

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Έννοια του Επιχειρηματία

- ☐ Αναλαμβάνει δράση
- ☐ Συνδυάζει καινοτομικά και δημιουργικά τους συντελεστές της παραγωγής
- ☐ Παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο

Χαρακτηριστικά του Επιτυχημένου Επιχειρηματία

- ❏ Δέσμευση και αποφασιστικότητα
- ❏ Επιθυμία για ανάληψη ευθύνης
- ❏ Επιμονή για εκμετάλλευση της ευκαιρίας
- ❏ Αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου
- ❏ Αυτοπεποίθηση
- ❏ Δημιουργικότητα και ευελιξία
- ❏ Επιθυμία για άμεση ανάδραση
- ❏ Υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας
- ❏ Προσανατολισμός προς το μέλλον
- ❏ Ηγετικές ικανότητες

Λόγοι Αποτυχίας των Νέων Επιχειρήσεων

- ❏ Διαχειριστική ανικανότητα
- ❏ Έλλειψη εμπειρίας
- ❏ Φτωχός προγραμματισμός
- ❏ Κακός προγραμματισμός
- ❏ Ακατάλληλη τοποθεσία
- ❏ Απώλεια ελέγχου αποθεμάτων
- ❏ Ανικανότητα μεταδόσεως της επιχειρηματικότητας

Κανόνες για την Επιβίωση των Επιχειρήσεων

- 📄 Δημιουργία, καινοτομία, δράση
- 📄 Συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών
- 📄 Επιδίωξη της απλής λύσεως
- 📄 Προσπάθεια, εντοπισμός και εκτέλεση
- 📄 Επιδίωξη της κορυφής
- 📄 Έναρξη έστω και μικρής επιχειρήσεως
- 📄 Εξαγωγή συμπερασμάτων από την αποτυχία
- 📄 Συνέχιση της προσπάθειας έστω και σε αντίξοες συνθήκες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Λογική ενός Επενδυτικού Σχεδίου

- ❏ **Συνολικοί στόχοι.** Υψηλού επιπέδου στόχοι στους οποίους συμβάλλει το επενδυτικό σχέδιο
- ❏ **Σκοπός.** Ειδικοί στόχοι του επενδυτικού σχεδίου που επιτυγχάνονται με το τέλος του προγράμματος
- ❏ **Αποτελέσματα.** Εκροές δραστηριοτήτων που ικανοποιούν το σκοπό του επενδυτικού σχεδίου.
- ❏ **Δραστηριότητες.** Εργασίες που εκτελούνται ως μέρος του επενδυτικού σχεδίου.
- ❏ **Τρόποι.** Φυσικοί και μη φυσικοί τρόποι αναγκαίοι για την ανάληψη των δραστηριοτήτων.

Βασικά Στοιχεία ενός Επενδυτικού Σχεδίου

- ☐ Αποτελεί μια πολυδιάστατη δραστηριότητα
- ☐ Ανάληψη από ιδιωτικό ή κρατικό επενδυτικό φορέα
- ☐ Απαιτείται μια σειρά από καλοσχεδιασμένες δραστηριότητες
- ☐ Δημιουργείται νέα μονάδα ή επεκτείνεται μια ήδη υπάρχουσα
- ☐ Παράγονται αγαθά ή υπηρεσίες που διατίθενται στο κοινό για ικανοποίηση της ζήτησης με διάθεση πόρων

Τύποι Επενδυτικών Σχεδίων

- ❏ **Επενδυτικά σχέδια με απτά, συγκεκριμένα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που μπορούν να μετρηθούν σε χρηματικές μονάδες. Τέτοια επενδυτικά σχέδια, γενικά, σκοπεύουν στην αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.**
- ❏ **Επενδυτικά σχέδια με μη απτά (άϋλα) προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που δεν μπορούν να αποτιμηθούν ακριβώς σε χρηματικούς όρους χωρίς πρώτα να γίνει έρευνα που να υπερβαίνει το χρόνο και τους πόρους που διατίθενται συνήθως στους αναλυτές.**

Διαστάσεις ενός Επενδυτικού Σχεδίου

📄 Επιχειρηματική

📄 Τεχνική

📄 Οικονομική

📄 Χρηματοοικονομική

📄 Χωροταξική

📄 Περιβαλλοντική

📄 Οργανωτική

📄 Διοικητική

📄 Εργασιακή

📄 Κοινωνικοπολιτική

Διάκριση Επενδυτικών Σχεδίων

- ☞ Φυσική Διάσταση
- ☞ Ενταξη στους Κλάδους Παραγωγής
- ☞ Μέγεθος
- ☞ Φορέας Προώθησης του Σχεδίου Επένδυσης
- ☞ Επιδιωκόμενοι Σκοποί
- ☞ Γεωγραφική Κάλυψη
- ☞ Κίνδυνος

Επιπτώσεις Επενδυτικών Σχεδίων

- Προσφέρουν νέες ευκαιρίες απασχολήσεως**
- Αξιοποιούν τους αδρανείς εθνικούς πόρους**
- Επιταχύνουν την οικονομική ανάπτυξη**
- Καταπολεμούν τον πληθωρισμό**
- Προωθούν τον παραγωγικό μηχανισμό της οικονομίας**
- Έχουν σοβαρές αναδιανεμητικές επιπτώσεις τόσο στις παραγωγικές τάξεις όσο και στις διάφορες περιοχές**
- Υποκαθιστούν τις εισαγωγές και διευρύνουν τις εξαγωγές**
- Δημιουργούν πηγές αυξήσεως των δημοσίων εσόδων**

Επιπτώσεις Επενδυτικών Σχεδίων

- Ενισχύουν την οικονομική σταθερότητα σε περιόδους υφέσεως**
- Εδραιώνουν με την καλλιέργεια κλίματος επιχειρηματικής δραστηριότητας την εμπιστοσύνη στο μέλλον της χώρας**
- Προάγουν την τεχνολογική πρόοδο**
- Προβάλλουν το γόητρο της χώρας διεθνώς, διότι αποτελούν το ισχυρότερο μέσο της ανταγωνιστικότητάς της**

Κριτήρια Αξιολόγησης ενός Επενδυτικού Σχεδίου

- Εμπορική βιωσιμότητα του σχεδίου ως δείκτης της συμβολής του στην αύξηση των κοινωνικών ή κρατικών πόρων
- Βελτίωση στην κατανομή των εθνικών πόρων από τις δραστηριότητες χαμηλής παραγωγικότητας στις δραστηριότητες υψηλής αποδόσεως
- Επιτάχυνση του ρυθμού ανόδου του εθνικού εισοδήματος στον υψηλότερο δυνατό βαθμό
- Δικαιότερη κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των παραγωγικών ομάδων ή και περιοχών
- Παραγωγή κοινωνικά επιθυμητών αγαθών, δηλαδή αγαθών με ιδιαίτερη κοινωνική αξία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3





Φάσεις Ανάπτυξης ενός Επενδυτικού Σχεδίου

- ☞ Προεπενδυτική
- ☞ Επενδυτική
- ☞ Λειτουργική



Στάδια Προεπενδυτικής Φάσης

- 📄 Αναγνώριση των επενδυτικών ευκαιριών ή επενδυτικών ιδεών (μελέτες επενδυτικών ευκαιριών). Ποσοτικοποίηση των παραμέτρων, πληροφοριών και δεδομένων που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας επενδυτικής ιδέας σε πρόταση.
- 📄 Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων του επενδυτικού σχεδίου και προκαταρκτική επιλογή, καθώς και προετοιμασία του επενδυτικού σχεδίου (προμελέτη και μελέτη σκοπιμότητας, μελέτες υποστηρίξεως).
- 📄 Αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου και απόφαση για την επένδυση ή όχι (έκθεση αξιολογήσεως).

Τύποι Αποφάσεων που Λαμβάνονται στην Προεπενδυτική Φάση

-  **Αναγνώριση των επενδυτικών στόχων. Υλοποιείται μέσω των γενικών μελετών επενδυτικών ευκαιριών**
-  **Προεπιλογή και αρχική ανάλυση. Υλοποιούνται μέσω των μελετών υποστηρίξεως και της προμελέτης σκοπιμότητας.**
-  **Τελική ανάλυση. Γίνεται μέσω των μελετών υποστηρίξεως και της μελέτης σκοπιμότητας.**
-  **Απόφαση για επένδυση. Λαμβάνεται μετά από αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου και καταγράφεται στην έκθεση αξιολογήσεως.**

Κατηγορίες Μελετών Επενδυτικών Ευκαιριών


-  **Γενικές.** Απαιτείται τομεακή προσέγγιση, δηλαδή ανάλυση του συνολικού επενδυτικού δυναμικού στη συγκεκριμένη χώρα/περιοχή και του γενικού ενδιαφέροντος άλλων χωρών/περιοχών για επενδύσεις σε αυτή τη χώρα/περιοχή. Διακρίνονται σε κλαδικές/υποκλαδικές, περιφερειακές και μελέτες φυσικών πόρων.
-  **Ειδικές.** Απαιτείται επιχειρησιακή προσέγγιση, δηλαδή αναγνώριση ειδικών επενδυτικών απαιτήσεων των συγκεκριμένων προωθητών επενδυτικών προγραμμάτων σε αυτές τις χώρες. Έχει στόχο την μετατροπή μιας επενδυτικής ιδέας σε επενδυτική πρόταση.

Προμελέτες Σκοπιμότητας




Θεωρείται ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ μιας μελέτης επενδυτικής ευκαιρίας και μιας λεπτομερούς μελέτης σκοπιμότητας. Η διαφορά βρίσκεται στο βαθμό των λεπτομερειών των πληροφοριών που περιλαμβάνονται και στην ένταση με την οποία συζητούνται οι εναλλακτικές λύσεις για το επενδυτικό σχέδιο. Η δομή της προμελέτης σκοπιμότητας θα μπορούσε να είναι η ίδια όπως εκείνη της λεπτομερούς μελέτης σκοπιμότητας. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να γίνεται λεπτομερής θεώρηση των υπαρχουσών εναλλακτικών προτάσεων, αφού αυτό θα ήταν πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο για να γίνει στο στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας.

Μελέτες Υποστηρίξεως

 Καλύπτουν ειδικά θέματα ενός επενδυτικού σχεδίου και χρειάζονται ως προαπαιτούμενα για στήριξη της προμελέτης ή της μελέτης σκοπιμότητας, ιδιαίτερα σε μεγάλης κλίμακας επενδυτικές προτάσεις. Παραδείγματα είναι μελέτες αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών που πρόκειται να παραχθούν, μελέτες πρώτων υλών, εργαστηριακές μελέτες και εφαρμογές σε μικροκλίμακα, μελέτες τόπου εγκατάστασεως, μελέτες περιβαλλοντικών επιδράσεων, μελέτες οικονομιών κλίμακας, μελέτες επιλογής μηχανολογικού εξοπλισμού.

Στόχος Μελετών Σκοπιμότητας

 Καθορίζουν και ποσοτικοποιούν το κόστος (έξοδα) και τις ωφέλειες (κέρδος) του επενδυτικού προγράμματος, προκειμένου να διευκολύνουν ορισμένες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του επενδυτικού προγράμματος

Βήματα Εκπόνησης Μελετών Σκοπιμότητας

 **Συνοπτικά συμπεράσματα**

 **Ιστορικό του προγράμματος και βασική ιδέα**

 **Ανάλυση της αγοράς και θέματα μάρκετινγκ**


 **Πρώτες ύλες και διάφορα εφόδια**


 **Τεχνολογία και μηχανολογία**

 **Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα**

 **Οι ανθρώπινοι πόροι**

 **Τόπος εγκατάστασής και περιβάλλον**

 **Σχεδιασμός εκτελέσεως του προγράμματος και προϋπολογισμός του έργου**

 **Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επενδύσεως**

Έκθεση Αξιολογήσεως



Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς εκπονείται από χρηματοοικονομικά ιδρύματα, επικεντρώνεται στην υγεία της επιχειρήσεως που θα χρηματοδοτηθεί, τις αποδόσεις για τις μετοχές των μετόχων και στην προστασία των πιστωτών. Οι τεχνικές που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων, συμμορφούμενες με αυτή τη γραμμή κριτηρίων, εστιάζονται γύρω από τεχνικά, εμπορικά, διοικητικά, οργανωσιακά, χρηματοοικονομικά και πιθανώς μακροοικονομικά θέματα. Τα ευρήματα αυτού του τύπου των αξιολογήσεων εισέρχονται στην τελική έκθεση αξιολογήσεως.



