



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με**  
**Κατεύθυνση Management»**

## **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

### **Τίτλος Εργασίας**

**Στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης στην αγορά leasing  
αυτοκινήτου αξιοποιώντας εξωτερικούς εμπλεκομένους  
(stakeholders)**

**Συγγραφέας**

**Ασημακόπουλος Χαράλαμπος**

**AM: 22023**

**Επιβλέπων καθηγητής**

**Κομισόπουλος Φαίδων**

**Αθήνα, Οκτώβριος 2024**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMICS AND**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**Master's in business administration (MBA) «Management»**

**Diploma Thesis**

**Title**

**Development and expansion strategy in the car leasing market  
utilizing external stakeholders**

**Author**

**Asimakopoulos Charalampos**  
**Registration number: 22023**

**Supervisor name and surname**

**Komisopoulos Fedon**

**Athens, October 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με**  
**Κατεύθυνση Management»**

## **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

### **Τίτλος Εργασίας**

**Στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης στην αγορά leasing  
αυτοκινήτου αξιοποιώντας εξωτερικούς εμπλεκομένους  
(stakeholders)**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι  
Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
	ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΚΑΡΓΑΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

## **Δήλωση συγγραφέα μεταπτυχιακής εργασίας**

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Ασημακόπουλος Χαράλαμπος του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου ΑΜ.22023 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Management» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



**Ασημακόπουλος Χαράλαμπος**

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου σε όλους τους συμφοιτητές μου, με τους οποίους μοιράστηκα αυτήν τη μοναδική εμπειρία του μεταπτυχιακού. Η συνεργασία, η υποστήριξη και οι κοινές προσπάθειές μας κατά τη διάρκεια των σπουδών αποτέλεσαν ανεκτίμητο κομμάτι αυτής της διαδρομής. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την καθοδήγηση και τις γνώσεις που μου πρόσφεραν. Κάθε μάθημα υπήρξε μια ευκαιρία να εξελιχθώ ακαδημαϊκά και προσωπικά.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη εκφράζω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Φαίδωνα Κομισόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη στήριξη και την υπομονή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η συνεχής καθοδήγησή του, οι ουσιαστικές του συμβουλές και η αφοσίωση που έδειξε με βοήθησαν να ολοκληρώσω αυτό το έργο με επιτυχία.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

## Αφιέρωση

Αφιερώνω αυτήν τη διπλωματική εργασία στη σύζυγό μου, Δήμητρα, η οποία υπήρξε η αδιάκοπη πηγή υποστήριξης, αγάπης και ενθάρρυνσης καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας. Η υπομονή και η αφοσίωσή της με στήριξαν σε κάθε βήμα αυτής της διαδρομής, και χωρίς αυτήν η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας θα ήταν πολύ πιο δύσκολη.

Αφιερώνω επίσης αυτό το έργο στην κόρη μας, που γεννήθηκε κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της διπλωματικής. Η γέννησή της μου έδωσε απεριόριστη χαρά και ένα νέο νόημα στη ζωή μου, ενισχύοντας την αποφασιστικότητά μου να φέρω εις πέρας αυτό το έργο.

Με όλη μου την αγάπη και την ευγνωμοσύνη, σας αφιερώνω αυτή την εργασία.

3/10/2024

Ασημακόπουλος Χαράλαμπος

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	vii
Λέξεις – κλειδιά .....	ix
Summary .....	x
Keywords .....	xii
Κατάλογοι .....	xiii
Κατάλογος εικόνων.....	xiii
Κατάλογος σχεδιαγραμμάτων.....	xiii
Κατάλογος πινάκων .....	xiv
Κεφάλαιο 1 -Εισαγωγή .....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο .....	3
1.2.1 Θεωρητικό υπόβαθρο για τη στρατηγική των επιχειρήσεων.....	3
1.2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο για το leasing.....	3
1.3 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας.....	4
1.3.1 Αξία θέματος.....	4
1.3.2 Συνεισφορά εργασίας.....	5
1.4 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	5
1.4.1 Σκοπός της παρούσας εργασίας .....	5
1.4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	6
1.5 Μεθοδολογία έρευνας.....	7
1.6 Δομή εργασίας .....	9
Κεφάλαιο 2 – Στρατηγική επιχειρήσεων .....	11
2.1 Στρατηγική επιχειρήσεων. Ορισμοί, προσεγγίσεις και ιστορία.....	11
2.1.1 Ορισμός.....	11
2.1.2 Ιστορία της στρατηγικής των επιχειρήσεων και οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι.....	12

2.1.3 Προσεγγίσεις στη διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής .....	15
2.2 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	17
2.2.1 Τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Ορισμός.....	17
2.2.2 Τύποι στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	18
2.2.3 Συμπεράσματα .....	18
2.3 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.....	19
2.3.1 Εισαγωγή.....	19
2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον .....	19
2.3.3 Εξωτερικό περιβάλλον.....	20
2.3.4 Εργαλεία για την ανάλυση περιβάλλοντος .....	21
2.3.5 Σημασία της ανάλυσης περιβάλλοντος.....	25
2.4 Στρατηγικές ανάπτυξης και επέκτασης.....	26
2.5 Εμπλεκόμενοι - Stakeholders. Ορισμός και προσεγγίσεις.....	28
2.5.1 Ορισμός.....	28
2.5.2 Προσεγγίσεις.....	29
2.6 Καταγραφή και παρακολούθηση εξωτερικών εμπλεκομένων.....	30
2.6.1 Καταγραφή εμπλεκομένων .....	30
2.6.2 Παρακολούθηση εμπλεκομένων.....	32
2.7 Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές .....	34
2.7.1 Εισαγωγή.....	34
2.7.2 Στρατηγικές.....	35
2.7.3 Συμπέρασμα.....	36
2.8 Το Leasing σαν επιχειρηματικό μοντέλο .....	37
2.8.1 Εισαγωγή – Βιβλιογραφία .....	37
2.8.2 Περιγραφή.....	37
2.8.3 Τα εμπλεκόμενα μέρη .....	38
2.8.4 Πως δουλεύει .....	38

2.8.5 Τύποι μισθώσεων.....	39
2.8.6 Ροές εσόδων για εκμισθωτές .....	39
2.8.7 Οφέλη για μισθωτές.....	39
2.8.8 Κίνδυνοι.....	40
Κεφάλαιο 3 – Κλάδος αυτοκινήτου.....	41
3.1 Κλάδος μετακινήσεων στον κόσμο. ....	41
3.1.1 Εισαγωγή - βιβλιογραφία.....	41
3.1.2 Παγκόσμιες μέθοδοι και τάσεις .....	42
3.2 Κλάδος αυτοκινήτων σε Ελλάδα και υπόλοιπο κόσμο.....	43
3.2.1 Πανδημία COVID-19 .....	43
3.2.2 Παγκόσμιες πωλήσεις .....	44
3.2.3 Σύγκριση δεδομένων.....	45
3.2.4 Έτος 2023.....	54
3.3 Το leasing στον χώρο των αυτοκινήτων παγκοσμίως και την Ευρώπη.....	55
3.4 Το leasing στον χώρο των αυτοκινήτων στην Ελλάδα .....	56
3.4.1 Εισαγωγή.....	56
3.4.2 Εκπροσώπηση - περιγραφή του κλάδου .....	57
3.4.3 Θεσμικό πλαίσιο .....	57
3.5 Εταιρείες leasing στην Ελλάδα.....	58
3.5.1 Η Αγορά μακροχρόνιας μίσθωσης βάσει αξίας – Μεριδία εταιρειών.....	58
3.5.2 Μεριδία εταιρειών.....	60
3.5.3 Η Αγορά Μακροχρόνιας Μίσθωσης βάσει Στόλου.....	60
3.6 Η απόφαση για leasing αυτοκινήτων .....	61
3.6.1 Μακροοικονομικό περιβάλλον .....	61
3.6.2 Η απόφαση για μακροχρόνιες μισθώσεις .....	65
Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία έρευνας.....	67
4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών (κρεμμύδι Saunders) .....	67



4.1.1	Εισαγωγή.....	67
4.1.2	Επιλογή μεθοδολογίας .....	68
4.2	Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (ερωτήσεις συνεντεύξεων).....	70
4.2.1	Εισαγωγή.....	70
4.3.	Παρουσίαση δείγματος .....	72
4.3.1	Κύρια χαρακτηριστικά του δείγματος .....	72
4.4	Δεοντολογία έρευνας .....	73
4.4.1	Ορισμός.....	73
4.4.2	Βασικές Αρχές .....	73
Κεφάλαιο 5 –	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	75
5.1	Εισαγωγή.....	75
5.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	76
5.3	Κωδικοποίηση συνεντεύξεων .....	77
5.4	Μετάβαση από κωδικούς σε θέματα.....	80
5.4.1	Συγκέντρωση αποσπασμάτων.....	80
5.4.2	Θέματα .....	84
5.5	Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας .....	87
5.5.1	Εισαγωγή.....	87
5.5.2	Έκθεση ευρημάτων θεματικής ανάλυσης.....	88
5.5.3	Θεματικός χάρτης και σύνδεση θεμάτων .....	92
5.5.4	Συμπεράσματα και συζήτηση .....	94
Κεφάλαιο 6 –	Συμπεράσματα .....	101
6.1	Συμπεράσματα .....	101
6.2	Προτάσεις προς εταιρείες και οργανισμούς.....	103
6.2.1	Εισαγωγή.....	103
6.2.2	Ανάλυση.....	104
6.2.3	Πλάνο ανάπτυξης δικτύου .....	106

6.3 Περιορισμοί έρευνας.....	109
6.4 Θέματα για μελλοντική έρευνα.....	110
Παράρτημα Α – Οι σημαντικότερες διεθνείς εταιρίες leasing .....	112
Παράρτημα Β – Οι σημαντικότερες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου .....	116
Παράρτημα Γ – Καταγραφή συνεντεύξεων.....	123
Παράρτημα Δ – Αντιστοίχιση κωδικών.....	136
Βιβλιογραφία .....	153

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης στην αγορά leasing αυτοκινήτων μέσω της συνεργασίας με εξωτερικούς εμπλεκόμενους και συγκεκριμένα τα λογιστικά γραφεία. Κύριοι στόχοι είναι η κατανόηση του ρόλου των λογιστών στις αποφάσεις πελατών, η αξιολόγηση της βιωσιμότητας μεταξύ μιας πιθανής συνεργασίας μεταξύ εταιριών μισθώσεων αυτοκινήτων και λογιστικών γραφείων καθώς και η ανάπτυξη στρατηγικών για την επέκταση των δικτύων συνεργατών.

Η θεωρία εστιάζει στη στρατηγική των επιχειρήσεων και τη μακροχρόνια μίσθωση οχημάτων. Αναλύεται το στρατηγικό πλαίσιο με έμφαση στην καινοτομία και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γίνεται αναφορά στον κλάδο των αυτοκινήτων και των εταιριών leasing σε Ελλάδα και Ευρώπη ενώ παράλληλα εξετάζεται η απόφαση επιλογής της μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτου έναντι της αγοράς αναλύοντας ταυτόχρονα και το μακροοικονομικό περιβάλλον.

Για την εξέταση των ερωτημάτων πραγματοποιείται έρευνα με βάση την ποιοτική μεθοδολογία, βασισμένη στο μοντέλο του "Research Onion". Περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης, ημιδομημένες συνεντεύξεις με λογιστές, και θεματική ανάλυση των δεδομένων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι λογιστές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο γενικά στις επιχειρηματικές αποφάσεις των πελατών και ειδικότερα για το leasing αυτοκινήτων. Η συνεργασία με λογιστικά γραφεία μπορεί να αυξήσει την αποδοχή των υπηρεσιών leasing, διευρύνοντας την πελατειακή βάση και αυξάνοντας τα οικονομικά μεγέθη. Παράλληλα αναπτύσσεται πολύτιμο δίκτυο συνεργατών οι οποίοι αποκτούν οικονομικά οφέλη μέσω της επιβράβευσης από τη σύσταση πελατών.

Η εργασία καταλήγει ότι η στρατηγική ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με λογιστικά γραφεία προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Η εταιρία leasing που θα προβεί στις ενέργειες που προτείνονται στην παρούσα εργασία θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ενισχύσει τη θέση της στην αγορά μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της αποδοχής των υπηρεσιών τους. Τέλος, η κατανόηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών είναι κρίσιμη για την παροχή βελτιωμένων

υπηρεσιών και αποτελεί εγγύηση για το μέλλον και την εξέλιξη των μακροχρόνιων μισθώσεων.

Η ισχυρότερη πρόταση της εργασίας είναι η ανάπτυξη από την πλευρά μιας εταιρίας leasing ενός δικτύου εξωτερικών εμπλεκομένων και συγκεκριμένα των λογιστών. Παρέχεται αναλυτική πρόταση έξι βημάτων με χρονοδιάγραμμα. Απαραίτητη για την επιτυχία του έργου είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για λογιστές σχετικά με τις υπηρεσίες leasing, η ανάπτυξη κοινών marketing strategies, και η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εταιριών leasing και των λογιστικών γραφείων. Αυτές οι προτάσεις αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνεργασίας και στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

## **Λέξεις – κλειδιά**

Στρατηγική, Ανάπτυξη, Επέκταση, Leasing αυτοκινήτων, Μίσθωση, Εξωτερικοί εμπλεκόμενοι (stakeholders), Λογιστικά γραφεία, Πελάτες, Καινοτομία, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Συνεργασία, Δίκτυο συνεργατών.

## Summary

This paper examines the strategy of development and expansion in the car leasing industry through the cooperation with external stakeholders and specifically the accounting offices. The main objectives are to understand the role of accountants in customer decisions, to assess the viability of a potential partnership between long-term leasing companies and accounting firms, and to develop strategies for expanding partner networks.

The theory focuses on business strategy and long-term car leasing. The strategic framework is analyzed with an emphasis on innovation and the creation of competitive advantage. Reference is made to the car industry and leasing companies in Greece and Europe, while at the same time the decision to choose a long-term car lease versus the market, analyzing the macroeconomic environment at the same time.

To examine the questions, research is carried out based on qualitative methodology, based on the "Research Onion" model. It includes a case study, semi-structured interviews with accountants, and thematic analysis of the data. The findings show that accountants play a critical role in customers' business decisions in general and car leasing in particular. Cooperation with accounting offices can increase the acceptance of leasing services, expanding the customer base and increasing financial figures. At the same time, a valuable network of partners is being developed who gain financial benefits through the reward of customer referrals.

The paper concludes that the strategic development of cooperation networks with accounting firms offers significant advantages. The leasing company that will take the actions proposed in this paper will gain a competitive advantage and strengthen its position in the market through the strengthening of trust and acceptance of their services. Finally, understanding customer needs and preferences is critical to providing improved services and is a guarantee for the future and evolution of long-term lease programs.

The strongest proposition of the paper is the development on the part of a leasing company of a network of external stakeholders, specifically accountants. A detailed six-step proposal with a timeline is provided. Necessary for the success of the project

is the creation of training programs for accountants regarding leasing services, the development of common marketing strategies, and the improvement of communication between leasing companies and accounting offices. These suggestions are aimed at enhancing cooperation and effective customer service.

## **Keywords**

Strategy, Development, Expansion, Car leasing, Leasing, External stakeholders, Accounting firms, Customers, Innovation, Competitive advantage, Cooperation, Partner network.



## **Κατάλογοι**

### **Κατάλογος εικόνων**

Εικόνα 1: Sales Funnel by Forbes. ....	2
Εικόνα 2: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Michael E. Porter.....	12
Εικόνα 3: Mintzberg’s 5 Ps of Strategy.....	15
Εικόνα 4: SWOT Analysis.....	22
Εικόνα 5: PESTEL Analysis. ....	23
Εικόνα 6: Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	25
Εικόνα 7: Power Interest Grid. ....	32
Εικόνα 8: The Research Onion by Saunders. ....	67
Εικόνα 9: Μετασχηματισμός κωδικών έρευνας.....	80
Εικόνα 10: Μετατροπή των κωδικών σε θέματα.....	87
Εικόνα 11: Θεματικός χάρτης και σύνδεση θεμάτων.....	93
Εικόνα 12: Τα ερωτήματα ανά θέμα.....	98
Εικόνα 13: Συγκεντρωτική πορεία εξέλιξης κωδικών και θεμάτων.....	100
Εικόνα 14: The marketing funnel. ....	105
Εικόνα 15: Η Δύναμη του Word-Of-Mouth (WOM) Marketing.....	106

### **Κατάλογος σχεδιαγραμμάτων**

Σχεδιάγραμμα 1: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019.....	45
Σχεδιάγραμμα 2: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2020.....	46
Σχεδιάγραμμα 3: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2021.....	47
Σχεδιάγραμμα 4: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2022.....	48
Σχεδιάγραμμα 5: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019.....	49
Σχεδιάγραμμα 6: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2020.....	50
Σχεδιάγραμμα 7: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2021. ....	51

Σχεδιάγραμμα 8: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2022. ....	52
Σχεδιάγραμμα 9: Πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ευρώπη 2022-2023, ACEA. ....	55
Σχεδιάγραμμα 10: Ετήσια μεταβολή ΑΕΠ στην Ελλάδα (2011-2022), ΕΛ.ΣΤΑΤ....	62
Σχεδιάγραμμα 11: Δυναμική αύξησης του στόλου αυτοκινήτων, Arval Mobility Observatory. ....	66
Σχεδιάγραμμα 12: Χροδιάγραμμα ανάπτυξης και εξέλιξης του δικτύου. ....	108

## **Κατάλογος πινάκων**

Πίνακας 1: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019-2020. ....	46
Πίνακας 2: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2020-2021. ....	47
Πίνακας 3: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2021-2022. ....	48
Πίνακας 4: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019-2022. ....	48
Πίνακας 5: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2020. ....	50
Πίνακας 6: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2020-2021. ....	51
Πίνακας 7: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2021. ....	51
Πίνακας 8: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2021-2022. ....	52
Πίνακας 9: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2022. ....	53
Πίνακας 10: Ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων ανά μήνα στην Ελλάδα 2023, ΣΕΑΑ. ....	54
Πίνακας 11: Μέγεθος αγοράς μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων 2001-2022, ICAP. ....	59
Πίνακας 12: Μερίδια εταιρειών στη μακροχρόνια μίσθωση αυτοκινήτων βάση αξίας 2022, ICAP. ....	60
Πίνακας 13: Εξέλιξη στόλου μακροχρόνιων μισθώσεων αυτοκινήτων 2006-2023, ICAP. ....	61
Πίνακας 14: Πρόγνωση οικονομικών δεικτών της Κομισιόν για την Ελλάδα, Μάιος 2024. ....	64
Πίνακας 15: Κωδικοί και τα σχετικά αποσπάσματα. ....	81

# Κεφάλαιο 1 -Εισαγωγή

## 1.1 Εισαγωγή

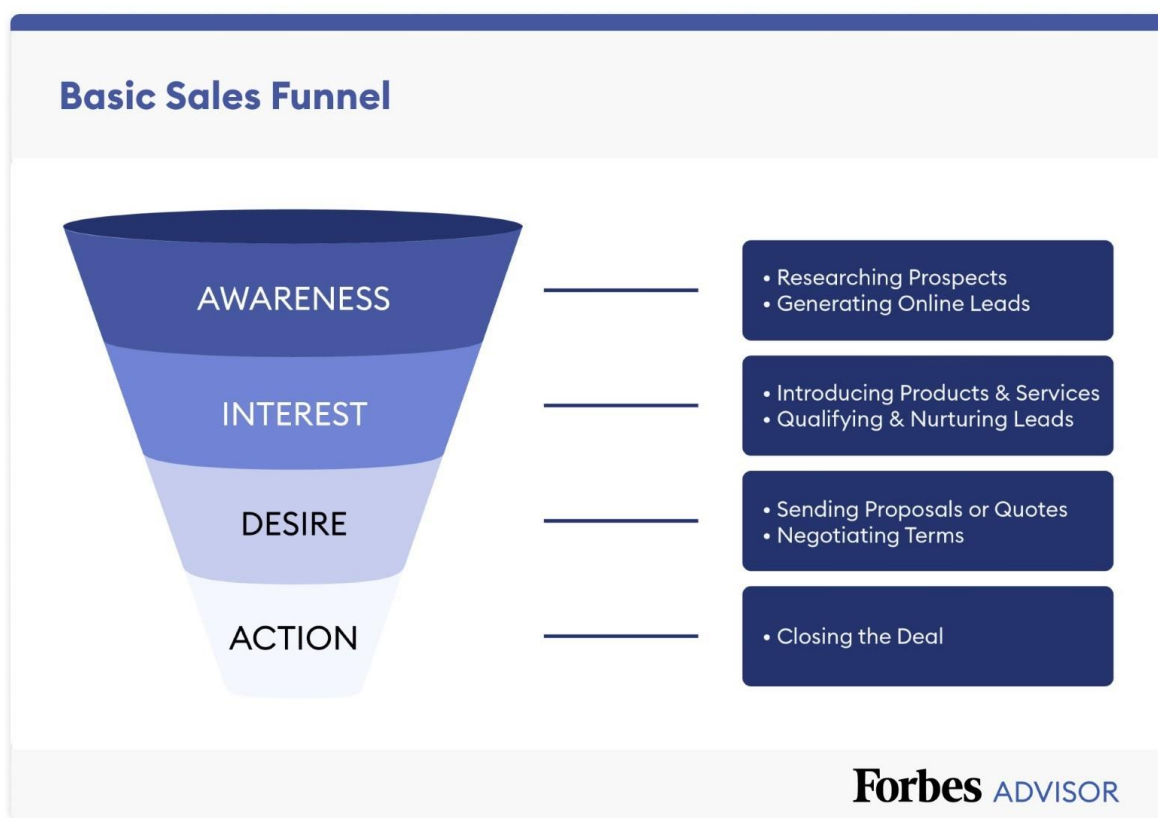
Η στρατηγική των επιχειρήσεων αποτελεί ένα σχέδιο, ένα πλάνο που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα φτάσει στους επιθυμητούς στόχους. Πρόκειται στην ουσία για έναν οδικό χάρτη που καθοδηγεί την εταιρία στη λήψη αποφάσεων σε καίρια ζητήματα, όπως η κατανομή των διαθέσιμων πόρων, η στάση της έναντι στον ανταγωνισμό και τις μελλοντικές επενδύσεις.

Οι βασικοί τομείς μιας επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνουν για αρχή το Όραμα και το Σκοπό της εταιρίας, με τις επιδιώξεις να είναι χωρισμένες σε SMART στόχους, στόχους συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά δεσμευμένους. Η επιχείρηση στην πορεία πρέπει να ανακαλύψει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τι είναι αυτό δηλαδή που θα την κάνει να ξεχωρίσει έναντι του ανταγωνισμού και θα παράξει αξία για τους πελάτες της. Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνονται παράγοντες όπως είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Έπειτα, η επιχείρηση θα εστιάσει στην αγορά-στόχο, να οριοθετήσει δηλαδή σε ποιο κομμάτι της αγοράς απευθύνεται και ποιες ανάγκες του τμήματος αυτού μπορεί να καλύψει και να αποσπάσει μερίδιο. Η κατανόηση της αγοράς-στόχου είναι κρίσιμη για την προσαρμογή και εξέλιξη των προϊόντων/υπηρεσιών και των ενεργειών μάρκετινγκ. Τέλος τα στελέχη θα συντάξουν ένα σχέδιο δράσης, το μακροπρόθεσμο πλάνο δηλαδή με τα βήματα που θα κάνει η επιχείρηση για να καταφέρει τους στόχους της. Το πλάνο μπορεί να περιλαμβάνει επενδύσεις σε τομείς όπως το μάρκετινγκ ή το R&D.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων απαντά στο σημαντικότερο ερώτημα: "Πώς θα κερδίσουμε στην αγορά; Πώς θα πάρουμε μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς;" Προσφέρει ένα πλαίσιο για τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζοντας πως όλες οι ενέργειες της εταιρείας είναι συντονισμένες για να επιτευχθεί το όραμα και οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, σε συνέχεια της στρατηγικής, εστιάζει στην καινοτομία με την δημιουργία ενός νέου καναλιού απόκτησης πιθανών πελατών στο πρώτο επίπεδο της “χοάνης των πωλήσεων” (sales funnel).

Με αυτόν τον τρόπο, η εργασία στοχεύει να αναδείξει τη σημασία της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας στην επιτυχία των επιχειρήσεων στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.



Εικόνα 1: Sales Funnel by Forbes.

## **1.2 Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο**

### **1.2.1 Θεωρητικό υπόβαθρο για τη στρατηγική των επιχειρήσεων**

Το θεωρητικό υπόβαθρο για την επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει μια ποικιλία πλαισίων και μοντέλων που καθοδηγούν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι για την ευθυγράμμιση της πληροφορικής με την επιχειρηματική στρατηγική για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής ενός οργανισμού, όπως αποδεικνύεται από την εφαρμογή του πλαισίου της Ward & Peppard στο Στρατηγικό Σχεδιασμό (Ninik Sri Lestari, 2019). Συνοπτικά, το θεωρητικό υπόβαθρο για την επιχειρηματική στρατηγική είναι πολύπλευρο, ενσωματώνοντας στρατηγική ευθυγράμμιση, θεωρία δικτύου και δημιουργία αξίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες ενός οργανισμού και να αντιμετωπίζει τις μοναδικές προκλήσεις διαφορετικών βιομηχανιών και να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι επομένως μια δυναμική διαδικασία που απαιτεί ολοκληρωμένη κατανόηση των θεωρητικών πλαισίων και την ικανότητα εφαρμογής τους στην πράξη.

### **1.2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο για το leasing**

Το θεωρητικό υπόβαθρο για τη μακροχρόνια μίσθωση οχημάτων περιλαμβάνει μια ποικιλία θεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των δυσμενών επιλογών στη δευτερογενή αγορά, των κινήτρων των καταναλωτών, της διαχείρισης κινδύνων και της επίδρασης της τεχνολογίας στις διαδικασίες μίσθωσης. Η δυσμενή επιλογή αντιμετωπίζεται από τους κατασκευαστές μέσω όρων συμβολαίου μίσθωσης, όπως οι τιμές αγοράς, οι οποίες επηρεάζονται από την αβεβαιότητα ποιότητας του οχήματος και τις εγγυήσεις (Pierce, 2008).

Τα κίνητρα των καταναλωτών για χρηματοδοτική μίσθωση, όπως η επιθυμία για ποικιλία και απλοποιημένη συντήρηση, έχουν αναγνωριστεί ως ισχυροί προγνωστικοί παράγοντες για την επιλογή της μίσθωσης έναντι της τραπεζικής χρηματοδότησης (Philip J. Trocchia, 2003). Η διαχείριση κινδύνου στη μίσθωση περιλαμβάνει την απορρόφηση από τον εκμισθωτή διακυμάνσεις στις τιμές των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και στους πιστωτικούς κινδύνους, οι οποίοι μπορούν να μοντελοποιηθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους για την αποτελεσματική διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου (Smith D, 2000).

Συμπερασματικά, το θεωρητικό υπόβαθρο για τη μακροχρόνια μίσθωση οχημάτων είναι πολύπλευρο, που περιλαμβάνει οικονομικές θεωρίες δυσμενούς επιλογής, μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτών και στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Αυτά τα στοιχεία ενημερώνουν συλλογικά την κατανόηση της δυναμικής της μίσθωσης και μπορούν να καθοδηγήσουν την ανάπτυξη συμβολαίων και πλατφορμών μίσθωσης.

