2222,09	100,00	425,78	923,51	873,41	1571,97	948,67
Πλέον: Έκτακτα Αποτελέσματα											
Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	2,89	1,04	22,20	10,13	0,80	100,00	36,05	768,21	350,59	27,63	295,62
Έκτακτα Κέρδη	13,66	0,18	0,00	1,57	3,15	100,00	1,33	0,00	11,51	23,07	8,98
Έσοδα από Προβλέψεις	5,87	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον: Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα	64,99	113,20	14,06	7,48	158,46	100,00	174,18	21,63	11,51	243,82	112,78
Έκτακτες Ζημίες	1,63	0,00	14,75	65,82	0,00	100,00	0,00	902,37	40,27	0,00	235,66
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	13,62	2,39	61,06	31,29	42,16	100,00	17,58	448,29	229,69	309,47	251,26
Πρόβλεψη Έκτάκτων Κινδύνων	0,00	13,98	0,00	0,00	0,00	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα	83,52	473,52	1237,78	1141,75	2025,42	100,00	566,93	1481,96	1366,98	2424,98	1460,22
Μείον: Σύνολο Αποσβ. Παγίων Στοιχείων	229,60	292,72	366,04	417,28	511,31	100,00	127,49	159,43	181,74	222,70	172,84
Μείον: Οι από Ενσωμ. στο Λειτ. Κόστος	229,60	292,72	366,04	417,28	511,31	100,00	127,49	159,43	181,74	222,70	172,84
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	83,52	473,52	1237,78	1141,75	2025,42	100,00	566,93	1481,96	1366,98	2424,98	1460,22



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2002 - 2006

Ενεργητικό	(ποσά σε χιλ. Ευρώ)					(ποσοστά)					ΜΟΔ
	2002	2003	2004	2002	2003	2002	2003	2004	2002	2003	
Έξοδα Εγκαταστάσεως	0,00	121,62	62,91	1,90	0,78	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Πάγιο Ενεργητικό											
Ενσώματες Ακινητοποιήσεις	662,97	915,87	1.012,38	1.190,87	1.555,19	100,00	138,15	152,70	179,63	234,58	176,27
Συμμετοχές, Μακρ. Απαιτήσεις	861,46	867,50	871,68	871,77	824,13	100,00	100,70	101,19	101,20	95,67	99,69
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	1.524,42	1.783,37	1.884,06	2.062,64	2.379,32	100,00	116,99	123,59	135,31	156,08	132,99
Κυκλοφορούν Ενεργητικό											
Αποθέματα	662,58	420,98	308,22	304,99	396,10	100,00	63,54	46,52	46,03	59,78	53,97
Απαιτήσεις	1.133,83	2.233,13	3.289,87	3.909,55	5.525,40	100,00	196,95	290,16	344,81	487,32	329,81
Χρεόγραφα	0,00	43,42	24,27	24,27	23,84	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Διαθέσιμα	267,61	329,76	585,83	442,67	1.175,65	100,00	123,22	218,91	226,81	439,31	252,07
Σύνολο Κυκλοφορούντων	2.064,02	3.027,29	4.208,19	4.681,49	7.120,98	100,00	146,67	203,88	226,81	345,01	230,59
Μεταβατικοί Λογαριασμοί	115,96	127,29	102,08	97,88	93,65	100,00	109,77	88,03	84,41	80,76	90,74
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.704,40	5.059,57	6.257,25	6.843,90	9.594,73	100,00	136,58	168,91	184,75	259,01	187,31

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΣΙΑΡΟΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2002 - 2006

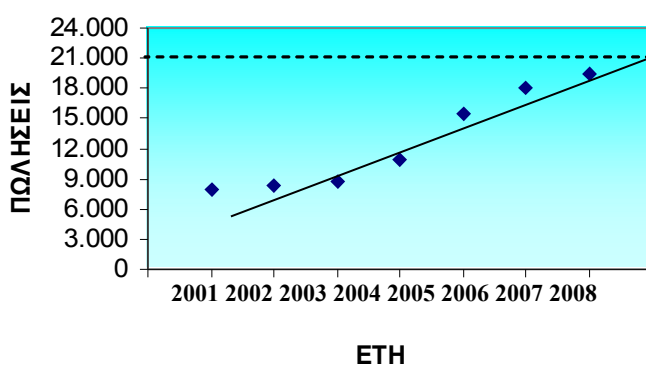
Παθητικό	(ποσά σε χιλιάδες)					(ποσοστά)					ΜΟΔ
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006	
Ίδια Κεφάλαια											
Μετοχικό Κεφάλαιο	410,86	410,86	645,63	795,00	937,50	100,00	100,00	157,14	193,50	228,18	169,71
Διαφορές Αναπροσαρμογές	0,00	92,56	0,00	0,00	0,00	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Τακτικό Αποθεματικό	98,31	112,99	143,80	182,00	252,00	100,00	114,93	146,27	185,12	256,33	175,66
Έκτακτο Αποθεματικό	7,37	7,37	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	25,00
Αποτελέσματα εις Νέο	44,07	49,38	71,38	76,06	122,58	100,00	161,96	161,96	172,59	278,16	193,67
Ποσά για Αύξηση Μετ. κεφαλαίου	0,00	117,39	149,37	142,50	0,00	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	560,61	790,55	1.010,18	1.195,56	1.312,08	100,00	141,02	180,19	213,26	234,05	192,13
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις											
Δάνεια Τραπεζών	0,00	0,00	550,26	403,51	258,57	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων	0,00	0,00	550,26	403,51	258,57	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις											
Προμηθευτές	234,39	358,25	428,88	473,07	535,05	100,00	152,84	182,98	201,83	228,28	191,48
Γραμμάτια πληρωτέα	4,23	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Επιταγές πληρωτέες	479,13	999,39	1.058,08	1.012,08	1.250,36	100,00	208,58	220,83	211,23	260,96	225,40
Τράπεζες λογ/σμοί, βραχ. υποχρεώσεις	1.867,52	2.290,37	1.908,02	2.356,22	3.949,77	100,00	122,64	102,17	126,17	211,50	140,62
Υποχρεώσεις από Φόρους - Τέλη	82,04	89,32	338,78	178,08	291,52	100,00	108,88	412,95	217,07	355,35	273,56
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	262,65	221,71	311,64	372,01	412,09	100,00	84,41	118,65	141,64	156,90	125,40
Μακρ. Υποχρεώσεις επόμενης χρήσης	0,00	0,00	146,73	146,73	146,73	100,00	α/α	α/α	α/α	α/α	α/α
Μερίσματα Πληρωτέα	29,35	146,74	366,84	550,00	1.200,00	100,00	500,00	1.250,00	1.874,13	4.089,00	1.928,28
Πιστωτές Διάφοροι	95,09	90,76	29,77	27,74	18,63	100,00	95,45	31,30	29,17	255,51	102,86
Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων	3.054,40	4.196,54	4.588,73	5.115,93	7.804,15	100,00	137,39	150,23	167,49	255,51	177,66
Μεταβατικοί Λογ/σμοί Παθητικού	89,39	72,48	108,08	128,90	219,93	100,00	81,08	120,91	144,20	246,02	148,05
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.704,40	5.059,57	6.257,25	6.843,90	9.594,73	100,00	136,58	168,91	184,75	259,01	187,31

4.3 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις διενεργούνται αφ' ενός εντός της οικονομικής μονάδος για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των σκοπών της ή ακόμη για την εξέταση της απόδοσης των δανεισμών της και αφ' ετέρου από τους εξωτερικούς αναλυτές που ενδιαφέρονται να εξετάσουν τις μελλοντικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση της οικονομικής μονάδος. Και στις δύο περιπτώσεις τα βασικά εργαλεία της ανάλυσεως είναι τα ίδια, δηλαδή η πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων και καθαρών κερδών, ο ταμειακός προϋπολογισμός και οι pro forma χρηματοδοτικές καταστάσεις.

4.3.1 Μέθοδος Στικτού Διαγράμματος (*Scatter Diagram*)

Η πρώτη μέθοδος προβλέψεων που αναφέρεται είναι η μέθοδος του στικτού διαγράμματος. Στην περίπτωση αυτή σχεδιάζονται οι πωλήσεις της οικονομικής μονάδος και ο χρόνος πραγματοποιήσεως τους και επιδιώκεται να βρεθεί μια σχέση, ώστε να προβλεφθούν οι μελλοντικές πωλήσεις. Η γραμμή τάσεως καθορίζεται σχεδιάζοντας μια ευθεία γραμμή διαμέσου των διάσπαρτων σημείων και η οποία με τον καλύτερο τρόπο ταιριάζει στους αριθμούς των παρατηρηθέντων πωλήσεων.



ΕΤΗ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	8.005	8.384	8.638	10.832	15.442	18.072	19.514	21.000

Σύμφωνα με την πρώτη μέθοδο οι αναμενόμενες πωλήσεις για το έτος 2008 υπολογίζονται στα 21.000.000 €

4.3.2 Μέθοδος της Παλινδρόμησης

Η μέθοδος παλινδρόμησης παρουσιάζει μια τυποποίηση της μεθόδου του στικτού διαγράμματος που προαναφέρθηκε. Με τη μέθοδο της παλινδρόμησης προσαρμόζεται μαθηματικά η γραμμή της τάσεως στα παρατηρηθέντα στοιχεία. Οι γραμμές τάσεως που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση είναι γραμμικές, δηλαδή ευθείες γραμμές. Για την πλήρη μαθηματική εξέταση του θέματος θα πρέπει να γνωρίζουμε δύο πράγματα: α) θα πρέπει να αποφασιστεί το όριο της παρεμπόδισης (intercept term) που απλά αποτελεί την τιμή της μεταβλητής των πωλήσεων όταν η μεταβλητή του χρόνου μεταβάλλεται στη τιμή μηδέν. Β) θα πρέπει να βρεθεί η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης που αποτελεί τη μεταβολή των πωλήσεων για κάθε μονάδα μεταβολής στο χρόνο.

Οι όροι της παρεμπόδισης και της κλίσης περιληπτικά αναφέρονται σαν συντελεστές της παρακάτω εξίσωσης γραμμικής παλινδρόμησης:

$$\text{Πωλήσεις (t)} = \alpha + \beta * \text{Έτος (t)}$$

Όπου, οι πωλήσεις (t) αντιπροσωπεύουν τις πωλήσεις της οικονομικής μονάδος στο έτος ή την περίοδο t, το α είναι η τιμή παρεμπόδισης και το β η κλίση στην εξίσωση

Η εξίσωση της τάσεως που προαναφέρθηκε μπορεί να αποδοθεί με την εξής γενική μορφή:

$$\Psi = \alpha + \beta X$$

Όπου, Ψ αντιπροσωπεύει την εξαρτώμενη μεταβλητή που θα προβλεφθεί, το X είναι ο χρόνος και τα α και β είναι οι συντελεστές της εξίσωσης που αντιστοιχούν στις σχετικές παραμέτρους της παρεμπόδισης και τις κλίσης. Η μέθοδος αυτή ελαχιστοποιεί τις αποκλίσεις του αθροίσματος των τετραγώνων γύρω από την κατάλληλη γραμμή τάσεως.