Στάδια Επενδυτικής Φάσης

- Σύσταση της νομικής, οικονομικής και οργανωσιακής βάσεως για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου
- Απόκτηση της τεχνολογίας και μεταφορά αυτής, περιλαμβανομένων και των βασικών μηχανολογικών
- Λεπτομερής μηχανολογικός σχεδιασμός και ανάθεση του έργου, περιλαμβανομένων της υποβολής προσφορών, της αξιολογήσεως αυτών των προσφορών και των διαπραγματεύσεων
- Απόκτηση της γής, κατασκευή του εξοπλισμού και εγκατάσταση

Στάδια Επενδυτικής Φάσης


- 📄 **Μάρκετινγκ πριν από την παραγωγή, περιλαμβανομένων τόσο της εξασφάλισης των εφοδίων όσο και της εγκατάστασης της διοικήσεως της επιχειρήσεως**
- 📄 **Πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού**
- 📄 **Απαραίτητες άδειες και έναρξη λειτουργίας της μονάδας**

Λειτουργική Φάση

-  **Βραχυπρόθεσμη άποψη:** Σχετίζεται με την αρχική περίοδο μετά την έναρξη της παραγωγής. Εξετάζονται θέματα όπως η εφαρμογή των παραγωγικών τεχνικών, η λειτουργία του εξοπλισμού και η παραγωγικότητα της εργασίας.
-  **Μακροπρόθεσμη άποψη:** Σχετίζεται με την επιλογή των στρατηγικών και των εξόδων παραγωγής και μάρκετινγκ καθώς και με τα έξοδα από πωλήσεις. Αυτά έχουν άμεση σχέση με τις προβλέψεις που έγιναν στην προεπενδυτική φάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Επιχειρηματικό Σχέδιο

 Είναι ένας έγγραφος ορισμός και σειρά λειτουργικών οδηγιών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτός ο κατάλογος των οδηγιών θα σχηματίσει ένα πλήρες επιχειρηματικό εργαλείο με το οποίο θα καθορισθούν το βασικό προϊόν, οι εισοδηματικοί στόχοι και οι ειδικές λειτουργικές διαδικασίες. Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει στην προσέλκυση επενδυτών, στη λήψη χρηματοδότησης και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πιστωτών.


Οφέλη Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ☞ **Αποτελεί εργαλείο για τη χρηματοδότηση. Όταν γίνονται διαπραγματεύσεις με επενδυτές, συνεταίρους και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το τεκμήριο που απαιτείται για την αξιολόγηση της επενδυτικής ευκαιρίας**
- ☞ **Αποτελεί χρήσιμο διαχειριστικό εργαλείο και δίνει τη δυνατότητα για ρεαλιστικές προβλέψεις και σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.**
- ☞ **Αποτελεί ένα είδος μελέτης σκοπιμότητας. Η μελέτη σκοπιμότητας γίνεται πριν από την επένδυση και το επιχειρηματικό σχέδιο μετά.**

Στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου


 Συνεργάτες

 Τραπεζίτες

 Υπάλληλοι

 Μεσίτες


 Επενδυτές

 Διευθυντές μάρκετινγκ

 Ανώτερο διευθυντικό προσωπικό

 Χρηματομεσίτες

 Προμηθευτές

 Ταλαντούχα πρόσωπα






 Ιδιοκτήτης

Στοιχεία Επιχειρηματικού Σχεδίου

- 📄 Σελίδα τίτλου
- 📄 Πίνακας περιεχομένων
- 📄 Συμπεράσματα - σύνοψη
- 📄 Υψηλοί στόχοι της επιχειρήσεως
- 📄 Περιγραφή της επιχειρήσεως
- 📄 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς
- 📄 Στρατηγική του μάρκετινγκ
- 📄 Σχέδιο λειτουργίας
- 📄 Χρηματοοικονομική ανάλυση
- 📄 Χρηματοδότηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Κρίσιμα Ερωτήματα για τη Συγγραφή και Παρουσίαση μιας Μελέτης

-  Ποιος είναι ο σκοπός της μελέτης;
-  Ποιος θα τη διαβάσει;
-  Γιατί θα τη διαβάσει;
-  Ποιο είναι το επίπεδο των γνώσεων του;
-  Ποιο υπόβαθρο πληροφοριών διαθέτει για το συγκεκριμένο θέμα;

Δομή Παρουσιάσεως Αποτελεσμάτων μιας Μελέτης

- ☐ Σελίδα τίτλου (τίτλο μελέτης, όνομα φορέα για τον οποίο εκπονήθηκε η μελέτη, όνομα φορέα που εκπόνησε τη μελέτη, χρονολογία εκπόνησης)
- ☐ Πίνακας περιεχομένων
- ☐ Συμπεράσματα – Σύνοψη (περιληπτική παρουσίαση βασικών αποτελεσμάτων)
- ☐ Σώμα μελέτης (εισαγωγή, προηγούμενες εργασίες πάνω στο θέμα, κεφάλαια με χρήσιμες πληροφορίες, πορίσματα και προτάσεις, ευχαριστίες, πίνακας ονοματολογίας, βιβλιογραφία)
- ☐ Παραρτήματα (υπολογισμοί, πίνακες, αποτελέσματα εργαστηριακών ελέγχων, διάφορα άλλα χρήσιμα στοιχεία)

Βήματα Συγγραφής μιας Μελέτης

Καθορισμός του θέματος, του σκοπού και των αναγνωστών της μελέτης

Προετοιμασία ενός χονδρικού περιγράμματος (σκελετού) της μελέτης

Προετοιμασία ενός λεπτομερούς περιγράμματος της μελέτης

Συγγραφή του πρώτου σχεδίασματος

Βελτιώσεις στο πρώτο σχεδίασμα και συγγραφή της τελικής μελέτης


Προσεκτικός έλεγχος του τελικού σχεδίασματος


Δακτυλογράφηση του κειμένου


Διόρθωση των δακτυλογραφημένων δοκιμίων του τελικού κειμένου


Μερικές Χρήσιμες Συμβουλές


 Η μελέτη πρέπει να διέπεται από ακρίβεια και λογική

 Απλό και ευθύ ύφος γραφής


 Πειστική παρουσίαση της μελέτης

 Αποδοτική χρήση επικεφαλίδων και παραγράφων

 Αποτελεσματική χρήση πινάκων

 Αποτελεσματική χρήση των γραφημάτων

 Αποτελεσματική χρήση εικόνων

 Αναφορές στη βιβλιογραφία

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Σύνοψη της Μελέτης Σκοπιμότητας

- ❏ Περιγράφει αδρά τα στοιχεία του επενδυτικού σχεδίου και δίνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις τα οποία παρουσιάζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο σώμα της μελέτης.
- ❏ Η σύνοψη της μελέτης θα πρέπει να καλύπτει κρίσιμα θέματα όπως ο βαθμός αξιοπιστίας των στοιχείων που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εισροές και εκροές του επενδυτικού προγράμματος, το περιθώριο σφάλματος στις προβλέψεις της αγοράς, οι τάσεις προσφοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αφορούν το σχέδιο, οι τεχνολογικές τάσεις και η σχεδίαση του προγράμματος

Περίγραμμα Σύνοψης Μελέτης Σκοπιμότητας

- 📄 **Ιστορικό και ιδέα του προγράμματος (όνομα και διεύθυνση φορέα, ιστορικό, στόχος, τοποθεσία)**
- 📄 **Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ (έρευνα μάρκετινγκ, στοιχεία ζήτησης και προσφοράς, στρατηγικές μάρκετινγκ, έξοδα μάρκετινγκ)**
- 📄 **Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια (διαθεσιμότητα, ετήσιες ανάγκες, μάρκετινγκ προμηθειών)**
- 📄 **Μηχανολογία και τεχνολογία (παραγωγική δυναμικότητα, περιγραφή επιλεγμένης τεχνολογίας, διαθεσιμότητα και κόστος κεφαλαιουχικού εξοπλισμού)**
- 📄 **Οργάνωση και γενικά έξοδα (βασικά οργανογράμματα, μάνατζμεντ, γενικά έξοδα κατά κέντρο κόστους)**

Περίγραμμα Σύνοψης Μελέτης Σκοπιμότητας

- ❏ **Ανθρώπινοι πόροι (διαθεσιμότητα, ανάγκη για εκπαίδευση, απαιτούμενες ειδικεύσεις, αριθμός απασχολούμενων, κόστος)**
- ❏ **Τοποθεσία, γήπεδα και περιβάλλον (περιγραφή τοποθεσίας και επιλεγμένου οικοπέδου, αιτιολόγηση επιλογής, κόστος)**
- ❏ **Χρονοδιαγράμματα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος (χρονική διάρκεια ανεγέρσεως και εγκαταστάσεως της μονάδας, χρόνος έναρξης της παραγωγής)**
- ❏ **Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επενδύσεως (κριτήρια αξιολόγησης, συνολικό κόστος επενδύσεως, συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων, χρηματοδότηση, βασικά στοιχεία αξιολόγησης, θέματα αβεβαιότητας, εθνική οικονομική αξιολόγηση)**
- ❏ **Συμπεράσματα (πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, πιθανότητες πραγματοποίησεως της επένδυσης)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος





- ❏ Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου (παράμετροι που έπαιξαν καταλυτικό ρόλο κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης, στόχοι του επενδυτικού σχεδίου, προτεινόμενη βασική στρατηγική του σχεδίου, τόπος, παραγόμενα προϊόντα, δυναμικότητα της μονάδας, χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως, συμβολή του επενδυτικού σχεδίου)
- ❏ Υποστηρικτές του σχεδίου ή ιδρυτές (ονόματα και διευθύνσεις, οικονομικές δυνατότητες αυτών, ο ρόλος τους στο επενδυτικό σχέδιο, άλλες σχετικές πληροφορίες)
- ❏ Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου (ιστορική εξέλιξη, μελέτες και έρευνες που έχουν ήδη εκπονηθεί)
- ❏ Μελέτες σκοπιμότητας (συγγραφέας, φορέας που παράγγειλε την μελέτη)
- ❏ Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Ανάλυση της Αγοράς και Μάρκετινγκ

- 📄 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της
- 📄 Ανάλυση του συστήματος μάρκετινγκ
- 📄 Ανάλυση χαρακτηριστικών αγοράς
- 📄 Ανάλυση των ανταγωνιστών
- 📄 Ανάλυση του περιβάλλοντος του σχεδίου
- 📄 Ανάλυση της επιχειρήσεως


Στοιχεία του Μάρκετινγκ


-  Επιχειρηματική φιλοσοφία
-  Έρευνα μάρκετινγκ
-  Εργαλεία μάρκετινγκ
-  Σχέδιο μάρκετινγκ και προϋπολογισμός

Στρατηγικές Διαστάσεις του Μάρκετινγκ

- ❏ Προσδιορισμός των ομάδων - στόχων και των προϊόντων που πιθανώς θα αποσπάσουν την προτίμησή τους
- ❏ Καθορισμός των πολιτικών ανταγωνισμού, δηλαδή αν θα ακολουθηθεί στρατηγική χαμηλών τιμών ή στρατηγική διαφοροποιήσεως προκειμένου να αντιμετωπισθεί επιτυχώς ο ανταγωνισμός

Λειτουργικές Διαστάσεις του Μάρκετινγκ

 Μίγμα μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει το προϊόν (ποιότητα, σχέδιο, συσκευασία, συντήρηση, εξυπηρέτηση), την τιμή (θέση ως προς την τιμή, εκπτώσεις και όροι πληρωμής, διακανονισμός), την προώθηση (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προώθηση πωλήσεων) και τον τόπο (δίαυλοι διανομής, πυκνότητα διανομής, χρόνος παραδόσεως, αποθέματα, μεταφορά).