### **1.3 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας**

#### **1.3.1 Αξία θέματος**

Η διερεύνηση της ανάπτυξης δικτύου συνεργατών στις εταιρίες leasing μέσω της συνεργασίας των λογιστών είναι σημαντική για αρκετούς λόγους. Κατ' αρχάς οι λογιστές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών αποφάσεων των πελατών τους. Με την ανάλυση και την καθοδήγηση που παρέχουν, μπορούν να ενισχύσουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για την απόκτηση και χρήση οχημάτων μέσω leasing. Αυτό το γεγονός έως τώρα οι εταιρίες leasing δεν έχουν εκμεταλλευτεί.

Σύμφωνα με έρευνες, οι πιθανοί πελάτες εμπιστεύονται τις συστάσεις από το οικείο κοινωνικό τους περιβάλλον. Η εμπιστοσύνη ενισχύεται στην περίπτωση της σχέσης του επιχειρηματία με τον οικονομικό του σύμβουλο, το λογιστή. Επομένως πιθανή συνεργασία με τα λογιστικά γραφεία μπορεί να αυξήσει την αποδοχή των υπηρεσιών leasing.

Με την ανάπτυξη του δικτύου οι εταιρίες leasing έχουν τη δυνατότητα να επεκτείνουν την αγορά τους και να ενισχύσουν τη θέση τους μέσω στρατηγικών συνεργασιών. Η κατανόηση των μηχανισμών αυτών των συνεργασιών μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

### **1.3.2 Συνεισφορά εργασίας**

Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος θα συνεισφέρει σε διάφορα επίπεδα. Η μελέτη και συζήτηση της παρούσας έρευνας θα προσφέρει νέα οπτική στη δημιουργία στρατηγικών για την ανάπτυξη δικτύων συνεργατών, ενισχύοντας τις εταιρίες leasing με καινοτόμες τεχνικές και ευκαιρίες επέκτασης σε νέες αγορές.

Επιπρόσθετα, η κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών μέσω της ανατροφοδότησης από τα λογιστικά γραφεία θα επιτρέψει στις εταιρίες leasing να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους, βελτιώνοντας την ποιότητα και την εξυπηρέτηση. Επίσης, η αποτελεσματική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του πελατολογίου, άρα και των οικονομικών αποτελεσμάτων τόσο για τις εταιρίες leasing όσο και για τα λογιστικά γραφεία, δημιουργώντας αμοιβαία επωφελείς σχέσεις

Τέλος, η διερεύνηση αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέες τεχνολογικές και διαδικαστικές καινοτομίες που θα βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας leasing.

## **1.4 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα**

### **1.4.1 Σκοπός της παρούσας εργασίας**

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει και να αναλύσει τη δυναμική και τις στρατηγικές που εμπλέκονται στην ανάπτυξη και διατήρηση δικτύου συνεργατών στις εταιρίες leasing μέσω της συνεργασίας με λογιστικά γραφεία. Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει να διερευνήσει πώς η συνεργασία αυτή μπορεί να αυξήσει την

πελατειακή βάση και την αποδοχή των υπηρεσιών leasing καθώς και να συμβάλει στη στρατηγική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των εταιριών leasing.

Οι κύριοι στόχοι περιλαμβάνουν τη διερεύνηση του ρόλου των λογιστών στη λήψη αποφάσεων των πελατών τους, τη κατανόηση και ανάπτυξη στρατηγικών για την επέκταση των δικτύων συνεργατών και την αξιολόγηση του οικονομικού αντίκτυπου, θετικού ή αρνητικού, της συνεργασίας μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων.

#### **1.4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επικεντρώνονται στην κατανόηση και την ανάλυση της ανάπτυξης δικτύου συνεργατών στις εταιρίες leasing μέσω της συνεργασίας με λογιστικά γραφεία. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται είναι:

*1. Ποιο είναι το προφίλ των πελατών που επωφελούνται περισσότερο από τη μίσθωση οχημάτων;*

Ο σκοπός είναι να διερευνηθούν ποιες είναι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των πελατών που χρησιμοποιούν υπηρεσίες leasing με την καθοδήγηση των λογιστών τους και πώς μπορεί η κατανόηση αυτών των αναγκών να συμβάλει στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

*2. Ποιος είναι ο ρόλος των λογιστικών γραφείων στην απόφαση των πελατών για την επιλογή υπηρεσιών leasing;*

Σκοπός είναι να μάθουμε πώς επηρεάζουν οι λογιστές τις επιχειρηματικές αποφάσεις των πελατών τους σχετικά με το δίλημμα απόκτηση ή χρήση των οχημάτων του στόλου τους και σε ποιο βαθμό η συμβολή των λογιστών επηρεάζει την τελική επιλογή των πελατών.



3. Ποιες στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ εταιριών *leasing* και λογιστικών γραφείων;

Σκοπός είναι να αναγνωριστούν οι πρακτικές συνεργασίας που είναι πιο αποδοτικές για την ανάπτυξη ενός βιώσιμου και αποδοτικού δικτύου συνεργατών και ποιες είναι οι προκλήσεις και οι λύσεις για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των δύο μερών.

4. Ποια είναι τα οφέλη της συνεργασίας μεταξύ εταιριών *leasing* και λογιστικών γραφείων;

- Πώς μπορεί η συνεργασία αυτή να ενισχύσει την προοπτική και αποδοχή των υπηρεσιών *leasing*;

- Ποια είναι τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν και για τα δύο μέρη;

Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα στοχεύουν να δώσουν μια συνολική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο η δημιουργία ενός δικτύου λογιστών-συνεργατών μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική ανάπτυξη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

## 1.5 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας ακολουθεί το μοντέλο του "Research Onion" (Mark N.K. Saunders, 2020) για τον σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας.

Η έρευνα ακολουθεί την ερμηνευτική φιλοσοφία, η οποία υποστηρίζει ότι η πραγματικότητα είναι υποκειμενική και κατασκευάζεται από τους συμμετέχοντες. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδανική για ποιοτική έρευνα, καθώς στοχεύει στην κατανόηση των υποκειμενικών εμπειριών και εστιάζει στις σκέψεις και τις ιδέες του ερευνητή.

Η ερευνητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται είναι η επαγωγική προσέγγιση, όπου η έρευνα ξεκινά με την παρατήρηση και την ανάλυση δεδομένων για την ανάπτυξη θεωριών και υποθέσεων.

Σαν μεθοδολογία έχει επιλεγεί η ποιοτική μέθοδος. Τα ερωτήματα που θα μελετηθούν δεν έχουν ερευνηθεί ξανά στο παρελθόν και δεν υπάρχει αντίστοιχη βιβλιογραφία άρα επιβάλλεται εκ βάθρων κατανόηση του ζητήματος. Μόνο η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος μπορεί να προσφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η στρατηγική της έρευνας περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης (case study), εστιάζοντας σε μια λεπτομερή ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων μέσα σε ένα πραγματικό πλαίσιο. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πλούσιων ποιοτικών δεδομένων μέσω συνεντεύξεων και παρατηρήσεων.

Σαν χρονικός ορίζοντας επιλέγεται η διατομική έρευνα. Είναι ιδανική για εξαγωγή άμεσων αποτελεσμάτων σε μικρό χρονικό διάστημα, για τα ερωτήματα που τίθενται δεν είναι αναγκαία η μακροχρόνια έρευνα και η παρακολούθηση των ίδιων συμμετεχόντων σε βάθος χρόνου.

Οι τεχνικές συλλογής δεδομένων περιλαμβάνουν ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο προκαθορισμένες όσο και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει τη συλλογή λεπτομερών και ποιοτικών δεδομένων, δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις απόψεις τους και τις εμπειρίες τους με μεγαλύτερη ευχέρεια.

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιείται μέσω θεματικής ανάλυσης. Το πρώτο βήμα είναι η μετεγγραφή των συνεντεύξεων σε γραπτό κείμενο. Έπειτα ακολουθεί η κωδικοποίηση των συνεντεύξεων για την αναγνώριση και δημιουργία αρχικών κωδικών. Το τρίτο βήμα είναι η μετάβαση από κωδικούς σε θέματα, ανασκόπηση, ορισμός και ονομασία θεμάτων. Τέταρτο και τελευταίο στάδιο η έκθεση των ευρημάτων και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Από δεοντολογικής άποψης η έρευνα συμμορφώνεται με τις ηθικές κατευθυντήριες γραμμές, διασφαλίζοντας τον σεβασμό προς τους συμμετέχοντες, την ασφάλεια, την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

## 1.6 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία συμπεριλαμβάνει έξι κεφάλαια μέσα από τα οποία αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο, η επιλογή και η εκτέλεση και ανάλυση της έρευνας και τέλος η παράθεση των συμπερασμάτων και προτάσεων.

Στο παρόν και πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στην υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία σχετικά με την στρατηγική των επιχειρήσεων και τη μακροχρόνια λειτουργική μίσθωση αυτοκινήτων. Εν συνεχεία παρουσιάζεται ο κύριος σκοπός της έρευνας και οι επιμέρους στόχοι, αναφέρονται τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται και εξηγείται η αξία και η συνεισφορά της εργασίας. Τέλος, παρουσιάζεται η δομή της διπλωματικής εργασίας και περιγράφεται το περιεχόμενο κάθε κεφαλαίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται και αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο περί στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αρχικά αναφέρονται οι κύριοι ορισμοί, προσεγγίσεις και ιστορική αναδρομή της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Έπειτα οι τύποι στρατηγικών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων, αναφέρονται τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (SWOT Analysis, PESTEL, Porter's Five Forces etc). Γίνεται μια ανάλυση σχετικά με τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) και ειδικά για τα εξωτερικά του οργανισμού μέρη, μια ανάλυση χρήσιμη στο τέλος για την εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων. Στη συνέχεια παρατίθενται τα σημαντικότερα επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές και τέλος γίνεται μια πρώτη αναφορά στο μοντέλο της μίσθωσης (leasing).

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον κλάδο του αυτοκινήτου και γενικότερα των μετακινήσεων (mobility). Αρχικά γίνεται εισαγωγή με τον κλάδο των μετακινήσεων παγκοσμίως και στη συνέχεια στον ελληνικό χώρο και πανευρωπαϊκά. Έπειτα η εργασία εστιάζει στις μακροχρόνιες μισθώσεις με τη παρουσίαση του μοντέλου σε Ελλάδα και Ευρώπη κάνοντας και μια πρώτη γνωριμία αναφέροντας τις αντίστοιχες σημαντικότερες leasing εταιρίες, τους πελάτες καθώς και τους

προμηθευτές. Τέλος περιγράφονται τι επιλογές υπάρχουν ώστε ο ενδιαφερόμενος να πάρει την καταλληλότερη για τις ανάγκες του απόφαση.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην μεθοδολογία της έρευνας σύμφωνα με το “Research Onion” του Saunders. Περιγράφονται τα διάφορα στρώματα της μεθόδου ξεκινώντας από το εξωτερικό φλοιό την φιλοσοφία δηλαδή της έρευνας (ερμηνευτισμός, θετικισμός, ρεαλισμός κτλ.), και συνεχίζοντας στην προσέγγιση (επαγωγική, απαγωγική, μικτή), την μεθοδολογική επιλογή (ποιοτική έρευνα, ποσοτική, μικτή), την στρατηγική της έρευνας (case study, survey, πειράματα κτλ.), τους χρονικούς ορίζοντες (διατομική, μακροχρόνια) και τις τεχνικές συλλογής δεδομένων (συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, πειράματα κτλ.). Στη συνέχεια παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο με τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, η δειγματοληπτική στρατηγική (πιθανά, μη πιθανά δείγματα) και το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας. Τέλος γίνεται αναφορά στην δεοντολογία της έρευνας και τη συμμόρφωση με τις ηθικές κατευθυντήριες γραμμές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο διεξάγεται η θεματική ανάλυση της έρευνας. Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο βήμα είναι η μετεγγραφή των συνεντεύξεων γραπτώς, το δεύτερο η κωδικοποίηση των συνεντεύξεων για την δημιουργία αρχικών κωδικών, το τρίτο είναι η μετάβαση από κωδικούς σε θέματα και τέλος η έκθεση των ευρημάτων και συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η ανακεφαλαίωση της διπλωματικής εργασίας. Παρατίθεται η σύνοψη των κύριων ευρημάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας καθώς και των προτάσεων για την πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων προς τις εταιρίες μακροχρόνιας μίσθωσης. Αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και πώς επηρέασαν τα αποτελέσματα και στο τέλος γίνονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα που μπορεί να επεκτείνει τα ευρήματα της παρούσας εργασίας.

## Κεφάλαιο 2 – Στρατηγική επιχειρήσεων

### 2.1 Στρατηγική επιχειρήσεων. Ορισμοί, προσεγγίσεις και ιστορία

#### 2.1.1 Ορισμός

Θα ξεκινήσουμε το κεφάλαιο δίνοντας έναν γενικό ορισμό. “Στρατηγική των επιχειρήσεων” ορίζεται σαν ένα σχέδιο υψηλού επιπέδου που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Η στρατηγική είναι επί της ουσίας ένας οδικός χάρτης που καθοδηγεί την εταιρία στην λήψη αποφάσεων σε θεμελιώδη ζητήματα που έχουν να κάνουν με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τη στάση της απέναντι στον ανταγωνισμό και τα μελλοντικά βήματα.

Ακολουθεί μια περιγραφή των βασικών τομέων μιας επιχειρηματικής στρατηγικής:

**Επιδιώξεις και Στόχοι:** Το όραμα που ξεκάθαρα ορίζει τι θέλει να πετύχει η εταιρία σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο, χωρισμένο σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά δεσμευμένους (SMART) στόχους.

**Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Τι είναι αυτό που θα ξεχωρίσει και θα διαφοροποιήσει την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό και πως θα δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει παράγοντες όπως είναι η ηγεσία κόστους, η καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών ή η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση πελατών.

**Αγορά Στόχος (Target Market):** Ποια είναι η αγορά και σε ποιο κομμάτι της αγοράς απευθύνεται η εταιρεία; Ποιες είναι οι ανάγκες του του συγκεκριμένου τμήματος; Η κατανόηση της αγοράς-στόχου είναι μείζονος σημασίας για την προσαρμογή και εξέλιξη των προϊόντων/υπηρεσιών και των ενεργειών μάρκετινγκ.

**Σχέδιο Δράσης (Action Plan):** Συγκεκριμένο μονοπάτι με βήματα που θα κάνει η επιχείρηση για να καταφέρει τους στόχους της. Το Σχέδιο Δράσης μπορεί να περιλαμβάνει επενδύσεις σε τομείς όπως το μάρκετινγκ ή η έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

Επί της ουσίας μια επιχειρηματική στρατηγική απαντά στο ερώτημα: "Πώς θα κερδίσουμε στην αγορά; Πως θα πάρουμε μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς;" Προσφέρει ένα πλαίσιο για τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζοντας πως όλες οι ενέργειες της εταιρείας είναι συντονισμένες ώστε να επιτευχθεί το όραμα και οι στόχοι που έχουν τεθεί.

## 2.1.2 Ιστορία της στρατηγικής των επιχειρήσεων και οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι

**1. Michael Eugene Porter**, καθηγητής του Πανεπιστημίου του Harvard και ίσως παγκοσμίως ο πιο γνωστός θεωρητικός. Κατά τον Michael Porter "Η επιχειρηματική στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση μιας εταιρείας, τοποθετώντας την γενικά στο εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικά στους ανταγωνιστές της."



Εικόνα 2: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Michael E. Porter.

Ο Porter είναι ευρέως γνωστός για "το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων." Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του ανταγωνισμού ενός κλάδου.

Βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την κερδοφορία ενός κλάδου και να αναπτύξουν στρατηγικές ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Peter, 2024) . Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι καινούριες εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα περιλαμβάνουν το κόστος εκκίνησης της εταιρίας, το νομοθετικό πλαίσιο , την αφοσίωση στο brand των πελατών των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την πρόσβαση σε κανάλια διανομής
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο μεγάλη ισχύ έχουν οι προμηθευτές για να ανεβάσουν τις τιμές ή να περιορίσουν την ποιότητα των προϊόντων/υλών ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο περιλαμβάνουν τον αριθμό των προμηθευτών, τη μοναδικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας τους καθώς και το κόστος αλλαγής σε διαφορετικό προμηθευτή
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόση ισχύ έχουν οι αγοραστές/πελάτες ώστε να μειώσουν τις τιμές ή να απαιτήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα περιλαμβάνουν τον αριθμό των αγοραστών/πελατών, τη συγκέντρωση μεγάλων αγοραστών και τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων.
4. Απειλή υποκατάστατων. Αυτή η δύναμη εξετάζει τη διαθεσιμότητα προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτό περιλαμβάνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, την τιμή και την απόδοση των υποκατάστατων καθώς και το κόστος μετάβασης για τους αγοραστές
5. Ανταγωνισμός. Αυτή η δύναμη εξετάζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων παικτών του χώρου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτό περιλαμβάνουν τον αριθμό και το μέγεθος των ανταγωνιστών, την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται καθώς και το επίπεδο διαφοροποίησης του brand/επωνυμίας.

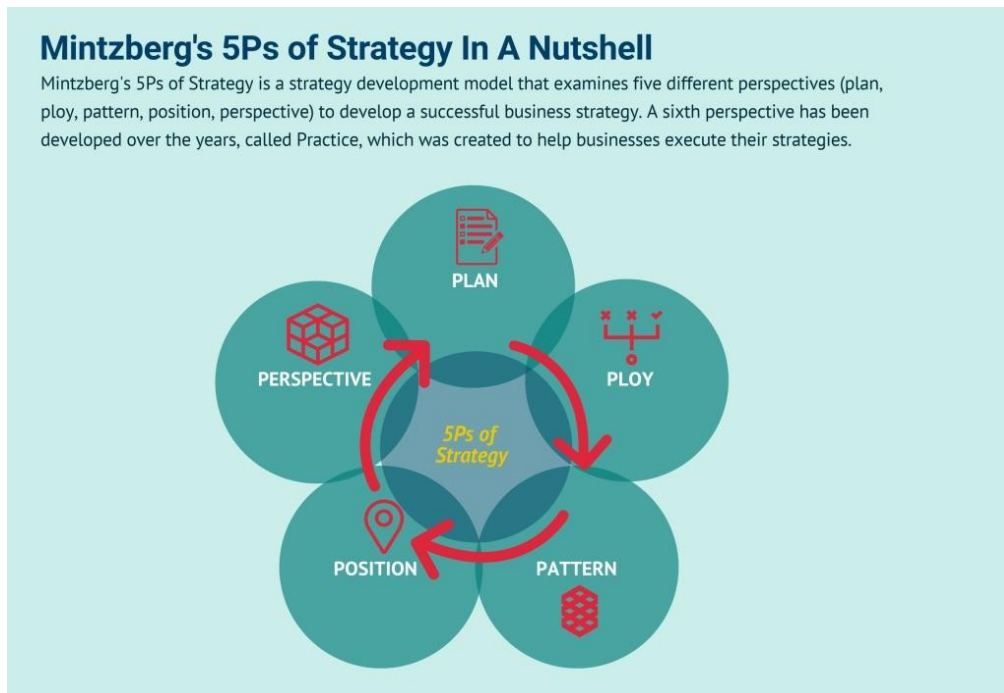
Αναλύοντας αυτές τις πέντε δυνάμεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν καθαρή εικόνα για τη συνολική ελκυστικότητα ενός κλάδου και να αναπτύξουν

στρατηγικές που θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία (Porter M. , The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008).

**2. Henry Mintzberg**, καναδός ακαδημαϊκός και συγγραφέας. Κατά τον Mintzberg "Η στρατηγική ορίζει τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους και επιδιώξεις μιας εταιρείας, και την υιοθέτηση των πορειών δράσης που θα επιτύχουν τους στόχους αυτούς." Ο Mintzberg είναι ευρέως γνωστός για τα πέντε Πι (5 P's) της στρατηγικής που περιλαμβάνει τα εξής συστατικά:

1. Πλάνο (Plan). Η παραδοσιακή πτυχή της στρατηγικής που περιλαμβάνει σχεδιασμό, καθορισμό στόχων και δομημένη λήψη αποφάσεων. Αντιπροσωπεύει την επιδιωκόμενη στρατηγική.
2. Τέχνασμα (Ploy). Αναφέρεται σε συγκεκριμένες τακτικές, ελιγμούς ή ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Συχνά αντιδρά στις εξελίξεις και μπορεί να περιλαμβάνει εξαπάτηση ή έκπληξη.
3. Μοτίβο (Pattern). Το μοτίβο προκύπτει από τις ενέργειες μιας εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Αυτές είναι υλοποιημένες στρατηγικές που μπορεί να διαφέρουν από το επιδιωκόμενο σχέδιο και αντιπροσωπεύουν αυτό που η εταιρία πραγματικά κάνει.
4. Τοποθέτηση (Position). Η τοποθέτηση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός τοποθετείται στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και άλλα εξαρτώμενα μέρη. Πρόκειται για την εύρεση μιας μοναδικής και βιώσιμης θέσης στην αγορά.
5. Προοπτική (Perspective). Η προοπτική σχετίζεται με τις κοινές αξίες, την κουλτούρα και τις πεποιθήσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και εφαρμόζονται οι στρατηγικές.





Εικόνα 3: Mintzberg's 5 Ps of Strategy.

### 2.1.3 Προσεγγίσεις στη διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής

Οι προσεγγίσεις στη διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαμορφώνει, εφαρμόζει και επιβλέπει το συνολικό της πλάνο. Οι πέντε πιο κοινές προσεγγίσεις είναι οι εξής:

1. Έσω-κεντρική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στις εσωτερικές δυνάμεις που κατέχει μια εταιρία, που σε συνδυασμό με τις αδυναμίες και προηγούμενες εμπειρίες διαμορφώνει τη στρατηγική της. Η εταιρεία αξιοποιεί τις υπάρχουσες δυνατότητες και πόρους της για να καθορίσει την καλύτερη πορεία δράσης. (Donaldson, 1995)

**Πλεονεκτήματα:** Δίνει έμφαση στην αξιοποίηση των υπάρχουσών δυνατοτήτων και ελαχιστοποιεί το ρίσκο εστιάζοντας σε γνωστά εδάφη της αγοράς.

**Μειονεκτήματα:** Δίνοντας προσοχή στις εσωτερικές δυνάμεις η εταιρία ενδέχεται να χάσει ευκαιρίες που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης να παρουσιάσει δυσκαμψία στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες δυναμικές του κλάδου και της αγοράς.

2. Πελατο-κεντρική Προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στην κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών. Για την καλύτερη κατανόηση οι εταιρείες διεξάγουν έρευνες αγοράς, αναλύουν τη συμπεριφορά των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών και προσαρμόζουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. (Sorjars, 2022)

Πλεονεκτήματα: Υψηλές πιθανότητες να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, οδηγώντας σε αύξηση των πωλήσεων και της αφοσίωσης στη μάρκα.

Μειονεκτήματα: Δίνεται μεγάλη βάση σε ακριβείς και ακριβές πληροφορίες για τους πελάτες, το οποίο συνήθως απαιτεί σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού να ξοδεύεται για σκοπούς μάρκετινγκ.

3. Αγορά-κεντρική Προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των ευρύτερων τάσεων στην αγορά. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων βοηθά τις εταιρείες να αξιολογούν τις νέες δυναμικές που αναδύονται και να τοποθετούνται καλύτερα έναντι στις ενέργειες του ανταγωνισμού. (Ananthakrishnan, Krishnamurthy, & Muthiah, 2018)

Πλεονεκτήματα: Επιτρέπει την αξιοποίηση των αναδυόμενων τάσεων της αγοράς, βοηθά στην πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των κινήσεων του ανταγωνισμού.

Μειονεκτήματα: Απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των εξωτερικών δυνάμεως, που ενδέχεται να έχει σαν αποτέλεσμα συχνές προσαρμογές της στρατηγικής.

4. Προσέγγιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων παιχτών του χώρου. Η επιχείρηση μελετάει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της σε σύγκριση με τους αντιπάλους και αναπτύσσει στρατηγικές διαφοροποίησης. (Gluck, Kaufman, & Walleck, 1980)

Πλεονεκτήματα: Προωθεί την καινοτομία και την αποδοτικότητα, συντελεί στη διασφάλιση μιας ισχυρής θέσης στην αγορά.

Μειονεκτήματα: Βασίζεται σε ακριβή ανάλυση του ανταγωνισμού το οποίο έχει σαν πιθανό αποτέλεσμα σημαντικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με το ποια εταιρεία είναι, ποιος είναι ο κλάδος και το εξωτερικό περιβάλλον

καθώς και τι στόχοι έχουν τεθεί. Το ιδανικό είναι να μπορούν να συνδυάζονται στοιχεία από διαφορετικές προσεγγίσεις ώστε να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική στρατηγική.

## **2.2 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η επιτυχία στην μοντέρνα επιχειρηματικότητα βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή μίας αποτελεσματικής στρατηγικής. Μία ισχυρή στρατηγική όχι μόνο θέτει τις βάσεις για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, αλλά διασφαλίζει και την ανάπτυξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα εμβαθύνουμε στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη στρατηγική, εξερευνώντας τους βασικούς πυλώνες του, τα οφέλη του και τις στρατηγικές υλοποίησής του. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν πρακτικά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων που έχουν αξιοποιήσει με επιτυχία στρατηγικές και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να πετύχουν στην αγορά.

### **2.2.1 Τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Ορισμός**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη στρατηγική επιχειρήσεων αναφέρεται στους μοναδικούς πόρους, δυνατότητες ή πλεονεκτήματα που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να υπερνικήσει τον ανταγωνισμό της και να επιτύχει υψηλότερη θέση στον κλάδο με αντίστοιχη κερδοφορία. Έχει να κάνει με τη δημιουργία και διατήρηση αξίας για τους πελάτες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να παράξουν ή να αντιγράψουν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναφέρεται σε τομείς όπως καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, ανώτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα, ισχυρή υστεροφημία της μάρκας (brand reputation), αποκλειστική πρόσβαση σε πόρους ή βαθιά επίγνωση των αναγκών των πελατών. (Gluck, Kaufman, & Walleck, 1980)

## 2.2.2 Τύποι στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μερικές από τις πιο διαδεδομένες στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνουν α) την Ηγεσία Κόστους όπου επιδιώκεται η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά (π.χ. Walmart), β) τη Διαφοροποίηση μέσω της οποίας δημιουργούνται μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με στόχο την προσέλκυση πελατών που αναζητούν κάτι διαφορετικό (π.χ. Apple) και γ) την Εστίαση όπου επιλέγεται ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (niche market) στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να κατέχει ηγετική θέση, είτε μέσω κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης (π.χ. Ryanair). (Porter M. E., 1980)

## 2.2.3 Συμπεράσματα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια έννοια απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρήσεων στον σύγχρονο απαιτητικό παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποιεί την επιχείρηση και της επιτρέπει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν συνεχώς τις στρατηγικές τους και να αναζητούν νέους τρόπους για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό απαιτεί συνεχή παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, καινοτομία και προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα και τάσεις της αγοράς.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει μία ενιαία στρατηγική που να ταιριάζει σε όλες τις βιομηχανίες και επιχειρήσεις. Η βέλτιστη στρατηγική εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως ο κλάδος της αγοράς, το μέγεθος της επιχείρησης και οι διαθέσιμοι πόροι και τεχνολογικές εξελίξεις.