Οι υπολογισμοί των ελαχίστων τετραγώνων των συντελεστών της παρεμπόδισης και κλίσης γίνονται ως εξής:

$$B = \frac{n * \sum X - \sum X * \sum \Psi}{n * (\sum X)^2 - (\sum X)^2} \quad \alpha = \Psi - \beta X$$

Όπου το X χρησιμοποιείται για να δείξει την ανεξάρτητη μεταβλητή με μέσο X , το Ψ δείχνει την εξαρτημένη μεταβλητή (πωλήσεις) με μέσο Ψ , το n είναι ο αριθμός των παρατηρήσεων που χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή της εξισώσεως και το Σ χρησιμοποιείται για δείξει το άθροισμα των n παρατηρήσεων της εφαρμογής.

4.3 Συντηρητικό - Αισιόδοξο Σενάριο

Με τη μέθοδο της παλινδρόμησης σχηματίζονται δύο εναλλακτικά σενάρια προβλέψεων για τις μελλοντικές διακυμάνσεις των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης Κομπατσιάρης Αμάλθια Α.Ε. Στο συντηρητικό σενάριο θεωρείται ως βάση υπολογισμού η επταετία 2001-2007, ενώ στο αισιόδοξο σενάριο υπολογίζονται οι μελλοντικές διακυμάνσεις με μοναδικό γνώμονα τα τελευταία τέσσερα έτη 2003-2006.

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008		ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008	
Έξοδα Εγκατάστασης	-59,08	Έξοδα Εγκατάστασης	36,61
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	1.692,69	Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	1.559,47
Συμμετοχές	826,27	Συμμετοχές	856,41
Σύνολο Παγίων	2.518,96	Σύνολο Παγίων	2.415,88
Απαιτήσεις	6.363,61	Απαιτήσεις	5.539,31
Χρεόγραφα	14,26	Χρεόγραφα	37,16
Διαθέσιμα	1.232,10	Διαθέσιμα	981,05
Αποθέματα	338,10	Αποθέματα	376,39
Κυκλοφορούντα	7.948,08	Κυκλοφορούντα	6.932,65
Μεταβατικοί Λογ/σμοί	78,94	Μεταβατικοί Λογ/σμοί	135,40
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	10.486,90	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	9.520,54

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008		ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008	
Ίδια Κεφάλαια	1.514,59	Ίδια Κεφάλαια	1.460,10
Μακροπρόθεσμες Υποχρ.	460,33	Μακροπρόθεσμες Υποχρ.	477,91
Βραχυπρόθεσμες Υποχρ.	8.263,85	Βραχυπρόθεσμες Υποχρ.	7.394,74
Προβλέψεις	-	Προβλέψεις	-11,16
Μεταβατικοί Λογ/σμοί	248,14	Μεταβατικοί Λογ/σμοί	198,96
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	10.486,90	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	9.520,54

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008	ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ 2008
------------------------	--------------------------

Πωλήσεις	23.133,47	Πωλήσεις	21.370,02
Κόστος Πωληθέντων	11.654,42	Κόστος Πωληθέντων	11.065,11
Μικτά Αποτελ. Εκμετ/σης	11.479,06	Μικτά Αποτελ. Εκμετ/σης	10.304,90
Άλλα Έσοδα Εκμετ/σης	148,37	Άλλα Έσοδα Εκμετ/σης	130,80
ΣΥΝΟΛΟ	11.627,42	ΣΥΝΟΛΟ	10.435,70
Έξοδα Διοικητικής Λειτ.	2.793,47	Έξοδα Διοικητικής Λειτ.	2.450,85
Έξοδα Λειτουργίας Διαθ.	6.025,84	Έξοδα Λειτουργίας Διαθ.	5.778,43
Μερικά Αποτελ. Εκμ/σης	2.808,12	Μερικά Αποτελ. Εκμ/σης	2.206,42
Πιστωτικοί Τόκοι	-0,46	Πιστωτικοί Τόκοι	0,68
Χρεωστικοί Τόκοι	269,18	Χρεωστικοί Τόκοι	268,41
Ολικά Αποτελ. Εκμ/σης	2.538,47	Ολικά Αποτελ. Εκμ/σης	1.938,69
Έκτακτα Αποτελέσματα	178,94	Έκτακτα Αποτελέσματα	145,23
Οργανικά Αποτ.	2.359,53	Οργανικά Αποτ.	1.793,47
Αποσβέσεις	573,59	Αποσβέσεις	522,90
Οι από Ενσωμ.Λειτ. Κόστος	573,59	Οι από Ενσωμ.Λειτ. Κόστος	522,90
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2.359,53	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.793,47

Ενεργητικό	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Έξοδα Εγκαταστάσεως	0,0	121,6	62,9	1,9	0,8	-59,1
Πάγιο ενεργητικό						
Ενσώματες Ακινητοποιήσεις	663,0	915,9	1012,4	1190,9	1555,2	1692,7
Συμ/χές & Μακρ. Απαιτήσεις	861,5	867,5	871,7	871,8	824,1	826,3
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	1524,4	1783,4	1884,1	2062,6	2379,3	2519,0
Κυκλοφορούν Ενεργητικό						
Αποθέματα	662,6	421,0	308,2	305,0	396,1	338,1
Απαιτήσεις	1133,8	2233,1	3289,9	3909,6	5525,4	6363,6
Χρεόγραφα	0,0	43,4	24,3	24,3	23,8	14,3
Διαθέσιμα	267,6	329,8	585,8	442,7	1175,7	1232,1
Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητ.	2064,0	3027,3	4208,2	4681,5	7121,0	7948,1
Μετ/κοί Λογ/σμοί Ενεργ.	116,0	127,3	102,1	97,9	93,7	78,9
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3704,4	5059,6	6257,2	6843,9	9594,7	10486,9

Παθητικό	2002	2003	2004	2005	2006	2007
----------	------	------	------	------	------	------

Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	560,6	790,6	1010,2	1195,6	1312,1	1514,6
Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων	0,0	0,0	550,3	403,5	258,6	460,3
Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων	3054,4	4196,5	4588,7	5115,9	7804,2	8263,8
Μετ/κοί Λογ/σμοί Παθητικού	89,4	72,5	108,1	128,9	219,9	248,1
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3704,4	5059,6	6257,2	6843,9	9594,7	10486,9

Αποτελέσματα χρήσης	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών	8638,4	10832,0	15441,7	18071,6	19513,7	23133,5
Μείον: Κόστος Πωλήσεων	4698,0	5670,7	8171,7	9862,2	9558,7	11654,4
Μικτά Αποτελ. Εκμετ/σης	3940,4	5161,3	7270,0	8209,4	9955,0	11479,1
Π: Άλλα Έσοδα Εκμετ/σης	31,7	45,9	103,2	125,6	108,5	148,4
ΣΥΝΟΛΟ	3972,1	5207,3	7373,1	8335,0	10063,5	11627,4
Μ: Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	1116,4	1217,4	1666,7	2015,6	2394,4	2793,5
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	2444,9	3091,5	4167,4	4837,9	5152,6	6025,8
Μερικά Αποτελ. Εκμετ/σης	410,8	898,4	1539,1	1481,5	2516,5	2808,1
Π: Πιστωτικοί Τόκοι,	0,7	0,9	1,9	0,0	0,0	-0,5
Μ: Χρεωστικοί Τόκοι,	270,1	297,4	235,5	246,9	294,4	269,2
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	141,4	601,9	1305,4	1234,6	2222,1	2538,5
Μ: Έκτακτα & Ανοργ. Αποτ	57,8	128,4	67,7	92,9	196,7	178,9
Οργανικά Έκτακτα Αποτ/τα	83,5	473,5	1237,8	1141,7	2025,4	2359,5
Μ: Σύνολο Αποσβ. Παγίων	229,6	292,7	366,0	417,3	511,3	573,6
Μ: Οι Ενσωμ. στο Λειτ. Κόστος	229,6	292,7	366,0	417,3	511,3	573,6
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	83,5	473,5	1237,8	1141,7	2025,4	2359,5

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Σύμφωνα με το αισιόδοξο σενάριο θα σημειωθεί σημαντική αύξηση των πωλήσεων το 2008 και θα φτάσουν στο ύψος 23.133.000 από 19.513.000 € το 2007. Η αύξηση των πωλήσεων θα συμπαρασύρει και τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να αντεπεξέλθει σ' αυτή την εξέλιξη θα αυξήσει το σύνολο των παγίων της κατά ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5% περίπου, ενώ τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία που είναι

περισσότερο ευμετάβλητα στις διακυμάνσεις των πωλήσεων θα αυξηθούν από 7.121.000€ το 2007 σε 7.948.100€ το 2008. Η αύξηση των κυκλοφορούντων οφείλεται κυρίως στο μεγάλο ποσοστό των πιστωτικών πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Οι υπόλοιποι λογαριασμοί εξελίσσονται ομαλά με μια αυξητική τάση.

ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Σε μια πιο συντηρητική εκδοχή οι πωλήσεις αυξάνονται με μικρότερο ρυθμό από 1.951.370 το 2007, σε 2.1370.000 το 2008. Τα στοιχεία του ισολογισμού παραμένουν στο σύνολό τους στάσιμα με μικρές αυξομειώσεις ανά περίπτωση. Το κόστος πωληθέντων αυξάνεται σε 11.0651.000 το 2008 σε σχέση με το 9.558.700 του 2007. Η συγκεκριμένη εξέλιξη επηρεάζει τα μεικτά αποτελέσματα και σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους διαθέσεως έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθούν και τα μερικά αποτελέσματα κατά 310.100, καθώς επίσης και τα καθαρά αποτελέσματα στο ύψος των 1.793.500 το 2008, από 2.025.400 που είχαν φτάσει το 2007.