 Τρόποι μάρκετινγκ και προϋπολογισμός μάρκετινγκ

Βήματα της Έρευνας Μάρκετινγκ

- 📄 Εκτίμηση της αγοράς - στόχος
- 📄 Ανάλυση πελατών και τμηματοποίηση αγοράς
- 📄 Ανάλυση των διαύλων διανομής
- 📄 Ανάλυση του ανταγωνισμού
- 📄 Ανάλυση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος
- 📄 Εσωτερική (επιχειρησιακή) ανάλυση
- 📄 Προβολή των στοιχείων του μάρκετινγκ
- 📄 Συμπεράσματα, προοπτικές και κίνδυνοι

Ορισμός Αγοράς και Ζήτησης

- ❏ **Πραγματική ζήτηση:** Αντιπροσωπεύει τη συνολική ποσότητα ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που αγοράζεται σε μια δεδομένη τιμή, σε μια καθορισμένη αγορά, μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο
- ❏ **Αγορά:** Θεωρούνται οι καταναλωτές - αγοραστές συν επιδράσεις τέτοιες όπως οι κρατικές πολιτικές που εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη περιοχή σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που μελετάται
- ❏ **Πραγματική κατανάλωση:** Είναι η πραγματική ζήτηση. Δηλαδή, πρόκειται για το σύνολο της ποσότητας (ή αξίας) του προϊόντος που διατίθεται για τελική χρήση (ανάλωση) από τους καταναλωτές βάσει των επίσημων στοιχείων
- ❏ **Φαινομενική κατανάλωση:** Είναι το σύνολο της παραγωγής του προϊόντος συν τις εισαγωγές του, μείον τις εξαγωγές του και τη διαφορά στη μεταβολή των αποθεμάτων του

Τμηματοποίηση της Αγοράς

- Είναι η διαίρεση της αγοράς σε ορισμένα τμήματα με βάση τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά των πελατών
- Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ
- Η συμπεριφορά του καταναλωτή μέσα σε ένα τμήμα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ομοιογενής
- Το τμήμα πρέπει να είναι σαφώς διακριτό από τα άλλα
- Το μέγεθος του τμήματος πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι η διαφοροποιημένη αντιμετώπιση της αγοράς από την επιχείρηση θα πρέπει να αποδίδει

Παράγοντες Τμηματοποίησης της Αγοράς

- 📄 Γεωγραφικά ή γλωσσικά κριτήρια (εθνικότητα, περιοχή, αστική ή αγροτική επικράτηση, κ.λ.π.)
- 📄 Κοινωνικά - δημογραφικά κριτήρια για τα άτομα (ηλικία, φύλο, εισόδημα, εκπαίδευση, επάγγελμα, μέγεθος νοικοκυριών, κ.λ.π.) ή τις επιχειρήσεις (μέγεθος, βιομηχανικός κλάδος, κ.λ.π.)
- 📄 Ψυχολογικά κριτήρια (καινοτομικότητα πελατών, σκοπός, status, κ.λ.π.)

Ανάλυση Διαύλων Διανομής

- ❏ **Διανομή μέσω χονδρεμπόρων. Ο δίαυλος αυτός εκτελεί αξιόλογη λειτουργία όπου εμπλέκονται πολλά διαφορετικά αντικείμενα και όταν η διανομή πρέπει να γίνεται σε πολλούς μικρούς λιανοπωλητές.**
- ❏ **Διανομή μέσω λιανοπωλητών.**
- ❏ **Διανομή απευθείας στους καταναλωτές. Η άμεση πώληση είναι ο συνήθης δίαυλος για βιομηχανικά προϊόντα και κεφαλαιουχικά αγαθά.**

Ανάλυση των Ανταγωνιστών

- ☰ Γενικές πληροφορίες για τον ανταγωνιστή (θέση του ανταγωνιστή στην αγορά, συνολικές δαπάνες για μάρκετινγκ)
- ☰ Αρχική ανάλυση των ανταγωνιστών (στόχοι των ανταγωνιστών, συμπεριφορά των ανταγωνιστών, εκτίμηση της κατάστασής από τους ίδιους τους ανταγωνιστές, δυνατότητες και αδυναμίες των ανταγωνιστών)
- ☰ Λεπτομερής ανάλυση των ανταγωνιστών. Αναλύονται οι κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες των ανταγωνιστών σε σύγκριση με το σχέδιο σε τομείς όπως το προϊόν, η τιμή, η προώθηση και ο τόπος

Ανάλυση του Κοινωνικο-οικονομικού Περιβάλλοντος

- Κύκλος ζωής ενός κλάδου ή υποκλάδου (έναρξη, ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμός, συρρίκνωση)
- Ένταση ανταγωνισμού. Εκφράζεται από το ύψος των εμποδίων εισόδου και εξόδου, τη φάση του κύκλου ζωής του κλάδου, την πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, την διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών και την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών
- Ανάλυση του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος (οικολογία, διαθέσιμες πρώτες ύλες, σχέδια περιβαλλοντικής προστασίας, ανακύκλωση, τεχνολογία, οικονομία, κοινωνική ανάπτυξη, πολιτική και νόμοι, κ.λ.π.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Πρώτες Ύλεις και Άλλα Εφοδία

- ☞ Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων
- ☞ Στοιχεία και εναλλακτικές λύσεις
- ☞ Επιλογή και περιγραφή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων
- ☞ Πρόγραμμα προμήθειας - μάρκετινγκ προμηθειών
- ☞ Επιλογή του αρίστου προγράμματος προμηθειών
- ☞ Υπολογισμός του κόστους
- ☞ Πίνακες

Ταξινόμηση των Πρώτων Υλών και των Άλλων Εφοδίων

- ❏ Ακατέργαστες και ημικατεργασμένες πρώτες ύλες (αγροτικά προϊόντα, κτηνοτροφικά και δασικά προϊόντα, αλιεύματα, ορυκτά και μεταλλεύματα)
- ❏ Επεξεργασμένα βιομηχανικά υλικά και συστατικά (βασικά μέταλλα, ενδιάμεσα, βιομηχανοποιημένα εξαρτήματα)
- ❏ Εφόδια εργοστασίου (βοηθητικά υλικά και υπηρεσίες κοινής ωφελείας, υλικά συσκευασίας/περιέκτες και παρόμοια, άλλα εφόδια)
- ❏ Ανταλλακτικά
- ❏ Εφόδια για κοινωνικές και εξωτερικές ανάγκες

Παράγοντες που Επηρεάζουν τις Εισροές του Επενδυτικού Σχεδίου

- ❏ Κοινωνικοοικονομικοί (κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, κοινωνικοοικονομική υποδομή)
- ❏ Εμπορικοί και επιχειρηματικοί (μέγεθος του επενδυτικού σχεδίου, ειδικότητες και παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, ζητήσεις της αγοράς όσον αφορά την ποιότητα, το μίγμα του προϊόντος, τον ανταγωνισμό για πρώτες ύλες, εφόδια και υπηρεσίες, κ.λ.π.)
- ❏ Τεχνικοί (τύπος βιομηχανίας, τεχνολογία και παραγωγική διεργασία, τύπος μηχανολογικού εξοπλισμού, δυναμικότητα της μονάδας και προβλεπόμενη παραγωγή, κ.λ.π.)

Ποιοτικές Ιδιότητες των Εισροών του Επενδυτικού Σχεδίου

- ❏ **Φυσικές ιδιότητες (μέγεθος, διαστάσεις, μορφή, πυκνότητα, ιξώδες, πορώδες, κατάσταση, σημεία βρασμού, τήξεως και πήξεως)**
- ❏ **Μηχανικές ιδιότητες (δυνατότητες μορφοποιήσεως, δυνατότητα μηχανικής επεξεργασίας, αντοχή στην τάση, αντοχή στη συμπίεση, ελαστικότητα, αντοχή στην καταπόνηση, σκληρότητα, ιδιότητες αναπτύξεως, ολκιμότητα, ελατότητα, αντοχή στη σχάση)**
- ❏ **Χημικές ιδιότητες (μορφή, σύνθεση, καθαρότητα, οξειδωτικά και αναγωγικά δυναμικά, αναφλεξιμότητα, ιδιότητες αυτοκατασβέσεως)**
- ❏ **Ηλεκτρικές και μαγνητικές ιδιότητες (μαγνήτιση, αντίσταση, αγωγιμότητα, διηλεκτρικές σταθερές)**

Στόχοι του Μάρκετινγκ Προμηθειών

- ❏ **Ελαχιστοποίηση του κόστους (επιλογή κατάλληλων προμηθευτών, παραγγελίες σωστού όγκου και συχνότητας)**
- ❏ **Ελαχιστοποίηση του κινδύνου και αξιοπιστία των προμηθειών (ως προς τις ποσότητες, τις ποιότητες, τις ημερομηνίες παραδόσεως και τις τιμές)**
- ❏ **Καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές (εντοπισμός πιθανών εναλλακτικών πηγών προμηθειών, δημιουργία υψηλότερης δυνατής διαπραγματευτικής ισχύος, προσεκτική επιλογή προμηθευτών)**
- ❏ **Επιλογή προμηθευτή (τήρηση όρων παράδοσης, σωστή τιμολόγηση, γρήγορη αντίδραση σε απρόβλεπτες αλλαγές, συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών)**

Στοιχεία του Προγράμματος Προμηθειών

- ❏ Προσδιορισμός πηγών προμηθειών (γεωγραφική περιοχή, ιδιοκτησία, δραστηριότητες, χρηματοοικονομική κατάσταση, παραγωγική δυναμικότητα, βασικοί πελάτες, επιχειρηματική εμπειρία, τύπος προϊόντων, χώρα)
- ❏ Συμφωνίες και διάφορες διατάξεις (άδεια εισαγωγής, άδεια αποκτήσεως και χρήσεως ξένου συναλλάγματος, φορολογικές και δασμολογικές απαλλαγές, εισαγωγικοί περιορισμοί)
- ❏ Ποσότητες και ποιότητες
- ❏ Παραδόσεις
- ❏ Τρόποι μεταφοράς (αεροπορικώς, οδικώς, ακτοπλοϊκώς, σιδηροδρομικώς)
- ❏ Εγκαταστάσεις φορτώσεως, εκφορτώσεως και αποθηκεύσεως
- ❏ Εκτίμηση κινδύνου

Παράγοντες Κινδύνου

- ❏ **Αποτυχία των προμηθευτών να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους**
- ❏ **Καθυστερήσεις παραδόσεων**
- ❏ **Αδυναμία αποθηκεύσεως των προμηθειών**
- ❏ **Ελαττώματα στην ποιότητα**
- ❏ **Αδυναμία μεταφοράς**
- ❏ **Δυσλειτουργίες διαφόρων υπηρεσιών**
- ❏ **Απεργίες**
- ❏ **Μεταβολές του κλίματος**
- ❏ **Αλλαγές στην πολιτική εισαγωγών**
- ❏ **Στενότητα του ξένου συναλλάγματος για εισαγωγές**

Εισροές Λειτουργίας Προμηθειών

- Αιτήσεις αγορών (κοινή αίτηση προμηθειών, περιερχόμενη αίτηση προμηθειών, κατάλογος απαιτούμενων υλικών)
- Προδιαγραφές προϊόντος (μηχανολογικά σχέδια, ποιότητες αγοράς, εμπορικά πρότυπα, προδιαγραφές υλικού, προδιαγραφές απόδοσης)

Περιορισμοί που Υπεισέρχονται στη Λειτουργία Προμηθειών

- ☞ **Νομικά θέματα**
- ☞ **Πολιτικές και management**
- ☞ **Διαθέσιμοι πόροι**
- ☞ **Πολιτισμικές επιδράσεις**
- ☞ **Συνθήκες αγοράς**

Παράγοντες Ζητήσεως που Υπηρεύονται στη Λειτουργία Προμηθειών

- Προϊόντα χρησιμοποιούμενα συνεχώς
- Μεγάλες ενιαίες παραγγελίες
- Προμήθειες μικρής αξίας
- Κανονικές προμήθειες (που δεν εμπίπτουν σε καμιά από τις προηγούμενες κατηγορίες)

Εκροές Λειτουργίας Προμηθειών

- 📄 Πηγές προμηθειών (εσωτερική, εξωτερική)
- 📄 Επιλογή προμηθευτή (καθορισμός τιμών, έλεγχος ποιότητας, εκπτώσεις, εντοπιότητα, συμπληρωματικές αγορές, όροι φορτώσεως)
- 📄 Χρόνος αγορών
- 📄 Συμβόλαια και νομικά θέματα
- 📄 Αρχεία προμηθειών
- 📄 Διάθεση πλεονασμάτων
- 📄 Ανάλυση αξίας

Εκπτώσεις στην Τιμή Αγοράς

- ❏ **Εμπορικές** (ανάλογα από το αν ο αγοραστής είναι παραγωγός, χονδρέμπορος ή λιανοπωλητής)
- ❏ **Ποσοτικές** (ανάλογα με το μέγεθος της παραγγελίας)
- ❏ **Εποχικές** (για προϊόντα εκτός εποχής)
- ❏ **Λόγω πληρωμής** τοις μετρητοίς







Όροι Φορτώσεως

- ☞ **FOB (Free On Board) εργοστάσιο πωλητή.** Ο αγοραστής αποκτά τον τίτλο κυριότητας όταν ο προμηθευτής φορτώσει τα αγαθά σε ένα κοινής αποδοχής μεταφορέα, οπότε ο αγοραστής πρέπει να πληρώσει όλες τις επιβαρύνσεις μεταφοράς και να χειρίζεται όλες τις απαιτήσεις για φθορές κατά τη μεταφορά με αυτόν τον μεταφορέα
- ☞ **CIF(Cost – Insurance – Freight).** Περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, τα ασφάλιστρα και το ναύλο. Συνήθως συνοδεύεται από την ονομασία του λιμανιού υποδοχής. Ο αγοραστής είναι υποχρεωμένος να δει αν έφθασαν και αν ξεφορτώθηκαν τα αγαθά στο λιμάνι προορισμού.
- ☞ **FAS (Free Alongside Ship).** Ο αγοραστής προσδιορίζει το λιμάνι, την προβλήτα και το πλοίο. Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για τη μεταφορά των αγαθών μέχρι το πλοίο. Ο αγοραστής αποκτά τον τίτλο κυριότητας των αγαθών και την υπευθυνότητα για όλα τα μετά την παράδοση στη συγκεκριμένη προβλήτα.