Εν κατακλείδι, η στρατηγική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί το θεμέλιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές και να διατηρήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιτυχία τους.

## **2.3 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον**

### **2.3.1 Εισαγωγή**

Η κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής στρατηγικής. Η μελέτη των εσωτερικών δυνατών και αδύναμων σημείων, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Κομισόπουλος, n.d.)

### **2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης εστιάζει στους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία και τις δυνατότητές της. Στο εσωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση “γεννάει” εξελίξεις, υλοποιεί δράσεις και αντιδρά στα αποτελέσματα αυτών.

Μερικά από τα βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν:

**Πόροι:** Οικονομικοί πόροι (κεφάλαια, ρευστότητα), ανθρώπινοι πόροι (εργατικό δυναμικό, δεξιότητες), υλικοί πόροι (εξοπλισμός, κτήρια), άυλοι πόροι (πνευματική ιδιοκτησία, brand).

**Δυνατά σημεία:** Εσωτερικές δυνατότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μοναδικές ικανότητες, καινοτομίες, ηγετική θέση στην αγορά και ισχυρό brand.

**Αδύνατα σημεία:** Εσωτερικοί περιορισμοί όπως ελλείψεις σε πόρους, αδυναμίες στις διαδικασίες, χαμηλή παραγωγικότητα, ηθικό των εργαζομένων και έλλειψη τεχνογνωσίας.

**Αξίες και Κουλτούρα:** Κοινές πεποιθήσεις, κανόνες συμπεριφοράς, εργασιακό περιβάλλον, και ηθική επιχειρηματική πρακτική.

Διοικητική Δομή: Οργανωτικό σχήμα, ιεραρχία, λήψη αποφάσεων, ηγεσία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους, όπως η SWOT ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), η ανάλυση των πόρων και δυνατοτήτων (VRIO analysis) και η ανάλυση αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis).

### **2.3.3 Εξωτερικό περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης εστιάζει στους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία και τις δυνατότητές της. Στο εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση μπορεί να αντιδράσει στο τι συμβαίνει στην αγορά αλλά δεν είναι η ίδια που “γεννάει” τις εξελίξεις. Μερικά από τα βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν:

Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Κλάδος δραστηριότητας, ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, νεοεισερχόμενοι, υποκατάστατα και συμπληρωματικά.

Μάκρο-περιβάλλον: Οικονομικές συνθήκες, πολιτικές τάσεις, κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές, τεχνολογικές εξελίξεις, νομικό πλαίσιο, περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Ευκαιρίες: Εξωτερικοί παράγοντες που η εταιρία μπορεί να αξιοποιήσει προς όφελος της. Νέες αγορές, κυβερνητικές ενισχύσεις, αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες.

Απειλές: Υφιστάμενοι και αναδυόμενοι εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην επίδοση της εταιρίας. Εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, οικονομική ύφεση, πολιτική αστάθεια, αλλαγές στη νομοθεσία, τεχνολογική υστέρηση, περιβαλλοντικοί περιορισμοί.

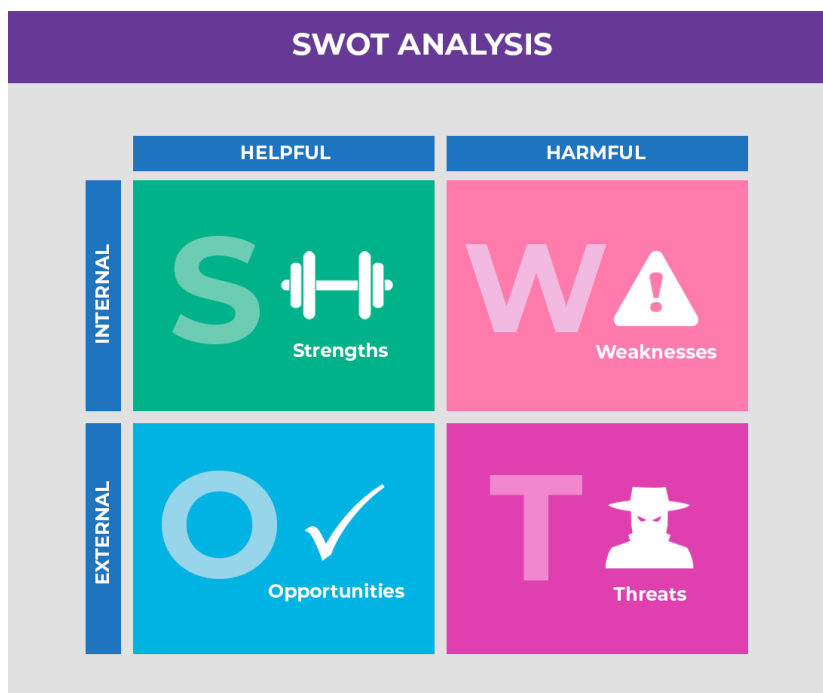
### 2.3.4 Εργαλεία για την ανάλυση περιβάλλοντος

Για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορα χρήσιμα εργαλεία.

#### SWOT Ανάλυση

Δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1960 από τον σύμβουλο επιχειρήσεων Albert Humphrey και πρόκειται για ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού. Συνοψίζει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Η λέξη "SWOT" αντιπροσωπεύει τους όρους Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats). (Humphrey, 2005).

Η SWOT ανάλυση βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύσουν τις εσωτερικές τους δυνατότητες και αδυναμίες, καθώς και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που επηρεάζουν την απόδοση και λειτουργία τους. Με βάση το συγκεκριμένο εργαλείο, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που αντιλαμβάνονται καθώς και για την αντιμετώπιση των απειλών, ταυτόχρονα μπορούν να βελτιώσουν τα δυνατά τους σημεία και να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους. Η ανάλυση SWOT προσφέρει έναν ολοκληρωμένο πλαίσιο της επιχείρησης και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Εικόνα 4: SWOT Analysis.

### Ανάλυση PESTEL

Εξετάζει τις επιπτώσεις Πολιτικών (Political), Οικονομικών (Economic), Κοινωνικών (Social), Τεχνολογικών (Technological), Περιβαλλοντικών (Environmental) και Νομικών (Legal) παραγόντων στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. (Peterdy, n.d.)

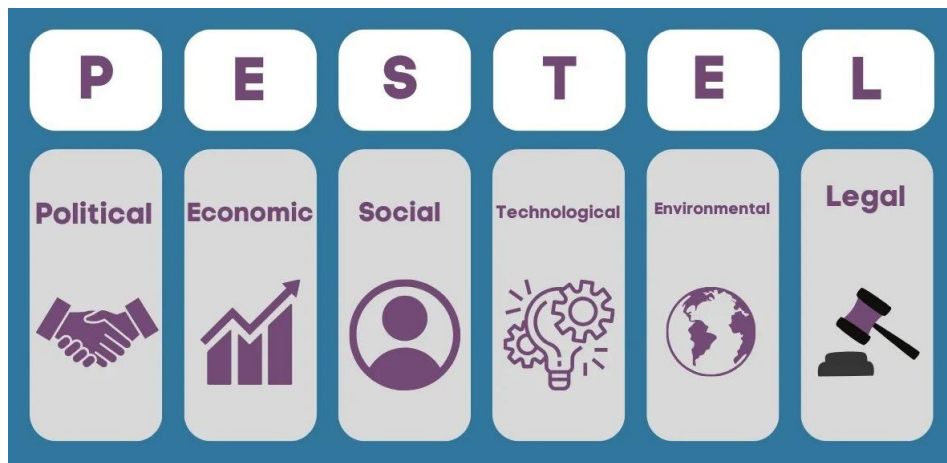
1. Πολιτικοί παράγοντες: Αυτοί περιλαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, προεδρικά διατάγματα και νομοθεσία που μπορεί να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, αλλαγές στη φορολογία μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά λόγω πτώσης της ζήτησης.
2. Οικονομικοί παράγοντες: Αυτοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η ανάπτυξη του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια δανεισμού και η ανεργία. Οι οικονομικές συνθήκες περιορίζουν ή χαλαρώνουν τις καταναλωτικές δαπάνες.
3. Κοινωνικοί παράγοντες: Αυτοί περιλαμβάνουν τις κοινωνικές τάσεις, τις αξίες, τις προτιμήσεις και τη δομή του πληθυσμού. Οι αλλαγές στις κοινωνικές προτιμήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση και την αποδοχή των προϊόντων.



4. Τεχνολογικοί παράγοντες: Αφορούν την ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας και τις καινοτομίες που μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο παραγωγής, διανομής και εμπορίας των προϊόντων και υπηρεσιών.

5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Αναφέρονται στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και τις απαιτήσεις για βιώσιμη παραγωγή και διαχείριση των αγαθών. Στην εποχή μας αποτελεί πρόκληση το χαμηλότερο δυνατό αποτύπωμα άνθρακα και οι ESG πολιτικές.

6. Νομικοί παράγοντες: Αυτοί περιλαμβάνουν τους νόμους, κανονισμούς και ρυθμιστικές αρχές που ισχύουν στις αγορές που δρα η επιχείρηση. Οι νομικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία και τις στρατηγικές της επιχείρησης.



Εικόνα 5: PESTEL Analysis.

### **Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter**

Αξιολογεί τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και πελατών, και την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. (Porter M. )

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα στην εισαγωγή του κεφαλαίου οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι καινούριες εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα περιλαμβάνουν το κόστος εκκίνησης της εταιρίας, το νομοθετικό πλαίσιο, την αφοσίωση στο brand των πελατών των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την πρόσβαση σε κανάλια διανομής
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο μεγάλη ισχύ έχουν οι προμηθευτές για να ανεβάσουν τις τιμές ή να περιορίσουν την ποιότητα των προϊόντων/υλών ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο περιλαμβάνουν τον αριθμό των προμηθευτών, τη μοναδικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας τους καθώς και το κόστος αλλαγής σε διαφορετικό προμηθευτή
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Αυτή η δύναμη εξετάζει πόση ισχύ έχουν οι αγοραστές/πελάτες ώστε να μειώσουν τις τιμές ή να απαιτήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα περιλαμβάνουν τον αριθμό των αγοραστών/πελατών, τη συγκέντρωση μεγάλων αγοραστών και τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων.
4. Απειλή υποκατάστατων. Αυτή η δύναμη εξετάζει τη διαθεσιμότητα προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτό περιλαμβάνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, την τιμή και την απόδοση των υποκατάστατων καθώς και το κόστος μετάβασης για τους αγοραστές
5. Ανταγωνισμός. Αυτή η δύναμη εξετάζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων παικτών του χώρου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτό περιλαμβάνουν τον αριθμό και το μέγεθος των ανταγωνιστών, την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται καθώς και το επίπεδο διαφοροποίησης του brand/επωνυμίας.

Αναλύοντας αυτές τις πέντε δυνάμεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν καθαρή εικόνα για τη συνολική ελκυστικότητα ενός κλάδου και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία.



Εικόνα 6: Οι πέντε δυνάμεις του Porter.

### 2.3.5 Σημασία της ανάλυσης περιβάλλοντος

Η συνεχής ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προσφέρει στις επιχειρήσεις σημαντικά οφέλη, όπως:

**Εντοπισμός ευκαιριών:** Η έγκαιρη αναγνώριση των ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον επιτρέπει στις επιχειρήσεις να τις αξιοποιήσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Διαχείριση απειλών:** Η πρόβλεψη πιθανών απειλών και η προετοιμασία έναντι αυτών συμβάλλει στην αποφυγή κρίσεων και στην διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Βελτιστοποίηση λήψης αποφάσεων: Η κατανόηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών σε συνδυασμό με τις εξωτερικές συνθήκες οδηγεί σε πιο τεκμηριωμένες και στρατηγικές αποφάσεις.

Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Με την αξιοποίηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και την προσαρμογή στις εξωτερικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ενίσχυση της ευελιξίας: Η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητα τους ανεξαρτήτως συνθηκών.

## **2.4 Στρατηγικές ανάπτυξης και επέκτασης**

Οι στρατηγικές για την ανάπτυξη και την επέκταση των επιχειρήσεων είναι ποικίλες και μπορεί να περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις και εξαγορές, στρατηγικές συνεργασίες, αποτελεσματική επικοινωνία, σχεδιασμό σεναρίων και στρατηγικό σχεδιασμό προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού. Αυτές οι στρατηγικές έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν την κερδοφορία, να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιβίωση και να ευθυγραμμιστούν με τους πρωταρχικούς εταιρικούς στόχους.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές ανάπτυξης και επέκτασης των οργανισμών, απαραίτητες για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Παρακάτω παρατίθενται μερικές αποτελεσματικές στρατηγικές: (Gospodinon, 2023) (Houston, 2024) (Chirio, 2018)

1. Διείσδυση στην αγορά. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στις υπάρχουσες αγορές. Περιλαμβάνει την απόκτηση μεγαλύτερου μέρους της τρέχουσας πελατειακής βάσης μέσω της πιο αποτελεσματικής προώθησης των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Γνωστές μέθοδοι ανάπτυξης είναι οι επιθετικές εκστρατείες μάρκετινγκ, προσαρμογές τιμών ή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών για την προσέλκυση περισσότερων πελατών.

2. Ανάπτυξη αγοράς. Σε αυτή την προσέγγιση, οι επιχειρήσεις αναζητούν νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Περιλαμβάνει γεωγραφική επέκταση ή στόχευση διαφορετικών τμημάτων πελατών.

3. Ανάπτυξη προϊόντος. Η ανάπτυξη προϊόντων στοχεύει στη δημιουργία νέων προσφορών ή στη βελτίωση των υπαρχουσών. Οι επιχειρήσεις επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων ή χαρακτηριστικών που στόχο έχουν την ικανοποίηση μεταβαλλόμενων αναγκών ή προτιμήσεων των πελατών.

4. Διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση περιλαμβάνει την είσοδο σε νέες αγορές με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν σχετίζονται με τα τρέχοντα κανάλια διανομής της εταιρείας. Μέσω της διαφοροποίησης διαμοιράζεται ο κίνδυνος μειώνοντας την εξάρτηση από μια ενιαία αγορά ή προϊόν.

5. Ανάπτυξη της γκάμας. Εισαγωγή συμπληρωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών που ευθυγραμμίζονται με τις υπάρχουσες προσφορές σας. Αυτό μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει τα έσοδα.

6. Συνεργασίες και Συμμαχίες. Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις για την αξιοποίηση συμπληρωματικών δυνατοτήτων και πόρων. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, κοινών επιχειρήσεων ή συνεργασιών για αμοιβαίο όφελος.

7. Συγχώνευση και εξαγορά. Εξαγορά ή συγχώνευση με άλλες εταιρείες για την επίτευξη ανάπτυξης και την επέκταση της παρουσίας στην αγορά. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να παρέχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, αγορές ή κανάλια διανομής, αλλά ενέχουν επίσης προκλήσεις ολοκλήρωσης και οικονομικούς κινδύνους.

8. Δικαιόχρηση – Franchising. Χορήγηση αδειών σε τρίτους για να λειτουργούν με το εμπορικό σήμα και το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Το franchising επιτρέπει την ταχεία επέκταση με ελάχιστες επενδύσεις κεφαλαίου, αξιοποιώντας τις προσπάθειες ανεξάρτητων δικαιοδόχων.

Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, ανάλογα με τους στόχους, τους πόρους και το ανταγωνιστικό τοπίο της εταιρείας. Κάθε προσέγγιση συνοδεύεται από το δικό της σύνολο προκλήσεων και ευκαιριών

και η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί συχνά συνδυασμό στρατηγικού σχεδιασμού, λειτουργικής αριστείας και προσαρμοστικότητας.

## **2.5 Εμπλεκόμενοι - Stakeholders. Ορισμός και προσεγγίσεις**

### **2.5.1 Ορισμός**

Τα ενδιαφερόμενα μέρη -ή αλλιώς εμπλεκόμενοι- στις επιχειρήσεις ορίζονται ως άτομα ή ομάδες που έχουν συμφέρον, διεκδίκηση ή μερίδιο στην εταιρεία, επηρεάζοντας ή επηρεαζόμενοι από τις ενέργειες, τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού. Οι παραδοσιακές απόψεις κατηγοριοποιούν τους ενδιαφερόμενους σε εσωτερικούς (π.χ. εργαζόμενους, μέτοχους) και εξωτερικούς (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία, ΜΚΟ, κυβερνήσεις, μέσα ενημέρωσης. Η έννοια του ενδιαφερομένου έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και ενώ ορισμένα μοντέλα επικεντρώνονται στενά στους μετόχους ή τους πελάτες, τα ευρύτερα μοντέλα περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα σχετικών ενδιαφερομένων. (Ramakrishnan, 2020)

Ακολουθούν τα πιο κοινά ενδιαφερόμενα μέρη: (Fernando, 2024) (CFI, n.d.)

1. Μέτοχοι/Επενδυτές. Πρόκειται για άτομα ή οντότητες που κατέχουν μετοχές ή έχουν επενδύσει κεφάλαιο στην εταιρεία. Ασχολούνται κυρίως με τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης και συχνά έχουν δικαιώματα ψήφου σε σημαντικές αποφάσεις.
2. Εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι είναι αναπόσπαστοι εμπλεκόμενοι καθώς συνεισφέρουν τις δεξιότητες, τον χρόνο και την προσπάθειά τους στην επιτυχία της επιχείρησης. Τους ενδιαφέρει η ασφάλεια της εργασίας, η δίκαιη αποζημίωση και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
3. Πελάτες. Οι πελάτες είναι βασικοί εμπλεκόμενοι καθώς αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες από την επιχείρηση. Η ικανοποίησή τους επηρεάζει τη φήμη, τις πωλήσεις και την κερδοφορία της εταιρείας.

4. Προμηθευτές. Οι προμηθευτές παρέχουν πρώτες ύλες, εξαρτήματα ή υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Έχουν ιδιόκτητο συμφέρον για τη σταθερότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι προσεγγίσεις στη διαχείριση των ενδιαφερομένων ποικίλλουν, με ορισμένες εταιρείες να υιοθετούν καταναγκαστικές, συνεργατικές και συντονισμένες προσεγγίσεις για να ευθυγραμμιστούν με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Οι αποτελεσματικές πρακτικές που έχουν εντοπιστεί περιλαμβάνουν τη διατήρηση σχέσεων, την παροχή υποστήριξης ανώτατου επιπέδου, την ενεργητική δράση και τη χρήση διαπραγματεύσεων και συμβιβασμούς (Chinyio & Akintoye, 2008). Η ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility - CSR) στην επιχειρηματική στρατηγική τίθεται για να επηρεάσει ηθικά τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων και να συμβάλει σε μια θετική οργανωτική εικόνα (Modreanu & Andrișan, 2021).

### 2.5.2 Προσεγγίσεις

Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά οι 5 σημαντικότερες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών:

1. Ταυτοποίηση εμπλεκόμενων. Προσδιορισμός όλων των σχετικών μετόχων και αξιολόγηση των σκοπών, των ανησυχιών και την επιρροή τους στην επιχείρηση.
2. Συμμετοχή εμπλεκόμενων. Ανάπτυξη στρατηγικών για την αποτελεσματική συνεργασία με τους stakeholders, όπως μέσω καναλιών επικοινωνίας, μηχανισμών ανατροφοδότησης (feedback) και συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
3. Ανάλυση εμπλεκόμενων μερών. Ανάλυση της δύναμης, της επιρροής και των ενδιαφερόντων των stakeholders για να δοθεί προτεραιότητα στις προσπάθειες δέσμευσης και να διαχειριστούν οι σχέσεις απρόσκοπτα.
4. Συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη. Συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους για την αντιμετώπιση κοινών στόχων, την επίλυση συγκρούσεων και τη δημιουργία αξίας για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

5. Επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα μέρη. Διατήρηση διαφανούς και ανοιχτής επικοινωνίας με τους stakeholders για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη διαχείριση των προσδοκιών και τον μετριασμό των κινδύνων.

Εν κατακλείδι, οι εμπλεκόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρηματικών λειτουργιών και η διαχείρισή τους είναι μια πολύπλευρη προσπάθεια που απαιτεί στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση. Οι προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων είναι ποικίλες, που κυμαίνονται από τη διατήρηση σχέσεων έως την στρατηγική ενσωμάτωση της ΕΚΕ, όλες με στόχο την εκπλήρωση ευθυνών και τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης.

## **2.6 Καταγραφή και παρακολούθηση εξωτερικών εμπλεκομένων**

Για την εγγραφή και την παρακολούθηση εξωτερικών ενδιαφερομένων, είναι σημαντικό να εντοπιστούν και να ταξινομηθούν οι προσδοκίες και η επιρροή τους στο εν λόγω έργο ή διαδικασία. Η καταγραφή και η παρακολούθηση εξωτερικών ενδιαφερομένων περιλαμβάνει την κατανόηση των προσδοκιών και των επιρροών τους, καθώς και την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων παρακολούθησης.

Εν συνεχεία θα αναφερθούν προτεινόμενες διαδικασίες καταγραφής και παρακολούθησης εξωτερικών εμπλεκομένων, ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης ενός project.

### **2.6.1 Καταγραφή εμπλεκομένων**

1. Εντοπισμός βασικών ενδιαφερομένων. Προσδιορισμός των ατόμων, των ομάδων ή των οντοτήτων που έχουν μερίδιο στο έργο. Αρχή με καταιγισμό ιδεών όλων των φορέων που ενδέχεται να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες ή τις αποφάσεις του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικούς οργανισμούς, τοπικές κοινότητες, περιβαλλοντικές ομάδες κ.λπ. Σημαντικό κομμάτι του πρώτου βήματος είναι η διεξαγωγή έρευνας βασισμένη σε πρωτογενή ή



δευτερογενή δεδομένα για τον εντοπισμό πρόσθετων ενδιαφερομένων. (Trappett, 2023)

2. Συλλογή δεδομένων. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να γίνει η συλλογή όλων των δεδομένων των εμπλεκόμενων όπως αριθμούς τηλεφώνου, διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διευθύνσεις αλληλογραφίας και στη συνέχεια να προχωρήσει η καταγραφή τους.

i) Ανάπτυξη Φόρμας Εγγραφής: Δημιουργία φόρμας για την καταγραφή των σχετικών στοιχείων των ενδιαφερομένων μερών, όπως όνομα, οργανισμός, στοιχεία επικοινωνίας και τομέα ενδιαφέροντος.

ii) Συγκέντρωση πληροφοριών από διάφορες πηγές, όπως δημόσια αρχεία, καταλόγους κλάδου από εταιρίες όπως η ICAP καθώς και το υπάρχον σύστημα CRM.

iii) Πλατφόρμα Εγγραφής:

-Υπολογιστικό Φύλλο τύπου Excel: Για μικρό αριθμό ενδιαφερομένων μερών, μπορεί να αρκεί ένα απλό υπολογιστικό φύλλο.

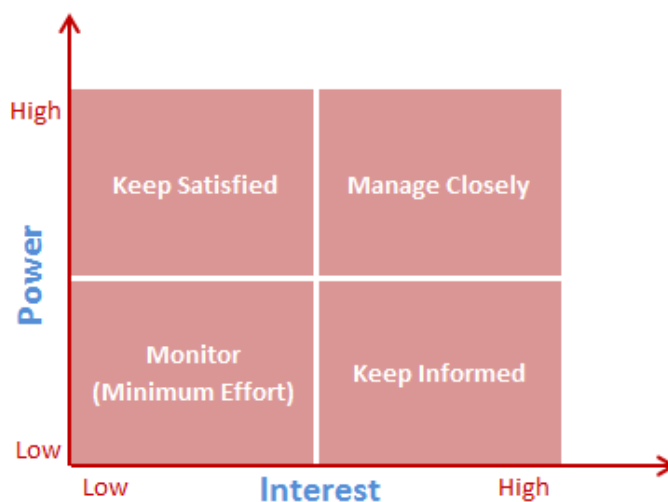
-Λογισμικό Βάσης Δεδομένων CRM: Εξέταση ενδεχόμενου χρήσης λογισμικού βάσης δεδομένων για μεγαλύτερες ομάδες ενδιαφερομένων. Αυτό επιτρέπει καλύτερη οργάνωση, φιλτράρισμα και αναζήτηση δεδομένων ενδιαφερομένων μερών.

-Εξειδικευμένο Λογισμικό Διαχείρισης Ενδιαφερομένων Εταίρων CRM: Χρήση εξειδικευμένου λογισμικού που προσφέρει προηγμένες δυνατότητες για επικοινωνία, παρακολούθηση της εμπλοκής και αναφοράς. (Taylor, 2023)

3. Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων. Αφού έχουν συγκεντρωθεί όλα τα απαραίτητα δεδομένα το επόμενο βήμα είναι η κατανόηση και διαχωρισμός των λειτουργιών, καθηκόντων και συνεισφορών κάθε ενδιαφερόμενου σε σχέση με το έργο.

4. Ταξινόμηση ενδιαφερομένων. Αφού έχει ολοκληρωθεί η κατανόηση των λειτουργιών και των καθηκόντων, το τελευταίο βήμα είναι η ταξινόμηση των ενδιαφερομένων με βάση το επίπεδο επιρροής τους στο έργο και το επίπεδο ενδιαφέροντος ή τον αντίκτυπό τους στα αποτελέσματα. Για την αποτελεσματικότερη κατηγοριοποίηση/ομαδοποίηση μπορούν να δημιουργηθούν πίνακες δύναμης/ενδιαφέροντος εμπλεκόμενων όπου θα αναλυθούν τα επίπεδα εξουσίας (ικανότητα επιρροής) και ενδιαφέροντος (σχετικά με τις δραστηριότητες του

οργανισμού). Ο συγκεκριμένος πίνακας θα βοηθήσει να οριοθετηθούν ποιοι ενδιαφερόμενοι είναι πιο σημαντικοί να επικεντρωθούν. Προτεινόμενα εργαλεία είναι το Power-Interest Grid ή το Influence-Impact Grid. (Latha, 2023) (Indeed, 2022)



Εικόνα 7: Power Interest Grid.

## 2.6.2 Παρακολούθηση εμπλεκομένων

Αφού ολοκληρωθεί η καταγραφή των εμπλεκομένων το δεύτερο τμήμα της διαδικασίας αφορά τη παρακολούθησή τους. Η διαχείριση τους είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί τακτικές ενημερώσεις και αναθεωρήσεις.

1. Προσδιορισμός των KPI's. Προσδιορισμός Key Performance Indicators που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων. Σημαντικό για μελλοντικά βήματα όπου θα χρειαστεί να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις με βάση την απόδοση και αποτελεσματικότητα.