Ενεργητικό	2002	2003	2004	2006	2006	2007
Έξοδα Εγκαταστάσεως	0,0	121,6	62,9	1,9	0,8	36,61
Πάγιο ενεργητικό						
Ενσώματες Ακινητοποιήσεις	663,0	915,9	1012,4	1190,9	1555,2	1.559,47
Συμμετοχές, Μακρ. Απαιτήσεις	861,5	867,5	871,7	871,8	824,1	856,41
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	1524,4	1783,4	1884,1	2062,6	2379,3	2.415,88
Κυκλοφορούν Ενεργητικό						
Αποθέματα	662,6	421,0	308,2	305,0	396,1	376,39
Απαιτήσεις	1133,8	2233,1	3289,9	3909,6	5525,4	5.539,31
Χρεόγραφα	0,0	43,4	24,3	24,3	23,8	37,16
Διαθέσιμα	267,6	329,8	585,8	442,7	1175,7	981,05
Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού	2064,0	3027,3	4208,2	4681,5	7121,0	6.932,65
Μετ/κοί Λογ/σμοί Ενεργητικού	116,0	127,3	102,1	97,9	93,7	135,40
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3704,4	5059,6	6257,2	6843,9	9594,7	9.520,54

Παθητικό	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	560,6	790,6	1010,2	1195,6	1312,1	1.460,10
Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων	0,0	0,0	550,3	403,5	258,6	477,91
Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων	3054,4	4196,5	4588,7	5115,9	7804,2	7.394,74
Προβλέψεις	/	/	/	/	/	-11,16
Μετ/κοί Λογ/σμοί Παθητικού	89,4	72,5	108,1	128,9	219,9	198,96
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3704,4	5059,6	6257,2	6843,9	9594,7	9.520,54

Αποτελέσματα χρήσης	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	8638,4	10832,0	15441,7	18071,6	19513,7	21370,0
Μ: Κόστος Πωλήσεων	4698,0	5670,7	8171,7	9862,2	9558,7	11065,1
Μικτά Αποτελ. Εκμετ/σης	3940,4	5161,3	7270,0	8209,4	9955,0	10304,9
Π: Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	31,7	45,9	103,2	125,6	108,5	130,8
ΣΥΝΟΛΟ	3972,1	5207,3	7373,1	8335,0	10063,5	10435,7
Μ: Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	1116,4	1217,4	1666,7	2015,6	2394,4	2450,8
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	2444,9	3091,5	4167,4	4837,9	5152,6	5778,4
Μερικά Αποτελ. εκμετάλλευσης	410,8	898,4	1539,1	1481,5	2516,5	2206,4
Π: Πιστωτ. Τόκοι, Συναφή Έξοδα	0,7	0,9	1,9	0,0	0,0	0,7
Μ: Χρεωστ. Τόκοι, Συναφή Έξοδα	270,1	297,4	235,5	246,9	294,4	268,4
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετ/σης	141,4	601,9	1305,4	1234,6	2222,1	1938,7
Μ: Έκτακτα & Ανοργ. Αποτ	57,8	128,4	67,7	92,9	196,7	145,2
Οργανικά & Έκτακτα Αποτ/τα	83,5	473,5	1237,8	1141,7	2025,4	1793,5
Μ: Σύνολο Αποσβ. Παγίων Στοιχ.	229,6	292,7	366,0	417,3	511,3	522,9
Μ: Οι από Ενσωμ. στο Λειτ. Κόστος	229,6	292,7	366,0	417,3	511,3	522,9
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	83,5	473,5	1237,8	1141,7	2025,4	1793,5

4.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η απλούστερη μορφή σύγκρισης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι αυτή που αναφέρεται στην **οριζόντια ανάλυση** (*horizontal analysis*) των χρηματοοικονομικών μεγεθών. Για τον σκοπό αυτό καταρτίζονται οι

συγκριτικοί πίνακες (comparative statements), οι οποίοι εμφανίζουν την εξέλιξη των οικονομικών στοιχείων μια επιχείρησης για μια σειρά ετών.

Με την εξέταση της εξέλιξης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που περιλαμβάνονται στο λογαριασμό των αποτελεσμάτων χρήσης βγαίνουν χρήσιμα συμπεράσματα. Εξετάζοντας τον Πίνακα διαπιστώνουμε ότι για την περίοδο 2004 - 2007 οι πωλήσεις της εταιρίας αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ποσοστό 23,24%, ενώ το κόστος των πωληθέντων αυξήθηκε κατά μέσο ετήσιο ποσοστό 20,60%. Η εξέλιξη αυτή είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί το μέσο ποσοστό αύξησης του μικτού κέρδους κατά 26,51%. Από την πλευρά των μερικών αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάστηκε σημαντική άνοδο, αφού η μεταβολή των διοικητικών και εξόδων διάθεσης ήταν μικρότερη από αυτή των πωλήσεων.

Εξετάζοντας τις μεταβολές που πραγματοποιήθηκαν την περίοδο 2003 - 2007 διαπιστώνεται ότι παρουσιάστηκε ετήσια ποσοστιαία αύξηση στα ίδια και στα βραχυπρόθεσμα κεφάλαια 24,22% και 27,69% αντιστοίχως (πηγές κεφαλαίων). Επιπλέον παρατηρείται ότι η μείωση των αποθεμάτων από τη μία πλευρά και η αύξηση των παρακρατηθέντων κερδών, των προμηθευτών, των άλλων βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και του μετοχικού κεφαλαίου από την άλλη αποτέλεσαν τις πηγές κεφαλαίων, που χρησιμοποιήθηκαν για τη χρηματοδότηση των αυξήσεων των απαιτήσεων και των ακινητοποιήσεων.

Επομένως, μ' αυτό τον τρόπο είναι εφικτό οι συγκριτικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις να περιλάβουν στοιχεία περισσοτέρων λογιστικών χρήσεων και να επιτρέψουν να διαμορφωθεί μια καλύτερη εικόνα της εξέλιξης της οικονομικής κατάστασης. Επίσης κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι η μέση ετήσια ποσοστιαία μεταβολή ενός χρηματοοικονομικού μεγέθους υπολογίζεται αν θεωρήσουμε ως τελική αξία (Τ.Α .) το χρηματοοικονομικό του τελευταίου έτους και ως παρούσα αξία (Π.Α) το αντίστοιχο μέγεθος του πρώτου.

Σύγκριση Καταστάσεων Κοινού Μεγέθους Ανταγωνιστών

Για τη συνέχιση της διερεύνησης απαιτείται να συγκριθεί η ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. με άλλες επιχειρήσεις όμοιες και οι οποίες ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Με το είδος αυτό της ανάλυσης επιδιώκεται να συγκριθούν στοιχεία

όπως η επίδοση της εξεταζόμενης επιχείρησης με αυτή των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ή με τη μέση επίδοση του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αξιολογηθούν τα σημαντικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι τα έσοδα, το κόστος, τα περιουσιακά στοιχεία, οι υποχρεώσεις, αριθμοδείκτες, η καθαρή θέση και να συγκριθούν με τα αντίστοιχα μεγέθη των ανταγωνιστών του κλάδου.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ ΑΕ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2002				
	ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ	PLAZA OLYMPUS	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	ΜΟΔ
Κύκλος Εργασιών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Έξοδα				
Κόστος Πωληθέντων	54,6%	47,0%	44,3%	62,5%
Έξοδα Διοίκησης & Διάθεσης	37,9%	37,9%	70,6%	36,7%
Έκτακτα Έξοδα	1,0%	0,0%	0,8%	0,6%
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	1,4%	0,0%	4,5%	1,4%
Φόρος Εισοδήματος	2,2%	4,8%	-	-
Κέρδη Μετά φόρων	4,5%	8,0%	-12,7%	-0,5%
Μ.Ο. Είσπραξης Απαιτήσεων	50 ΗΜ	13 ΗΜ	87 ΗΜ	72 ΗΜ
Μ.Ο. Εξόφλησης Προμηθευτών	98 ΗΜ	103 ΗΜ	145	114 ΗΜ
Κ.Τ. Αποθεμάτων	32 ΗΜ	9 ΗΜ	77	28
Κεφάλαιο Κίνησης	-443.000	-156.000	-1.364.700	-425.100

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ ΑΕ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2003				
	ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ	PLAZA OLYMPUS	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	ΜΟΔ
Κύκλος Εργασιών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Έξοδα				
Κόστος Πωληθέντων	49,0%	51,9%	37,8%	61,9%
Έξοδα Διοίκησης & Διάθεσης	38,7%	38,1%	79,0%	38,0%
Έκτακτα Έξοδα	0,5%	0,2%	5,7%	0,5%
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	1,4%	0,0%	4,5%	1,4%
Φόρος Εισοδήματος	3,6%	3,6%	0,0%	-
Κέρδη Μετά φόρων	7,1%	7,0%	-4,5%	0,3%
Μ.Ο. Είσπραξης Απαιτήσεων	61 ΗΜ	22 ΗΜ	81	83 ΗΜ
Μ.Ο. Εξόφλησης Προμηθευτών	120 ΗΜ	74 ΗΜ	202	115
Κ.Τ. Αποθεμάτων	28 ΗΜ	6	102	23
Κεφάλαιο Κίνησης	-683.170	-244.000	-1.990.000	-839.500

Πίνακας 4.12.

Σύγκριση Κοινού Μεγέθους Καταστάσεων Εισοδήματος Ανταγωνιστών

Στον Πίνακα δίνεται μια εικόνα της ανταγωνιστικής δομής της αγοράς στην οποία λειτουργεί η ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. για τα έτη 2003 και 2004. Μετά από την εξέταση του 2002 εντοπίζεται μια ενδιαφέρουσα διαφορά μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών στο κόστος των πωληθέντων. Η Γρηγόρης

Μικρογεύματα παρουσιάζει το χαμηλότερο κόστος των πωληθέντων με 37,8%, ακολουθεί η Olympus Plaza με 47% και τρίτη στην κατάταξη η ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. με 54,6%. Ο ΜΟΔ του κλάδου είναι αρκετά υψηλότερα και από τις τρεις επιχειρήσεις με 62,5%. Τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης παρουσιάζουν παρόμοιες τιμές στην ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. και Olympus Plaza, ενώ στην Γρηγόρης Μικρογεύματα η τιμή εκτοξεύεται στο 79% επί των πωλήσεων. Τα υπέρογκα έξοδα διοίκησης και διάθεσης οδήγησαν την Γρηγόρης Μικρογεύματα να εμφανίσει ζημίες της τάξεως του - 4,5%.

Η Olympus Plaza με σχεδόν μηδενικά έξοδα έκτακτα και χρηματοοικονομικά εμφανίζει κέρδη μετά φόρων 7%. Η ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. με χρηματοοικονομικά έξοδα 1,4% και έκτακτα 0,5% τελικά παρουσιάζει κέρδη μετά φόρων 4,5. Ο ΜΟΔ είναι ζημιογόνος με -0.5%. Χαρακτηριστικό αποτελεί το αρνητικό κεφάλαιο κίνησης και στις τρεις επιχειρήσεις, όπως και του κλάδου γενικότερα. Επίσης η Olympus Plaza εισπράττει συντομότερα τις απαιτήσεις της και εξοφλεί αργότερα και από τους δύο ανταγωνιστές της.

Το 2003 το μεγαλύτερο κόστος πωληθέντων επωμίζεται η Olympus Plaza με 51,9%, η ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. μειώνει το ποσοστό στο 49% και την πρώτη θέση κερδίζει η Γρηγόρης Μικρογεύματα με 37%. Οι ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ και η Olympus Plaza εμφανίζουν κέρδη παρόμοια γύρω στο 7% και η Γρηγόρης Μικρογεύματα παραμένει ζημιογόνος στο -4,5%. Ο ΜΟΔ αντιστρέφει το πρόσημο και γίνεται κερδοφόρος με 0,3%. Το κεφάλαιο κίνησης εξακολουθεί να παραμένει αρνητικό. Το 2002 και το 2003 τη μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα έχει η Γρηγόρης Μικρογεύματα, ακολουθεί η Κομπατσιάροι Α.Ε. και τελευταία η Olympus Plaza.