Τύποι Συμβολαίων Προμηθειών

- ❏ **Σταθερής τιμής (περιλαμβάνουν τιμές οι οποίες δεν θα μεταβληθούν είτε πέσουν είτε ανέλθουν οι τιμές της αγοράς)**
- ❏ **Κόστους (η τιμολόγηση βασίζεται στο κόστος που θα διαμορφωθεί τη στιγμή της παραγωγής του προϊόντος συν κάποια αμοιβή, κάποιο ποσοστό κέρδους επί του κόστους, κάποιο σταθερό ποσό, ένα κίνητρο)**

Αρχεία Προμηθειών

-  **Καταχωρήσεις παραγγελιών**
-  **Φάκελοι ανοικτών παραγγελιών**
-  **Φάκελοι κλειστών παραγγελιών**
-  **Αρχεία προμηθευτών**
-  **Αρχεία προϊόντων**
-  **Φάκελοι συμβολαίων**

Σκοποί Τήρησης Αρχείων Προμηθειών

- Καταχώρηση καταλόγου πηγών προμηθειών για μελλοντικές αγορές
- Αξιολόγηση των προμηθευτών
- Πηγές στοιχείων για τιμές
- Βάση δεδομένων για απόφαση κατασκευής, αγοράς ή χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing)
- Αξιολόγηση της αποδόσεως του υπεύθυνου προμηθειών

Πηγές Δημιουργίας Πλεονασμάτων

- Αποκόμματα
- Απορρίμματα
- Άχρηστα
- Φθορές
- Υπερβολικές αγορές

Διάθεση Πλεονασμάτων

- Διάθεση μέσα στην ίδια την επιχείρηση
- Επιστροφή στον προμηθευτή
- Απ' ευθείας πώληση σε άλλη επιχείρηση
- Πώληση σε κάποιο έμπορο
- Πώληση στους υπαλλήλους
- Απόρριψη

Ανάλυση Αξίας

Είναι η οργανωμένη, συστηματική μελέτη της λειτουργίας ενός υλικού, εξαρτήματος, ανταλλακτικού ή συστήματος για τη διαπίστωση μη αναγκαίου κόστους, που μπορεί να περιορίζεται χωρίς βέβαια μείωση της ικανότητας του προϊόντος να εξυπηρετεί την αποστολή του

Ανάλυση ποιότητας - τιμής

Ανάλυση αγοράς - προμηθευτή

Ανάλυση σχεδιασμού - διεργασίας

Κόστος ανά Μονάδα Εισαγόμενων Υλικών

📄 Τιμές c.i.f. (περιλαμβάνεται το κόστος, η ασφάλεια και ο ναύλος)

📄 Έξοδα φορτώσεως ή εκφορτώσεως

📄 Λιμενικές επιβαρύνσεις

📄 Δασμοί

📄 Τοπικοί φόροι και ασφάλιστρα


📄 Έξοδα μεταφοράς προς το εργοστάσιο

Πηγές Πληροφοριών για Τιμές Υλικών


 Οικονομικές εφημερίδες

 Κατάλογοι που εκδίδονται από εξειδικευμένους οίκους

 Κλαδικά έντυπα

 Ειδικές εκδόσεις για προμήθειες

 On-line βάσεις δεδομένων

 Επίσημες προσφορές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Τεχνολογία και Μηχανολογικά

- ❏ Πρόγραμμα παραγωγής και δυναμικότητα μονάδας
- ❏ Επιλογή της τεχνολογίας
- ❏ Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας
- ❏ Χωρομετρικά σχέδια και μηχανολογικά σχέδια της μονάδας

Υπολογισμός Κόστους

- ❏ Χώρος εγκατάστασής (κόστος γης, μελέτη εδάφους, μελέτη ειδικών κινδύνων)
- ❏ Προετοιμασία του χώρου και ανάπτυξη αυτού (εκχερσώσεις, ισοπεδώσεις, παροχές, κ.λ.π.)
- ❏ Έργα πολιτικού μηχανικού – εξωτερικές κατασκευές (θεμελιώσεις, αποχετεύσεις)
- ❏ Έργα πολιτικού μηχανικού – κτίρια (κύρια μονάδα, αποθήκες, χώροι στάθμευσης, κ.λ.π.)
- ❏ Μονάδα παραγωγής (παραγωγικός εξοπλισμός, συσκευές ασφαλείας και πυρασφάλειας, εξαερισμός, κλιματισμός, κ.λ.π.)
- ❏ Μονάδες εξυπηρέτησής και εξοπλισμός (παραγωγή ατμού, ηλεκτρισμού, συσκευές ψύξης και καταψύξης, κ.λ.π.)

Υπολογισμός Κόστους

- ☰ Γενικά έξοδα, ενσωματωμένο πάγιο ενεργητικό (κόστος μηχανολογικών, προσωρινές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για τις κατασκευές)
- ☰ Άλλα άμεσα έξοδα εκτελέσεως του έργου (προετοιμασία και τεύχη προδιαγραφών, αξιολόγηση προσφορών, κ.λ.π.)
- ☰ Προπαραγωγικές δαπάνες (αμοιβές για διπλώματα ευρεσιτεχνίας, αμοιβές συμβούλων, έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, κ.λ.π.)
- ☰ Κεφάλαιο κινήσεως (δημιουργία αποθεμάτων κατά την κατασκευαστική περίοδο, πρώτες ύλες, εφόδια εργοστασίου, ανταλλακτικά, προϊόντα)
- ☰ Πίνακες

Καθορισμός Προγράμματος Παραγωγής

- ❏ Απαιτήσεις της αγοράς και στρατηγική του μάρκετινγκ
- ❏ Απαιτήσεις σε εισροές (βασικά υλικά, βοηθητικά υλικά, υπηρεσίες κοινής ωφελείας, άλλα εφόδια εργοστασίου, άμεσες ανάγκες σε εργασία) και πρόγραμμα προμηθειών
- ❏ Τεχνολογία και οικονομίες κλίμακας στον κλάδο
- ❏ Ελάχιστο οικονομικό μέγεθος και περιορισμοί του μηχανολογικού εξοπλισμού
- ❏ Περιορισμοί εισροών και πόρων γενικά
- ❏ Εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια

Καθοριστικοί Παράγοντες Προγράμματος Παραγωγής

- ❏ Βιομηχανίες απλού προϊόντος, συνεχούς διαδικασίας μεταποιήσεως (π.χ. βιομηχανία τσιμέντων). Ιδιαίτερα κρίσιμα είναι τα προβλήματα παραγωγής
- ❏ Βιομηχανίες πολλαπλού προϊόντος, συνεχούς διαδικασίας παραγωγής (π.χ. διύλιση πετρελαίου). Τα προβλήματα παραγωγής και τα προβλήματα πωλήσεων αυξάνονται
- ❏ Παραγωγή κατά παρτίδες (π.χ. βιομηχανίες μηχανολογικού εξοπλισμού). Η λήψη ικανοποιητικών παραγγελιών θα μπορούσε να αποτελεί την κρίσιμη παράμετρο
- ❏ Συναρμολόγηση και μαζική παραγωγή (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία). Τα θέματα πωλήσεων σε σχέση με την τιμή θα μπορούσε να είναι κυρίαρχα

Καθορισμός Δυναμικότητας της Μονάδας

- ❏ **Παραγωγική δυναμικότητα:** Είναι ο όγκος ή ο αριθμός των μονάδων που μπορούν να παραχθούν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου
- ❏ **Εφικτή κανονική δυναμικότητα:** Είναι ο αριθμός των μονάδων που παράγονται κατά τη διάρκεια ενός έτους υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Η δυναμικότητα αυτή πρέπει να αντιστοιχεί στις πωλήσεις που προβλέφθησαν χονδρικά από το σχέδιο μάρκετινγκ
- ❏ **Ονομαστική μέγιστη δυναμικότητα:** Είναι η θεωρητική δυναμικότητα της μονάδας βάσει των τεχνικών προδιαγραφών που έχει θέσει ο προμηθευτής της μονάδας
- ❏ **Άριστο μέγεθος παραγωγικής μονάδας:** Είναι το τεχνικά, οικονομικά και οργανωτικά εφικτό επίπεδο της επένδυσης το οποίο ανταποκρίνεται στο μέγεθος της προβλεπόμενης ζήτησεως του προϊόντος και τείνει να ελαχιστοποιήσει το κατά μονάδα κόστος παραγωγής

Στάδια της Διαδικασίας Σχεδιασμού της Δυναμικότητας της Μονάδας

- ❏ Πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων σε δυναμικότητα, περιλαμβανομένων και των πιθανών επιδράσεων της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού και άλλων γεγονότων
- ❏ Μετατροπή των προβλέψεων σε απαιτήσεις δυναμικότητας
- ❏ Παραγωγή εναλλακτικών σχεδίων δυναμικότητας σχετιζόμενων με τις απαιτήσεις
- ❏ Ανάλυση των οικονομικών επιπτώσεων των εναλλακτικών σχεδίων
- ❏ Εκτίμηση του κινδύνου και των στρατηγικών επιδράσεων των εναλλακτικών σχεδίων
- ❏ Επιλογή του κατάλληλου σχεδίου και προώθηση για εφαρμογή του

Στόχοι Εκτιμήσεως της Απαιτούμενης Τεχνολογίας

- Καθορισμός και αξιολόγηση των επιδράσεων της συγκεκριμένης τεχνολογίας στην κοινωνία και την εθνική οικονομία (ανάλυση κόστους – ωφέλειας, απασχόληση, επιπτώσεις στο εισόδημα, ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, κ.λ.π.)
- Εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Αξιολόγηση οικονομικοτεχνικής δυνατότητας εφαρμογής εκ μέρους της επιχειρήσεως

Στάδια Εκτιμήσεως της Απαιτούμενης Τεχνολογίας

- ❏ Καθορισμός του προβλήματος (κρίσιμα στοιχεία της απαιτούμενης τεχνολογίας, υπάρχοντες και μελλοντικοί περιορισμοί)
- ❏ Περιγραφή της τεχνολογίας και σχεδιαγράμματα (γενικό λειτουργικό σχεδιάγραμμα, διαγράμματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας, διαγράμματα ροής υλικών και εφοδίων, διαγράμματα μεταφορών, διαγράμματα παροχής ενέργειας, διαγράμματα θέσεων ανθρώπινου δυναμικού)
- ❏ Διαθεσιμότητα τεχνολογίας και εναλλακτικές λύσεις
- ❏ Εκτίμηση της διαθεσιμότητας της τεχνολογίας (τεχνολογικές εξελίξεις στο συγκεκριμένο πεδίο, επίδραση νέων ή αναδυόμενων τεχνολογιών στην ανταγωνιστική δυνατότητα του επενδυτικού σχεδίου)

Στάδια Εκτιμήσεως της Απαιτούμενης Τεχνολογίας

- ❏ Πρόβλεψη τεχνολογίας (τεχνολογικές τάσεις)
- ❏ Εκτίμηση της τοπικής ολοκλήρωσεως (τοπική προστιθέμενη αξία εξαιτίας της χρήσης της συγκεκριμένης τεχνολογίας)
- ❏ Περιγραφή των κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων
- ❏ Εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων

Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιλογή της Τεχνολογίας

- Ανταγωνιστική παραγωγική δυναμικότητα στις σχεδιαζόμενες αγορές. Η δυνατότητα αυτή προσδιορίζεται από τη σχετική δυναμικότητα της μονάδας
- Εθνικοί στόχοι και πολιτικές
- Στρατηγική βιομηχανικής ανάπτυξης
- Νέες τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές
- Αγορά
- Κλάδος
- Διαθέσιμοι πόροι
- Περιβαλλοντικές συνθήκες
- Γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική

Στάδια Επιλογής της Τεχνολογίας

❏ Περιγραφή της τεχνολογίας σε βαθμό ενδεικτικό για το επενδυτικό πρόγραμμα

❏ Αναφορά των λόγων για την εκλογή της (βασικοί στόχοι και στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου, κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις, οικολογικές επιδράσεις, εξέλιξη τεχνολογίας, απαιτήσεις σε εισροές, περιορισμοί, διαθεσιμότητα και δυνατότητα εναλλακτικών τεχνολογιών)

❏ Περιγραφή και αιτιολόγηση των σχετικών διαγραμμάτων

❏ Εκτίμηση της τεχνολογίας και αιτιολόγηση

❏ Μελέτη εναλλακτικών λύσεων και κρίσιμων παραμέτρων (απαιτήσεις της αγοράς, απαιτήσεις σε εισροές, πρόγραμμα παραγωγής, δυναμικότητα μονάδας, οικονομίες κλίμακας, απαιτούμενη υποδομή, δυνατότητα απορροφήσεως της τεχνολογίας, κίνδυνοι, περιβαλλοντικές επιδράσεις)

Τρόποι Αποκτήσεως Τεχνολογίας

- ❏ **Τεχνολογική εξουσιοδότηση (licensing).** Δίνει το δικαίωμα χρησιμοποίησης μιας τεχνολογίας που καλύπτεται με ευρεσιτεχνία και μεταφοράς της σχετικής τεχνογνωσίας με αμοιβαία συμφέροντες όρους. Οι περισσότερες εξουσιοδοτήσεις λαμβάνονται από μεγάλες επιχειρήσεις που κατέχουν την βιομηχανική ιδιοκτησία ή παρέχουν την τεχνογνωσία.
- ❏ **Ολική αγορά της τεχνολογίας.** Είναι κατάλληλη όταν πρέπει να εξασφαλίζονται “εφάπαξ” τα τεχνολογικά δικαιώματα ή η τεχνογνωσία και όταν υπάρχει μικρή πιθανότητα τεχνολογικών βελτιώσεων ή μικρή ανάγκη για συνεχή τεχνολογική υποστήριξη προς τον αγοραστή της τεχνολογίας.
- ❏ **Συμμετοχή του προμηθευτή της τεχνολογίας στην επιχείρηση (joint venture).**

Τεχνολογική Εξουσιοδότηση

- Σύνολο τεχνολογικής προσφοράς. Εξετάζονται η καταλληλότητα της τεχνολογίας, οι μηχανολογικές υπηρεσίες που σχετίζονται με αυτή τη τεχνολογία, η εγχώρια συμμετοχή, η προμήθεια ενδιάμεσων προϊόντων, η προμήθεια των μηχανημάτων από τον εξουσιοδοτούντα.
- Βασικά σημεία του συμβολαίου. Καθορισμός της τεχνολογίας που θα αποκτηθεί, κόστος της τεχνολογίας, διάρκεια της συμφωνίας, αγορά ενδιάμεσων προϊόντων και άλλων εισροών ή εξαρτημάτων από τους υποψήφιους αγοραστές.

Συμμετοχή του Προμηθευτή της Τεχνολογίας στην Επιχείρηση

- Συνεχής τεχνολογική υποστήριξη επί μακροπρόθεσμης βάσεως
- Πιθανή προσπέλαση σε υπάρχουσες αγορές του προμηθευτή της τεχνολογίας στην τοπική ή διεθνή αγορά
- Συμμετοχή στους επιχειρηματικούς κινδύνους των νέων προϊόντων που δεν δοκιμάστηκαν στη συγκεκριμένη αγορά
- Επιδράσεις της συμμετοχής από την άποψη της καλύψεως χρηματικών πόρων, κυρίως δε σε προγράμματα που περιλαμβάνουν μεγάλες δαπάνες

Όροι και Προϋποθέσεις των Συμφωνιών για τη Μεταβίβαση της Τεχνολογίας

- Σαφής καθορισμός της μεταβιβαζόμενης τεχνολογίας
- Διάρκεια συμφωνίας για μεταβίβαση της τεχνολογίας
- Παρεχόμενες εγγυήσεις
- Πρόσβαση του αγοραστή της τεχνολογίας σε βελτιώσεις
- Δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας
- Πληρωμές για την απόκτηση της τεχνολογίας
- Γεωγραφικά όρια πωλήσεων
- Προμήθεια διαφόρων εισροών
- Απαιτούμενη εκπαίδευση

Κανόνες που Ισχύουν κατά την Επιλογή της Τεχνολογίας

- Όταν η παραγωγή των διαφόρων υπό μελέτη τεχνολογιών είναι όμοια και εκτιμάται με τις ίδιες μονάδες μετρήσεως, επιλέγεται η τεχνολογία με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής (φυσικά με το ίδιο ποσοστό απασχολήσεως της δυναμικότητας της μονάδας)
- Το κόστος των εναλλακτικών τεχνολογιών πρέπει να αξιολογείται τόσο με βάση τις τρέχουσες τιμές της αγοράς όσο και από τις κοινωνικές τιμές (π.χ. προτιμώνται οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούν εγχώριες πρώτες ύλες έναντι εκείνων που χρησιμοποιούν εισαγόμενες)

Στάδια της Διαδικασίας Απόκτησης και Μεταφοράς της Τεχνολογίας


- Περιγραφή στη μελέτη σκοπιμότητας των κρίσιμων στοιχείων αποκτήσεως και μεταβιβάσεως της τεχνολογίας
- Περιγραφή της τεχνολογίας, της τεχνογνωσίας και των σχετικών υπηρεσιών που θα εκτελεσθούν από τον ιδιοκτήτη της τεχνολογίας
- Άλλοι όροι της άδειας χρήσεως τεχνολογίας
- Καθορισμός κατάλληλων μέτρων που πρέπει να ληφθούν για τη μεταβίβαση της τεχνολογίας
- Καθορισμός και πρόταση προγράμματος για συνεχή εκτίμηση της τεχνολογίας, και παρακολούθηση και πρόβλεψη στο σχετικό πεδίο της παραγωγής


Κατηγορίες Μηχανολογικού Εξοπλισμού

 Μηχανήματα παραγωγής

 Μηχανικές συσκευές

 Ηλεκτρικές συσκευές

 Όργανα αυτοματισμού και ελέγχου

 Μεταφορικές ταινίες και άλλα συστήματα εσωτερικής μεταφοράς


 Άλλα μηχανήματα

Στάδια Επιλογής Εξοπλισμού


 **Κατάλογος με λεπτομερή στοιχεία για κάθε μηχάνημα και συσκευή**

 **Σχέσεις με άλλα στοιχεία της μελέτης**

 **Καθορισμός του επιπέδου αυτοματισμού**

 **Υπολογισμός του χρόνου παραδόσεως**

 **Χρόνος εγκαταστάσεως του εξοπλισμού**

 **Προσκλήσεις και προσφορές**

 **Υποδοχή προσφορών και αξιολόγηση αυτών**

 **Υπογραφή συμβολαίων με τους μειοδότες**

Τύποι Συμφωνιών για την Κατασκευή των Μονάδων

- 📄 Εκτέλεση “με το κλειδί” (turn-key). Ο ιδιοκτήτης παρέχει, συνήθως μετά την υπογραφή των συμβολαίων, το χώρο ανεγέρσεως της μονάδας και περιμένει να του επιστραφεί η μονάδα σε πλήρη λειτουργία. Ο κατασκευαστής εκτελεί τα μηχανολογικά σχέδια, την προμήθεια του εξοπλισμού, την ανέγερση και θέτει την μονάδα σε λειτουργία.
- 📄 Τμηματική εκτέλεση. Το τμήμα μηχανολογικών κατασκευών του ιδιοκτήτη αναλαμβάνει το ρόλο του κατασκευαστή. Ο ιδιοκτήτης γίνεται ο κατασκευαστής και εκτελεί τις ανωτέρω λειτουργίες. Παραγγελίες και υπεργολαβίες μπορεί να δίδονται σε διάφορους προμηθευτές και υπεργολάβους, αλλά ο συντονισμός και ο έλεγχος ανήκει στον ιδιοκτήτη. Υιοθετείται για λόγους μυστικότητας και οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI



Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

- ☞ Προτείνεται η άριστη δυνατή οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας κατά τομείς ή μικρότερες μονάδες, από το στάδιο της προμήθειας όλων των υλικών και εισροών ως το στάδιο της παραγωγής και του ελέγχου ποιότητας καθώς και της παραδόσεως των προϊόντων στην πύλη του εργοστασίου ή τις αποθήκες του πελάτη σύμφωνα με το στόχο παραγωγής, όπως αυτός προσδιορίζεται στο πρόγραμμα παραγωγής.
- ☞ Επισημαίνονται και προσδιορίζονται τα κέντρα κόστους, ώστε να διερευνηθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα της μονάδας, που αποτελούν τους τελικούς στόχους του σχεδίου της επένδυσης.

Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

- 📄 Εντοπισμός και δοκιμή διαφόρων εναλλακτικών οργανωτικών σχημάτων (κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες, τμήματα, τομείς, μονάδες, μέγεθος κάθε λειτουργίας, κ.λ.π.)
- 📄 Επιλογή του καταλληλότερου, για το επενδυτικό σχέδιο, οργανωτικού σχήματος και αιτιολόγηση της επιλογής (τεχνικές συνθήκες, εξειδίκευση, κόστος, λειτουργικότητα, αποτελεσματικότητα)
- 📄 Επιλογή των κέντρων κόστους (κέντρα κόστους παραγωγής, κέντρα υποστηρίξεως-εξυπηρέτησεως, κέντρα κόστους διοικήσεως και διαχειρίσεως)
- 📄 Γενικά έξοδα (συντήρηση εργοστασίου, μεταφορικά, ασφάλιστρα, κόστος αποθηκείσεων, διοικητικό προσωπικό, ενοίκια, αποσβέσεις, κόστος χρηματοδοτήσεως, κ.λ.π.)




Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας

-  **Οργάνωση:** Είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχειρήσεως. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το διευθυντικό προσωπικό, τους εργοδηγούς και το εργατικό δυναμικό και έχουν ως στόχο τον συντονισμό και τον έλεγχο της αποδόσεως της επιχειρήσεως και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
-  **Οργανωσιακή δομή:** Δείχνει την μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση) στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρίας, και εκφράζεται ως οργανόγραμμα της εταιρίας. Οι οργανωσιακές δομές βασίζονται σε προϊόντα, γραμμές παραγωγής, γεωγραφικές περιοχές ή αγορές.

Οργανωσιακές Λειτουργίες

- ☞ Γενική διεύθυνση
- ☞ Χρηματοοικονομική διοίκηση, χρηματοοικονομικός έλεγχος και λογιστήριο
- ☞ Διοίκηση προσωπικού
- ☞ Μάρκετινγκ, πωλήσεις και διανομή
- ☞ Προμήθειες, μεταφορές, αποθήκευση
- ☞ Παραγωγή (εργοστάσιο, μονάδες υποστηρίξεως και εξυπηρέτησεως, διασφάλιση ποιότητας, συντήρηση και επιδιορθώσεις)

Οργανωσιακή Δομή

-  **Κορυφαίο μάνατζμεντ:** Ασχολείται κανονικά με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο
-  **Μεσαίο μάνατζμεντ:** Ασχολείται με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των οργανωσιακών λειτουργιών, όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, οι προμήθειες ή τα χρηματοοικονομικά
-  **Εποπτικό μάνατζμεντ:** Προγραμματίζει και ελέγχει τις καθημερινές λειτουργίες και δραστηριότητες στις οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του

Λόγοι Οργανωσιακής Σχεδίασης

- Η οργάνωση του επενδυτικού σχεδίου και της επιχειρήσεως θα πρέπει να σκοπεύει στον άριστο συντονισμό και έλεγχο όλων των εισροών του σχεδίου, που καθιστούν ικανή την οικονομική εφαρμογή των στρατηγικών του σχεδίου
- Η οργάνωση εξυπηρετεί στη δόμηση της επενδύσεως και του κόστους παραγωγής και στον καθορισμό του κόστους που συνδέεται με τις αντίστοιχες οργανωσιακές μονάδες. Για καθαρά λογιστικούς λόγους τα τελευταία αυτά έξοδα θεωρούνται ως γενικά έξοδα, αν και δεν μπορούν να συσχετισθούν άμεσα με συγκεκριμένο προϊόν ή κέντρο κόστους.