2. Σχέδιο εμπλοκής. Ανάπτυξη σχεδίου εμπλοκής που περιγράφει τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τον κάθε με εμπλεκόμενο. Λαμβάνεται υπόψη η συχνότητα και η μέθοδος επικοινωνίας, ο σκοπός της εμπλοκής και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προσαρμογή της προσέγγισης σε κάθε συμμετέχοντα βάσει των αναγκών και ενδιαφερόντων.

3. Η Επικοινωνία είναι κλειδί. Διατήρηση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους φορείς για την παροχή συνεχών ενημερώσεων σχετικά με τις δραστηριότητές του οργανισμού και την άμεση αντιμετώπιση τυχόν ανησυχιών. Ανάλογα τη δραστηριότητα και τα στοιχεία των εμπλεκόμενων καθορίζονται τα πιο αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν απευθείας επαφές, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεφωνικές κλήσεις, ενημερωτικά δελτία, κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, φόρουμ συμμετεχόντων ή αφιερωμένες διαδικτυακές πύλες. (Jersak, 2017)

4. Αναζήτηση ανατροφοδότησης-feedback. Πολύ σημαντικό βήμα της διαδικασίας είναι η ζήτηση feedback από τα ενδιαφερόμενα μέρη για την κατανόηση της εξέλιξης της συνεργασίας και συζήτησης περί τυχόν προβλημάτων και βελτιώσεων. Για αυτό το σκοπό θα χρειαστεί να δημιουργηθούν μηχανισμοί ανάδρασης που μπορεί να περιλαμβάνουν έρευνες, ομάδες συζήτησης-focus group, κουτιά προτάσεων ή αφιερωμένες συνεδριάσεις ανάδρασης. Ιδιαίτερα αποτελεσματική έχει αποδειχθεί η οργάνωση τακτικών συναντήσεων/εκδηλώσεων/συνεδρίων με βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς για την ενθάρρυνση του διαλόγου και την αντιμετώπιση τυχόν ανησυχιών. Είναι απαραίτητα να ακούγονται ενεργά τα σχόλια των ενδιαφερομένων μερών και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των αναγκών και των ανησυχιών τους.

5. Τακτική ανάλυση των δεδομένων. Αφού υπάρχουν επαρκή δεδομένα από την παρακολούθηση και την ανατροφοδότηση από τους εμπλεκόμενων συνεχώς έχει η τακτική εξέταση και ανάλυση των δεδομένων των εμπλεκόμενων για την παρακολούθηση της δέσμευσης στο σκοπό. Επιπρόσθετα, απαιτείται η αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης με βάση τις ανατροφοδοτήσεις και τα μαθήματα που έχουν εξαχθεί. Ενδέχεται να χρειαστεί προσαρμογή της προσέγγισης του μάνατζερ όπως απαιτείται για να διασφαλιστεί η συνεχής συμμόρφωση με τις ανάγκες των συμμετεχόντων και τους στόχους του οργανισμού. (Coach, n.d.)

## 2.7 Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές

### 2.7.1 Εισαγωγή

Τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι στρατηγικές τους είναι βασικά πλαίσια που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν, να προσφέρουν και να αποσπάσουν αξία. Συνοπτικά τα επιχειρηματικά μοντέλα σε διάφορες ψηφιακές πλατφόρμες ποικίλλουν και εξελίσσονται, με στρατηγικές δημιουργίας εσόδων που κυμαίνονται από την εκμετάλλευση δεδομένων χρήστη έως τη μόχλευση εναλλακτικών ροών εσόδων. Αυτά τα μοντέλα διαμορφώνονται από τις απαιτήσεις της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις και την ανάγκη για κερδοφορία χωρίς να υπονομεύεται η αξιοπιστία ή η εμπιστοσύνη των χρηστών. Οι επιπτώσεις αυτών των μοντέλων είναι σημαντικές, καθώς επηρεάζουν τη δημιουργία περιεχομένου, την εμπειρία χρήστη και τα ζητήματα απορρήτου.

Οι κύριες κατευθυντήριες γραμμές είναι οι εξής:

-Πρόταση αξίας (Value Proposition). Τι προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει η επιχείρηση και ποιο πρόβλημα του πελάτη λύνει;

-Στόχος αγοράς (Target Market). Ποιοι είναι οι ιδανικοί πελάτες για αυτήν την προσφορά;

-Παράδοση αξίας (Value Delivery). Πώς θα φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά-στόχο; Το συγκεκριμένο ερώτημα περιλαμβάνει κανάλια διανομής και στρατηγικές πωλήσεων.

-Σύλληψη αξίας (Value Capture). Πώς θα δημιουργήσει έσοδα η εταιρεία; Αυτό περιλαμβάνει στρατηγικές τιμολόγησης και ροές εσόδων. (Cuofano, 2024)

## 2.7.2 Στρατηγικές

Ακολουθούν ορισμένα σημαντικά επιχειρηματικά μοντέλα και οι στρατηγικές τους.

1. B2B (Business-to-Business). Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Οι εταιρείες πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες απευθείας σε άλλες επιχειρήσεις και όχι σε καταναλωτές. Παραδείγματα στρατηγικών είναι η διαχείριση σχέσεων και προσωπική πώληση, η παροχή εξατομικευμένων λύσεων και η μόχλευση μακροπρόθεσμων συμβάσεων. (Chen, 2024)

2. B2C (Business-to-Consumer). Στο μοντέλο B2C οι επιχειρήσεις πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες απευθείας στους καταναλωτές. Αυτό είναι το πιο κοινό επιχειρηματικό μοντέλο για το λιανικό εμπόριο. Παραδείγματα στρατηγικών περιλαμβάνουν το ψηφιακό μάρκετινγκ και ηλεκτρονικό εμπόριο, τη προσφορά προγραμμάτων αφοσίωσης και την αξιοποίηση των σχολίων των καταναλωτών για την ανάπτυξη προϊόντων. (Kenton, 2024)

3. Μοντέλο συνδρομής (Subscription model). Οι πελάτες πληρώνουν ένα επαναλαμβανόμενο τέλος -συνήθως μηνιαία συνδρομή- για πρόσβαση σε ένα προϊόν ή υπηρεσία (π.χ. Netflix, Spotify). Παραδείγματα στρατηγικών είναι η προσφορά κλιμακωτών προγραμμάτων τιμολόγησης, η παροχή δωρεάν δοκιμών για την προσέλκυση χρηστών και η συνεχής ενημέρωση περιεχομένου ή λειτουργιών. (Tarver, 2024)

4. Freemium μοντέλο. Μια βασική έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι δωρεάν, με premium δυνατότητες διαθέσιμες προς χρέωση εντός της πλατφόρμας ή εφαρμογής (π.χ., Dropbox, Canva). Παραδείγματα στρατηγικών αποτελούν η προσέλκυση χρηστών με δωρεάν προσφορές, η μετατροπή δωρεάν χρηστών σε πελάτες που πληρώνουν μέσω λειτουργιών προστιθέμενης αξίας και η χρήση δεδομένων από δωρεάν χρήστες για τη βελτίωση των προσφορών επί πληρωμή. (Segal, 2024)

5. Μοντέλο αγοράς (Marketplace). Στο συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνονται πλατφόρμες που συνδέουν αγοραστές και πωλητές, διευκολύνοντας τις συναλλαγές (πχ Airbnb, Facebook marketplace). Παραδείγματα στρατηγικών περιλαμβάνουν τη διασφάλιση εμπιστοσύνης και ασφάλειας στην πλατφόρμα, την εφαρμογή μοντέλου

εσόδων με βάση την προμήθεια και τη κλιμάκωση με αύξηση του αριθμού των αγοραστών και των πωλητών. (Nikonenko, 2024)

6. Μοντέλο δικαιόχρησης (Franchise). Αρκετά δημοφιλές μοντέλο, προτιμητέο για όσους επιχειρηματίες θέλουν να στηριχτούν σε μια έτοιμη και σίγουρη φόρμουλα παρά να ξεκινήσουν κάτι από το μηδέν. Μέσω της δικαιόχρησης μια επιχείρηση επιτρέπει σε συνεργάτες να λειτουργούν χρησιμοποιώντας την επωνυμία και το επιχειρηματικό της μοντέλο. Παραδείγματα στρατηγικών είναι η παροχή ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και υποστήριξης, η διατήρηση αυστηρού ποιοτικού ελέγχου και η ταχεία επέκταση μέσω επενδύσεων franchisee. (Hayes, 2024)

7. Μοντέλο κατ' απαίτηση (On Demand): Στο on-demand μοντέλο οι υπηρεσίες παρέχονται στους πελάτες όταν τις χρειάζονται, συνήθως διευκολύνονται από τεχνολογικές πλατφόρμες (πχ. Uber, Instacart). Παραδείγματα στρατηγικών είναι η εξασφάλιση γρήγορης και αξιόπιστης παροχής υπηρεσιών η χρήση αναλύσεων δεδομένων για την πρόβλεψη της ζήτησης και η δημιουργία κλιμακούμενης τεχνολογικής υποδομής. (Colby & Bell, 2016)

### **2.7.3 Συμπέρασμα**

Τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Καθορίζουν πώς θα δημιουργηθεί αξία, πώς θα γίνει εισροή κερδών και πώς θα επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας. Κατανοώντας τα διάφορα διαθέσιμα επιχειρηματικά μοντέλα και τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για το πώς θα σταθούν αποτελεσματικά απέναντι στον ανταγωνισμό και να εξασφαλίσουν βιώσιμη ανάπτυξη.

## **2.8 Το Leasing σαν επιχειρηματικό μοντέλο**

### **2.8.1 Εισαγωγή – Βιβλιογραφία**

Η μίσθωση, γνωστή και ως leasing στο εξωτερικό, ως επιχειρηματικό μοντέλο, είναι μια δραστηριότητα έμμεσης χρηματοδότησης όπου τα κεφαλαιουχικά αγαθά παρέχονται σε έναν μισθωτή για ορισμένο χρονικό διάστημα με αντάλλαγμα περιοδικές πληρωμές. Είναι μια εναλλακτική λύση στην αγορά περιουσιακών στοιχείων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ξεπεραστούν οι κεφαλαιακές δυσκολίες στο πλαίσιο χρηματοδότησης μιας εταιρείας αφού δεν χρησιμοποιούνται τα τυπικά κανάλια χρηματοδότησης ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (τράπεζα) (Azmi, 2022). Η μίσθωση περιλαμβάνει διάφορες μορφές, όπως χρηματοδοτικές μισθώσεις, οι οποίες προσφέρουν την επιλογή αγοράς του περιουσιακού στοιχείου στο τέλος της περιόδου μίσθωσης, και λειτουργικές μισθώσεις, οι οποίες δεν το κάνουν (Tardi, 2024)

Συνοπτικά, η μίσθωση ως επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα πολύπλευρο χρηματοοικονομικό μέσο που επιτρέπει τη χρήση κεφαλαιουχικών αγαθών χωρίς άμεση πλήρη εξόφληση, παρέχοντας ευελιξία και πιθανά φορολογικά οφέλη στον μισθωτή και τον εκμισθωτή (Smith, 1982). Είναι μια αυξανόμενη τάση στην παγκόσμια επιχειρηματική ανάπτυξη, με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της να επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων νομικών, λογιστικών και λειτουργικών παραγόντων.

### **2.8.2 Περιγραφή**

Η μίσθωση, ως επιχειρηματικό μοντέλο, περιλαμβάνει μια εταιρεία (ο εκμισθωτής) που παρέχει ένα περιουσιακό στοιχείο σε άλλο μέρος (τον μισθωτή) για μια συγκεκριμένη περίοδο με αντάλλαγμα περιοδικές πληρωμές συνήθως μηνιαίες. Αυτό το μοντέλο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν περιουσιακά στοιχεία χωρίς να χρειάζεται να τα αγοράσουν άμεσα, εξοικονομώντας κεφάλαιο, βελτιώνοντας τη

ρευστότητα και παρέχοντας ευελιξία στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων.  
(AccountingTools, 2023)

### **2.8.3 Τα εμπλεκόμενα μέρη**

1. Εκμισθωτής. Ο εκμισθωτής κατέχει το περιουσιακό στοιχείο (εξοπλισμός, περιουσία κ.λπ.) και το εκμισθώνει στον μισθωτή με αντάλλαγμα τακτικές πληρωμές. Αυτό μπορεί να είναι μια εταιρεία χρηματοδότησης, κατασκευαστής ή ακόμα και άτομο.
2. Μισθωτής. Ο μισθωτής είναι ο πελάτης που πληρώνει τον εκμισθωτή για να χρησιμοποιήσει το περιουσιακό στοιχείο για μια προκαθορισμένη περίοδο. Αυτό μπορεί να είναι μια επιχείρηση ή ακόμη και ένας μεμονωμένος καταναλωτής.

### **2.8.4 Πως δουλεύει**

1. Ο εκμισθωτής αποκτά το περιουσιακό στοιχείο είτε μέσω αγοράς είτε από πωλητή.
  2. Ο εκμισθωτής και ο μισθωτής υπογράφουν σύμβαση μίσθωσης που περιγράφει τους όρους, συμπεριλαμβανομένων:
    - Διάρκεια μίσθωσης
    - Τακτικό ποσό πληρωμής
    - Ευθύνες συντήρησης
    - Πιθανή επιλογή εξαγοράς (σύμφωνο προαίρεσης) στο τέλος της μίσθωσης
  3. Ο μισθωτής χρησιμοποιεί το περιουσιακό στοιχείο για το συμφωνημένο χρονικό πλαίσιο, πραγματοποιώντας τακτικές πληρωμές στον εκμισθωτή.
- Ακολουθούν ορισμένα βασικά σημεία σχετικά με τη μίσθωση.



### **2.8.5 Τύποι μισθώσεων**

Υπάρχουν 2 κύριοι τύποι μισθώσεων. 1) Η Λειτουργική Μίσθωση (Operational Leasing) η οποία είναι τυπικά βραχυπρόθεσμη και μπορεί να ακυρωθεί, όταν ο μισθωτής χρησιμοποιεί το περιουσιακό στοιχείο αλλά δεν αναλαμβάνει την κυριότητα. Κοινό για εξοπλισμό γραφείου, οχήματα και μηχανήματα. 2) Η Χρηματοδοτική (κεφαλαιακή) μίσθωση (Financial Leasing) που είναι μακροχρόνια, μη ακυρώσιμη και συχνά με δικαίωμα αγοράς του περιουσιακού στοιχείου στο τέλος της περιόδου μίσθωσης. Ο μισθωτής αναλαμβάνει ορισμένους κινδύνους και τα οφέλη της ιδιοκτησίας. (Tardi, 2024)

### **2.8.6 Ροές εσόδων για εκμισθωτές**

Οι ροές των εσόδων περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τις πληρωμές μισθωμάτων. Αυτές οι τακτικές πληρωμές είναι η βασική ροή εσόδων, ουσιαστικά όπως το ενοίκιο. Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι τα αρχικά αυξημένα μισθώματα (προκαταβολές). Ορισμένοι εκμισθωτές ενδέχεται να χρεώσουν προκαταβολική αμοιβή για τη δημιουργία της μίσθωσης. Τέλος σημαντικές είναι και οι πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων. Στο τέλος της μίσθωσης, ο εκμισθωτής μπορεί να πουλήσει το περιουσιακό στοιχείο στη δευτερογενή αγορά, δημιουργώντας πρόσθετο εισόδημα. (Jaynes, 2023)

### **2.8.7 Οφέλη για μισθωτές**

Το σπουδαιότερο όφελος είναι η διαχείριση του κόστους. Η χρηματοδοτική μίσθωση μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των ταμειακών ροών (ρευστότητα) και στην αποφυγή μεγάλων κεφαλαιουχικών δαπανών. Εξίσου σημαντικά είναι τα φορολογικά πλεονεκτήματα, μιας και που τα μηνιαία μισθώματα μπορούν συχνά να αφαιρεθούν ως επιχειρηματικά έξοδα ενώ σε πολλές περιπτώσεις ο ΦΠΑ της μίσθωσης συμψηφίζεται με το ΦΠΑ που καταβάλλει η επιχείρηση.

Άλλα οφέλη περιλαμβάνουν την ευελιξία μιας και που είναι ευκολότερη η αναβάθμιση των περιουσιακών στοιχείων και η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες, η συντήρηση και αναβαθμίσεις αφού οι εκμισθωτές διαχειρίζονται τη συντήρηση, το ρίσκο της επισκευής τυχόν βλαβών και τα πάγια έξοδα, μειώνοντας το λειτουργικό φόρτο του μισθωτή και οι προβλέψιμες πληρωμές, η μίσθωση δηλαδή παρέχει μια σταθερή μηνιαία δαπάνη με αποτέλεσμα να γίνεται πιο εφικτή και αποτελεσματική η κατάρτιση ενός συνεπούς προϋπολογισμού. (Behar, 2021).

### **2.8.8 Κίνδυνοι**

Το κυριότερο ζήτημα που πρέπει να λάβει υπόψιν ο υποψήφιος μισθωτής είναι η δέσμευση. Οι μακροχρόνιες μισθώσεις μπορεί να είναι μια οικονομική δέσμευση ακόμη και αν αλλάξουν οι ανάγκες της επιχείρησης. Έπειτα είναι το συνολικό κόστος. Η μίσθωση ενδέχεται να είναι πιο ακριβή από την αγορά μακροπρόθεσμα. Τέλος με τη μίσθωση δεν υπάρχει ιδιοκτησία με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Οι μισθωτές δεν δημιουργούν ίδια κεφάλαια σε μισθωμένα περιουσιακά στοιχεία. (ChaseBank, n.d.)

## Κεφάλαιο 3 – Κλάδος αυτοκινήτου

### 3.1 Κλάδος μετακινήσεων στον κόσμο.

#### 3.1.1 Εισαγωγή - βιβλιογραφία

Οι μέθοδοι και οι τάσεις μεταφοράς παγκοσμίως είναι πολύπλευρες, αντανακλώντας την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των τεχνολογικών εξελίξεων, των οικονομικών δυνάμεων και των περιβαλλοντικών εκτιμήσεων. Οι τρέχουσες τάσεις υποδεικνύουν σημαντική αύξηση της χωρητικότητας του οδικού δικτύου, η οποία δεν είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα λόγω των επιπτώσεων στο περιβάλλον και την υγεία. Αυτό επιδεινώνεται από την ταχεία ανάπτυξη της ιδιοκτησίας αυτοκινήτων και της κυκλοφορίας αγαθών, η οποία προβλέπεται να συνεχίσει να αυξάνεται. Η παγκοσμιοποίηση υπήρξε βασικός μοχλός της ανάπτυξης των μεταφορών, απαιτώντας αποτελεσματική και αποτελεσματική υποδομή μεταφορών για τη διατήρηση της εθνικής ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια αγορά (Vaziri & Rezaee, 2012).

Συνοπτικά, οι παγκόσμιες μέθοδοι μεταφοράς είναι ποικίλες, συμπεριλαμβανομένων των συνδυασμών οδικών, θαλάσσιων και αεροπορικών μεταφορών. Οι τάσεις δείχνουν σημαντική εξάρτηση από τις οδικές μεταφορές, με αυξανόμενη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τη βελτιστοποίηση σε όλους τους τρόπους μεταφοράς. Ο τομέας των μεταφορών αντιμετωπίζει επίσης την ανάγκη να εξισορροπηθεί η οικονομική ανάπτυξη με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, όπως αποδεικνύεται από την αυξανόμενη ανησυχία για τη συμβολή των μεταφορών στις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου (Avetisyan, 2018). Αυτές οι τάσεις και μέθοδοι είναι κρίσιμες για την υποστήριξη της συνεχούς ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου και της παγκόσμιας οικονομίας.

### 3.1.2 Παγκόσμιες μέθοδοι και τάσεις

1. Οδικές μεταφορές. Παραμένει ο κυρίαρχος τρόπος μεταφοράς παγκοσμίως, με προσωπικά αυτοκίνητα, φορτηγά και λεωφορεία να διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη μετακίνηση ανθρώπων και αγαθών. Ο κλάδος των φορτηγών, ειδικότερα, αναμένεται να δει συνεχή ανάπτυξη. Αν και κυριαρχούν, οι οδικές μεταφορές αντιμετωπίζουν προκλήσεις. Η κυκλοφοριακή συμφόρηση, οι ανησυχίες για την ασφάλεια και η ατμοσφαιρική ρύπανση από τις εκπομπές πιέζουν για βελτιώσεις. Τα ΙΧ (ιδιωτικής χρήσης) οχήματα, αυτοκίνητα και μοτοσυκλέτες, εξακολουθούν να είναι ο πιο κοινός τρόπος μεταφοράς σε πολλές χώρες, ειδικά στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Επίσης, οι δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες λεωφορείων είναι ζωτικής σημασίας για τις μαζικές μετακινήσεις στα αστικά κέντρα και την επαρχία. Τέλος τα φορτηγά. Απαραίτητα για τις εμπορευματικές μεταφορές, τα φορτηγά αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εφοδιαστικής αλυσίδας ανάμεσα σε ηπειρωτικές χώρες.
2. Αστικές συγκοινωνίες. Οι αστικές συγκοινωνίες είναι πολύτιμες σαν εναλλακτικός τρόπος μετακίνησης με πολλαπλά οφέλη για τις πόλεις που τις εφαρμόζουν. Τα μέσα μαζικής μεταφοράς (μετρό και τραμ) είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση της αστικής συμφόρησης και την παροχή αποτελεσματικής μεταφοράς στην πόλη ανά μικρά και τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης τα ποδήλατα και ηλεκτρικά σκούτερ που είναι όλο και πιο δημοφιλή -στο πλαίσιο της πράσινης μετάβασης- και συναντώνται στις αστικές περιοχές για σύντομες μετακινήσεις.
3. Αεροπορικές μεταφορές. Τα αεροπορικά ταξίδια συνδέουν ανθρώπους και επιχειρήσεις σε όλες τις ηπείρους, με αεροπορικές εταιρείες επιβατών και εμπορευμάτων που λειτουργούν σε μαζική κλίμακα. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον στις εμπορικές αερογραμμές (Commercial). Η συντομότερη επιλογή για διεθνή ταξίδια και μεγάλες αποστάσεις στο εσωτερικό της χώρας. Δεύτερον στις αερογραμμές φορτίου (Cargo). Η ασφαλέστερη επιλογή για φορτία υψηλής αξίας και χρονικά ευαίσθητα (πχ τρόφιμα).
4. Σιδηροδρομικές μεταφορές. Ο πρώτος μαζικός τρόπος μετακίνησης μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση, τα τρένα προσφέρουν έναν οικονομικό τρόπο μετακίνησης μεγάλων όγκων φορτίου και επιβατών σε μεγάλες αποστάσεις. Τα σιδηροδρομικά δίκτυα υψηλής ταχύτητας επεκτείνονται, ιδιαίτερα στην Ευρώπη και

την Ασία, προσφέροντας αποτελεσματικά ταξίδια υπεραστικών πόλεων. Τα εμπορευματικά τρένα επίσης είναι κρίσιμα για τη μεταφορά χύδην εμπορευμάτων σε μεγάλες αποστάσεις, ειδικά σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Ρωσία και η Κίνα.

5. Θαλάσσιες Μεταφορές. Τα πλοία (containerships, tankers) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του παγκόσμιου εμπορίου, υπεύθυνα για τη μεταφορά της συντριπτικής πλειονότητας των εμπορευμάτων διεθνώς. Τα φορτηγά πλοία κυριαρχούν στο παγκόσμιο εμπόριο κατ' όγκο, μεταφέροντας αγαθά σε όλες τις ηπείρους. Τα επιβατηγά πλοία με τις σημαντικότερες κατηγορίες να αποτελούν τα ferry boat και τα κρουαζιερόπλοια, δημοφιλή στον τουρισμό και οικονομική επιλογή μεταφοράς ανθρώπων και οχημάτων σε νησιά ή παράκτιες περιοχές.

## **3.2 Κλάδος αυτοκινήτων σε Ελλάδα και υπόλοιπο κόσμο.**

### **3.2.1 Πανδημία COVID-19**

Σημείο καμπίς στον κλάδο του αυτοκινήτου στην μοντέρνα εποχή ήταν η πανδημία του κορονοϊού (COVID-19). Επηρεάστηκαν όλες οι χώρες παγκοσμίως καθώς και οι οικονομίες τους και το ίδιο υπέστη και η αυτοκινητοβιομηχανία από το 2020 αφού όλο και περισσότερες χώρες περιορίζαν τις μεταφορές. Το αποτέλεσμα υπήρξε η δραματική περικοπή της ζήτησης λόγω των εθνικών lockdown και επιβράδυνση των παραδόσεων λόγω της προσωρινής διακοπής λειτουργίας των εργοστασίων. (Carlier, 2023)

Οι επιπτώσεις ξεκίνησαν από την Κίνα όπου οι πωλήσεις αυτοκινήτων μειώθηκαν κατακόρυφα τον Φεβρουάριο του 2020. Αντίστοιχη εξέλιξη υπήρχε και στις αγορές των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρώπης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ευρώπη μεταξύ του Μάρτιου και Απριλίου 2020 όπου παρουσιάστηκε πτώση κατά 65%.

Η ζήτηση άρχισε να ανακάμπτει από το 2021 η παραγωγή των οχημάτων όμως συνέχισε να βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα εξαιτίας του περιορισμού της παραγωγής ημιαγωγών (μικροτσιπ). Οι λόγοι για τη χαμηλή παραγωγή ημιαγωγών είναι δύο. Η διακοπή λειτουργίας των εργοστασίων το 2020 λόγω των lockdown και η

καταστροφή λόγω πυρκαγιάς του giga εργοστασίου κατασκευής microchip Renesas τον Μάρτιο του 2021. Οι ημιαγωγοί αποτελούν ουσιαστικό μέρος της κατασκευής αυτοκινήτων. Είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο του κλιματισμού, την παρακολούθηση της πίεσης των ελαστικών ή τη διασφάλιση ότι ο αερόσακος ενεργοποιείται σε περίπτωση ατυχήματος. Ως εκ τούτου, η παγκόσμια έλλειψη τσιπ επηρέασε τις προμήθειες αυτοκινήτων, καθιστώντας πιο δύσκολο για τους κατασκευαστές να ανταποκριθούν στη ζήτηση νέων αυτοκινήτων. (Kelion, 2021)

### 3.2.2 Παγκόσμιες πωλήσεις

Οι παγκόσμιες πωλήσεις αυτοκινήτων μειώθηκαν στα 63,8 εκατομμύρια το 2020. Το 2021, περίπου 56,4 εκατομμύρια επιβατικά αυτοκίνητα πουλήθηκαν παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας αύξηση σχεδόν 5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ο αντίκτυπος του COVID-19 αντικατοπτρίστηκε επίσης στις παγκόσμιες πωλήσεις των κατασκευαστών αυτοκινήτων. Ο Όμιλος Volkswagen και η Toyota κατέγραψαν πτώση πάνω από ένα εκατομμύριο μονάδες στις παραδόσεις τους. Η Volkswagen έκλεισε προσωρινά τα ευρωπαϊκά εργοστάσια παραγωγής της για μερικούς μήνες τον Μάρτιο του 2020 ως απάντηση στην πανδημία. Μαζί με την Toyota, και οι δύο κατασκευαστές αντιμετώπισαν περικοπές παραγωγής τον Αύγουστο του 2021 λόγω της παγκόσμιας έλλειψης chip. Και οι δύο κατασκευαστές κατέγραψαν επίσης σημαντικές μειώσεις στα έσοδα, λίγο κάτω από 30 δισεκατομμύρια ευρώ για τη Volkswagen AG και πάνω από 2 τρισεκατομμύρια για την Toyota.