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

Στον παρόν κεφάλαιο εξετάζονται οι υφιστάμενες σε μια χρονική περίοδο σχέσεις μεταξύ των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης όπως αυτές διαμορφώνονται σε συνάρτηση με το βαθμό της δραστηριότητας αυτής, που ορίζεται ως η πωλούμενη κατά την εν λόγω περίοδο ποσότητα προϊόντος. Ο βαθμός δραστηριότητας ορίζεται συχνά είτε ως το ποσοστό των πωλήσεων

προς την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης είτε με το συνολικό ύψος των πραγματοποιημένων εσόδων.

Στην εξέταση της σχέσης μεταξύ εξόδων και βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης είναι σημαντική η διάκριση των εξόδων σε σταθερά και σε μεταβλητά έξοδα.

Σταθερά έξοδα: Τα έξοδα τα οποία δεν μεταβάλλονται με τη μεταβολή του βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης, λέγονται σταθερά έξοδα. Ακόμη κι αν οι πωλήσεις μειωθούν στο μηδέν, το ίδιο μέγεθος σταθερών εξόδων θα υφίσταται τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, αφού μακροπρόθεσμα για να είναι η επιχείρηση σε θέση να λειτουργεί, πρέπει τα έσοδα είναι αρκετά ώστε να καλύπτουν το σύνολο των σταθερών εξόδων της.

Έτσι, αν Q δείχνει τον όγκο των πωλήσεων, N τον μέγιστο βαθμό δραστηριότητας και C_i δείχνει το μέγεθος των σταθερών εξόδων της επιχείρησης, τότε

$C_i = f_i(Q) = \alpha$, σταθερό για $Q < N$

Είναι η συνάρτηση των σταθερών εξόδων, η οποία ισχύει για το πεδίο ορισμού της N .

Μεταβλητά έξοδα: Τα έξοδα των οποίων το μέγεθος μεταβάλλεται με τις μεταβολές του βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης λέγονται μεταβλητά έξοδα. Οι επιχειρήσεις συνήθως υποθέτουν ότι τα μεταβλητά έξοδα μεταβάλλονται σε άμεση αναλογία με τη μεταβολή των πωλήσεων. Στην περίπτωση αυτή τα εν λόγω έξοδα λέγονται αναλογικά. Έτσι, αν C_{2i} εμφανίζει τα αναλογικά έξοδα, τότε:

$C_{2i} = f_{2i}(Q) = \mu Q$, για $Q \in N$

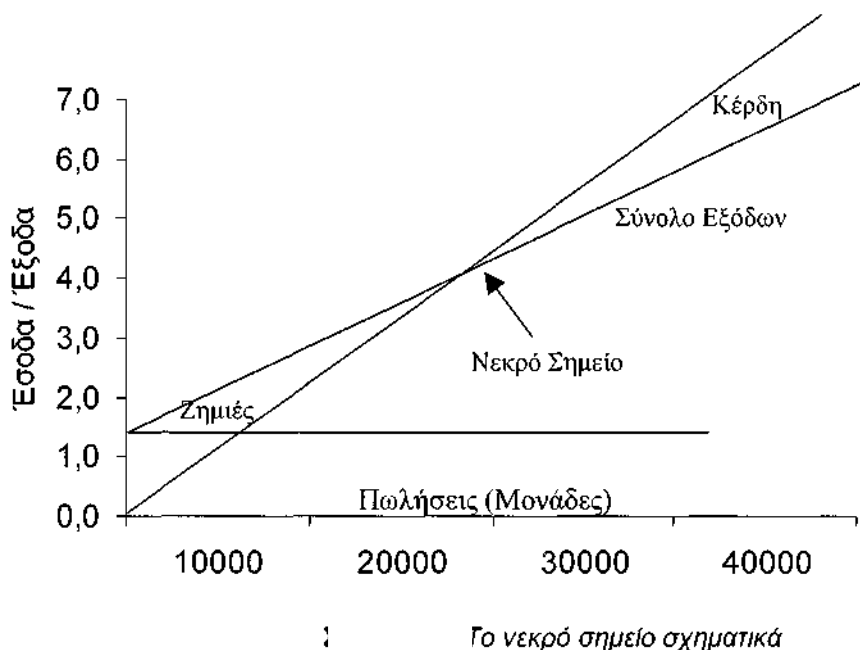
Είναι η συνάρτηση των άμεσα αναλογικών εξόδων. Στα εν λόγω έξοδα περιλαμβάνονται συνήθως τα ημερομίσθια των εργατών, όπως και έξοδα για άμεσα υλικά και ηλεκτρική ενέργεια.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι εάν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να μειώσει την απασχόληση κάτω από ένα επίπεδο, τότε ένα μέρος των εργατικών θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως σταθερό έξοδο.

Η έννοια του νεκρού σημείου εστιάζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει να σταθερά της έξοδα μέσω ενός ελαχίστου επιπέδου πωλήσεων.

Σε περίπτωση που δεν υπήρχαν έξοδα, δεν θα υφίσταται και η έννοια του νεκρού σημείου, αφού η επιχείρηση θα εμφάνιζε κέρδη από την πρώτη μονάδα πωλήσεως.

Ημιμεταβλητά έξοδα: Είναι φανερό ότι όλα τα έξοδα της επιχείρησης δεν είναι δυνατό να καταταγούν καθαρά σε μια από τις δύο αυτές κατηγορίες. Συγκεκριμένα, πολλά από τα έξοδα μπορούν να χαρακτηριστούν ως ημιμεταβλητά. Διακρίνουμε εντελώς διαφορετικά είδη ημιμεταβλητών εξόδων. Τα έξοδα με κλιμακωτή συνάρτηση και τα έξοδα με γραμμική συνάρτηση. Τα ημερομίσθια των αποθηκάριων είναι ένα παράδειγμα είναι ένα παράδειγμα του πρώτου είδους. Καθώς οι πωλήσεις αυξάνονται από το μηδέν και κάποιο επίπεδο ένας αποθηκάριος είναι αρκετός. Όταν όμως οι πωλήσεις υπερβούν το εν λόγω επίπεδο, τότε η εργασία γίνεται πολύ μεγάλη γι' αυτόν και ένας δεύτερος αποθηκάριος θα πρέπει να αναλάβει εργασία.



Στο σχήμα το νεκρό σημείο βρίσκεται στην τομή των ευθειών των συνολικών εσόδων και συνολικών εξόδων, που αντιστοιχεί σε επίπεδο πωλήσεων 300.000 μονάδες. Η γραμμή των εσόδων υποτίθεται, ότι είναι πλήρως αναλογική προς τις πωλούμενες μονάδες. Το ίδιο ισχύει και για τα μεταβλητά έξοδα, που καθορίζονται πλήρως από το κόστος των πωλούμενων μονάδων, ενώ τα σταθερά έξοδα δεν επηρεάζονται από τον όγκο των πωλήσεων, γι' αυτό και εμφανίζονται με μια ευθεία γραμμή παράλληλη προς τον άξονα των πωλούμενων μονάδων. Στην πράξη ούτε τα μεταβλητά είναι

πλήρως αναλογικά προς τον όγκο των πωλήσεων, αλλά ούτε και τα σταθερά παραμένουν τα ίδια.

Αυτές οι ιδιότητες μπορούν να υπάρχουν να υπάρχουν μόνο σε περιορισμένες κλίμακες πωλήσεων ή παραγωγής, έξω από τις οποίες οι ευθείες γραμμές των εσόδων και των εξόδων ακολουθούν διαφορετικούς κανόνες και μετατρέπονται σε καμπύλες. Πράγματι, τα μεν έσοδα είναι δυνατόν να επηρεαστούν από τυχόν μεταβολές τις τιμής πώλησης, που εξαρτώνται σε κάποιο βαθμό από τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς, τα δε έξοδα από μεταβολές στην παραγωγή και στις πωλήσεις πέραν των κανονικών ορίων. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η μελέτη των σχέσεων δραστηριότητας -εξόδων- οικονομικού αποτελέσματος πρέπει να γίνεται επί νέων βάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Οι αριθμοδείκτες αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του χρηματοοικονομικού αναλυτή. Μπορούν να αποκαλύψουν αδυναμίες της επιχειρήσεως σε διάφορους τομείς και να βοηθήσουν τη διοίκηση να λάβει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις, όπως συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων, η χρήση τους αποδεικνύεται όχι απλά πολύτιμη, αλλά και απαραίτητη, αφού τα απόλυτα μεγέθη, π.χ. κέρδη, πωλήσεις, πάγια κ.λ.π. δεν αρκούν ή ελάχιστα προσφέρουν. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίηση της μεθόδου της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεικτών για την ανάλυση της χρηματοοικονομικής επίδοσης είναι κατάλληλη, γιατί οι δείκτες αυτοί συνοψίζουν με συστηματικό τρόπο μεγάλο αριθμό χρηματοοικονομικών δεδομένων, την εξέλιξη των οποίων επιθυμείται να εξεταστεί.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών δεικτών περιλαμβάνονται κυρίως στις βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Παρά τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα τους οι αριθμοδείκτες πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή και επιφυλακτικότητα, γιατί είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε παραπλανητικά συμπεράσματα. Ιδιαίτερως θα πρέπει να προσεχθούν από τον εκάστοτε αναλυτή τα παρακάτω σημεία:

- Τα συσχετιζόμενα ποσά πρέπει να είναι κατά το δυνατόν ακριβή και αντικειμενικά.
- Ο αριθμοδείκτης πρέπει να δίνει λογική και αληθοφανή σχέση. Υπερβολικά υψηλοί ή χαμηλοί δείκτες μπορεί να προκύπτουν από πολύ μικρά ποσά στους όρους των δεικτών. Η περίπτωση αυτή πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερως, όταν οι πράξεις γίνονται αυτόματα από ηλεκτρονικό υπολογιστή.
- Οι αριθμοδείκτες θα πρέπει να συσχετισθούν με δείκτες προηγούμενων ετών της ίδιας της επιχείρησης, με δείκτες πρότυπους ή

προϋπολογιστικούς, με δείκτες αντιπροσωπευτικών εταιριών του κλάδου.

Οι κυριότεροι δείκτες που συνήθως καταρτίζονται διακρίνονται στις εξής πέντε κατηγορίες.

Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιχείρησης να αντιμετωπίζει της βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Με άλλα λόγια, με τους δείκτες αυτούς επιχειρείται να αναλυθούν οι συνθήκες βραχυπρόθεσμου κινδύνου επιβίωσης της επιχείρησης.

Δείκτες Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης και περιουσιακής διάθρωσης

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση αφενός των πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης και αφετέρου της περιουσιακής συγκρότησης του ενεργητικού της. Με άλλα λόγια, με τους δείκτες αυτούς επιχειρούμε να αναλύσουμε τις συνθήκες μακροχρόνιου κινδύνου επιβίωσης της επιχείρησης.