Βήματα Οργανωσιακής Σχεδίασης

- Παρουσίαση των λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων
- Ομαδοποίηση ή συσχέτιση των αναγκαίων λειτουργιών
- Σχεδίαση του οργανωσιακού πλαισίου ή δομής
- Ανάλυση, σχεδίαση και περιγραφή όλων των βασικών εργασιών
- Εκπόνηση προγράμματος προσλήψεως και εκπαίδευσως προσωπικού

Περιεχόμενο Οργανωσιακού Εγχειριδίου

- Συνολική περιγραφή και αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και πολιτικών της εταιρίας
- Περιγραφή των διαφόρων λειτουργικών μονάδων, τομέων ή τμημάτων της εταιρίας, προσδιορίζοντας τις κυριότερες εργασίες που πρέπει να εκτελεσθούν από τις συγκεκριμένες μονάδες
- Περιγραφή της θέσεως για κάθε στέλεχος
- Διοικητικές διαδικασίες ανάλογα με το ποιες δοσοληψίες πρόκειται να εκτελεσθούν, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, και αφού καλυφθούν βέβαια όλες οι λειτουργίες και όλα τα επίπεδα της εταιρίας

Τύποι Οργανωτικών Διαγραμμάτων

-  **Κατακόρυφα οργανογράμματα.** Δείχνουν την οργανωτική δομή υπό μορφή πυραμίδας καθώς οι γραμμές των εντολών προχωρούν από την κορυφή προς τη βάση, εκτός από τη λειτουργική οργάνωση, όπου οι γραμμές μπορούν να κατευθύνονται και διαγωνίως, αλλά με κλίση προς τη βάση
-  **Οριζόντια οργανογράμματα.** Σε αυτά η πυραμίδα κείται οριζόντια αντί να είναι στη συνήθη κατακόρυφη θέση της. Οι γραμμές των εντολών επομένως θα προχωρούν οριζόντια, και συνήθως από αριστερά προς τα δεξιά
-  **Κυκλικά (σφαιρικά) οργανογράμματα.** Περιλαμβάνουν σφαίρες μέσα σε σφαίρες, και τα μεγέθη των σφαιρών δείχνουν, συγκριτικά, τις περιοχές υπευθυνότητας των διαφόρων υπευθύνων. Προκειμένου να γίνει διάκριση μεταξύ γραμμικής και λειτουργικής υπευθυνότητας, μπορούν να χρησιμοποιούνται παχύτερες γραμμές, σκιάσεις, κ.λ.π.

Οργανογράμματα Διαφόρων Λειτουργιών

- Γενική διεύθυνση. Διοικητικό συμβούλιο, διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής, γραμματεία, διευθυντές λειτουργιών.
- Διεύθυνση διανομής (ή διεύθυνση μάρκετινγκ ή εμπορική διεύθυνση). Εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τη φύση των προϊόντων και την ακολουθούμενη πολιτική.
- Διεύθυνση αναπτύξεως. Περιλαμβάνει τμήματα οικονομικής έρευνας και αναπτύξεως, τεχνικής έρευνας, μηχανικούς μεθόδων και μηχανικούς διεργασιών.
- Διεύθυνση παραγωγής. Περιλαμβάνει διεύθυνση κατασκευών, διεύθυνση μηχανολογικών παραγωγής, τεχνική διεύθυνση και διεύθυνση συντηρήσεων.

Οργανογράμματα Διαφόρων Λειτουργιών

- ❏ **Διεύθυνση οικονομικού ελέγχου.** Περιλαμβάνει το χρηματοοικονομικό τμήμα, το λογιστήριο, την κοστολόγηση, το ταμείο και το τμήμα στατιστικών αναλύσεων.
- ❏ **Διεύθυνση προσωπικού.** Περιλαμβάνει το τμήμα προσλήψεως προσωπικού, το τμήμα τήρησης αρχείων, το τμήμα εκπαίδευσης και κατάρτισης και το τμήμα βιομηχανικών σχέσεων και πρόνοιας.
- ❏ **Διεύθυνση προμηθειών.** Η οργάνωσή της ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας του τύπου και του όγκου του έργου.
- ❏ **Διεύθυνση μεταφορών.** Περιλαμβάνει γραφείο μεταφορών, αποθήκη υλικών, αποθήκη προϊόντων, εξωτερικές μεταφορές και εσωτερικές μεταφορές.

Τύποι Γενικών Εξόδων

- ❏ **Βιομηχανικά γενικά έξοδα.** Διαιρούνται σε κόστος υλικών, εργατικών και άλλων δαπανών. Τυπικά βιομηχανικά έξοδα είναι μισθοί και ημερομίσθια του ανθρώπινου δυναμικού που δεν εμπλέκεται άμεσα στην παραγωγή, εφόδια εργοστασίου και συντήρηση.
- ❏ **Διοικητικά γενικά έξοδα.** Πρόκειται για έξοδα που πραγματοποιούνται από τη γενική διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Μπορούν να υπολογίζονται χωριστά μόνο σε περιπτώσεις σημαντικής σπουδαιότητας, αλλιώς θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται στα γενικά βιομηχανικά έξοδα.
- ❏ **Γενικά έξοδα πωλήσεων και διανομής.**
- ❏ **Γενικά έξοδα έρευνας και αναπτύξεως.**
- ❏ **Αποσβέσεις.**
- ❏ **Χρηματοοικονομικά έξοδα.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

Ανθρώπινοι Πόροι

- ❏ **Διοικητικά στελέχη (ανώτερα, μεσαία, κατώτερα)**
- ❏ **Υπάλληλοι (διαφόρων βαθμών ή βαθμίδων και λειτουργικών ρόλων)**
- ❏ **Εργατικό δυναμικό (ειδικευμένο, ημειδικευμένο, ανειδίκευτο)**
- ❏ **Βοηθητικό προσωπικό (μαθητευόμενοι, θυρωροί, κ.λ.π.)**
- ❏ **Ειδικά στελέχη (σύμβουλοι και εμπειρογνώμονες)**

Στάδια Στελέχωσης της Μονάδας

- ❏ Εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινους πόρους (βάσει προγράμματος παραγωγής, μεγέθους της παραγωγικής μονάδας, χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας)
- ❏ Περιγραφή θέσεως, δηλαδή περιγραφή απαιτούμενων προσόντων (ηλικία, μόρφωση, υγεία, ικανότητες, κ.λ.π.)
- ❏ Περιγραφή καθηκόντων κάθε κύριας θέσεως
- ❏ Προσλήψεις ύστερα από αυστηρή επιλογή
- ❏ Εκπόνηση αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσως του εργατικού δυναμικού
- ❏ Καθορισμός πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού (δημοσιότητα αναγκών, γνωστοποίηση μισθών και αμοιβών, παροχή κινήτρων εργασίας και παραγωγικότητας)
- ❏ Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού κατά δραστηριότητες και κέντρα απασχολήσεως

Κοινωνικοπολιτικό και Πολιτισμικό

Περιβάλλον

- 📄 **Εργατικές και νομικές διατάξεις.** Οι σχετικοί νόμοι στοχεύουν στην προστασία των εργαζομένων ατομικά αλλά και συλλογικά. Τέτοιες διατάξεις αφορούν τη μη διάκριση των ατόμων βάσει φύλλου ή φυλής, στην πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες, στις αποζημιώσεις στους απολυόμενους, στην παροχή διαφόρων ειδών αδειών, κ.λ.π.
- 📄 **Εργασιακά πρότυπα.** Δεν θα πρέπει να υιοθετούνται οι εργασιακές αποδόσεις που υπάρχουν στις βιομηχανικές χώρες. Πρέπει να γίνονται ρεαλιστικές εκτιμήσεις με βάση την εμπειρία και τις συγκρίσεις με όμοια επενδυτικά σχέδια στη χώρα και την περιοχή.
- 📄 **Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων.** Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει πολιτική υγιεινής και ασφάλειας των υπαλλήλων.

Προγραμματισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

❏ Προπαραγωγική φάση. Πρέπει να προσληφθεί το επιτελείο των διευθυντών και των εποπτών καθώς και ένα μέρος των ειδικευμένων στη λειτουργία των μηχανημάτων τεχνιτών. Τα πρόσωπα που χρειάζονται σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να κρατούνται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.

❏ Λειτουργική φάση. Οι ανάγκες σε προσωπικό μπορεί να ποικίλλουν με το χρόνο. Ο βαθμός χρησιμοποίησης της δυναμικότητας συνήθως βελτιώνεται βαθμιαία οπότε εισάγονται νέες βάρδιες που οδηγούν σε αύξηση της παραγωγής και πιθανώς σε πρόσθετες απαιτήσεις σε ορισμένες κατηγορίες προσωπικού. Ο υπολογισμός του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται κατά τμήματα του εργοστασίου και συνολικά για το επενδυτικό σχέδιο.

Προβλέψεις της Απαιτούμενης Εργασίας

- ❏ Ευελιξία εργασίας, περιλαμβανομένης της προθυμίας για αλλαγή στις πρακτικές εκτελέσεως του έργου και απομάκρυνση των οριοθετήσεων
- ❏ Χρήση υπερωριών κατά τη διάρκεια περιόδων εξάρσεως της ζήτησεως
- ❏ Χρήση εργατικού δυναμικού μερικής απασχολήσεως
- ❏ Αμφίδρομες συμφωνίες υπεργολαβίας
- ❏ Διεύρυνση της παραγωγικής βάσεως για εξομάλυνση των διακυμάνσεων της ζήτησεως
- ❏ Ευελιξία στα επίπεδα αποθεμάτων των τελικών προϊόντων

Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διαθεσιμότητα και την Απασχόληση των Ανθρώπινων Πόρων

- Γενική διαθεσιμότητα των σχετικών κατηγοριών ανθρώπινων πόρων στη χώρα και στην περιοχή του επενδυτικού σχεδίου**
- Κατάσταση της προσφοράς και της ζήτησεως εργασίας στην περιοχή του επενδυτικού σχεδίου**
- Πολιτική και μέθοδοι στρατολογήσεως**
- Πολιτική και πρόγραμμα εκπαιδεύσεως**

Πρόγραμμα Καταρτίσεως – Εκπαιδεύσεως

📄 **Είδος εκπαίδευσεως του προσωπικού που θα εκπαιδευτεί**

📄 **Εκπαιδευτές**

📄 **Χώρος και χώρα εκπαίδευσεως**

📄 **Κόστος εκπαίδευσεως, υπολογιζομένων και των εξόδων ταξιδιού και διαμονής, των ασφαλιστικών παροχών και άλλων αμοιβών ή δαπανών τόσο για τους εκπαιδευόμενους όσο και για τους εκπαιδευτές**

Κατηγορίες Καταρτίσεως και Εκπαιδεύσεως Προσωπικού

- ☐ **Κατάρτιση κατά την πρόσληψη.** Ενημερώνεται ο νέος υπάλληλος για τη δουλειά που πρόκειται να εκτελέσει
- ☐ **Κατάρτιση εργασίας.** Παρέχει στον υπάλληλο την απαραίτητη ειδίκευση που απαιτείται για να κάνει μια υπάρχουσα δουλειά ή μια δουλειά που θα αναλάβει αργότερα και που δεν υπάρχει τώρα στην επιχείρηση
- ☐ **Εκπαίδευση εργασίας.** Ο υπάλληλος διευρύνει ή εμβαθύνει το ειδικό αντικείμενο των γνώσεων του λόγω διαφόρων μεταβολών σε κανονισμούς, πρακτικές, τεχνολογία.
- ☐ **Εκπαίδευση στο μάνατζμεντ.** Αποτελεί συνεχή διεργασία.