Η πανδημία COVID-19 επηρέασε επίσης την αντίληψη των καταναλωτών για τις ανάγκες των οχημάτων τους. Σε μια έρευνα του 2020, το 67 τοις εκατό των Κινέζων ερωτηθέντων ανέφεραν ότι επανεξέτασαν τον αριθμό των οχημάτων που χρειάζονται για τα νοικοκυριά τους λόγω της πανδημίας. Αυτό το ποσοστό των ερωτηθέντων μειώθηκε στο 41% στις Ηνωμένες Πολιτείες και στο 25% στη Γερμανία. Οι διαδικτυακές πωλήσεις οχημάτων ήταν επίσης δημοφιλείς για το 49% των Κινέζων ερωτηθέντων σε έρευνα του Μαΐου 2020, υποδηλώνοντας μια ορισμένη διστακτικότητα για την αγορά αυτοκινήτου στο διαδίκτυο, παρά την έκρηξη του κλάδου του ηλεκτρονικού εμπορίου εν μέσω της πανδημίας. Αντίθετα, το ενδιαφέρον

για ηλεκτρικά οχήματα αυξήθηκε κατά 56% στη Βόρεια Αμερική, 46% στην Ασία και 29% στην Ευρώπη. (Goodkind, 2023)

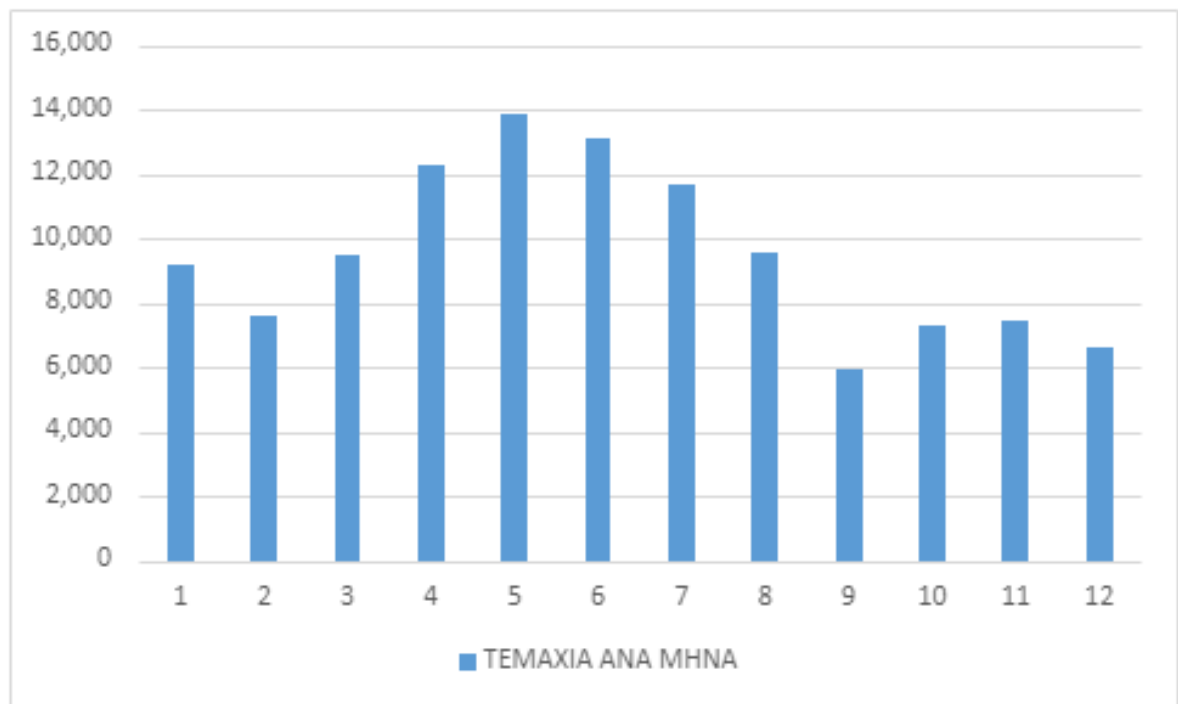
### 3.2.3 Σύγκριση δεδομένων

#### Πωλήσεις ανά έτος στην Ελλάδα

Στο παρακάτω σκέλος θα αναλύσουμε τα δεδομένα τα οποία εντοπίστηκαν μέσω των ΕΛΣΤΑΤ & ΣΕΑΑ στον ελληνικό τομέα. Παρακάτω αναλύονται τα διαγράμματα ανά έτος.

Θεωρούμε το έτος **2019**, ως έτος βάσης, δηλαδή προ covid περιόδου.

Σχεδιάγραμμα 1: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019.



Κατά το 2019 βλέπουμε μια σταθερότητα με άνοδο τους καλοκαιρινούς μήνες και ελάχιστη μείωση στο χειμερινό εξάμηνο.

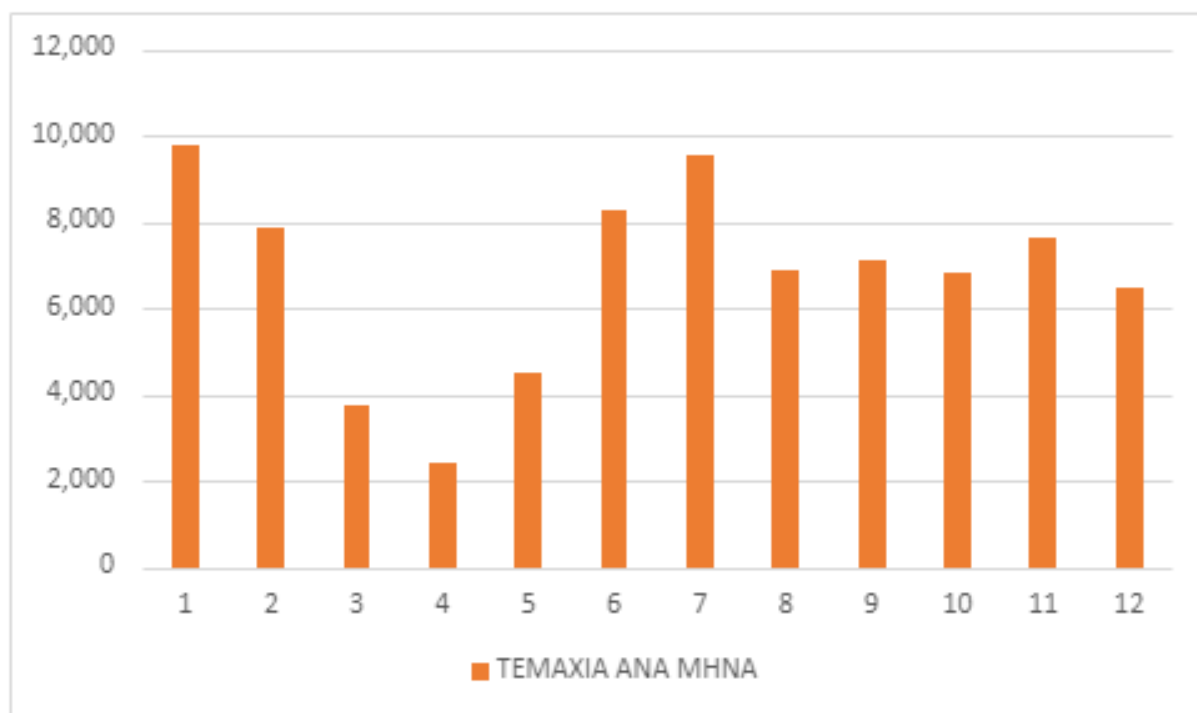
Για το **2020** αρκετά ορατή αλλά και απότομη μείωση παρατηρείται από την αρχή της 1<sup>ης</sup> περιόδου της καραντίνας δηλαδή αρχές Μαρτίου έως την αρχή της 2<sup>ης</sup> περιόδου δηλαδή τον Σεπτέμβριο, όπου η πολιτεία είχε εξοικειωθεί περισσότερο με της ηλεκτρονικές πωλήσεις.

Πίνακας 1: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019-2020.

τμχ			%
2019	2020	Διαφορά	%
114.046	80.977	-33.069	-40,84%

Συγκριτικά με το 2019, Παρατηρούμε μεγάλη πτώση των πωλήσεων (-40,84%), σε σχέση με το έτος βάσης 2019.

Σχεδιάγραμμα 2: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2020.



Καθώς η πανδημία γίνεται μέρος της καθημερινότητας, εντοπίζουμε για το έτος **2021** ότι υπάρχει αύξηση συγκριτικά με το 2020. Ωστόσο, υπάρχει μια συσχέτιση με το έτος 2019 (προ covid) έχοντας ίδια μορφή αλλά στατιστικά εντοπίζεται πτώση πωλήσεων σε σχέση με το 2019 κατά (-13,01%).

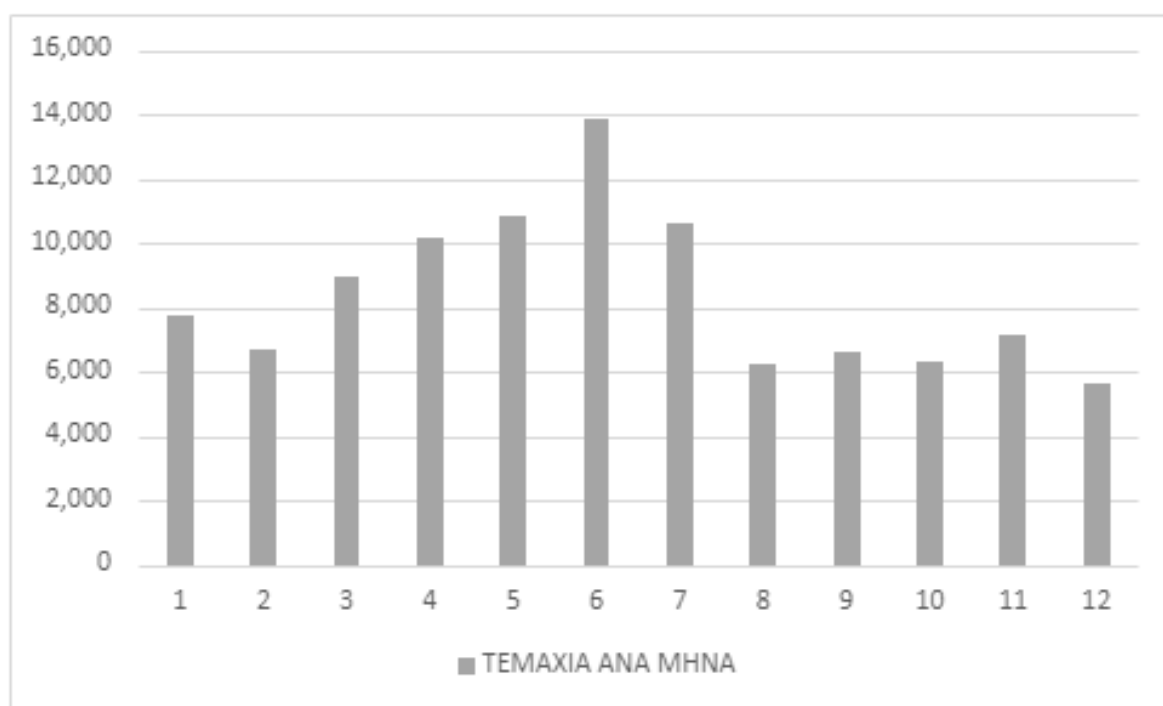


Πίνακας 2: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2020-2021.

τμχ			
2020	2021	Διαφορά	%
80.977	100.914	19.937	19,76%

Συγκεκριμένα εντοπίστηκε ότι το 2021 υπάρχει αύξηση των πωλήσεων κατά (+19,76%), σε σχέση με το έτος 2020.

Σχεδιάγραμμα 3: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2021.

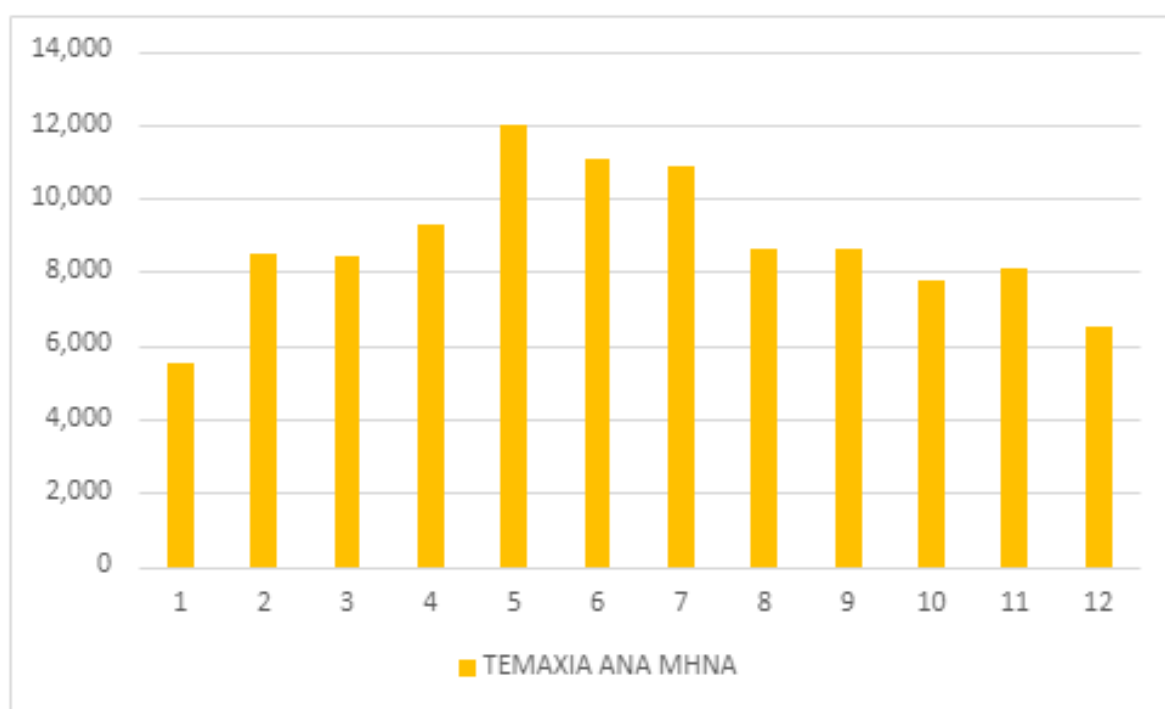


Κατά το 2022, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, έχοντας αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες αυτές τις περιόδους, μη έχοντας σταθερές πωλήσεις και απρόσμενες μειώσεις πωλήσεων, ήρθε η περίοδος όπου πλέον μπαίνει στο προσκήνιο η ανοδική πορεία των πωλήσεων. Έτσι λοιπόν, στην Ελληνική αγορά συνεχίζεται η ανάκαμψη με μικρή αύξηση: (4,15%),

Πίνακας 3: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2021-2022.

τμχ			
2021	2022	Διαφορά	%
100.914	105.282	4.368	4,15%

Σχεδιάγραμμα 4: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2022.



Συγκριτικά, από το 2019 έως το 2022 υπάρχει μείωση, άλλοτε αισθητή είτε σταθερή, στην αγορά των αυτοκινήτων ( μεταχειρισμένων αλλά και νέων ) λόγω της πανδημίας. Η διαφορά του αρχικού έτους με το τελευταίο έτος ανέρχεται στο (- 8,32%). Η μεγαλύτερη απόκλιση στην μείωση των πωλήσεων, βρισκόταν στην αρχή της πανδημίας έως το τέλος της 1<sup>ης</sup> καραντίνας ( δηλαδή τον Σεπτέμβριο), έπειτα υπήρχε μια ανισορροπία, ώσπου να σταθεροποιηθεί εντελώς το 2022.

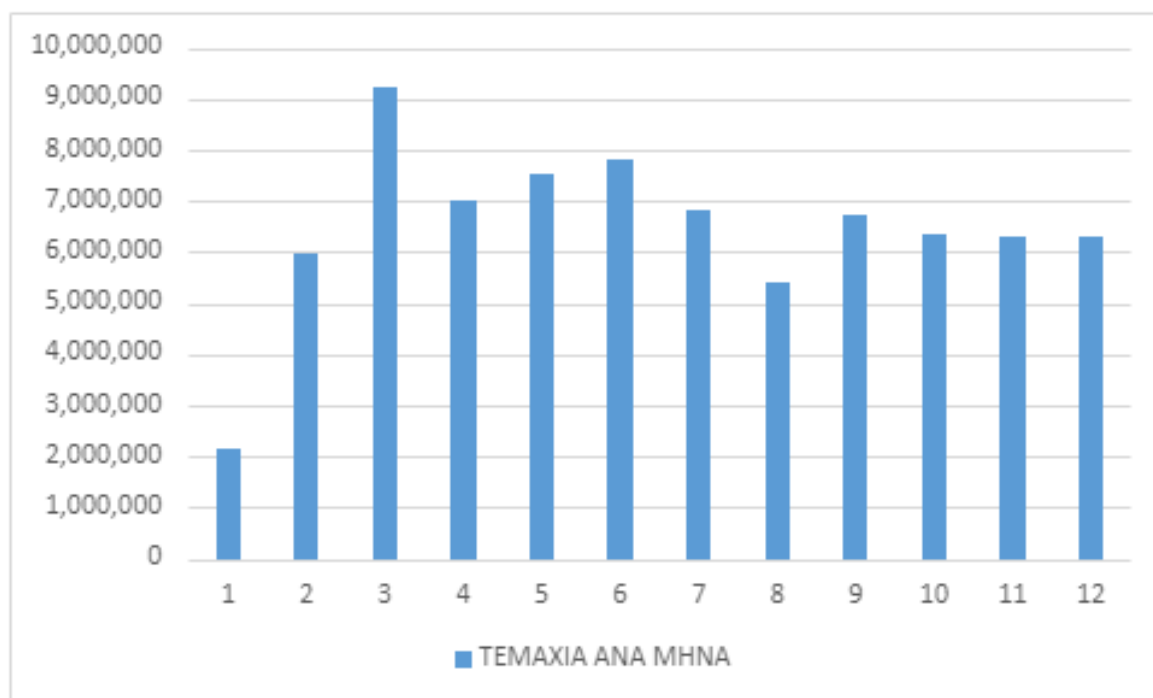
Πίνακας 4: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ελλάδα, 2019-2022.

τμχ			
2019	2022	Διαφορά	%
114.046	105.282	-8.764	-8,32%

## Πωλήσεις ανά έτος στην Ευρώπη

Έχοντας παραθέσει άνωθι τα τελικά αποτελέσματα των πωλήσεων σχετικά με τις αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ελλάδα, παρακάτω θα απαντήσουμε σε ένα ακόμη διερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις πωλήσεις της Ευρώπης; Ποιες ήταν οι πωλήσεις στην Ευρώπη επί περίοδο πανδημίας; Παρακάτω αναγράφονται τα στατιστικά στοιχεία που εντοπίστηκαν από το European Automobile Manufacturers' Association (ACEA).

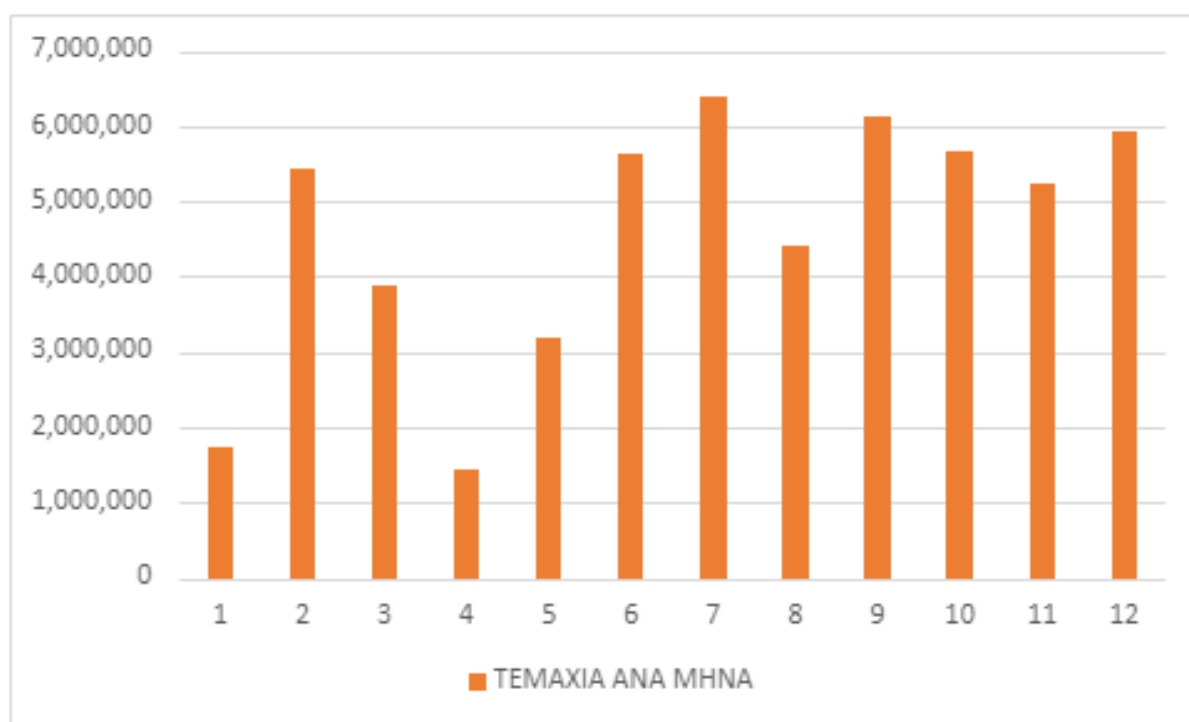
Σχεδιάγραμμα 5: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019.



Αυτή είναι η αρχική εικόνα των πωλήσεων στον τομέα των αυτοκινητοβιομηχανιών κατά το έτος 2019. Σε έντονο βαθμό διαχωρίζεται ο μήνας Μάρτιος καθώς οι πωλήσεις σε αρκετές χώρες της ΕΕ είναι υψηλές. Για πόσο καιρό όμως θα παραμείνει σταθερή;

Το 2020 κατά έναρξη της πανδημίας, παρατηρείται μείωση ειδικότερα στους αρχικούς μήνες με έντονη μείωση τον Απρίλιο. Μετέπειτα, υπάρχει άνοδος σε σταθερό επίπεδο.

Σχεδιάγραμμα 6: Πωλήσεις Επιβατικών Αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2020.



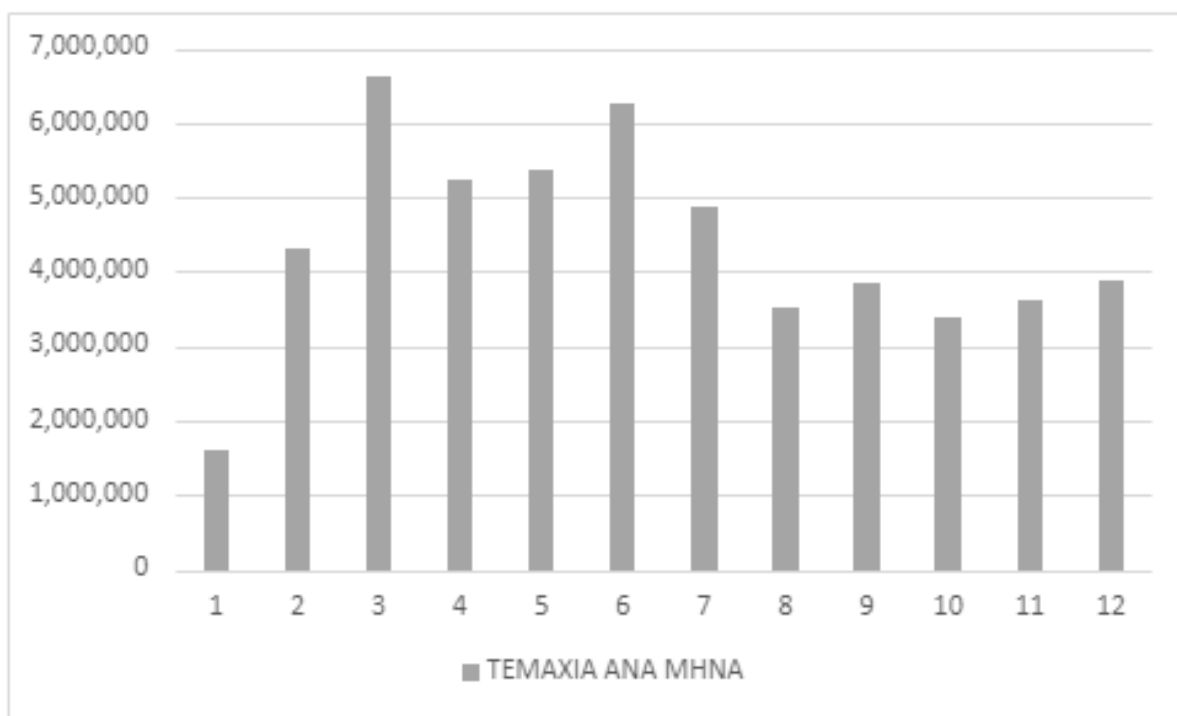
Για το έτος 2020, παρατηρούμε μεγάλη πτώση των πωλήσεων (-58,35%), σε σχέση με το έτος βάσης 2019.

Πίνακας 5: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2020.

τμχ		%	
2019	2020	Διαφορά	%
14.043.327	8.868.593	-5.174.734	-58,35%

Το 2021, οι πωλήσεις ακολουθούν μια σταθερή πορεία. Δεν υπάρχουν επιπτώσεις όπως στην Ελλάδα. Ειδικά, αξίζει να επισημανθεί ότι στην Ευρώπη υπήρχαν διαφορετικές νομοθεσίες αναφορικά με τον covid – 19, πράγμα που δηλώνει την αστάθεια των τιμών.

Σχεδιάγραμμα 7: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2021.



Για το έτος, παρατηρούμε μια ελάχιστη αύξηση των πωλήσεων (0,1%), σε σχέση με το έτος 2020.

Πίνακας 6: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2020-2021.

τμχ		%	
2020	2021	Διαφορά	%
8.868.593	8.877.690	9.097	0,10%

Επίσης υπάρχει, σημαντικά μεγάλη πτώση πωλήσεων σε σχέση με το 2019 (-58,19%).