Δείκτες Απόδοσης ή Αποτελέσματος

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ικανότητας της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη. Με άλλα λόγια, οι δείκτες αυτοί αξιολογούν το βαθμό κερδοφορίας της επιχείρησης.

Δείκτες Δραστηριότητας ή Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας με την οποία πραγματοποιούνται ορισμένες βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες και προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις συνθήκες κερδοφορίας και βραχυχρόνιου και μακροχρόνιου κινδύνου επιβίωσης της επιχείρησης.

Δείκτες Αγοραίας Αξίας ή Αποτίμησης

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των αγοραίων τιμών μετοχών, κερδών, μερισμάτων και των λογιστικών τιμών των μετοχών.

Ανάλογα με την πηγή της προέλευσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων οι παραπάνω δείκτες μπορούν επίσης να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες: α) Δείκτες Ισολογισμού β) Δείκτες Αποτελεσμάτων Χρήσης γ) Δείκτες Κατάστασης Μεταβολών Χρηματοοικονομικής Θέσης δ) Μεικτοί Δείκτες²¹.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος ρευστότητα όπως έχει προαναφερθεί αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της και κατά επέκταση να μετατρέπει τα περιουσιακά της στοιχεία σε χρηματικά μέσα. Από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης η έλλειψη της ρευστότητας ή η μειωμένη ρευστότητα μπορεί να προκαλέσει μειωμένη ικανότητα στη δημιουργία ή στην παραπέρα αύξηση των κερδών της και ακόμη την εσπευσμένη ρευστοποίηση παγίων περιουσιακών στοιχείων και ενδεχομένως την έναρξη διαδικασιών πτώχευσης. Η μειωμένη ρευστότητα αποτελεί τροχοπέδη στη λήψη αποφάσεων και μειώνει τον ορίζοντα δράσεως μιας επιχείρησης²².

Από την πλευρά των πιστωτών και των προμηθευτών της επιχείρησης η μειωμένη ρευστότητα μπορεί να έχει σαν συνέπεια την καθυστέρηση στην είσπραξη ή μερική και πιθανώς ολική απώλεια τους. Αλλά και η υπερεπάρκεια διαθεσίμων και ρευστοποιήσιμων στοιχείων μπορεί να αποτελεί εμπόδιο στην κανονική στην κανονική ανάπτυξη, αφού ένα μέρος του κεφαλαίου της μένει αναξιοποίητο, ένεκα και του υπερβολικά υψηλού βαθμού ρευστότητας. Γι' αυτό είναι ανάγκη να διατηρείται μια σωστή αναλογία ανάμεσα στα διάφορα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και κυρίως ως προς τον όγκο των πωλήσεων, η οποία να της επιτρέπει να εκπληρώνει με σχετική άνεση τις υποχρεώσεις της, χωρίς να εμποδίζεται η επίτευξη των οικονομικών της στόχων.

²¹ Λαζαρίδης Ι., Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

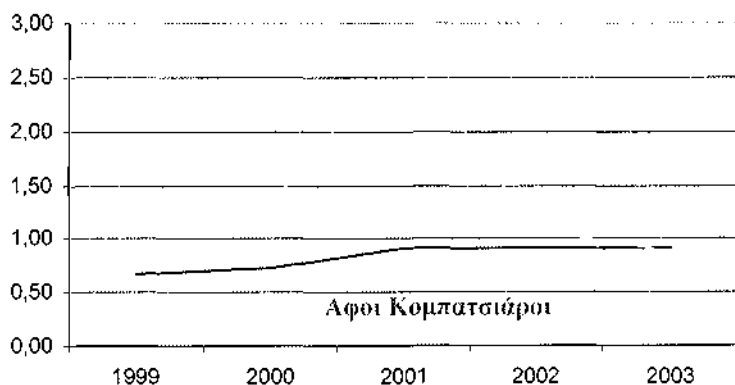
²² Αργύρης Λέων Αδαμίδης, «Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων», Εκδόσεις University Studio Press, 1998

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	2000	2001	2002	2003	2004
Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	0,68	0,72	0,92	0,92	0,91
Άμεσης Ρευστότητας	0,46	0,62	0,85	0,86	0,86
Μετρητών	0,13	0,11	0,14	0,09	0,17
Κεφάλαιου Κίνησης	-0,27	-0,23	-0,06	-0,06	0,07

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας (*Current Ratio*)

Ο δείκτης της κυκλοφοριακής ρευστότητας, ισούται με τον λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο δείκτης χρησιμοποιείται προκειμένου να αξιολογηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες της υποχρεώσεις.

Σύμφωνα με τον Πίνακα η κυκλοφοριακή ρευστότητα της επιχείρησης το 2000 υπολογίζεται στο 0,68 κάτι που σημαίνει αρνητικό κεφάλαιο κίνησης και έντονα προβλήματα βραχυχρόνιας ρευστότητας. Οικονομικά πλάνα πιθανόν να αναβάλλονται λόγω της αδυναμίας πληρωμών ή ακόμη να πραγματοποιείται ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.



Για να αντεπεξέλθει στις καθημερινές της συναλλαγές χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμους δανειακούς λογαριασμούς οι οποίοι καλύπτουν 50% του συνολικού παθητικού. Αιτία εμφάνισης του αρνητικού κεφαλαίου κίνησης αποτελούν οι εκτεταμένες συναλλαγές με επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Σημαντικά ποσά οφείλονται στην εταιρία από τις συγκεκριμένες συμφωνίες κάτι που καθρεπτίζεται πλήρως στις αυξημένες απαιτήσεις που εμφανίζονται στον ισολογισμό.

Τα επόμενα χρόνια η κατάσταση βελτιώνεται έως ένα βαθμό, δίχως όμως να ξεπερνάει το ψυχολογικό όριο της μονάδος με το δείκτη να φτάνει την

τελευταία χρονιά στο 0,91. Στην εξεταζόμενη πενταετία η άνοδος του δείκτη οφείλεται βασικά στη μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων κατά 23,24% σε σχέση με το κόστος πωληθέντων που αυξήθηκε με ρυθμό 20,7%. Επειδή το κόστος αυξήθηκε με ρυθμό μικρότερο από τις πωλήσεις έτσι και τα ποσά των απαιτήσεων και των διαθεσίμων αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο ως προς αυτά των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές. Εντούτοις, η αύξηση των πιστωτικών πωλήσεων κρύβει κάποιες παγίδες, διότι οι υψηλές πιστώσεις συνεπάγονται με αυξημένους επισφαλείς πελάτες και διαφεύγοντα κέρδη λόγω αδυναμίας είσπραξης των απαιτήσεων.

Σύμφωνα με το διάγραμμα η Αφοι Κομπασιάρει Α.Ε. από το 1999 -2002 υπολείπεται σαφώς στη ρευστότητα σε σχέση με το ΜΟΔ. Βέβαια παρουσιάζει μια σχετική σταθερότητα σε σχέση με τον κλάδο κάτι που τις επιτρέπει να προγραμματίζουν ευκολότερα τις μελλοντικές τις κινήσεις.

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (*Acid Ratio*)

Η επιχείρηση για την πληρωμή των χρεών της, μπορεί να στηριχθεί, εκτός από τα διαθέσιμα της και τις τρέχουσες απαιτήσεις της, που πηγάζουν κυρίως από τους λογαριασμούς χρεωστών, πελατών και γραμματίων εισπρακτέων, όταν αυτές μπορούν να μετατραπούν σε ρευστό στις κανονικές τους προθεσμίες. Ουσιαστικά εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, δίχως να προσφεύγει στα αποθέματα της. Τα αποθέματα δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν εύκολα και μάλιστα δίχως ζημιά. Έτσι η ομαλή ρευστοποίηση των αποθεμάτων σχετίζεται περισσότερο με το ρυθμό της παραγωγής και πωλήσεων, παρά με την άμεση διάθεση τους.

Εν συντομία ο δείκτης της άμεσης ρευστότητας ισούται με το πηλίκο των κυκλοφορούντων μείον τα αποθέματα προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Στην προκειμένη περίπτωση της ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. ο αριθμοδείκτης ακολουθεί παρόμοια πορεία με τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας. Τα αποθέματα της επιχείρησης αποτελούν το 17,90% του ενεργητικού το 1999 και μόλις το 4,13% το 2003. Συγκεκριμένα το 2000 ο δείκτης βρίσκεται στο 0,46 και ακολουθεί αυξητική τάση και το 2004 φτάνει το 0,86. Βέβαια παρόλο την αύξηση ο δείκτης παραμένει κάτω από τη μονάδα άρα δεν μπορεί να αντεπεξέλθει μόνο με τα διαθέσιμα και τους λογαριασμούς των

απαιτήσεων. Οι αιτίες διακύμανσης του δείκτη ταυτίζονται με αυτές του δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας.

Επιπροσθέτως ένας εναλλακτικός δείκτης της άμεσης ρευστότητας θεωρείται ο αριθμός ημερών που απαιτείται για να δημιουργηθούν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης οι αναγκαίοι εσωτερικού πόροι για να καλύψουν τη διαφορά μεταξύ των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και του συνόλου των εισπρακτέων λογαριασμών και των χρηματικών διαθεσίμων. Ο συγκεκριμένος δείκτης ενδιαφέρει άμεσα τους δανειστές της επιχείρησης επειδή ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι κάτω από τη μονάδα.

	2000	2001	2002	2003	2004
D Δημιουργίας Εσωτερικών Πόρων	404,64	278,89	84,09	98,79	108,67

Απαιτούμενες ημέρες δημιουργίας των απαραίτητων εσωτερικών πόρων

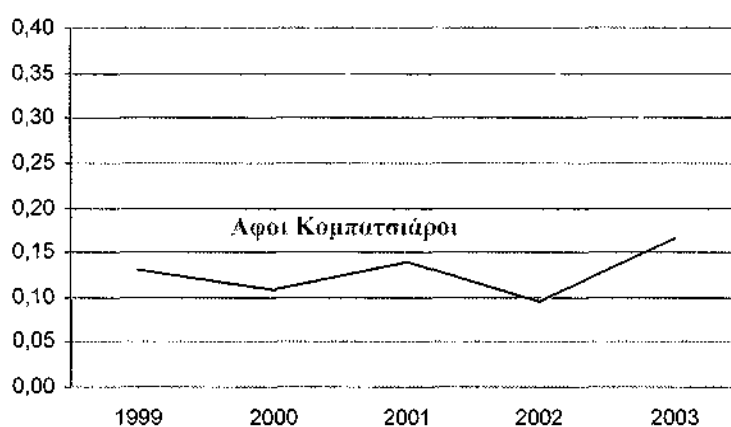
Η δυσμενής θέση της Κομπασιάροι Αμάθεια Α.Ε. όσο αναφορά την ρευστότητα γίνεται καλύτερα κατανοητή χάρη στον Πίνακα. Το 2000 απαιτούνταν 405 περίπου ημέρες για να δημιουργηθούν οι απαραίτητοι πόροι ώστε να καλυφθούν οι βραχυπρόθεσμες εκκρεμότητες. Το 2001 βελτιώνεται έως ένα βαθμό η κατάσταση με το D να πέφτει στις 278,89 ημέρες. Η συγκεκριμένη μείωση οφείλεται εξ' ολοκλήρου στην αύξηση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης λόγω της αύξησης του μικτού κέρδους κατά 31%. Τα στοιχεία του αριθμητή παρουσιάζουν σε απόλυτες τιμές ισόποση αύξηση.