Στοιχεία του Προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού

- 📄 Αναγνώριση των μελλοντικών αναγκών σε εκπαίδευση και κατάρτιση
- 📄 Προετοιμασία λεπτομερών προτάσεων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- 📄 Αξιολόγηση των προτάσεων με κριτήρια αποδοτικότητας
- 📄 Αξιολόγηση κάθε προγράμματος κατάρτισεως μετά την έναρξη λειτουργίας του
- 📄 Εντοπισμός πιθανών αδυναμιών και αλλαγή του εκπαιδευτικού προγράμματος
- 📄 Συνεχής αναθεώρηση του συνολικού προγράμματος εκπαιδεύσεως για την εξασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής του στις ανάγκες του προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού

Προετοιμασία Προγράμματος Κατάρτισης Προσωπικού

- Ανάλυση των συνθηκών και των χαρακτηριστικών του προσωπικού (ικανότητες, εμπειρία, αριθμός, κ.λ.π.)
- Ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση – κατάρτιση
- Συσχέτιση της επίσημης εκπαίδευσης με το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό
- Η εκπαίδευση στον τόπο της εργασίας μπορεί να γίνεται με τη μορφή ατομικής ή ομαδικής εκπαιδύσεως
- Για το διευθυντικό, εποπτικό και εργατικό προσωπικό μπορεί να απαιτηθεί εκσυγχρονισμός των γνώσεων κατά τη διάρκεια της μελλοντικής λειτουργίας της μονάδας

Αμοιβή της Εργασίας

- 📄 **Επί ημερησίας βάσεως (ημερομίσθιο)**
- 📄 **Επί μηνιαίας βάσεως (μισθός)**
- 📄 **Ανάλογα με τα παραγόμενα τεμάχια**
- 📄 **Προμήθεια επί του τζίρου**
- 📄 **Ομαδικό ή ατομικό δώρο (bonus)**
- 📄 **Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης**
- 📄 **Ανάλογα με το χρόνο εργασίας (στηρίζεται σε αμοιβή των ωρών που απασχολείται ο ενδιαφερόμενος)**

Επιπλέον Παροχές

- ❏ Χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας ή αποζημίωση για τη χρησιμοποίηση του δικού τους
- ❏ Διακοπές για ορισμένες ημέρες
- ❏ Ασφάλειες υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη) πληρωμένες από την επιχείρηση
- ❏ Κάλυψη σε περίοδο ασθένειας
- ❏ Παροχές λόγω θανάτου ή τραυματισμού
- ❏ Εκπαίδευση
- ❏ Παροχή προϊόντων της εταιρίας στους υπαλλήλους
- ❏ Κάλυψη ενοικίων σπιτιών των υπαλλήλων ή και μέρους της αξίας αγοράς σπιτιού από τον υπάλληλο ή δάνειο άτοκο για αγορά σπιτιού

Συμφωνίες Αμοιβής Βάσει της Παραγωγικότητας

- ❏ Οι υπάλληλοι συμφωνούν να κάνουν αλλαγή ή αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και να στελεχώσουν επίπεδα που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Από την άλλη μεριά, ο εργοδότης συμφωνεί να αυξήσει τις αποδοχές των υπαλλήλων ή και τα άλλα οφέλη που τους παρέχει
- ❏ Μερικές συμφωνίες (περιορίζονται σε μια ή το πολύ δύο ομάδες υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό)
- ❏ Ευρείες συμφωνίες (καλύπτουν τους περισσότερους από τους υπαλλήλους σε μια εταιρία)
- ❏ Κλαδικές συμφωνίες (γίνονται από όλους τους εργαζόμενους σε έναν κλάδο, επί εθνικού επιπέδου)

Πλεονεκτήματα Συμφωνιών Παραγωγικότητας

❏ Μείωση υπερωριών

❏ Μεγαλύτερη ευελιξία στη χρήση της εργασίας

❏ Μείωση του αριθμού των απασχολούμενων σε μια θέση

❏ Βελτιωμένη απόδοση

❏ Αποδοχή μεταβολών

❏ Υψηλότερες αποδοχές και λιγότερες ώρες εργασίας ανά εβδομάδα

❏ Μεγαλύτερη σταθερότητα αποδοχών

❏ Μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία

Μειονεκτήματα Συμφωνιών Παραγωγικότητας

- ❏ **Αδικίες που προέρχονται από τον αποκλεισμό από τη συμφωνία κάποιων υπαλλήλων**
- ❏ **Επιβράβευση μη αποδοτικών και αποδοτικών υπαλλήλων με τον ίδιο τρόπο**
- ❏ **Μείωση των αποδοχών κάποιων εργαζομένων που χρησιμοποιούνται σε πολλές υπερωρίες**
- ❏ **Απειλή για τους πλεονασματικούς**
- ❏ **Πιθανότητα για εργασία σε ώρες αντικοινωνικές, οφειλόμενη σε ειδικές συμφωνίες για τις βάρδιες**

Χαρακτηριστικά Μισθών

- ❏ Βασική αμοιβή επί μηνιαίας βάσεως
- ❏ Μηνιαία συχνότητα πληρωμής
- ❏ Πληρωμή μετρητοίς ή κατάθεση στην τράπεζα
- ❏ Δυνατότητα εύκαμπτου ωραρίου
- ❏ Δεν δίδονται συνήθως υπερωρίες
- ❏ Ο συνολικός μισθός δεν περιλαμβάνει συνήθως τις άλλες παροχές
- ❏ Τα επίπεδα μισθών βασίζονται συνήθως στην προσωπική απόδοση και σε ιδιαίτερες συμφωνίες
- ❏ Η εξέλιξη και η θέση είναι πολύ σπουδαία
- ❏ Πολλές πρόσθετες παροχές

Χαρακτηριστικά Ημερομισθίων

- ❏ Βασική αμοιβή επί ωριαίας βάσεως
- ❏ Εβδομαδιαία συχνότητα πληρωμής
- ❏ Πληρωμή μετρητοίς
- ❏ Σταθερό ωράριο εργασίας
- ❏ Οι υπερωρίες πληρώνονται
- ❏ Οι παροχές αποτελούν συνήθως μέρος των αποδοχών
- ❏ Οι αποδοχές και τα bonus υπόκεινται συνήθως σε συλλογικές συμφωνίες και πλαίσια
- ❏ Η παρακίνηση γίνεται βασικά με την αμοιβή και την εξασφάλιση της θέσεως
- ❏ Λίγες πρόσθετες παροχές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεως, Περιβάλλον

- ❏ Η επιλογή της τοποθεσίας θα πρέπει να γίνεται από ευρεία γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία εξετάζονται διάφοροι εναλλακτικοί χώροι εγκαταστάσεως.
- ❏ Μέσα στην προτεινόμενη περιοχή πρέπει να εντοπίζονται και να αξιολογούνται με λεπτομέρειες ένας ή περισσότεροι χώροι εγκαταστάσεως του επενδυτικού σχεδίου.
- ❏ Για κάθε εναλλακτικό επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να εκτιμώνται και οι περιβαλλοντικές του επιπτώσεις κατά την ανέγερση και τη λειτουργία της μονάδας.
- ❏ Σε πολλές χώρες οι νόμοι απαιτούν την εκπόνηση μελέτης περιβαλλοντικών επιπτώσεων προκειμένου να παρέχεται η άδεια για την ανέγερση και λειτουργία των βιομηχανικών μονάδων.

Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεως, Περιβάλλον


- ❏ Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας μονάδας
- ❏ Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής)
- ❏ Αναζήτηση και επιλογή χώρου (οικοπέδου) για την εγκατάσταση της μονάδας
- ❏ Επιπτώσεις στο περιβάλλον λόγω της ανεγέρσεως και της λειτουργίας της μονάδας
- ❏ Κατάρτιση σχετικών πινάκων


Ανάλυση Τοποθεσίας

- ❏ **Φυσικό περιβάλλον, γεωφυσικές συνθήκες και απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου**
- ❏ **Οικολογικές επιπτώσεις του επενδυτικού σχεδίου, εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων**
- ❏ **Κοινωνικοοικονομικές πολιτικές, κίνητρα και περιορισμοί καθώς και κρατικά σχέδια και πολιτικές**
- ❏ **Υπηρεσίες ή υποδομές, συνθήκες και απαιτήσεις, όπως είναι η υπάρχουσα βιομηχανική υποδομή, η οικονομική και κοινωνική υποδομή, το θεσμικό πλαίσιο, η αστικοποίηση και η παιδεία**


Θέματα που Εξετάζονται κατά την Επιλογή Τοποθεσίας

Αγορά και μάρκετινγκ

 Διαθεσιμότητα κρίσιμων εισροών για το σχέδιο (όπως πρώτες ύλες και εφόδια εργοστασίου)

 Τεχνικές απαιτήσεις του σχεδίου

 Τύπος βιομηχανίας

 Τεχνολογία και διεργασίες

 Χαρακτηριστικά προϊόντων και υποπροϊόντων

 Μέγεθος μονάδας

 Οργανωσιακές ανάγκες

 Διοικητική δομή

Φυσικό Περιβάλλον και Τόπος Εγκαταστάσεως

- ☞ **Κλιματολογικές συνθήκες (θερμοκρασία, υγρασία, ώρες ηλιοφάνειας, άνεμοι, βροχοπτώσεις, κ.ά.)**
- ☞ **Γεωδαιτικά στοιχεία (εδαφολογικές συνθήκες, επίπεδα υγρασίας στο υπέδαφος, σεισμικότητα, πιθανότητα πλημμυρών, κ.ά.)**
- ☞ **Οικολογικές απαιτήσεις (έδαφος, ατμόσφαιρα, νερό, χλωρίδα, πανίδα, ενεργειακοί πόροι, οικολογικά συστήματα)**

Στόχοι της Περιβαλλοντικής Μελέτης

- ❏ **Εξασφάλιση ότι το αναπτυξιακό πρόγραμμα είναι περιβαλλοντικά αβλαβές**
- ❏ **Προώθηση πλήρους, διεπιστημονικής έρευνας των περιβαλλοντικών συνεπειών του επενδυτικού σχεδίου και των εναλλακτικών του λύσεων για το επηρεαζόμενο φυσικό και πολιτισμικό ανθρώπινο οικοσύστημα**
- ❏ **Κατανόηση της εκτάσεως και της σπουδαιότητας των αθροισόμενων περιβαλλοντικών επιπτώσεων (με και χωρίς το επενδυτικό σχέδιο) του προτεινόμενου σχεδίου για κάθε μια από τις εναλλακτικές λύσεις του προγράμματος**
- ❏ **Ενσωμάτωση στα σχέδια κάθε υπάρχουσας νομικής απαίτησης σχετικής με το περιβάλλον**

Στόχοι της Περιβαλλοντικής Μελέτης

- ❏ Προσδιορισμός μέτρων για τη μείωση των ανεπιθύμητων περιβαλλοντικών επιπτώσεων και πιθανή ενίσχυση των ωφέλιμων επιπτώσεων
- ❏ Εντοπισμός κρίσιμων περιβαλλοντικών προβλημάτων που απαιτούν περισσότερη διερεύνηση
- ❏ Ποιοτική και ποσοτική εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων για τον καθορισμό του συνολικού περιβαλλοντικού περιεχομένου κάθε εναλλακτικού σχεδίου

Φάσεις της Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων

- ❏ Εκπόνηση αρχικής μελέτης με χρησιμοποίηση ενός καταλόγου ή προτυποποιημένου συνόλου κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά αφορούν εκπομπές (λύματα, στερεά απόβλητα, αέριοι ρυπαντές, κ.ά.), κινδύνους για ατυχήματα και για την υγεία, υποβάθμιση και καταστροφή των φυσικών πόρων και οικοσυστημάτων, υποβάθμιση και καταστροφή των υπαρχουσών κοινωνικών δομών.
- ❏ Εντοπισμός και αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προέρχονται από το επενδυτικό σχέδιο.
- ❏ Εκπόνηση της δηλώσεως (εκθέσεως) περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Κοινωνικοοικονομικές Πολιτικές και Τόπος Εγκαταστάσεως

- 📄 **Επενδυτική πολιτική του δημοσίου (παροχή κινήτρων, φορολογικές ελαφρύνσεις, επιδοτήσεις)**
- 📄 **Φορολογικά και νομικά θέματα**
- 📄 **Μάρκετινγκ βιομηχανικών περιοχών (προσέλκυση επιχειρήσεων από άλλες περιοχές, συγκράτηση και επέκταση υπάρχουσών επιχειρήσεων, προώθηση μικρών επιχειρήσεων και ενθάρρυνση ιδρύσεως νέων επιχειρήσεων, επέκταση εξαγωγικών και ξένων επενδύσεων)**