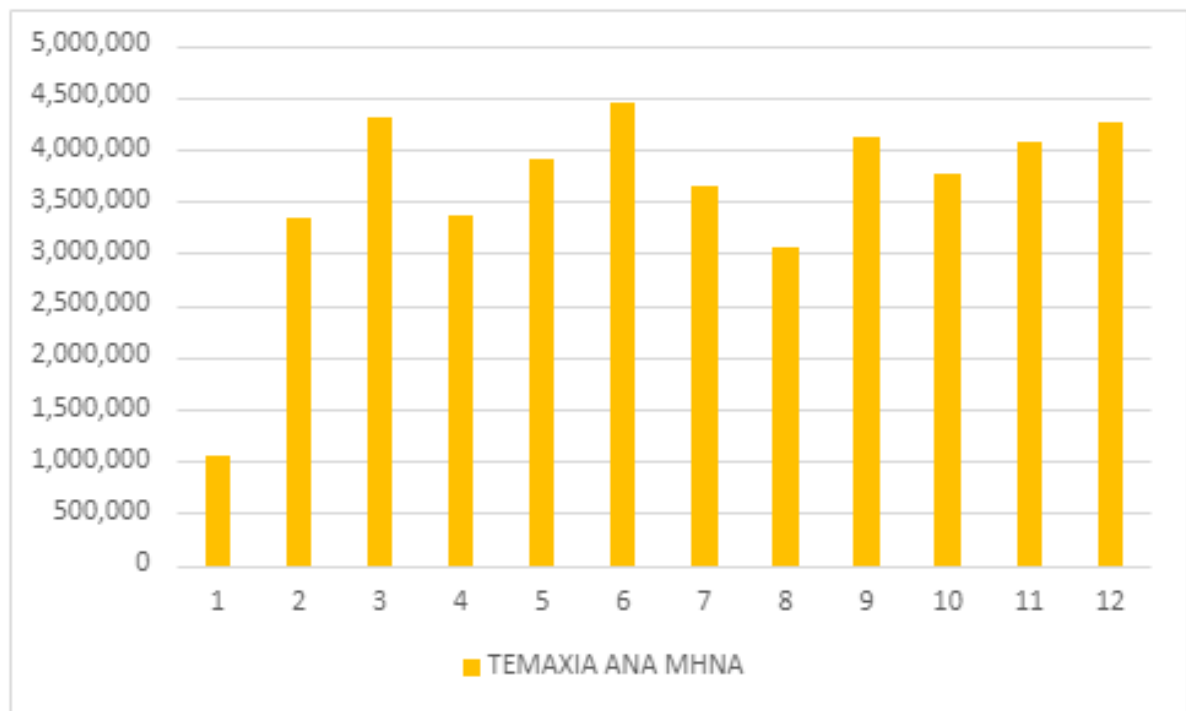
Πίνακας 7: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2021.

τμχ		%	
2019	2021	Διαφορά	%
14.043.327	8.877.690	-5.165.637	-58,19%

Παρατηρούμε ότι τα έτη 2020-2021, αν και έχουν διαφορές από μήνα σε μήνα, συνολικά όμως, δεν παρουσιάζουν ποσοτικές διαφορές μεταξύ τους, στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έχουν δηλαδή, το ίδιο ποσοστό πτώσης (-58%), σε σχέση με το έτος βάσης 2019.

Τέλος, για το 2022, εντοπίζεται ύφεση με σημεία σταθερότητας.

Σχεδιάγραμμα 8: Πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2022.



Συγκριτικά με το έτος 2021, στην Ευρωπαϊκή αγορά συνεχίζεται η ύφεση με μείωση (-4,21%) όπως θα παρατηρήσουμε και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2021-2022.

τμχ		%	
2021	2022	Διαφορά	%
8.877.690	8.519.320	-358.370	-4,21%

Επίσης υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη πτώση πωλήσεων σε σχέση με το 2019 (-64,84%).

Πίνακας 9: Μεταβολή πωλήσεων αυτοκινήτων στην Ευρώπη, 2019-2022.

τιμή		%	
2019	2022	Διαφορά	%
14.043.327	8.519.320	-5.524.007	-64,84%

Οι αριθμοί αναφέρονται στα οχήματα που πουλήθηκαν στις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης (ΕΥ). Για το έτος 2019, περιλαμβάνονται και τα οχήματα που πουλήθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο. Για τα έτη 2020-2021-2022 αυτά δεν περιλαμβάνονται, λόγω του Brexit. Οι πωλήσεις της Βρετανικής αγοράς, (μερικές χιλιάδες ανά μήνα), ακολουθούν τις γενικές τάσεις και θεωρούμε ότι δεν επηρεάζουν τις τάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### Συμπεράσματα

Οι πωλήσεις στο ευρωπαϊκό πλαίσιο τείνουν να εξομαλύνονται πάραυτα οι τάσεις είναι ακόμα πτωτικές. Γιατί όμως στην Ελλάδα -σε κόντρα με την Ευρώπη- οι πωλήσεις αυξάνονται; Υπάρχουν διάφορες αιτίες για αυτό αναφερόμενα παρακάτω.

Αρχικά, η ελληνική οικονομία είναι σαφώς μικρότερη σε σχέση με τα ευρωπαϊκά μεγαθήρια και αυτό την κάνει πιο ευέλικτη και ελαστική στις μεταβολές. Εάν παρατηρήσουμε τους δείκτες ανάπτυξης η ελληνική οικονομία έχει την καλύτερη επίδοση. Η ελληνική οικονομία αναπτύχθηκε με ρυθμό 6% για το 2022 σε σχέση με τον Μ.Ο της ΕΕ που ήταν 3,2%. Επιπλέον, λόγω της πρόσφατης κρίσης το ελληνικό κράτος έχει αναπτύξει ανθεκτικότητα και εμπειρία στην διαχείριση των οικονομικών προκλήσεων. (Economist, 2022)

Οι προκλήσεις τόσο για την ελληνική αγορά όσο και την ευρωπαϊκή αλλά και τη παγκόσμια ήταν πολλές. Τα υψηλά επιτόκια, τα προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι φόβοι για ύφεση, συνεχίζονται ακόμη και σήμερα ενώ για το 2022 μεγάλη συνδρομή είχε ο πόλεμος στην Ουκρανία και τα προβλήματα που είχε επιφέρει (ενεργειακή κρίση - πληθωρισμός).


### 3.2.4 Έτος 2023

Έχοντας μελετήσει την κάμψη-ανάκαμψη των πωλήσεων λόγω της πανδημίας θα περάσουμε στην αναφορά των πωλήσεων του περασμένου έτους, το 2023, που υπήρξε εξομάλυνση της οικονομίας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Η περασμένη χρονιά ολοκληρώθηκε με τις πωλήσεις να ξεπερνούν τις 134.000 σημειώνοντας μεγάλη αύξηση σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές. Η πορεία αυτή της αγοράς θεωρείτο αναμενόμενη από τα στελέχη της χώρας μιας και υπήρχε εξομάλυνση στην εφοδιαστική αλυσίδα και τους χρόνους παράδοσης των αυτοκινήτων ενώ επιπλέον δεν την επηρέασαν αρνητικά και κάποιοι άλλοι παράγοντες όπως ο συνεχιζόμενος πόλεμος Ρωσίας-Ουκρανίας ή οι ενεργειακές αυξήσεις. (ΣΕΑΑ, 2024)

Κάθε ένας μήνας του προηγούμενου έτους σημείωσε αύξηση στις πωλήσεις του σε σχέση με το 2022, ενώ το πιο σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η αγορά δείχνει όχι μόνο να αντέχει, αλλά και με βάση τις προβλέψεις από τις παραγγελίες που έχουν ήδη γίνει, να έχει μια αναμενόμενη συνεχιζόμενη αυξητική τάση και για το 2024.

Πίνακας 10: Ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων ανά μήνα στην Ελλάδα 2023, ΣΕΑΑ.



DECEMBER '23	PC REGISTRATIONS BY MONTH ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΜΗΝΑ												TOTAL
	YTD	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	
TOTAL/ ΣΥΝΟΛΟ	10.532	9.956	13.284	10.239	12.957	13.393	12.380	10.368	11.401	11.282	10.452	8.240	134.484
2022	5.522	8.495	8.410	9.289	11.991	11.091	10.874	8.658	8.606	7.791	8.070	6.486	105.283
% D23/22	90,7%	17,2%	58,0%	10,2%	8,1%	20,8%	13,8%	19,8%	32,5%	44,8%	29,5%	27,0%	27,7%

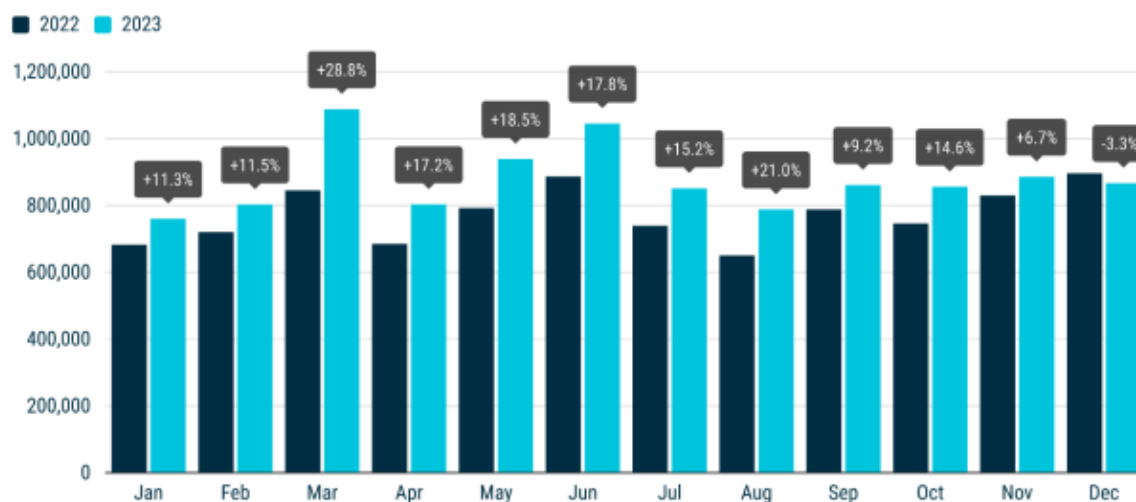
Το 2023, στην αγορά αυτοκινήτου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σημειώθηκε αύξηση 13,9% σε σύγκριση με το 2022, φτάνοντας σε όγκο 10,5 εκατομμυρίων μονάδων για ολόκληρο το έτος. Όλες οι αγορές της ΕΕ αναπτύχθηκαν το περασμένο έτος εκτός από για την Ουγγαρία (-3,4%). Διψήφια κέρδη καταγράφηκαν στις περισσότερες αγορές, συμπεριλαμβανομένων τριών από τις μεγαλύτερες: Ιταλία (+18,9%), Ισπανία



(+16,7%) και Γαλλία (+16,1%). Αντίστροφα, η Γερμανία κατέγραψε πιο μέτρια άνοδο 7,3% σε ετήσια βάση (ACEA, 2024).

Σχεδιάγραμμα 9: Πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ευρώπη 2022-2023, ACEA.

## New car registrations: +13.9% in 2023; battery electric 14.6% market share



### 3.3 Το leasing στον χώρο των αυτοκινήτων παγκοσμίως και την Ευρώπη

Ο ευρωπαϊκός κλάδος ενοικίασης αυτοκινήτων εκπροσωπείται από την Πανευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Εταιρειών Ενοικιάσεως Αυτοκινήτων (Leaseurope). Η Leaseurope ιδρύθηκε το 1972 με έδρα τις Βρυξέλλες και το δίκτυό της αποτελείται από 46 ενώσεις σε 32 χώρες ανά την Ευρώπη. Τα μέλη της Leaseurope εκπροσωπούν περί τις 1.500 εταιρείες μακροχρόνιας μίσθωσης (long-term rental / leasing) και 520 εταιρείες βραχυχρόνιων ενοικιάσεων (short-term rental). Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το μερίδιο των μελών της αντιπροσωπεύει περίπου το 90% της συνολικής ετήσιας αγοράς μίσθωσης αυτοκινήτων στην Ευρώπη. Το 2021 το συνολικό μέγεθος παραγωγής νέων συμβολαίων μίσθωσης όλων των κατηγοριών (βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων ενοικιάσεων οχημάτων), ανήλθε σε €389 δισεκατομμύρια, σημειώνοντας με αύξηση 16,5% σε σχέση με το 2020. Από αυτά ποσοστό 72%,

αφορά τον τομέα της μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων I.X. & Επαγγελματικά (LCV – Light Commercial Vehicle), με το μέγεθος νέας παραγωγής σε αυτήν την κατηγορία να ανέρχεται σε €280 δισεκατομμύρια το 2021 (από €244 δισ. το 2020). Από το μέγεθος αυτό, ποσό €206 δισεκατομμυρίων περίπου αφορά νέα συμβόλαια I.X. επιβατικών αυτοκινήτων, ενώ ποσό €74 δισεκατομμυρίων περίπου αφορά νέα συμβόλαια επαγγελματικών LCV οχημάτων. Οι επιχειρήσεις βραχυχρόνιας ενοικίασης αυτοκινήτων (Rent-A-Car / RAC), προέβησαν σε πάνω από 22 εκατομμύρια ατομικά συμβόλαια ενοικίασης το 2021. Το Ηνωμένο Βασίλειο παρέμεινε η μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή αγορά leasing και το 2021, με τη συνολική αξία νέων συμβολαίων να εκτιμάται σε €90,6 δισεκατομμύρια, ακολουθούμενο από τη Γερμανία (€71,5 δισεκατομμύρια) και τη Γαλλία (€47,1 δισεκατομμύρια). Σε επτά χώρες μέλη της Leaseurope, οι συνολικές αγορές οχημάτων ανήλθαν σε περίπου 656.000 οχήματα το 2021 και το συνολικό μέγεθος του στόλου των βραχυχρόνιων ενοικιάσεων σε πάνω από 780 χιλ. οχήματα. (Knubben, 2024)

### **3.4 Το leasing στον χώρο των αυτοκινήτων στην Ελλάδα**

#### **3.4.1 Εισαγωγή**

Ο κλάδος των ενοικιάσεων αυτοκινήτων συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό τόσο στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας όσο και στην υποστήριξη της εύρυθμης λειτουργίας του τουριστικού κλάδου. Σημαντικότερος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης για τις μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων (operating leasing) είναι η ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και η αύξηση του κύκλου εργασιών του επιχειρηματικού τομέα. Με δεδομένο τη συνέχιση της ανοδικής πορείας του τουρισμού και το 2023, αλλά και της σταδιακής ομαλοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας της αυτοκινητοβιομηχανίας, οι βραχυχρόνιες ενοικιάσεις (σε αξία) προβλέπεται να καταγράψουν αύξηση το 2023 (προβλεπόμενο ποσοστό της τάξης του 17%), ενώ η μακροχρόνια μίσθωση (σε αξία) εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει περαιτέρω αύξηση της τάξης του 14%. Για την περίοδο 2023-2025 προβλέπεται μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης περίπου 9,5% για τις βραχυχρόνιες ενοικιάσεις και 13% για τις μακροχρόνιες μισθώσεις. (Δελεβεγκος, 2023)

### 3.4.2 Εκπροσώπηση - περιγραφή του κλάδου

Ο κλάδος στην Ελλάδα εκπροσωπείται μέσω του Συνδέσμου Τουριστικών Επιχειρήσεων Ενοικιάσεως Αυτοκινήτων Ελλάδος (ΣΤΕΕΑΕ) -έτος ίδρυσης 1979- με σκοπό να συμβάλει στην ανάπτυξη του κλάδου. Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου, υπολογίζεται ότι στην Ελλάδα λειτουργούν περίπου 2.000 επιχειρήσεις ενοικιάσεων αυτοκινήτων, με εκτιμώμενη συνολική απασχόληση της τάξης των 20.000 ατόμων. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, με βάση τη δραστηριότητά τους διακρίνονται σε:

- Επιχειρήσεις που έχουν ως δραστηριότητα τις βραχυχρόνιες ενοικιάσεις αυτοκινήτων (Rent-A-Car)
- Επιχειρήσεις που έχουν ως δραστηριότητα τις μακροχρόνιες μισθώσεις (Leasing – Long Term Rental)
- Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα σε βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων.

Ορισμένες εταιρείες του κλάδου αναπτύσσουν το δίκτυό τους και με βάση το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) μέσω συνεργατών - franchisees, οι οποίοι λειτουργούν κάτω από το εμπορικό σήμα της δικαιοδόχου εταιρείας.

Τη δεκαετία 2000-2010 οι μακροχρόνιες μισθώσεις παρουσίασαν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, εντονότερους από εκείνους των βραχυχρόνιων ενοικιάσεων, με συνέπεια να αποκτήσουν πλειοψηφικό μερίδιο. Ωστόσο, η πορεία αυτή ανακόπηκε μετά το 2010, λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά και των φορολογικών αλλαγών που δημιούργησαν εμπόδια, ή έκαναν ασύμφορη την ενοικίαση μεγάλων οχημάτων (ΣΤΕΕΑΕ, 2024).

### 3.4.3 Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο που ορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις σύστασης και λειτουργίας των επιχειρήσεων εκμίσθωσης αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.), αναθεωρήθηκε και καλύπτεται από τη Κοινή Υπουργική Απόφαση 17393/7.12.2012 (ΦΕΚ 3292/Β) (Taxheaven, Κ.Υ.Α. αριθμ. 17393/7.12.2012 Τροποποίηση της με αρ. 16597/29.12.2010 κοινής Υπουργικής Απόφασης «Όροι και προϋποθέσεις σύστασης

και λειτουργίας επιχειρήσεων εκμίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων Ιδιωτικής Χρήσης (Ι.Χ.), χωρίς οδηγό», (ΦΕΚ 2156/Β) όπως ισχύει, 2012), με την οποία και καταργήθηκε η παλαιότερη Κ.Υ.Α. 16597/29.12.2010 (ΦΕΚ 2156/Β) (Taxheaven, Αριθμ. 16597/29.12.2010 Όροι και προϋποθέσεις σύστασης και λειτουργίας επιχειρήσεων εκμίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων Ιδιωτικής Χρήσης (Ι.Χ.), χωρίς οδηγό, 2011), η οποία αποτελούσε τροποποίηση της Κ.Υ.Α. 514170/64/95. Παράλληλα, ο φορολογικός νόμος 3842/23.4.2010 (Κοδικο, Νόμος 3842/2010, 2010) ρυθμίζει θέματα σχετικά με τη φορολογία εισοδήματος από μακροχρόνιες μισθώσεις και ζητήματα σχετικά με την φορολογία των μισθωμάτων που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις σε εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, αποτελώντας συνέχεια παλαιότερων νόμων. Σύμφωνα με άλλες διατάξεις του φορολογικού νόμου, τα μισθώματα που καταβάλλονται σε εταιρεία μίσθωσης αυτοκινήτων, εκπίπτουν σε ποσοστό 70% για αυτοκίνητα μέχρι 1.600 κ.εκ. και σε ποσοστό 35% για αυτοκίνητα μεγαλύτερου κυβισμού.. Ειδικότερα, σύμφωνα με το νόμο 4387/2016 (Κοδικο, Νόμος 4387/2016, 2016) που αφορά τη «Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος», οι ασφαλιστικές εισφορές συνδέονται με το φορολογητέο εισόδημα με αποτέλεσμα τα τιμολόγια άλλες μακροχρόνιας μίσθωσης να συνιστούν επαγγελματική δαπάνη.

### **3.5 Εταιρείες leasing στην Ελλάδα.**

#### **3.5.1 Η Αγορά μακροχρόνιας μίσθωσης βάσει αξίας – Μερίδια εταιρειών**

Η αγορά των long term μισθώσεων αυτοκινήτων (operating leasing) κατέγραψε σημαντικές απώλειες την περίοδο 2009- 2014. Η πτώση αυτή ήταν το αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης της χώρας, που έφερε σε δεινή θέση όλους τους πελάτες του κλάδου και τους ανάγκασε να προβούν σε περικοπή των λειτουργικών εξόδων, συμπεριλαμβανομένων και των εταιρικών τους στόλων. Ωστόσο, από το 2015 και μετά η αγορά παρουσιάζει συνεχώς ανοδική πορεία. Το 2021 η αγορά των μακροχρόνιων ενοικιάσεων (operating leasing) εκτιμάται ότι αυξήθηκε κατά 11,3%, η δε αξία της υπολογίζεται σε €445 εκατομμύρια.

Όσον αφορά την περίοδο της έξαρσης του COVID-10, σε αντίθεση με τις βραχυχρόνιες ενοικιάσεις, οι μακροχρόνιες μισθώσεις επέδειξαν ανθεκτικότητα και διατήρησαν την ανοδική τους πορεία μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και το κλίμα αβεβαιότητας που επέφερε η πανδημία του κορονοϊού. Ο κλάδος της μακροχρόνιας μίσθωσης εξακολούθησε να παρουσιάζει υψηλή ζήτηση, η οποία ωστόσο δεν μπόρεσε να καλυφθεί πλήρως από την προσφορά νέων οχημάτων λόγω των διαταραχών που προέκυψαν στην εφοδιαστική αλυσίδα λόγω του αιφνίδιου κλεισίματος των εργοστασίων αυτοκινήτων και της διακοπής παραγωγής πρώτων υλών. (μέταλλα, ημιαγωγοί κτλ.). Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα υψηλό επίπεδο των ανεκτέλεστων επιβεβαιωμένων παραγγελιών των πελατών. Όσον αφορά το 2022, το μέγεθος της αγοράς εκτιμάται στο ύψος των €510 εκατ. σημειώνοντας περαιτέρω άνοδο 14,6% σε σχέση με το 2021 παρά τα προβλήματα που εξακολούθησαν να υπάρχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Πίνακας 11: Μέγεθος αγοράς μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων 2001-2022, ICAP.

Έτος	Μακροχρόνιες Μισθώσεις	Μεταβολή
2001	258,0	-
2002	300,0	16,3%
2003	345,0	15,0%
2004	422,6	22,5%
2005	454,6	7,6%
2006	486,0	6,9%
2007	561,4	15,5%
2008	563,0	0,3%
2009	562,0	-0,2%
2010	560,0	-0,4%
2011	430,0	-23,2%
2012	345,0	-19,8%
2013	300,0	-13,0%
2014	280,0	-6,7%
2015	292,0	4,3%
2016	305,0	4,5%
2017	325,0	6,6%
2018	335,0	3,1%
2019	360,0	7,5%
2020	400,0	11,1%
2021	445,0	11,3%
2022	510,0	14,6%

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, ο ρυθμός παράδοσης νέων αυτοκινήτων άρχισε να αποκαθίσταται σταδιακά από τις αρχές του περασμένου έτους μετά την σταδιακή αποκατάσταση των καθυστερήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα νέων αυτοκινήτων.

### 3.5.2 Μερίδια εταιρειών

Στην αγορά της μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων (operating leasing) ο βαθμός συγκέντρωσης είναι υψηλός, καθώς οι τρεις κορυφαίες εταιρείες του κλάδου (AVIS, HERTZ, LEASEPLAN) μοιράζονται σχεδόν εξίσου το 80% περίπου της αγοράς βάσει στόλου κατά το 2022. Η εταιρεία ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. εκτιμάται ότι κάλυψε μερίδιο περίπου 7% και η ΕΙΕΛΝΤΙ ΟΤΟΜΟΤΙΒ Α.Ε. ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ μερίδιο σχεδόν 5%.

Πίνακας 12: Μερίδια εταιρειών στη μακροχρόνια μίσθωση αυτοκινήτων βάση αξίας 2022, ICAP.

Εταιρεία	Μερίδιο
OLYMPIC ETE M.A.E. (AVIS)	≈30,0%
LEASEPLAN HELLAS M.A.E.	≈27,0%
AUTOHELLAS A.T.E.E. (HERTZ)	≈25,0%
ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	≈7,0%
ΕΙΕΛΝΤΙ ΟΤΟΜΟΤΙΒ Α.Ε. ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	4,5%-5,0%
ARVAL HELLAS M.A.E.	≈4,0%

### 3.5.3 Η Αγορά Μακροχρόνιας Μίσθωσης βάσει Στόλου

Ο στόλος των εταιρειών που διατίθενται για μακροχρόνιες μισθώσεις παρουσιάζει συνεχώς αύξηση μετά το 2014. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, ο συνολικός στόλος υπολογίζεται στο επίπεδο των 150.000 οχημάτων για το 2022 (αύξηση 9,5% σε σχέση με το 2021).

Πίνακας 13: Εξέλιξη στόλου μακροχρόνιων μισθώσεων αυτοκινήτων 2006-2023, ICAP.

Έτος	Αριθμός Οχημάτων	Μεταβολή
2006	92.700	-
2007	109.000	17,6%
2008	110.000	0,9%
2009	112.000	1,8%
2010	105.000	-6,3%
2011	84.000	-20,0%
2012	72.000	-14,3%
2013	65.000	-9,7%
2014	60.000	-7,7%
2015	65.500	9,2%
2016	72.000	9,9%
2017	79.000	9,7%
2018	90.000	13,9%
2019	103.000	14,4%
2020	115.000	11,7%
2021	137.000	19,1%
2022	150.000	9,5%

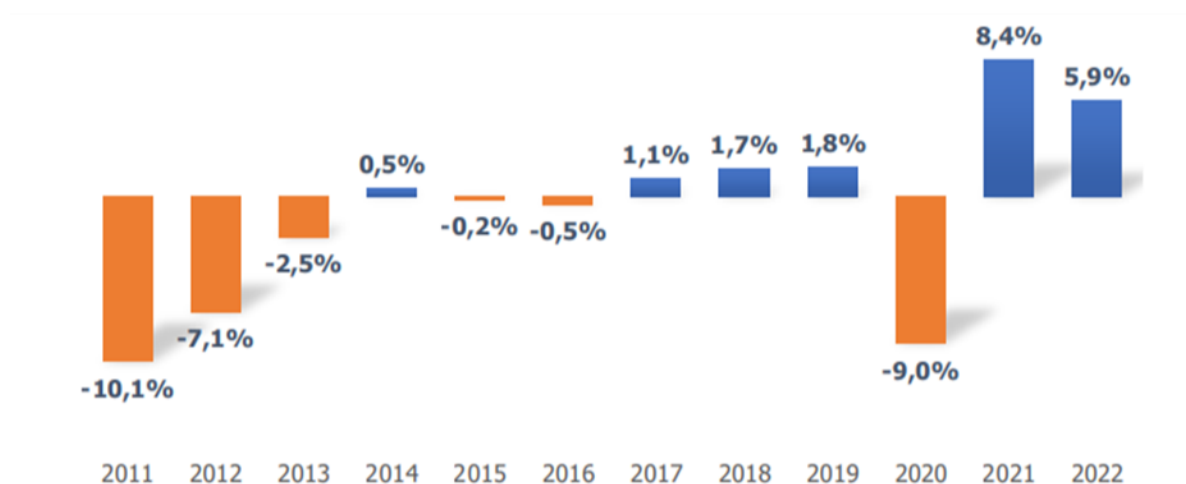
### 3.6 Η απόφαση για leasing αυτοκινήτων

#### 3.6.1 Μακροοικονομικό περιβάλλον

Σε αυτό το σημείο -και πριν προχωρήσουμε στην απόφαση για μίσθωση αυτοκινήτου- θεωρείται απαραίτητο να γίνει μια αναφορά στο γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον της χώρας. Όπως αποδείχθηκε προηγουμένως στο τμήμα με τα Μεριδια Εταιριών, η επίδραση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην απόφαση μιας εταιρίας για μίσθωση αυτοκινήτων και κατά συνέπεια στην πορεία των μεγεθών του κλάδου θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική.

Η οικονομική ύφεση που έπληξε τη χώρα από το 2009 και έπειτα, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το σύνολο των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η εξέλιξη του ΑΕΠ στην Ελλάδα την περίοδο 2011-2022.