Την επόμενη χρονιά ο δείκτης φτάνει στο χαμηλότερο επίπεδο της πενταετίας με 84,9 ημέρες λόγω της αισθητής αύξησης των απαιτήσεων κατά 1.056.700, έναντι 392.200 των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων καθώς και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης. Τις δύο επόμενες χρονιές ο δείκτης παρουσιάζει μια τάση αύξησης στις 108,67 ημέρες το 2003 λόγω της μεταβολής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Δείκτης Μετρητών (Cash Ratio)

Ο αριθμοδείκτης αυτός εμφανίζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά που διατηρεί στο ταμείο και τους λογαριασμούς καταθέσεων όψεως των τραπεζών.

Ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ 0,17 και 0,09 κάτι που σημαίνει πως επιχείρηση διατηρεί στην κατοχή της μικρό ποσοστό διαθεσίμων. Η συνολική της ρευστότητα εξαρτάται από την ταχύτητα ρευστοποίησης των απαιτήσεων. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις διατηρούν στο ταμείο τους υψηλότερα ποσοστά χρηματικών διαθεσίμων.



Δείκτης Κεφαλαίου Κίνησης προς Σύνολο Ενεργητικού (*Working Capital / Assets Ratio*)

Το κεφάλαιο κίνησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα κριτήριο βραχυπρόθεσμης ρευστότητας της επιχείρησης. Το κεφάλαιο κίνησης εμφανίζει το μέρος του κυκλοφορούντος ενεργητικού που έχει χρηματοδοτηθεί με μακροπρόθεσμα κεφάλαια της επιχείρησης²³.

Βάση του Πίνακα η Κομπατσιάροι Αμάθεια Α.Ε. σε ολόκληρη την πενταετία έχουν αρνητικό δυνητικό απόθεμα ρευστότητας. Μάλιστα το 2000 και 2001 ξεπερνάει το -20%, με -0,27 και -0,23 αντιστοίχως. Στην τελευταία τριετία βελτιώνεται και σταθεροποιείται στο -0,06 με -0,07.

²³ Αργύρης Λέων Αδαμίδης, «Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων», Εκδόσεις University Studio Press, 1998

5.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ

Οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης και περιουσιακής διάρθρωσης χρησιμεύουν στην αξιολόγηση των συνθηκών μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή του μακροπρόθεσμου κινδύνου επιβίωσης, όπως αυτές διαμορφώνονται από τις σχέσεις μεταξύ των ιδίων και ξένων κεφαλαίων από τη μια πλευρά και μεταξύ των μακροπρόθεσμων κεφαλαίων και παγίων περιουσιακών στοιχείων από την άλλη.

Δείκτες Χρέους (*Debt Ratio*)

Οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης ή δείκτες χρέους μετρούν τον βαθμό χρηματοδότησης της επιχείρησης με ξένα κεφάλαια. Οι δείκτες αυτοί δίνουν την απαραίτητη πληροφόρηση τόσο στους διοικούντες όσο και στους δανειστές, προκειμένου να εκτιμήσουν το περιθώριο ασφαλείας, το οποίο παρέχεται από το ύψος των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης. Οι δανειστές προτιμούν χαμηλούς δείκτες χρέους για να έχουν λιγότερες απώλειες σε περίπτωση πτώχευσης της επιχείρησης. Η διοίκηση από την άλλη επιθυμεί υψηλούς δείκτες για να μειώσει το μέσο κόστος των απασχολούμενων κεφαλαίων.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΕΟΥΣ	2000	2001	2002	2003	2004
Χρημ/κης Μόχλευσης	0%	0%	35,26%	25,23%	16,46
Δείκτης Χρέους	0%	0%	54,47%	33,75%	19,71
ΞΚ/ΙΚ	82,45%	82,94%	82,13%	80,65%	84,03

Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης

Η χρηματοοικονομική μόχλευση μετριέται με το λόγο του μακροπρόθεσμου χρέους προς το σύνολο των μακροπρόθεσμων κεφαλαίων της επιχείρησης.

Το 2002 μετά από τη λήψη μακροπρόθεσμου δανεισμού πλέον το μακροχρόνιο χρέος καταλαμβάνει το 35,26% των μακροπρόθεσμων κεφαλαίων, τα επόμενα χρόνια διαφαίνεται μια τάση μείωσης του ποσοστού με το 2004 να φτάνει το 16,46%. Η επιχείρηση επιλέγει πολιτικές χαμηλού χρηματοοικονομικού κινδύνου με αποτέλεσμα να διατηρεί να διατηρεί σε

χαμηλά επίπεδα τα ποσά του μακροπρόθεσμου ξένου κεφαλαίου. Η επιχείρηση μπορεί να κινείται με άνεση όσο αναφορά τις χρηματοδοτήσεις, αλλά είναι και σε θέση, όταν χρειαστεί χρήματα να βρει πρόθυμους δανειστές. Έως το 2002 η επιχείρηση απέφευγε να προχωρήσει στη σύναψη μακροπρόθεσμων δανεισμών, προτιμούσε να χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμους δανειακούς λογαριασμούς ή να αυτοχρηματοδοτείται με τα ίδια κεφάλαια της. Μπορεί το μέσο κόστος χρήσης να κεφαλαίου να ήταν υψηλότερο αλλά με αυτό τον τρόπο διατηρεί τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα.

Το 2002 όπως έχει προλεχθεί προχώρησε στη λήψη μακροχρόνιου δανεισμού με το δείκτη χρηματοοικονομικής μόχλευσης να φτάνει το 35,26 %. Από εκεί και πέρα τα επόμενα έτη η τάση είναι καθοδική με το 2004 το ποσοστό να πέφτει στο 16,46 λόγω της μείωσης των ξένων μακροπρόθεσμων κεφαλαίων.

Δείκτης Ξένου Κεφαλαίου ή Καταχρέωσης

Ο δείκτης μετριέται με το λόγο του μακροπρόθεσμου χρέους προς τα ίδια κεφάλαια.

Ο δείκτης αυτός ακολουθεί παρόμοια εξέλιξη όπως με το δείκτη της χρηματοοικονομικής μόχλευσης. Η μοναδική χρονιά που τα ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια ξεπερνούν τα ίδια κεφάλαια είναι το 2002.

Δείκτης Πίεσως Ξένου Κεφαλαίου

Ο δείκτης φανερώνει το ποσοστό συμμετοχής του ξένου κεφαλαίου στο συνολικό κεφάλαιο ή με άλλα λόγια το βαθμό εξαρτήσεως της επιχείρησης από το ξένο κεφάλαιο. Ισούται με το λόγο ξένα κεφάλαια προς συνολικό παθητικό.

Ο δείκτης χαρακτηρίζεται για την διαχρονική του σταθερότητα, ουσιαστικά κυμαίνεται μεταξύ 80%-83% περίπου. Η συντριπτικό μέρος του δείκτη αποτελείται από βραχυπρόθεσμα κεφάλαια κάτι που σημαίνει υψηλό χρηματικό κίνδυνο στην βραχυχρόνια περίοδο και χαμηλότερο στη μακροχρόνια. Αυτή η κατάσταση μπορεί να συνεπάγεται και με υψηλό μέσο κόστος απασχολούμενων κεφαλαίων.

Δείκτες Συγκρότησης και Χρηματοδότησης Περιουσίας

Οι δείκτες αυτοί εμφανίζουν από τη μία πλευρά, τη σχέση μεταξύ κατηγοριών επενδύσεων σε περιουσιακά στοιχεία και, από την άλλη πλευρά, τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών και των πηγών από τις οποίες αντλήθηκαν τα κεφάλαια, με τα οποία έγινε η χρηματοδότηση των συγκεκριμένων επενδύσεων.

Δείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας

Ο δείκτης εκφράζει τη σχέση μεταξύ των παγίων περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής αξίας του ενεργητικού. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την τιμή του δείκτη αυτού διακρίνονται σε επιχειρήσεις έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων και σε επιχειρήσεις έντασης κυκλοφορούντων στοιχείων.

Ο δείκτης ισούται με το λόγο της αξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων προς την συνολική αξία του ενεργητικού.

Η ΑΦΟΙ ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. χρόνο με το χρόνο μετατρέπεται όλο και περισσότερο σε μια επιχείρηση κατεξοχήν εντάσεως κυκλοφορούντων στοιχείων. Η αναλογία μεταξύ παγίων και κυκλοφορούντων βρισκόταν στο 3/5 περίπου το 1999. Αναλυτικότερα, το 1999 τα πάγια περιουσιακά στοιχεία καταλάμβαναν το 41,15% ενώ το 2003 το ποσοστό τους φτάνει στο χαμηλότερο επίπεδο του 24,80%. Τα κυκλοφορούντα στοιχεία ακολουθούν ακριβώς αντίστροφη πορεία με το 1999 να έχουν ένα ελαφρύ προβάδισμα με 55,72%, τα επόμενα χρόνια αυξάνουν συνεχώς τα ποσοστά τους και φτάνουν στο υψηλό ποσοστό του 74,22%.

Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων προορίζεται για τη χρηματοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας παρά για την αγορά νέων ενσώματων ακινητοποιήσεων. Η επιχείρηση με τα από 26 έτη συνεχόμενης λειτουργίας στο χώρο του βιομηχανικού Catering έχει αποκτήσει πλέον τόσο των απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και τις απαραίτητες κτιριακές εγκαταστάσεις, ώστε να αντεπεξέρθει σε οποιοδήποτε φυσιολογικό επίπεδο πωλήσεων. Το γεγονός αυτό γίνεται φανερό στις μικρές διαφοροποιήσεις των παγίων στοιχείων που οφείλονται σε προγραμματισμένες τεχνολογικές βελτίωσης ή αντικαταστάσεις.

Το ολοένα αυξανόμενο επίπεδο των πιστωτικών πωλήσεων τροφοδοτεί το λογαριασμό των απαιτήσεων ο οποίος πενταπλασίασε το μέγεθος του. Το 1999 οι απαιτήσεις από πελάτες της επιχείρησης έφταναν το ποσό των 1.133.827,98 €, ενώ το ποσό αυτό το 2003 έφτασε στο ύψος των 5.525.395,68 €.

Δείκτης Αυτοχρηματοδότησης Π.Π.Σ.