Κατάσταση Υποδομής και Τόπος Εγκαταστάσεως

- ❏ Εξάρτηση από την υποδομή (τεχνική υποδομή, μεταφορές και επικοινωνίες)
- ❏ Εφόδια εργοστασίου (νερό, ηλεκτρισμός, καύσιμα)
- ❏ Ανθρώπινοι πόροι
- ❏ Υπηρεσίες υποδομής (διευκολύνσεις για κατασκευή έργων πολιτικών μηχανικών, για εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού, για εγκατάσταση και συντήρηση βιομηχανικών μονάδων)
- ❏ Διάθεση εκπομπών και αποβλήτων. Οι εκπομπές διακρίνονται σε αέριες (καπνός, κ.ά.), φυσικές (θόρυβος, θερμότητα, δονήσεις, κ.ά.), υγρές ή στερεές
- ❏ Άλλοι παράγοντες (χρηματοοικονομικοί, φορολογικοί και οικονομικοί κανονισμοί, κλίμα)

Τελική Επιλογή της Τοποθεσίας

- ❏ Σημείο εκκινήσεως πρέπει να είναι η τοποθεσία των πρώτων υλών και των εφοδίων του εργοστασίου ή, αν το επενδυτικό σχέδιο είναι προσανατολισμένο προς την αγορά, η τοποθεσία των βασικών καταναλωτικών κέντρων σε σχέση με τη μονάδα
- ❏ Η καλύτερη επιλογή τοποθεσίας θα μπορούσε να είναι εκείνη όπου το κόστος των πωλούμενων προϊόντων (κόστος παραγωγής και μάρκετινγκ) είναι το ελάχιστο
- ❏ Παρόλα αυτά, αρκετοί ποιοτικοί παράγοντες είναι δυνατόν να επηρεάσουν καταλυτικά την επιλογή της τοποθεσίας
- ❏ Το απλούστερο μοντέλο εντοπισμού του τόπου εγκαταστάσεως είναι να υπολογισθεί το κόστος μεταφορών, παραγωγής και διανομής στις εναλλακτικές τοποθεσίες που καθορίζονται από τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και τη θέση των βασικών αγορών

Χαρακτηριστικά Άριστης Τοποθεσίας

- Εγγύτητα προς τις πρώτες ύλες
- Εγγύτητα προς τις αγορές
- Ύπαρξη καλού εργατικού δυναμικού
- Ύπαρξη καλών περιβαλλοντικών συνθηκών
- Κατάλληλη παροχή ηλεκτρισμού και καυσίμων σε λογικό κόστος
- Δίκαιη φορολογία
- Καλές μεταφορές
- Κατάλληλη παροχή νερού
- Ύπαρξη εγκαταστάσεων διαθέσεως αποβλήτων

Μελλοντικές Αλλαγές που Επηρεάζουν την Επιλογή της Τοποθεσίας

- Περιορισμοί εξαιτίας εκπομπών από ρυπαίνουσες βιομηχανίες
- Επέκταση της μονάδας
- Παραγωγή νέων προϊόντων που αντικαθιστούν τα αρχικά
- Μείωση της προσφοράς των συγκεκριμένων πρώτων υλών
- Ανάγκη για άλλο προσανατολισμό προς την αγορά
- Καταστροφή της τεχνικής υποδομής
- Δυσκολίες στη συγκράτηση του βασικού προσωπικού

Επιλογή του Χώρου Εγκαταστάσεως (Οικοπέδου)

- Η δομή της αναλύσεως του χώρου κατά βάση είναι η ίδια όπως και για την ανάλυση της τοποθεσίας
- Για χώρους διαθέσιμους μέσα σε μια επιλεγμένη περιοχή εκτιμώνται οι οικολογικές συνθήκες του χώρου, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η τοπική υποδομή στην περιοχή του χώρου, στρατηγικά θέματα, το κόστος της γης και το κόστος προετοιμασίας και ανάπτυξης του χώρου
- Η σπουδαιότητα αυτών των χαρακτηριστικών ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του επενδυτικού σχεδίου, τον τύπο των έργων πολιτικού μηχανικού που θα κατασκευασθούν, το βάρος των μηχανημάτων, τον τύπο των εκπεμπόμενων ρυπαντών και τον αριθμό των εργατών

Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιλογή του Χώρου Εγκαταστάσεως

- Απαιτήσεις του χώρου (οικοπέδου)
- Κόστος της γης. Οι βιομηχανικές περιοχές είναι οι πιθανοί εναλλακτικοί χώροι και σε κάθε περίπτωση παρέχουν ενδείξεις για το κόστος της γης στην περιοχή. Επίσης θα πρέπει να εξετάζεται το κόστος διευθέτησεως, προετοιμασίας και αναπτύξεως του χώρου
- Κατασκευαστικές απαιτήσεις
- Τοπικές συνθήκες – υποδομή (διαθεσιμότητα και κόστος ηλεκτρισμού, μεταφορές, απαιτήσεις σε νερό)
- Λύματα και διάθεση αποβλήτων
- Ανθρώπινοι πόροι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτελέσεως του Έργου

- Προσδιορίζονται οι οικονομικές επιπτώσεις της φάσεως εκτελέσεως και γίνεται προσπάθεια εξασφάλισης αποτελεσματικής χρηματοδότησης προώθησεως του προγράμματος μέχρι και πέρα από την έναρξη παραγωγής
- Επιλέγεται το άριστο πρόγραμμα εκτελέσεως του έργου και το χρονοδιάγραμμα των εργασιών
- Εκτιμάται το κόστος εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου

Εργασίες Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού Εκτελέσεως του Έργου

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου
- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτελέσεως του έργου που να δείχνει σωστά, χρονικά, τις διάφορες εργασίες και να αφήνει τον κατάλληλο χρόνο για τη συμπλήρωση κάθε συγκεκριμένης εργασίας
- Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για να συμπληρωθεί η κάθε συγκεκριμένη εργασία και αναφορά του αντίστοιχου κόστους

Εργασίες Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού Εκτελέσεως του Έργου

- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτελέσεως του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών που θα διασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων κατά τη διάρκεια της φάσεως εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτελέσεως του έργου που επιτρέπουν τον χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και των προβλέψεων που έγιναν στη μελέτη σκοπιμότητας ως την ημέρα που πραγματοποιείται αυτή η τεκμηρίωση

Μεγάλα Ζητήματα κατά την Επίβλεψη και Εκτέλεση του Έργου

- Σύσταση αποτελεσματικού επιτελείου διαχείρισεως του έργου (project management)
- Αξιολόγηση των προσφορών των διαφόρων κατασκευαστών και εντοπισμός του πιο ικανού κατασκευαστή ή προμηθευτή εξοπλισμού και διαπραγματεύσεις με αυτούς
- Αποφυγή καθυστερήσεων στην εκτέλεση του έργου
- Αποφυγή υπερβάσεων στο κόστος
- Εξασφάλιση της ομαλής χρηματοδοτήσεως του έργου
- Εξασφάλιση των προδιαγραφών εκτελέσεως ή γενικότερα της ποιότητας του έργου







Μεγάλα Ζητήματα κατά την Επίβλεψη και Εκτέλεση του Έργου

- ❏ Εξασφάλιση της ασφάλειας των έργων
- ❏ Οργάνωση αποτελεσματικού μάρκετινγκ για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρόκειται να παραχθούν από τη σχεδιαζόμενη μονάδα
- ❏ Εξεύρεση κατάλληλων στελεχών, υπαλλήλων και εργατών για τη φάση της πλήρους λειτουργίας της μονάδας
- ❏ Εγκατάσταση συστήματος για την επίβλεψη, συντονισμό, έλεγχο και παραλαβή του έργου

Λήψη Αποφάσεως για την Έναρξη Εκτελέσεως του Έργου

- ☐ Θετική αξιολόγηση του σχεδίου της επενδύσεως και τον έλεγχο του εφικτού ή μη σύμφωνα με τα κριτήρια εφικτότητας
- ☐ Εξασφάλιση της χρηματοδότησεως
- ☐ Σύσταση του αποτελεσματικού επιτελείου διαχειρίσεως του προγράμματος
- ☐ Εξασφάλιση σωστού μάνατζμεντ λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας

Σύνθεση της Ομάδας Διαχειρίσεως του Έργου Εκτελέσεως του Σχεδίου

-  Έτοιμα στελέχη τοπικής προελεύσεως
-  Εκπαίδευση ατόμων τοπικής προελεύσεως
-  Προσέλκυση στελεχών που εργάζονται ήδη σε ομοειδείς τοπικές ή ξένες επιχειρήσεις
-  Εξ' ολοκλήρου χρησιμοποίηση ξένων στελεχών
-  Χρησιμοποίηση μερικών ξένων που θα αναλάβουν την εκπαίδευση τοπικών στελεχών
-  Υπογραφή συμφωνίας συμμετοχικής προσφοράς υπηρεσιών διαχειρίσεως έργων με ξένους συμβούλους





Στάδια Εκτελέσεως του Επενδυτικού Σχεδίου

- ❏ Σύσταση της ομάδας εκτελέσεως του έργου
- ❏ Σύσταση της εταιρίας και νομικές απαιτήσεις (υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταίρων για την ίδρυση της εταιρίας, συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές, επίσημη αίτηση προς τις αρχές, επίσημη άδεια ή/και επίσημη καταχώρηση της νέας εταιρίας)
- ❏ Λήψη αδειών
- ❏ Προγραμματισμός χρηματοδότησεως (πιστώσεις προμηθευτών, χρηματοδότηση από πιστωτικά ή άλλα ιδρύματα, ίδια κεφάλαια)
- ❏ Διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου και οργάνωση

Στάδια Εκτελέσεως του Επενδυτικού Σχεδίου

- 📄 Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας
- 📄 Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια και ανάθεση της κατασκευής των μηχανολογικών
- 📄 Τύποι συμβολαίων (παράδοση με το “κλειδί”, παράδοση μέρους μόνο με το “κλειδί”, “τμηματική” κατασκευή, προμήθεια τεχνογνωσίας και μηχανολογικών υπηρεσιών)
- 📄 Απόκτηση των γηπέδων
- 📄 Κατασκευή και εγκατάσταση
- 📄 Προμήθεια υλικών και υπηρεσιών
- 📄 Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή
- 📄 Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος και παραλαβή του μηχανολογικού εξοπλισμού και των κτιρίων

Χρονικός Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Επενδυτικού Σχεδίου

-  **Καθορισμός λογικής σειράς εργασιών στην εκτέλεση του έργου χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ακριβή διάρκεια κάθε δραστηριότητας**
-  **Ανάλυση του τρόπου εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών**
-  **Ρύθμιση χρονοδιαγράμματος εκτελέσεως έτσι ώστε να δείχνει την προτεινόμενη έναρξη και τη διάρκεια της εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου και τη σωστή τοποθέτηση και διάρκεια όλων των δραστηριοτήτων και εργασιών**
-  **Η περιγραφή κάθε εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει το έργο που πρέπει να γίνει, τους πόρους που απαιτούνται, το χρόνο που χρειάζεται για να συμπληρωθεί η εργασία, την υπευθυνότητα για την εργασία, τις εισροές πληροφοριών που απαιτούνται για την εργασία, τα αποτελέσματα που θα παραχθούν και τη συσχέτιση με άλλες δραστηριότητες**

Τύποι Χρονοδιαγραμμάτων

- ✎ **Ιστογράμματα ή διάγραμμα Gantt.** Διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διάφορες δραστηριότητες και δείχνει τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μια από αυτές. Δεν δείχνουν σαφώς τις λεπτομέρειες της προόδου των δραστηριοτήτων που εκτείνονται σε μακρές σχετικά χρονικές περιόδους. Δεν δίνουν σαφή ένδειξη ως προς τα ποια μέρη κάθε δραστηριότητας είναι προαπαιτούμενα των δραστηριοτήτων που ακολουθούν ή των εξαρτώμενων δραστηριοτήτων που υπερκαλύπτουν.
- ✎ **Δικτυωτά διαγράμματα.** Τέτοιες τεχνικές είναι η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (CPM) και η τεχνική εκτιμήσεως και αναθεωρήσεως του προγράμματος (PERT).