Σχεδιάγραμμα 10: Ετήσια μεταβολή ΑΕΠ στην Ελλάδα (2011-2022), ΕΛ.ΣΤΑΤ.



Με βάση τα δεδομένα από την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν παρουσίασε (σε πραγματικούς όρους) συνεχή πτώση μέχρι το 2013, ενώ το 2014 αυξήθηκε ελαφρώς κατά 0,5%. Το 2015 και το 2016 μειώθηκε εκ νέου κατά -0,2% και -0,5% αντίστοιχα. Από το 2017 η ελληνική οικονομία επέστρεψε σε θετικούς ρυθμούς μεταβολής του ΑΕΠ της. Συγκεκριμένα το 2017 παρουσίασε αύξηση 1,1%, με την επόμενη διετία 2018-2019 να συνεχίζεται η ανοδική πορεία με ανάπτυξη 1,7% και 1,8% αντίστοιχα.

Μεγάλο πλήγμα δέχτηκε όχι μόνο η ελληνική αλλά και η παγκόσμια οικονομία κατά την πανδημία του κορονοϊού κατά το 2020. Εκείνη τη χρονιά το ΑΕΠ κατέγραψε μείωση κατά 9,0%, η τελική καταναλωτική δαπάνη παρουσίασε μείωση 5,5%, ενώ οι εισαγωγές και οι εξαγωγές εμφάνισαν πτώση κατά 7,6% και 21,5% αντίστοιχα σε σχέση με το 2019.

Το 2021 το ΑΕΠ σε όρους όγκου σημειώνει εντυπωσιακή ανάκαμψη και ανήλθε σε €181,3 δισ. έναντι €167,2 δισ. το 2020, παρουσιάζοντας αύξηση 8,4%. Το ΑΕΠ το 2022 σε όρους όγκου ανήλθε σε €192,1 δισ. έναντι €181,3 δισ. το 2021. Παρά την ενεργειακή κρίση με τις συνεπακόλουθες πληθωριστικές πιέσεις το 2022, η ελληνική οικονομία σημείωσε ισχυρή ανάπτυξη κατά 5,9%, η οποία αποδίδεται στην έντονη ιδιωτική κατανάλωση, στη σημαντική επενδυτική δραστηριότητα -κυρίως στον κλάδο



του real estate και των golden visa- και στην ώθηση που δόθηκε από την ανάκαμψη του τουρισμού ιδίως κατά τη θερινή περίοδο. Πιο συγκεκριμένα αύξηση κατά 21,7% κατέγραψαν οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, η καταναλωτική δαπάνη αυξήθηκε κατά 5,5% και οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών κατά 4,9%. Αντιθέτως, αρνητική ήταν η επίδραση των εισαγωγών που αυξήθηκαν κατά 10,2% το 2022 σε σχέση με το 2021.

Το β' τρίμηνο του 2023 το ΑΕΠ σε όρους όγκου, παρουσίασε αύξηση κατά 1,3%, σε σχέση με το α' τρίμηνο του 2023, ενώ σε σύγκριση με το β' τρίμηνο του 2022 παρουσίασε αύξηση κατά 2,7%. Η συνολική τελική καταναλωτική δαπάνη παρουσίασε αύξηση κατά 2,0% σε σχέση με το β' τρίμηνο του 2022. Οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αυξήθηκαν κατά 9,7% συγκριτικά με το β' τρίμηνο του 2022. Τέλος, οι εξαγωγές και οι εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών παρουσίασαν οριακή άνοδο 0,1%, και 0,6% αντίστοιχα, το ίδιο διάστημα.

Βάσει των τελευταίων διαθέσιμων στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο πληθωρισμός το 2022 αυξήθηκε 9,6% σε σχέση με το 2021, έναντι αύξησης 1,2% που παρουσίασε την περίοδο 2021/2020. Το 2023 ο πληθωρισμός μετριάστηκε στο 3,5%.

Στην Εισηγητική Έκθεση του Κρατικού Προϋπολογισμού του 2024 (δημοσιεύτηκε τον Νοέμβριο του 2023) προβλέπει ανάπτυξη 2,5% για το 2024 και 2,6% για το 2025. Στο Πρόγραμμα Σταθερότητας προβλέπεται πρωτογενές πλεόνασμα ύψους 2,1% του ΑΕΠ τα έτη 2024 και 2025. Στη βάση αυτή, καταγράφεται σημαντική αποκλιμάκωση του λόγου χρέους ως προς το ΑΕΠ από 172,7% το 2022 και 161,9% το 2023, σε 152,7% το 2024 και 146,3% το 2025, δίνοντας θετικό σήμα στις αγορές και τους οίκους αξιολόγησης. (Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, 2024)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην ενδιάμεση εαρινή της έκθεση (European Economic Forecast, Μάιος 2024) αναβαθμίζει τις προβλέψεις για την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας σε 2,2% το 2024 και 2,3% το 2025. Αντίστοιχα ο πληθωρισμός προβλέπεται να μειωθεί στο 2,8% για το 2024 έναντι 4,2% για το 2023. Για το 2025 ο πληθωρισμός αναμένεται να κατέβει στο 2,1%.

Πίνακας 14: Πρόγνωση οικονομικών δεικτών της Κομισιόν για την Ελλάδα, Μάϊος 2024.

Indicators	2023	2024	2025
GDP growth (% , yoy)	2.0	2.2	2.3
Inflation (% , yoy)	4.2	2.8	2.1
Unemployment (%)	11.1	10.3	9.7
General government balance (% of GDP)	-1.6	-1.2	-0.8
Gross public debt (% of GDP)	161.9	153.9	149.3
Current account balance (% of GDP)	-5.8	-5.2	-4.8

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Κομισιόν η οικονομική δραστηριότητα καθοδηγήθηκε από την ιδιωτική κατανάλωση, η οποία επωφελήθηκε από την αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος, από τις επενδύσεις στις κατασκευές και από τις καθαρές εξαγωγές, ενώ τα αποθέματα ήταν τροχοπέδη στην ανάπτυξη. Οι πιέσεις στις τιμές αναμένεται να μετριαστούν περαιτέρω το τρέχον έτος χάρη στην πτώση των τιμών της ενέργειας. Ο πληθωρισμός προβλέπεται στο 4,2% το 2023 και 2,4% το 2024 αντίστοιχα. Για το 2025 οι επενδύσεις αναμένεται να αποκτήσουν περαιτέρω δυναμική και να καταστούν βασικός συντελεστής στην αύξηση της παραγωγής, ενώ οι δαπάνες των νοικοκυριών είναι πιθανό να υποστηριχθούν περαιτέρω από την αύξηση του πραγματικού εισοδήματος.

Το έλλειμμα και το χρέος μειώνονται λόγω της συγκράτησης των δαπανών και της αύξησης των εσόδων. Το 2023 το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης μειώθηκε από 2,5% του ΑΕΠ το 2022 σε 1,6% κυρίως λόγω της σταδιακής κατάργησης των μέτρων που εφαρμόστηκαν για τον μετριασμό των επιπτώσεων των υψηλών τιμών της ενέργειας.

Το έλλειμμα του προϋπολογισμού της γενικής κυβέρνησης προβλέπεται να μειωθεί περαιτέρω στο 1,2% του ΑΕΠ το 2024. Αυτό είναι κυρίως αποτέλεσμα της συγκρατημένης αύξησης των τρεχουσών δαπανών. Η πρόβλεψη λαμβάνει υπόψη τη μεταρρύθμιση της φορολογίας των αυτοαπασχολούμενων με αύξηση των εσόδων, η οποία αφενός περιλαμβάνει μείωση της πάγιας εισφοράς κατά 50% στους αυτοαπασχολούμενους και, αφετέρου, εφαρμόζει ένα ελάχιστο εισόδημα για τους

αυτοαπασχολούμενους. Σχεδόν όλα τα μέτρα ενεργειακής στήριξης έχουν καταργηθεί σταδιακά: μόνο ορισμένα δευτερεύοντα μέτρα παραμένουν σε ισχύ μετά το 2023, τα οποία μονιμοποιήθηκαν, με δημοσιονομικό κόστος περίπου 0,1% του ΑΕΠ. Για το 2025 το έλλειμμα αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω στο 0,8% του ΑΕΠ.

Ο λόγος του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ μειώθηκε στο 161,9% το 2023 λόγω της αύξησης του ονομαστικού ΑΕΠ και του πλεονάσματος του πρωτογενούς ισοζυγίου. Ο δείκτης αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω στο 153,9% του ΑΕΠ το 2024 και στο 149,3% το 2025, βοηθούμενος από την αύξηση των πρωτογενών πλεονασμάτων, την ονομαστική ανάπτυξη και τις προσαρμογές αποθεμάτων-ροών που σχετίζονται μεταξύ άλλων με τα σημαντικά έσοδα από τις παραχωρήσεις οδών Εγνατίας και Αττικής Οδού. (European Commission, 2024)

### **3.6.2 Η απόφαση για μακροχρόνιες μισθώσεις**

Η απόφαση για μακροχρόνιες μισθώσεις προέρχεται από την επιθυμία των επιχειρήσεων να καλύψουν τις ανάγκες τους, σε επιβατικά κυρίως αυτοκίνητα αλλά και ελαφρά φορτηγά. Οι ανάγκες αυτές είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν με τέσσερις τρόπους:

- Απευθείας αγορά του αυτοκινήτου με εφάπαξ εξόφληση.
- Αγορά μέσω χρηματοδότησης.
- Με χρηματοδοτική μίσθωση (financial leasing).
- Με λειτουργική μίσθωση (operational leasing).

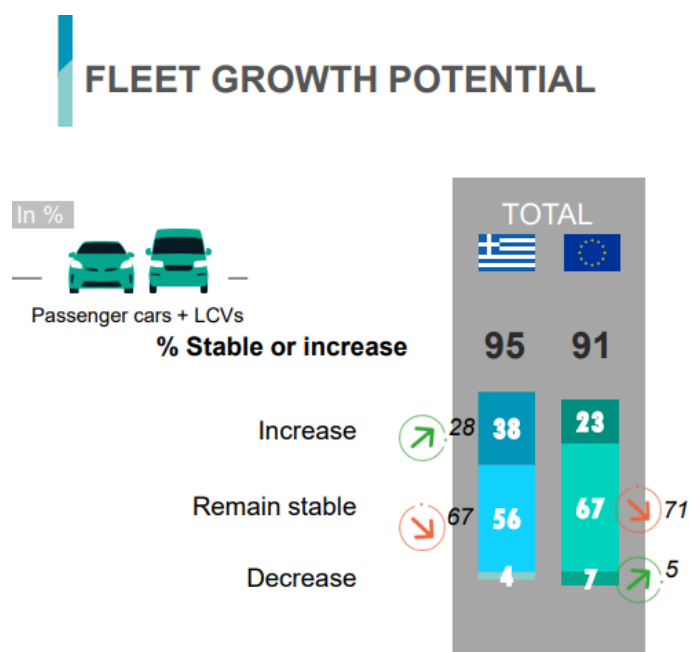
Στην περίπτωση της χρηματοδοτικής μίσθωσης, μετά τη λήξη του συμβολαίου μεταξύ εκμισθώτριας εταιρείας και μισθωτή, το αυτοκίνητο μεταβιβάζεται στην ιδιοκτησία του τελευταίου. Στη χρηματοδοτική μίσθωση καλύπτονται μόνο τα ετήσια τέλη κυκλοφορίας και η απλή ασφάλεια περί αστικής ευθύνης προς τρίτους. Όσον αφορά τη λειτουργική μίσθωση, ο μισθωτής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ του δικαιώματος εξαγοράς του αυτοκινήτου κατά τη λήξη του συμβολαίου (option to buy) ή να επιστρέψει το όχημα στην εταιρία leasing. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στο θεσμικό πλαίσιο, από φορολογικής άποψης στη χρηματοδοτική μίσθωση το όχημα θεωρείται σαν πάγιο περιουσιακό στοιχείο με ετήσιες αποσβέσεις (συνήθως

8%-9%) ενώ στη λειτουργική μίσθωση το μηνιαίο μίσθωμα του οχήματος θεωρείται σαν έξοδο. (Taxheaven, 2022)

Όσον αφορά την Ελλάδα, σύμφωνα με το Παρατηρητήριο Κινητικότητας της Arval, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναμένουν να έχουν ίδιο ή μεγαλύτερο στόλο αυτοκινήτων (95% αντί 91% στην Ευρώπη). (Arval Mobility Observatory, 2023)

Το 38% των Ελλήνων fleet managers αναμένουν αύξηση του στόλου ενώ και η δυναμική αύξησης του στόλου είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο παρόλο που η εφάπαξ αγορά με μετρητά εξακολουθεί να είναι ο δημοφιλέστερος τρόπος απόκτησης των οχημάτων.

Σχεδιάγραμμα 11: Δυναμική αύξησης του στόλου αυτοκινήτων, Arval Mobility Observatory.



Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι που αναμένεται αύξηση των μισθώσεων είναι:

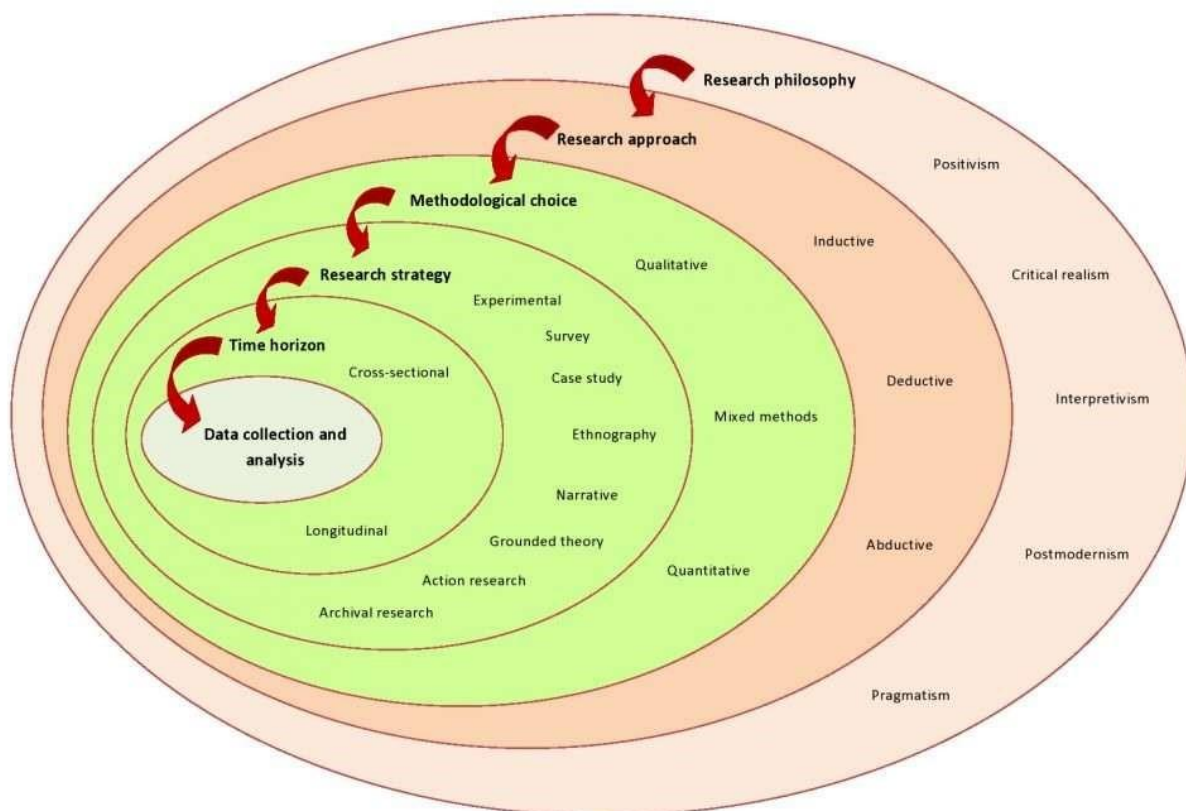
1. Η επιχείρηση γιγαντώνεται εκμεταλλεύομενη τη γενικότερη άνθηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος.
2. Αναμένονται νέες προσλήψεις στελεχών.
3. Προκρίνεται η ιδέα παροχής εταιρικού αυτοκινήτου έναντι αύξησης του μισθού.

## Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία έρευνας

### 4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών (κρεμμύδι Saunders)

#### 4.1.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διεξαγωγή εμπειριστατωμένης έρευνας και την εξαγωγή ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων. Η παρούσα μελέτη ακολουθεί τη μεθοδολογία Research Onion του Saunders et al. (2019).



Εικόνα 8: The Research Onion by Saunders.

Το Research Onion του Saunders είναι ένα ολοκληρωμένο και δομημένο πλαίσιο που καθοδηγεί τους ερευνητές στη σύνθετη διαδικασία σχεδιασμού και διεξαγωγής έρευνας. Αναλύει συστηματικά την ερευνητική διαδικασία σε διαχειρίσιμα επίπεδα, ξεκινώντας από τη φιλοσοφική βάση και προχωρώντας προς συγκεκριμένες τεχνικές συλλογής και ανάλυσης δεδομένων (AESA, 2020). Το “κρόμμυον της έρευνας” ελληνιστί παρέχει ένα σαφές, βήμα προς βήμα πλαίσιο για το σχεδιασμό της έρευνας.

Χωρίζεται σε έξι στρώματα:

1. Φιλοσοφία Έρευνας
2. Προσέγγιση της Έρευνας
3. Επιλογή μεθόδου
4. Στρατηγική Έρευνας
5. Χρονικοί Ορίζοντες
6. Τεχνικές Συλλογής Δεδομένων

#### **4.1.2 Επιλογή μεθοδολογίας**

1. Για το θεμελιώδες επίπεδο της ερευνητικής φιλοσοφίας καταλληλότερη κρίνεται η υιοθέτηση μιας ερμηνευτικής φιλοσοφίας, καθώς αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην κατανόηση των υποκειμενικών νοημάτων και εμπειριών των ενδιαφερόμενων μερών στην αγορά της μίσθωσης αυτοκινήτων. Αυτή η προσέγγιση είναι απαραίτητη για την αποτύπωση της πολύπλευρης φύσης της συμμετοχής των εμπλεκομένων στη στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης μιας εταιρίας leasing.

2. Το δεύτερο επίπεδο που περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ επαγωγικών και απαγωγικών προσεγγίσεων μια επαγωγική προσέγγιση είναι καταλληλότερη για την ποιοτική έρευνα, καθώς επιτρέπει να χτίζονται θεωρίες με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται, αντί να δοκιμάζονται προϋπάρχουσες υποθέσεις. Χρησιμοποιώντας μια επαγωγική προσέγγιση, μπορεί να δημιουργηθεί μια βασική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι δύναται να επηρεάσουν την επιχειρηματική στρατηγική.

3. Για το τρίτο επίπεδο η επιλογή μιας μόνο μεθόδου ποιοτικής προσέγγισης θα διασφαλίσει ότι η έρευνα θα είναι εστιασμένη και λεπτομερής. Αυτή η επιλογή

περιλαμβάνει τη χρήση αποκλειστικά τεχνικών συλλογής ποιοτικών δεδομένων, οι οποίες είναι κατάλληλες για τη διερεύνηση των σε βάθος απόψεων και εμπειριών των εμπλεκόμενων μερών. Αυτή η προσέγγιση παρέχει το βάθος και τον πλούτο των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την κατανόηση της στρατηγικής ανάπτυξης και επέκτασης στην αγορά μίσθωσης αυτοκινήτων.

4. Στο τέταρτο επίπεδο του Research Onion επιλέγεται η Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) μέσω συνεντεύξεων, ιδανικής συνέχειας στη λεπτομερή και βαθιά ανάλυση των δεδομένων. Οι μελέτες περιπτώσεων παρέχουν πλούσια ποιοτικά δεδομένα που μπορούν να αποκαλύψουν πληροφορίες σχετικά με αποτελεσματικές στρατηγικές και τη δυναμική των ενδιαφερομένων.

5. Για το πέμπτο επίπεδο που αναφέρεται στους χρονικούς ορίζοντες, καταλληλότερος είναι ένας διατομεακός χρονικός ορίζοντας, ιδανικός για την κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς μίσθωσης αυτοκινήτων και του ρόλου των εξωτερικών ενδιαφερομένων. Επιτρέπει μια λεπτομερή εξέταση της παρούσας δυναμικής χωρίς την εκτεταμένη χρονική δέσμευση μιας διαχρονικής μελέτης. Επιπρόσθετα για το υφιστάμενο ζήτημα δεν είναι απαραίτητη η μακροχρόνια εξέταση των συμμετεχόντων.

6. Το τελικό επίπεδο περιλαμβάνει την επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων συλλογής δεδομένων. Για την ποιοτική μελέτη που θα ακολουθηθεί, η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη δείγμα από λογιστικά γραφεία θα προσφέρει αναλυτικές πληροφορίες πλούσιες σε αξία λόγω της κατάθεσης των εμπειριών των εμπλεκόμενων. Αυτές οι συνεντεύξεις θα καθοδηγούνται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις απόψεις τους λεπτομερώς.

## **4.2 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (ερωτήσεις συνεντεύξεων)**

### **4.2.1 Εισαγωγή**

Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες ο συμμετέχων απαντάει γραπτώς ή προφορικός. Η σωστή προετοιμασία των ερωτήσεων αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα καθήκοντα του ερευνητή. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, είναι η πλέον κρίσιμη εργασία, καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας έρευνας και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της (Παρασκευόπουλος, 1993).

Αποτελεί το άμεσο ή έμμεσο μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδο συλλογής δεδομένων και οφείλει να είναι προσαρμοσμένο στην ερευνητική μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί. Πριν από την τελική χρήση του ερωτηματολογίου συνιστάται να δοκιμαστεί στο 5-10% του τελικού δείγματος, για να διαπιστωθεί ο χρόνος συμπλήρωσης του, η κατανόησή του, η απροθυμία απάντησης καθώς και αν χρειαστεί να γίνουν τυχόν αλλαγές ή/και τροποποιήσεις πριν δοθεί στο τελικό δείγμα του πληθυσμού (Σαμαντά & Κυριαζόπουλος, 2011).

Δεδομένου ότι η διπλωματική εστιάζει στη χρήση λογιστικών γραφείων για ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης στην αγορά μίσθωσης αυτοκινήτων, οι ερωτήσεις της ημιδομημένης συνέντευξης θα πρέπει να είναι ως επί το πλείστον ανοιχτού τύπου και να στοχεύουν στις εμπειρίες και τις γνώσεις των λογιστών που σχετίζονται τόσο με τη μίσθωση αυτοκινήτων όσο και με το πελατολόγιο τους. Το αποτέλεσμα θα είναι να δοθούν λεπτομερείς και διορατικές απαντήσεις.

### **Ερωτήσεις**

- 1) Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)



- 2) Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.
- 3) Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;
- 4) Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;
- 5) Έχει μέλλον η μίσθωση;
- 6) Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.
- 7) Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).
- 8) Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;

Κάνοντας τέτοιου είδους ερωτήσεις, θα αποκτηθούν πολύτιμες γνώσεις από λογιστές σχετικά με την αγορά μίσθωσης αυτοκινήτων και τις πιθανές ανάγκες των πελατών. Τέλος θα εξαχθούν συμπεράσματα για τις ευκαιρίες για συνεργασία μεταξύ μιας εταιρίας leasing αυτοκινήτων και ενός λογιστικού γραφείου.

### **4.3. Παρουσίαση δείγματος**

Δεδομένου ότι η έρευνα είναι ποιοτική και χρησιμοποιεί ημιδομημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή των δεδομένων, θα ακολουθηθεί η σκόπιμη στρατηγική δειγματοληψίας. Στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγονται σκόπιμα συμμετέχοντες που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή εμπειρίες σχετικές με το ερευνητικό ερώτημα. Αυτό διασφαλίζει ότι συλλέγονται πληροφορίες πλούσιες σε δεδομένα από αξιόπιστα άτομα.

#### **4.3.1 Κύρια χαρακτηριστικά του δείγματος**

Τομέας εξειδίκευσης: Στόχευση λογιστών που συνεργάζονται με πελάτες που ενδέχεται να εξετάσουν το ενδεχόμενο μίσθωσης αυτοκινήτων (π.χ. άτομα με υψηλές ανάγκες τζίρου, μικρές επιχειρήσεις).

Μέγεθος εταιρείας: Συμπερίληψη συνδυασμού λογιστών από μικρά, μεσαία και μεγάλα λογιστικά γραφεία για την απόκτηση μιας ευρύτερης αντίληψης των αναγκών των πελατών.

Τοποθεσία: Στόχευση λογιστών από διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες για την κατανόηση περιφερειακών διαφορών στην αγορά μίσθωσης αυτοκινήτων.

Εμπειρία: Στόχευση λογιστών με τουλάχιστον 5 χρόνια εμπειρίας

Μέγεθος δείγματος: 8 συνεντεύξεις, ένα μέγεθος δείγματος ιδανικό για ποιοτική έρευνα που επιτρέπει να σχηματιστεί μια πλήρης εικόνα, όπου δεν προκύπτουν νέες πληροφορίες από περαιτέρω συνεντεύξεις αλλά ταυτόχρονα να διαφέρει ανάλογα με τον πλούτο των δεδομένων που συλλέγονται (Namey, 2017).

## **4.4 Δεοντολογία έρευνας**

### **4.4.1 Ορισμός**

Η ερευνητική ηθική αναφέρεται στις ηθικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές που διέπουν τη διεξαγωγή της έρευνας για να εξασφαλιστεί η ακεραιότητα, η ποιότητα και η εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας. Αυτές οι αρχές προάγουν την ειλικρίνεια, τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα, και προστατεύουν τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των συμμετεχόντων.

Η τήρηση της ερευνητικής ηθικής είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της δημόσιας εμπιστοσύνης στα επιστημονικά ευρήματα και την υπεύθυνη χρήση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Για αυτό το σκοπό πολλά πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα έχουν επιτροπές δεοντολογίας που εξετάζουν τις ερευνητικές προτάσεις για να διασφαλίσουν ότι συμμορφώνονται με τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές.

### **4.4.2 Βασικές Αρχές**

Υπάρχουν πέντε βασικές αρχές στην δεοντολογία της έρευνας. Πρώτον, ο σεβασμός προς τον άνθρωπο. Αναγνώριση της αυτονομίας και της αξιοπρέπειας όλων των συμμετεχόντων με λήψη ενήμερης συγκατάθεσης, σεβασμό της ιδιωτικότητας και δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αποχωρήσουν από την έρευνα ανά πάσα στιγμή. Δεύτερον, η ακεραιότητα. Διατήρηση της ειλικρίνειας και της διαφάνειας στη διεξαγωγή και την ανάλυση της έρευνας. Είναι κρίσιμη η αποφυγή παραποίησης και λογοκλοπής. Σημαντική επίσης η εξασφάλιση ακριβούς και ειλικρινούς αναφοράς των ευρημάτων. Τρίτον η υπευθυνότητα. Οι ερευνητές πρέπει να είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Είναι υποχρέωση τους να συμμορφώνονται με τις ηθικές κατευθυντήριες γραμμές και τα πρότυπα που καθορίζονται από τους θεσμικούς φορείς. Τέταρτον, η συγκατάθεση. Οι ερευνητές πρέπει να λαμβάνουν εθελοντική και ενημερωμένη συγκατάθεση από τους συμμετέχοντες. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή σαφών πληροφοριών σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τις διαδικασίες, τους τυχόν

κινδύνους και το δικαίωμα υπαναχώρησης ανά πάσα στιγμή χωρίς κυρώσεις. Ένα καλό παράδειγμα είναι -πριν από τη διεξαγωγή συνεντεύξεων- οι ερευνητές να παρέχουν στους συμμετέχοντες ένα ενημερωτικό φυλλάδιο και ένα έντυπο συγκατάθεσης που να περιγράφει λεπτομερώς τους στόχους της μελέτης και τον ρόλο τους σε αυτήν. Τέλος πέμπτον, η εμπιστευτικότητα. Οι ερευνητές πρέπει να προστατεύουν την ιδιωτικότητα και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων των συμμετεχόντων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανωνυμοποίηση δεδομένων για να αποτραπεί η ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Ένα παράδειγμα είναι η χρήση ψευδωνύμων ή κωδικών αριθμών αντί για αληθινά ονόματα σε ερευνητικές αναφορές και αποθήκευση δεδομένων με ασφάλεια.