Ο δείκτης αυτός εκφράζεται από το λόγο των ιδίων κεφαλαίων προς τα πάγια περιουσιακά στοιχεία.

Δείχνει το ποσοστό κάλυψης των παγίων περιουσιακών στοιχείων από το ίδιο κεφάλαιο και θεωρείται ικανοποιητικός, όταν είναι τουλάχιστον μεγαλύτερος από τη μονάδα, δηλαδή όταν το ίδιο κεφάλαιο υπερτερεί της αξίας των καθαρών παγίων. Η σημασία του αριθμοδείκτη έγκειται, στο ότι τα πάγια χρηματοδοτούμενα 100% από τα ίδια κεφάλαια, μπορούν εάν χρειασθεί, να χρησιμοποιηθούν για την εξόφληση του ξένου μακροπρόθεσμου κεφαλαίου. Αυτό προϋποθέτει όμως ο αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης να είναι μικρότερος από τη μονάδα.

Όπως γίνεται φανερό από τον η επιχείρηση έχει μια όλο και μεγαλύτερη τάση να αυτοχρηματοδοτεί τις επενδύσεις των παγίων περιουσιακών στοιχείων, μάλιστα από το 2001 και μετά το ποσοστό της αυτοχρηματοδότησης ξεπερνάει το 50%. Ο μακροπρόθεσμος δανεισμός δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό λόγω της φύσης της εταιρίας αλλά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του πελατολογίου της ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. Η αύξηση του ποσοστού των ιδίων κεφαλαίων συνεπάγεται και με μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου που διατρέχει η επιχείρηση σε περιόδους ύφεσης.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΠΠΣ ΜΕ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
	1999	2000	2001	2002	2003
Βραχυπρόθεσμα Κεφάλαια	64,97%	65,56%	20,20%	21,06%	28,71%

Σημαντικό μέρος των παγίων χρηματοδοτείται με βραχυπρόθεσμα κεφάλαια δανειακού χαρακτήρα μάλιστα το 1999 το μεγαλύτερο μέρος τους χρηματοδοτούνταν με βραχυπρόθεσμα κεφάλαια. Χρηματοοικονομικά δεν ευσταθούσε η κατάσταση αυτή διότι η χρησιμοποίηση βραχυχρόνιων κεφαλαίων σε επενδύσεις με μακροχρόνιο ορίζοντα επιβαρύνει την επιχείρηση

με ιδιαιτέρως υψηλά επιτόκια και χρηματοοικονομικά έξοδα. Στα επόμενα χρόνια διορθώνεται έως ένα βαθμό η κατάσταση με αποτέλεσμα τα βραχυχρόνια κεφάλαια να καταλαμβάνουν το 28,71% των παγίων.

Δείκτης Κυκλοφορούντος Ενεργητικού προς Συνολικά Ξένα Κεφάλαια

Ο δείκτης εκφράζεται με το λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τα συνολικά ξένα κεφάλαια και εμφανίζει το δυνητικό βαθμό ρευστότητας που έχει η επιχείρηση προκειμένου να εξοφλήσει τις συνολικές υποχρεώσεις της.

Σ' ολόκληρη την εξεταζόμενη πενταετία η επιχείρηση παρουσιάζει αρνητικό δυνητικό ρευστότητας. Σε καμία χρονική περίοδο τα κυκλοφορούντα στοιχεία δεν καλύπτουν τις υποχρεώσεις προς τρίτους, κάτι που βάζει σε κίνδυνο τη μακροχρόνια λειτουργία της επιχείρησης. Η καθυστέρηση πληρωμών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ακύρωση παραγγελιών λόγω μη προμήθειας των πρώτων υλών εκ μέρους των προμηθευτών. Ωστόσο παρά την αρνητική ρευστότητα παρατηρείται μια σχετική ομαλοποίηση της κατάστασης με τη συνεχώς ανοδική τάση του δείκτη, χαρακτηριστικά το 2003 τα κυκλοφορούντα καλύπτουν το 0,88 % των συνολικών ξένων κεφαλαίων.

Δείκτης Χρηματοδότησης Π.Π.Σ. με Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια

Ο συγκεκριμένος δείκτης δίνει πληροφορίες στους μακροπρόθεσμους δανειστές της επιχείρησης όσο αφορά τις υφιστάμενες συνθήκες εξασφάλισης τους. Έτσι, ο δείκτης αυτός ισούται με το λόγο των παγίων περιουσιακών στοιχείων προς τα μακροπρόθεσμα κεφάλαια.

Το 2001 η επιχείρηση προχώρησε στη λήψη μακροπρόθεσμου δανεισμού, το ποσό του δανεισμού υπολείπεται 3,42 φορές από το σύνολο των παγίων στοιχείων της. Επομένως, οι δανειστές της επιχείρησης διατρέχουν ελάχιστο κίνδυνο απώλειας των χρημάτων τους, αφού ακόμη και σε περίπτωση πτώχευσης της επιχείρησης και ρευστοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων σε τιμή που χαμηλότερη από την πραγματική οι δανειστές θα εισπράξουν και πάλι τα χρήματα τους. Τα επόμενα χρόνια διευρύνεται η αναλογία ακόμη περισσότερο φτάνοντας το 2003 το 9,20, άρα με λίγα λόγια οι ενδεχόμενοι μελλοντικοί δανειστές της ΚΟΜΠΑΤΣΙΑΡΟΙ Α.Ε. δεν θα πρέπει να έχουν απολύτως κανένα ενδοιασμό στο να προχωρήσουν στην χρηματοδότηση

της επιχείρησης, αφού σε σχεδόν σε κάθε περίπτωση θα εισπράξουν τα χρήματα τους.

Δείκτες Κάλυψης των Δανειακών Υποχρεώσεων

Οι ετήσιες δανειακές υποχρεώσεις της επιχείρησης αναφέρονται στην καταβολή των τόκων για την εξυπηρέτηση του χρέους, όπως επίσης και στην αποπληρωμή των δόσεων των δανείων.

Ο δείκτης ισούται με το λόγο των κερδών πριν από τους τόκους και τους φόρους προς από τους τόκους. Η επιχείρηση από έτος προς έτος καλύπτει όλο και πιο άνετα τα χρηματοοικονομικά της έξοδα. Το 1999 τα Κ.Π.Τ.Φ. καλύπτουν τους χρεωστικούς τόκους κατά 1,5 φορά περίπου. Με την αύξηση των πωλήσεων αυξήθηκαν και τα Κ.Π.Τ.Φ. ενώ οι χρεωστικοί τόκοι παρέμειναν σταθεροί, έτσι το 2003 τα κέρδη υπερκαλύπτουν τους τόκους κατά 8,55 φορές. Εφόσον καλύπτει σ' αυτό το βαθμό τα χρηματοοικονομικά της έξοδα δεν διατρέχει σοβαρό χρηματοοικονομικό κίνδυνο, ενώ από την πλευρά τους οι δανειστές δεν διατρέχουν κίνδυνο προς το παρόν να χάσουν τα χρήματα τους.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ανάλυση της Ταχύτητας Κυκλοφορίας των Περιουσιακών Στοιχείων (Turnover Ratios)

Η μελέτη της ταχύτητας κυκλοφορίας των περιουσιακών στοιχείων βοηθά και συμπληρώνει την ανάλυση της ρευστότητας της επιχειρήσεως, αφού η τελευταία επηρεάζεται άμεσα από την δυνατότητα ρευστοποίησης τους. Η επιχείρηση έχει επενδύσει κεφάλαια σε μέσα παραγωγής και εμπορεύσιμες αξίες, από την εκμετάλλευση των οποίων αναμένει κέρδη. Τα κέρδη με τη σειρά τους είναι συνάρτηση του κυκλώματος της παραγωγής, της πωλήσεως, του εφοδιασμού με πρώτες ύλες κτλ., το οποίο επαναλαμβάνεται συνεχώς. Όσο πιο γρήγορα επαναλαμβάνεται η πιο πάνω διαδικασία, τόσο περισσότερα είναι τα κέρδη. Αντίθετα, κάθε καθυστέρηση έχει δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση, οι οποίες εκδηλώνονται σε πρώτο στάδιο στη ρευστότητα της και σε δεύτερο στάδιο στην αποδοτικότητα της.

Γενικότερα, οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν το βαθμό της αποτελεσματικότητας χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί προκύπτουν από τη σύγκριση μεταξύ του επιπέδου των πωλήσεων και του επενδυθέντος κεφαλαίου στα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	1999	2000	2001	2002	2003
Κ.Τ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	16,60	19,99	42,35	58,94	55,67
Δ.Κ.Τ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9,03	10,47	22,41	32,17	27,27
ΜΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	21,98	18,26	8,62	6,19	6,56
Δ.Κ.Τ. ΕΙΣΠΡ. ΛΟΓ.	8,06	6,68	7,18	7,35	5,97
ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠ.	45,28	54,63	50,81	49,68	61,12
Δ.Κ.Τ. ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	0,09	0,10	0,10	0,10	0,08
Δ.Κ.Τ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	-9,10	-10,43	-19,93	-44,35	-34,92
Δ.Κ.Τ. Π.Π.Σ.	5,76	6,55	8,42	9,16	8,79
ΣΥΝ/ΚΗ ΚΥΚΛΩΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ	2,33	2,14	2,47	2,64	2,03

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

Η γενική μορφή του αριθμοδείκτη κυκλοφορίας αποθεμάτων εκφράζεται από τον λόγο των πωλήσεων προς το μέσο ύψος αποθεμάτων αρχής και τέλους Χρήσης.

Η ανάλυση του δείκτη φανερώνει την ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα των εμπορευμάτων μετατρέπονται σε εισπρακτέους λογαριασμούς δια μέσου των πωλήσεων.

Κατά το 1999 ο ρυθμός μετατροπής των αποθεμάτων σε πωλήσεις βρισκόταν στις 16,6 φορές, τα επόμενα χρόνια ο δείκτης ακολουθεί εμφανώς ανοδική πορεία και πολλαπλασιάζει την ταχύτητα του κυκλώματος αποθέματα-πωλήσεις. Από την πλευρά τους οι πωλήσεις αυξάνονται διαρκώς, ενώ τα αποθέματα μειώνουν το μέγεθος τους. Επομένως, το 2002 η επιχείρηση φτάνει στο σημείο που η κυκλοφοριακή της ταχύτητα των αποθεμάτων να βρίσκεται στις 58,94 και το 2003 στις 55,67 φορές.

Όσο μικρότερα είναι τα αποθέματα τόσο μεγαλύτερα κεφάλαια εξοικονομούνται και χρησιμοποιούνται σε αποδοτικότερες επενδύσεις. Εξάλλου βασικός σκοπός των επιχειρήσεων γενικότερα είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των αποθεμάτων με την εφαρμογή των ανάλογων μεθόδων π.χ. Just

on time ή αλλιώς μέθοδος του μηδενικού αποθέματος κάτι που εφαρμόζει με επιτυχία η εταιρία εάν κρίνουμε από την πορεία του συγκεκριμένου δείκτη.

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων

Επειδή η αξία των πωλήσεων περιλαμβάνει το μικτό περιθώριο κέρδους υπολογίζουμε το δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων με το λόγο του κόστους των πωληθέντων προς το μέσο ύψος των αποθεμάτων αρχής και τέλους Χρήσης.

Η πορεία του δείκτη είναι παρόμοια με τον προηγούμενο. Με την αύξηση των πωλήσεων αυξάνεται και το κόστος των πωληθέντων, ενώ τα αποθέματα ακολουθούν καθοδική πορεία. Επομένως, ο δείκτης οδηγείται σε ανοδική τάση με το 2002 να φτάνει το 32,17 από 9,03 το 1999. Βέβαια το 2003 η τάση αντιστρέφεται σε μικρό βαθμό και μειώνει το μέγεθος του στο 27,27 κάτι που αντικατοπτρίζει τη μείωση του κόστους των πωληθέντων από 9.862.171,80 σε 9.558.663,21 παρόλη την αύξηση των πωλήσεων κατά 8%.

Μέση Διάρκεια Παραμονής Αποθεμάτων

Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες της επιχείρησης αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της χρονικής περιόδου που απαιτείται να περιμένει η επιχείρηση για την πώληση και αντικατάσταση των εμπορευμάτων της. Ο χρόνος αυτός υπολογίζεται με βάση το δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων. Συγκεκριμένα, ο δείκτης ισούται με το λόγο του 365 προς το δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.

Λόγω της αντίστροφης πορείας των πωλήσεων και των αποθεμάτων φυσικό επακόλουθο είναι και η μείωση του δείκτη παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες. Από τις 22 περίπου ημέρες παραμονής το 1999 πέφτει κάτω από τις 7 ημέρες το 2002 και το 2003. Όσο μικρότερος ο δείκτης τόσο μικρότερες οι πιθανότητες δημιουργίας επισφαλών απαιτήσεων. Σε γενικότερες γραμμές όσο θα μεγεθύνεται μικτό περιθώριο κέρδους η επιχείρηση θα εμφανίζει υψηλούς δείκτες ανανέωσης των αποθεμάτων ώστε να επωφεληθεί το δυνατόν περισσότερο από τα χαμηλά επίπεδα του κόστους.

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Εισπρακτέων Λογαριασμών

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων προκύπτει από τη διαίρεση των πωλήσεων με το μέσο ύψος των απαιτήσεων. Η τιμή του δείκτη εμφανίζει πόσες φορές εισπράττονται κατά μέσο όρο οι απαιτήσεις μέσα σε ένα έτος.

Ο δείκτης δεν παρουσιάζει διαχρονικά μια σταθερότητα, γεγονός πάντως αποτελεί η καθοδική του τάση. Οι απαιτήσεις καθυστερούν να εισπραχθούν με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στη ρευστότητα της επιχείρησης. Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι ο μέσος ρυθμός των αύξησης των ανείσπρακτων απαιτήσεων υπερβαίνει κατά πολύ το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Χαρακτηριστικά την εξεταζόμενη πενταετία οι απαιτήσεις αυξήθηκαν με ρυθμό της τάξεως του 51,11%, ενώ οι πωλήσεις αύξησαν το μέγεθος τους κατά 23,24%. Επομένως η επιχείρηση εφοδιάζει την αγορά με νέα προϊόντα δίχως να υπάρχει η αντίστοιχη εισροή χρημάτων από τους πελάτες.

Μέση Διάρκεια Είσπραξης των Απαιτήσεων

Η μέση διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων υπολογίζεται με το λόγο των 365 ημερών ενός χρονικού έτους προς το δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των απαιτήσεων.

Σε γενικές γραμμές σ' ολόκληρη τη διάρκεια της πενταετίας οι απαιτήσεις καθυστερούν να εισπραχθούν. Το 2000 υπάρχει μια τάση μεγαλύτερης καθυστέρησης είσπραξης των απαιτήσεων. Αρχικά το 1999 οι απαιτήσεις ρευστοποιούνταν μετά από 45 περίπου ημέρες και στο επόμενο έτος φτάνει στις 54 ημέρες. Οι πορεία αυτή αντιστρέφεται και οι εξοφλήσεις πραγματοποιούνται σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Το 2002 επανέρχεται ο δείκτης προς τα επίπεδα του 1999 και φτάνει στις 49 ημέρες. Ωστόσο το τελευταίο έτος εκτοξεύεται ο δείκτης στις 61 ημέρες.

Το γεγονός της αύξησης του δείκτη επιφέρει κι αύξηση του κινδύνου οριστικής απώλειας ορισμένων κεφαλαίων λόγω της δημιουργίας επισφαλών απαιτήσεων. Σ' αυτό το σημείο θεωρείται χρήσιμο να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης εξόφλησης των υποχρεώσεων προς τρίτους

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΟΦΛΗΣΕΙΣ	1999	2000	2001	2002	2003
ΔΚΤ Βραχυπρόθεσμ Υποχρεώσεων	3,09	2,99	3,52	3,72	3,02
Μέση Διάρκεια Εξόφλησης	118,20	122,17	103,83	98,00	120,83

Η πολιτική εξόφλησης των υποχρεώσεων ακολουθεί την πορεία είσπραξης των απαιτήσεων. Κάθε φορά που καθυστερούν οι εισπράξεις καθυστερούν και οι πληρωμές και αντιστρόφως. Δηλαδή το 1999 η επιχείρηση εισέπραττε τις απαιτήσεις της σε 45 ημέρες και πλήρωνε τις υποχρεώσεις της σε 118. Το 2004 καθυστερούν οι εισπράξεις και κάνουν 61 ημέρες με αποτέλεσμα να καθυστερούν λίγο ακόμη και οι πληρωμές.

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Κεφαλαίου Κίνησης

Ο δείκτης υπολογίζεται βάση του λόγου των πωλήσεων προς το μέσο ύψος του κεφαλαίου κίνησης.

Σ' όλες τις περιπτώσεις ο δείκτης θα είναι αρνητικός επειδή τα κυκλοφορούντα υπολείπονται των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και σχηματίζουν αρνητικό κεφάλαιο κίνησης.

Το business plan (ή μελέτη σκοπιμότητας) είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σχέδιο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ένα σύνολο πολύ σημαντικών παραγόντων και παραμέτρων.

Η εταιρία που επιλέχθηκε για την οργάνωση ενός business plan ήταν η Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1986, για να συνεχίσει τις εργασίες της εταιρίας Κομπατσιάρης Αφοι ΟΕ, η οποία συστάθηκε το 1979 και ανέλαβε τη δραστηριότητα της ατομικής επιχείρησης Κομπατσιάρης Αθανάσιος, που προϋπήρχε από το 1967. Αναλαμβάνει τη διοργάνωση δεξιώσεων σε χώρους ιδιόκτητους ή μισθωμένους παρέχοντας πλήρες πακέτο υπηρεσιών. Οι τιμές προσδιορίζονται κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη.²⁴ Συγκεκριμένα όπως είδαμε αντικείμενο της δραστηριότητας της αποτελεί η εκμετάλλευση εστιατορίων & κυλικείων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και νοσοκομεία, η παροχή υπηρεσιών catering δεξιώσεων και βιομηχανικού catering, όπως και η τυποποίηση κρεατοσκευασμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα καλό Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Κομπατσιάρης ΑΕ αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση της αφού:

- δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της
- δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης
- αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης

Ειδικά για την Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τους εξής κινδύνους:

1. Κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων στη συγκεκριμένη αγορά
2. Μικρότεροι αναμενόμενοι ρυθμοί διείσδυσης του internet στην Ελλάδα
3. Προβλήματα σε σχέση με τους βασικούς προμηθευτές, όπως ελλείψεις σε προϊόντα ασυνέπειες στις παραδόσεις κτλ.
4. Δυσκολία του αγοραστικού κοινού σε αγορές μέσω internet

²⁴ ΚΟΒΑΤΣΙΑΡΙΣ ΒΡΟΣ “Food and Catering”, Εστιατόρια - Τουριστικές επιχειρήσεις

5. Απροθυμία αγοραστικού κοινού να γίνει μέλος του Κομπατσιάρης Αμάθεια ΑΕ.γρ
6. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών φαίνεται να είναι σημαντική και η πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός αποτελεί μεγάλο κίνδυνο.

Τέλος, τα σχετικά χαμηλά εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο του catering, τα οποία επιτρέπουν ως ένα βαθμό την είσοδο και ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες δεν διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και οργάνωση ή ακόμη και κάποιων που δεν πληρούν τις κατάλληλες προδιαγραφές, σε συνδυασμό με τους ανεπαρκείς και ελλιπείς ελέγχους των αρμόδιων φορέων, οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και δημιουργούν προβλήματα, δημιουργώντας ενίοτε αρνητική εικόνα για τον κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αργύρης Λέων Αδαμίδης, «Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων», Εκδόσεις University Studio Press, 1998
- Λαζαρίδης Ι., Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Γεωργακόπουλος Ν., (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις University Studio Press
- Θεωδορόπουλος, Α (2003) «Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός» Αθήνα: Προπομπός
- Καρκατσούλης Παναγιώτης, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, VPRC, Αθήνα 2000, σελ. 88-90
- Παναγιωτοπούλου Ρ(1990)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Μεταίχμιο, σ.113
- Παπαδογιάννης (2001), Η νέες τάσεις του Μάνατζμεντ, 2001
- Παυλόπουλος Π. (1996)., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, Μεταίχμιο σ. 36
- Χ. Παπαθεοδώρου - Μ. Γεργατσούλης, Διαχείριση της Γνώσης, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, σελ. 88-91
- Elizabeth Lawrence, [The Complete Caterer](#), Paperback, 2002
- David Foskett, The Theory of Catering, 2003
- ΚΟΒΑΤΣΙΑΡΙΣ ΒΡΟΣ “Food and Catering”, Εστιατόρια - Τουριστικές επιχειρήσεις
- ICAP (2004) *Κλαδικές Μελέτες για το Catering*. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία
- ICAP (2006) *Κλαδικές Μελέτες για το Catering*, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία
- Aaker D(2000), Strategic Marketing Planning, 6th edition, New York, NY: John Wiley& Sons, pp. 30
- Bonoma T(1984a), Marketing Implementation: Introduction Note and Course Structure, Harvard Business Review

- **Ημερήσια εφημερίδα Καθημερινή, άρθρο για τις εταιρίες Catering και τις μελλοντικές ανάγκες σίτισης του ελληνικού στρατού, www.kathimerini.gr**
- Το ΒΗΜΑ on - line Ανάπτυξη: **tovima.dolnet.gr**
- OLYMPIC CATERING (Inflight services), Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης Έτους 2005
- www.icap.gr/news/index_gr_7511.asp - 32k -
- Η επίσημη Ιστοσελίδα του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων <http://www.efet.gr/>