## Κεφάλαιο 5 – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

### 5.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων από μια εμπειρική μελέτη, όπως τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα συνεντεύξεων, στοχεύει στην απόδοση νοήματος στα δεδομένα αυτά για να απαντηθούν τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα. Στην ερμηνευτική επιστημολογική παράδοση, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ποιοτικής έρευνας που διαφέρουν στις επιστημολογικές παραδοχές τους, στον τρόπο διατύπωσης των ερευνητικών ερωτημάτων και στον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων. Για τη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η **θεματική ανάλυση**. Η θεματική ανάλυση συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων (Braun & Clarke, 2021).

### Μεθοδολογία

Η θεματική ανάλυση περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας. Μετεγγραφή των συνεντεύξεων σε γραπτό κείμενο των ηχογραφημένων ή βιντεοσκοπημένων λεκτικών διαδράσεων, σύμφωνα με καθορισμένους κανόνες σημειογραφίας (Τσιώλης, 2018).
2. Κωδικοποίηση συνεντεύξεων: Συστηματική αναγνώριση και δημιουργία αρχικών κωδικών των ενδιαφερόντων χαρακτηριστικών.
3. Μετάβαση από κωδικούς σε θέματα. Ανασκόπηση θεμάτων, ορισμός και ονομασία θεμάτων. Βελτίωση των θεμάτων και καθορισμός της ιστορίας που αφηγούνται.
4. Έκθεση των ευρημάτων. Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας.

## 5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

### Μετεγγραφή των συνεντεύξεων

Αρχικά διεξήχθησαν 2 συνεντεύξεις πιλότοι. Μια συνέντευξη-πιλότος σε μια ποιοτική έρευνα είναι μια προκαταρκτική συνέντευξη που διεξάγεται πριν από τις κύριες συνεντεύξεις της μελέτης. Ο κύριος στόχος της συνέντευξης-πιλότου είναι να δοκιμαστεί το ερευνητικό εργαλείο (στη συγκεκριμένη περίπτωση το ερωτηματολόγιο) και να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα ή αδυναμίες στο σχεδιασμό και τη δομή της συνέντευξης. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στον ερευνητή να κάνει προσαρμογές και βελτιώσεις ώστε να διασφαλιστεί το γεγονός ότι οι κύριες συνεντεύξεις θα είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές και ότι θα συλλέξουν τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι συνεντεύξεις-πιλότοι είναι ένα κρίσιμο βήμα που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ποιότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων που θα συλλεχθούν κατά τη διάρκεια της κύριας φάσης της ποιοτικής έρευνας (Majid, Othman, Mohamad, Lim, & Yusof, 2017).

Αφότου ολοκληρώθηκαν οι συνεντεύξεις-πιλότοι η διαδικασία προχώρησε με τη διεξαγωγή και μετεγγραφή των κύριων συνεντεύξεων. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το μέγεθος δείγματος θα είναι 8 συνεντεύξεις, ένα μέγεθος δείγματος ιδανικό για ποιοτική έρευνα που επιτρέπει να σχηματιστεί μια πλήρης εικόνα.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση και τις προοπτικές συνεργασίας μεταξύ λογιστικών γραφείων και εταιριών leasing. Οι λογιστές που συμμετείχαν προσέφεραν σημαντικές γνώσεις για τις ανάγκες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, καθώς και για τις πιθανές ωφέλειες από μια τέτοια συνεργασία.

### 5.3 Κωδικοποίηση συνεντεύξεων

Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στην ερμηνεία των δεδομένων, την κατανόηση δηλαδή του νοήματος τους και την απόδοση με έναν εννοιολογικό προσδιορισμό. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται κωδικοποίηση, και οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί που εκφράζουν το νόημα που αποδίδεται στα δεδομένα ονομάζονται κωδικοί (Braun και Clarke, 2012· Willig, 2015· Τσιώλης, 2014· Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

Σύμφωνα με τους Braun και Clarke (2012), οι κωδικοί αποδίδουν και ονοματίζουν ένα χαρακτηριστικό, δηλαδή μια μονάδα νοήματος, που αναγνωρίζει ο ερευνητής σε κάποιο τμήμα των δεδομένων του, όπως ένα απόσπασμα από ένα μετεγγραμμένο κείμενο συνέντευξης, και το οποίο φαίνεται σημαντικό για την απάντηση των ερευνητικών του ερωτημάτων. Το συγκεκριμένο απόσπασμα μαρκάρεται και αντιστοιχίζεται με τον συγκεκριμένο εννοιολογικό προσδιορισμό ή κωδικό.

Οι κωδικοί που εξήχθησαν κατά την αρχική ερμηνεία ήταν οι εξής:

- Τύποι πελατών
- Ανάγκες πελατών
- Λήψη οικονομικών αποφάσεων
- Παροχή οικονομικών συμβουλών
- Οικονομικοί παράγοντες
- Ψυχολογικοί παράγοντες
- Βιωσιμότητα
- Συστάσεις
- Διαχείριση στόλου
- Προτάσεις για βελτίωση υπηρεσιών

Κατά την πορεία όμως και τη επαναλαμβανόμενη ανάλυση των κειμένων διαπιστώθηκε ότι κάποιοι κωδικοί είναι προτιμότερο να συμπτυχθούν αφού αλληλοεπικαλύπτονται.

## Παράδειγμα 1

Απόσπασμα από τη Συνέντευξη 5

Μόνο για τις μεγάλες εταιρείες που έχουν πωλητές και πρέπει να παρέχουν αμάξια. Εκεί δεν αξίζει να κάνεις τα πάντα εσύ, αλλά να το αναλαμβάνει η εταιρεία λίζινγκ.	Τύποι Πελατών Ανάγκες Πελατών
--	----------------------------------

Οι κωδικοί “Τύποι Πελατών” και “Ανάγκες Πελατών” αλληλοεξαρτώνται και θα μπορούσαν να ενωθούν σε έναν κωδικό με την ονομασία “Τύποι και Ανάγκες Πελατών” παρέχοντας καλύτερο νόημα.

## Παράδειγμα 2

Απόσπασμα από τη Συνέντευξη 3

Προτείνουμε την αγορά και μάλιστα να το αγοράσει σαν ιδιώτης. Ξέρεις, οι πελάτες προσπαθούν να εμφανίσουν όσο το δυνατόν λιγότερα έσοδα, οπότε δεν μπορούν να δικαιολογήσουν και έξοδα ακόμα. Αν με καταλαβαίνεις.	Παροχή Συμβουλών Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων
--	--

Οι κωδικοί “Παροχή Συμβουλών” και “Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων” αλληλοσυνδέονται αφού πολλές φορές το ένα νόημα είναι απόρροια του άλλου, επομένως είναι πιο σωστή η σύνδεση και η μετατροπή στο κωδικό “Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών”.

Επιπρόσθετα, στο ίδιο απόσπασμα μπορεί να αποδοθούν περισσότεροι κωδικοί, αφού μπορεί να περιέχει περισσότερες από μία μονάδες νοήματος (Willig, 2015).



### Παράδειγμα 3

Απόσπασμα από τη Συνέντευξη 1

<p>Όπως προανέφερα, το μεγάλο ζήτημα είναι ο ΦΠΑ που είναι μόνο για τα επαγγελματικά βαν, αλλά οι περισσότεροι θέλουν επιβατικά αυτοκίνητα. Ξέρεις, για τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, για να πηγαίνουν από το σπίτι στη δουλειά και το αντίθετο. Άρα προτιμούν να το αγοράσουν, αφού δεν μπορούν να κάνουν κάτι με τον ΦΠΑ και να παίρνουν τις αντίστοιχες ετήσιες αποσβέσεις. 12% ή 16%.</p>	<p>Οικονομικοί Παράγοντες</p> <p>Τύποι και Ανάγκες Πελατών</p> <p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
--	---

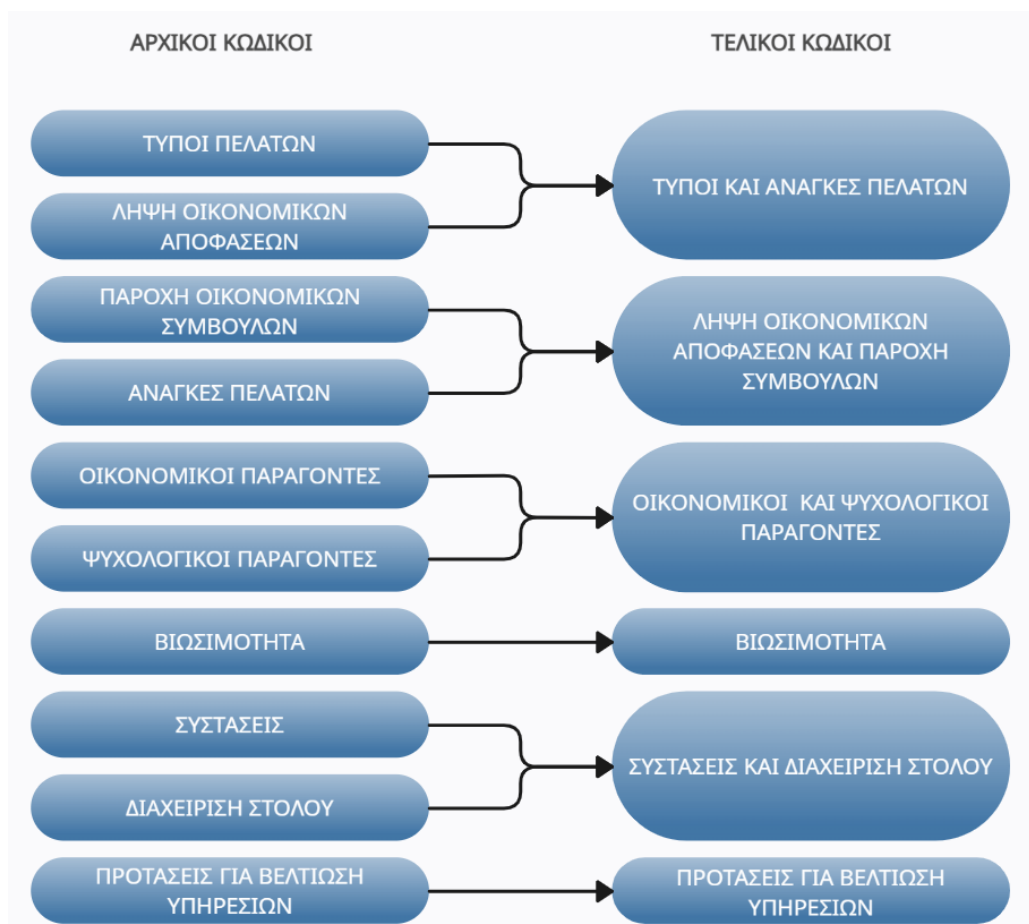
Επίσης, ο ίδιος κωδικός μπορεί να αποδοθεί σε περισσότερα αποσπάσματα της ίδιας συνέντευξης, όταν αναγνωρίζεται σε αυτά το ίδιο περιεχόμενο νοήματος.

### Παράδειγμα 4

Απόσπασμα από τη Συνέντευξη 6

<p>Δεν παρέχω ανάλυση, όχι. Ανάλογα τα οικονομικά δεδομένα του κάθε πελάτη προτείνω κατευθείαν αν πρέπει να το αγοράσει ή να το μισθώσει.</p>	<p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Σίγουρα το προτείνω στους γιατρούς που έχουν συντελεστή 45%. Και στις εταιρείες που έχουν πωλητές. Για αυτούς το αυτοκίνητο είναι αναλώσιμο. Το καλό το αμάξι, για το αφεντικό, το αγοράζεις, το προσέχεις. Το πας σε συνεργεία που εμπιστεύεσαι. Όχι στο συνεργείο του λίζινγκ που δεν ξέρεις αν θα σου έχει αλλάξει λάδια ή όχι.</p>	<p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>

Σύμφωνα με τα παραπάνω και ύστερα από διεξοδική ανάλυση και ερμηνεία οριστικοποιήθηκαν οι τελικοί κωδικοί που παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 9: Μετασχηματισμός κωδικών έρευνας.

## 5.4 Μετάβαση από κωδικούς σε θέματα

### 5.4.1 Συγκέντρωση αποσπασμάτων

Σε αυτό το στάδιο, επιχειρείται η μετάβαση από το επίπεδο των κωδικών σε αυτό των θεμάτων. Τα θέματα ορίζονται και προσδιορίζεται το περιεχόμενό τους, αναδεικνύοντας τις ιδιότητές τους και συνδέοντάς τες μεταξύ τους. Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα ξεκινά με τη συγκέντρωση όλων των αποσπασμάτων που έχουν κωδικοποιηθεί κάτω από κάθε κωδικό.

Πίνακας 15: Κωδικοί και τα σχετικά αποσπάσματα.

<b>Τύποι και Ανάγκες Πελατών</b>	Έχουμε πελάτες μεγάλες ΟΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ και λίγες ΑΕ. (Συν.1)
	Οι περισσότεροι θέλουν επιβατικό, δεν θέλουν επαγγελματικά βανάκια (Συν.1)
	2 ελεύθερους επαγγελματίες και μία ΟΕ. (Συν.2)
	έχουμε ως επί το πλείστον ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές ομόρρυθμες επιχειρήσεις. (Συν.3)
	Ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες εταιρείες και κάποιες ΙΚΕ (Συν.4)
	Από ατομικές επιχειρήσεις μέχρι και ΑΕ πρόσφατα. (Συν.5)
	για τις μεγάλες εταιρείες που έχουν πωλητές και πρέπει να παρέχουν αμάξια. (Συν.5)
	πελάτες όλων των κατηγοριών. (Συν.6)
	ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες και ΙΚΕ (Συν.7)
	οι 2 ελεύθεροι επαγγελματίες. (Συν.8)

<b>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</b>	μέρος της δουλειάς μου είναι να κάνω προτάσεις. Κυρίως προσανατολίζομαι στη μείωση του ΦΠΑ (Συν.1)
	για αυτό το λόγο δεν ενθαρρύνω τους πελάτες μου προς την μίσθωση (Συν.1)
	προτιμούν να το αγοράσουν, αφού δεν μπορούν να κάνουν κάτι με τον ΦΠΑ και να παίρνουν τις αντίστοιχες ετήσιες αποσβέσεις (Συν.1)
	κάνω τις προτάσεις μου όπου χρειαστεί (Συν.2)
	Αυτοί κάθονται και ετοιμάζουν πίνακες με επιτόκια και συνολικά κόστη. (Συν.2)
	Στον ιδιώτη δεν το προτείνω ακόμα, καλύτερα να αγοράσει. Στον επιχειρηματία ναι. (Συν.2)
	Είναι στο χέρι του να επιλέξει με ποια εταιρία θα συνεργαστεί. (Συν.2)
	Θα κάνουμε κάτι λίγες προτάσεις, αλλά μέχρι εκεί. (Συν.3)
	Προτείνουμε την αγορά και μάλιστα να το αγοράσει σαν ιδιώτης (Συν.3)
	οι πελάτες προσπαθούν να εμφανίσουν όσο το δυνατόν λιγότερα έσοδα (Συν.3)
	Θα κάνω κάποιες προτάσεις, ναι...γενικά, τι να προσέξουν, τι να αλλάξουν, τέτοια (Συν.4)
	Και 1-2 χιλιάρικα να βγει πιο ακριβό το λίζινγκ συμφέρει γιατί δεν ασχολείσαι εσύ με το αμάξι. (Συν.4)
	όπου μπορώ και βλέπω ότι έχει νόημα τους λέω την άποψή μου (Συν.5)
	Για τους περισσότερους δεν αξίζει το λίζινγκ. Καλύτερα να τα αγοράσουν. (Συν.5)
προτείνω κατευθείαν αν πρέπει να το αγοράσει ή να το μισθώσει. (Συν.6)	

	το προτείνω στους γιατρούς που έχουν συντελεστή 45%. Και στις εταιρείες που έχουν πωλητές (Συν.6)
	Ένα κομμάτι του ρόλου μου είναι να δίνω συμβουλές (Συν.7)
	Ανάλυση όχι, αλλά τους εξηγώ τι τους συμφέρει και τι όχι. Για κάποιους που βρίσκονται ξαφνικά με ένα μεγάλο έσοδο τους λέω να κάνουν λίζινγκ (Συν.7)
	Ναι δίνω συμβουλές. (Συν.8)
	το αποφασίζουν αυτοί ανάλογα τη δραστηριότητα (Συν.8)
	Προσφέρει ευελιξία και πολλές φορές παίρνεις αμάξι χωρίς προκαταβολή. Κάτι που σπάνια το κάνουν οι τράπεζες άμα κοιτάξεις για χρηματοδότηση (Συν.8)

<b>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</b>	υπάρχει πρόβλημα με τον ΦΠΑ που δεν εκπίπτει (...) Λόγω νομοθεσίας ο ΦΠΑ δεν εκπίπτει από τη μίσθωση επιβατικών αυτοκινήτων (Συν.1)
	το μεγάλο ζήτημα είναι ο ΦΠΑ που είναι μόνο για τα επαγγελματικά βαν (Συν.1)
	για τους ιδιώτες οι οποίοι δεν θέλουν να ασχολούνται με την φροντίδα του αυτοκινήτου και έχουν την άνεση να αλλάζουν αυτοκίνητα κάθε 3-4 χρόνια. Οι επιχειρηματίες βέβαια έχουν τα οφέλη με την εξοδοποίηση. (Συν.1)
	Τα έξοδα και ο ΦΠΑ. Αυτά παίζουν ρόλο. (Συν.2)
	Είναι ξέγνοιαστος ο άλλος να αφοσιωθεί καλύτερα στη δουλειά του (Συν.2)
	Δεν χρειάζεται ο άλλος να τρέχει από δω και από κει στις αντιπροσωπείες να βρίσκει καλύτερες τιμές, προσφορές και τα λοιπά. (Συν.2)
	δεν μπλέκει ο άλλος με τη γραφειοκρατία. Δεν χρειάζεται ο επιχειρηματίας να τρέχει σε υπουργεία να το δηλώνει σαν επαγγελματικό.(Συν.2)
	Δεν μπλέκουν με τις τράπεζες που είναι αυστηρές στην αξιολόγηση. (Συν.3)
	πολλές φορές δεν χρειάζεται προκαταβολή. Απλά πληρώνεις μήνα με το μήνα (Συν.3)
	για τους ιδιώτες ακόμη γιατί δεν υπάρχει άγχος. (Συν.3)
	Δεν περνάει ο ΦΠΑ και αυτό είναι πρόβλημα. (Συν.4)
	Για όσους θέλουν να δηλώσουν (...) Ειδικά μετά τις τελευταίες νομοθετικές ρυθμίσεις με τα ρος και το τεκμαρτό εισόδημα. (Συν.5)
	Το καλό το αμάξι, για το αφεντικό, το αγοράζεις, το προσέχεις. Το πας σε συνεργεία που εμπιστεύεσαι. (Συν.6)
	Τα έξοδα, όπως προείπα, είναι ένας παράγοντας. Επίσης βολεύει για κάποιον που δεν ξέρει πώς θα πάει η επιχείρησή του. (Συν.7)

	Ο ΦΠΑ είναι κάτι που κυνηγάνε. Πώς γίνεται να εκπέσει. (...) τα υψηλά κέρδη που πρέπει να μειώσουν. (Συν.8)
--	---

<b>Βιωσιμότητα</b>	φυσικά και έχει μέλλον. Η μίσθωση δεν είναι μια μόδα που θα περάσει. (Συν.1)
	Ναι, σίγουρα έχει μέλλον. (Συν.2)
	πιστεύω ότι έχει μέλλον. (Συν.3)
	Το βλέπω, έχει μέλλον, ναι. (...) Οι περισσότεροι στην Ευρώπη με λίζινγκ το έχουν το αμάξι και θα έρθει και εδώ σιγά σιγά με τον καιρό. (Συν.4)
	Έχει μέλλον; Ναι. (...) όσο περνάνε τα χρόνια αυτό θα αυξάνεται. (Συν.5)
	Το λίζινγκ έχει μέλλον. Το 70-80% των αυτοκινήτων θα γίνονται λίζινγκ. (Συν.6)
	Έχει ψωμί ο κλάδος, ναι. (Συν.7)
	Βολεύει αρκετούς που θέλουν μια προσωρινή λύση. (Συν.8)

<b>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</b>	συστάσεις κάνω.(...) θα τον προτείνω στον πελάτη μου (Συν.1)
	δεν θα προλαβαίνω να διαχειρίζομαι και στόλους (Συν.1)
	όποιος με ρωτάει θα του έδω την κάρτα του επαγγελματία (Συν.2)
	Θα το σκεφτόμουν να κάνω τη σύσταση. (Συν.3)
	Μπλέξιμο ακούγεται η διαχείριση στόλου (Συν.3)
	δεν έχω κάτι να χάσω! Και ο πελάτης δεν θα ψάχνεται και εγώ θα έχω το κέρδος μου (Συν.4)
	Εγώ εδώ δεν προλαβαίνω να κάνω αυτά που έχω ήδη, θα βάλω και το fleet management στο κεφάλι μου; (Συν.4)
	Ναι, γιατί όχι; (Συν.5)
	Κατά τη γνώμη μου δεν παίζει ρόλο η σύσταση. (Συν.6)
	Ας μου αφήνουν εδώ κάρτες και όπου και όποιος ρωτάει θα του δίνω. (Συν.7)
δεν μας ενδιαφέρει η διαχείριση στόλου (Συν.7)	

<b>Προτάσεις για Βελτίωση Υπηρεσιών</b>	Στις προσφορές να φαίνεται οπωσδήποτε το ποσό της εξαγοράς (Συν.1)
	να γίνονται τροποποιήσεις στις προσφορές. (Συν.2)
	Να χαμηλώσουν τις τιμές! (Συν.4)
	να κάνουν αναπροσαρμογή του μηνιαίου μισθώματος και προς τα κάτω. (Συν.5)
	Να έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση. (Συν.6)

	Να υπάρχει πιο άμεση επικοινωνία. (Συν.7)
	να δίνουν προσφορές με εξαγορά (Συν.8)

Τα θέματα είναι εννοιολογικές κατασκευές που είναι πιο αφηρημένες και γενικές από τους κωδικούς. (Braun και Clarke, 2012) Αυτά προκύπτουν από την επεξεργασία, σύγκριση και συγχώνευση των κωδικών και αντιπροσωπεύουν ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο νοήματος. Αποτελούν αυτόνομες εννοιολογικές οντότητες και μπορούν να λειτουργήσουν ως απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζουμε.

Βασιζόμενοι στα υπάρχοντα δεδομένα, παρακάτω παρουσιάζονται τα θέματα που προκύπτουν από την ανάλυση των συνεντεύξεων, καθώς και την επεξεργασία, τη σύγκριση, τη συγχώνευση των κωδικών.

#### **5.4.2 Θέματα**

##### **Θέμα 1: Οι ανάγκες και προτιμήσεις πελατών**

Αυτό το θέμα επικεντρώνεται στις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών όσον αφορά το leasing. Περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση των πελατών (μεγάλες επιχειρήσεις, ελεύθεροι επαγγελματίες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις) και τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Το πρώτο θέμα δημιουργήθηκε κυρίως από την ανάλυση των κωδικών “Τύποι και Ανάγκες Πελατών”, “Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών” και “Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες”.

Από την ανάλυση βγήκε το συμπέρασμα πως στον SME (Small Medium Enterprises) τομέα οι σημαντικότερες νομικές μορφές που έχουν ανάγκη από leasing είναι οι ατομικές επιχειρήσεις και οι ΟΕ και σίγουρα οι corporate επιχειρήσεις με στόλο επιβατικών αυτοκινήτων. Κύρια οφέλη είναι η ευελιξία που συνοδεύει τη μίσθωση καθώς και η ευκολία στη χρήση των οχημάτων χωρίς να εμπλέκονται με τη συντήρηση, τη φροντίδα και τα πάγια έξοδα των αυτοκινήτων.

## **Θέμα 2: Οι οικονομικές παράμετροι και επιπτώσεις του leasing**

Το συγκεκριμένο θέμα καλύπτει τους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των επιχειρήσεων και των επαγγελματιών να επιλέξουν το leasing.

Προκύπτει από την εξέταση των κωδικών “Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες” και “Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών”.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη φορολογία, το κόστος συντήρησης, την αποφυγή υψηλών προκαταβολών και την ευελιξία των δαπανών. Οι κυριότερες παρατηρήσεις πάνω στο Θέμα 2 έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν να αγοράσουν παρά να μισθώσουν λόγω του ΦΠΑ που δεν εκπίπτει για τα επιβατικά αυτοκίνητα και πως το leasing θεωρείται πιο συμφέρον για corporate επιχειρήσεις με μεγάλους στόλους οχημάτων και για επαγγελματίες που επιθυμούν να αποφύγουν τη δέσμευση μεγάλου αρχικού κεφαλαίου.

## **Θέμα 3: Ο ρόλος λογιστικών γραφείων στη λήψη αποφάσεων**

Αυτό το θέμα αναλύει τον ρόλο των λογιστικών γραφείων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το leasing. Εξετάζει τις συμβουλές που παρέχουν οι λογιστές και πώς επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών τους. Το τρίτο θέμα προήλθε από την εξέταση του κωδικού “Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών”.

Κατά την ανάλυση έγινε εμφανές το γεγονός πως οι λογιστές παίζουν ενεργό ρόλο στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων παρέχοντας συμβουλές για την έκπτωση του ΦΠΑ και την αύξηση των δαπανών για φοροελαφρύνσεις. Όσο αφορά το δίλημμα “αγορά ή μίσθωση” ο ρόλος των λογιστικών γραφείων είναι κρίσιμος στη διαμόρφωση των αποφάσεων σχετικά με το leasing, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που αναζητούν φορολογικά οφέλη μέσω της εξοδοποίησης, χωρίς να είναι σημαντική η εκπόνηση μελέτης για τη σύγκριση.

#### **Θέμα 4: Η συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων**

Αυτό το θέμα ασχολείται με τη δυνατότητα συνεργασίας εταιρειών leasing και λογιστικών γραφείων καθώς και τη διαχείριση στόλου για λογαριασμό των πελατών. Το τέταρτο θέμα προέκυψε από τη μελέτη των κωδικών “Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου” και “Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών”.

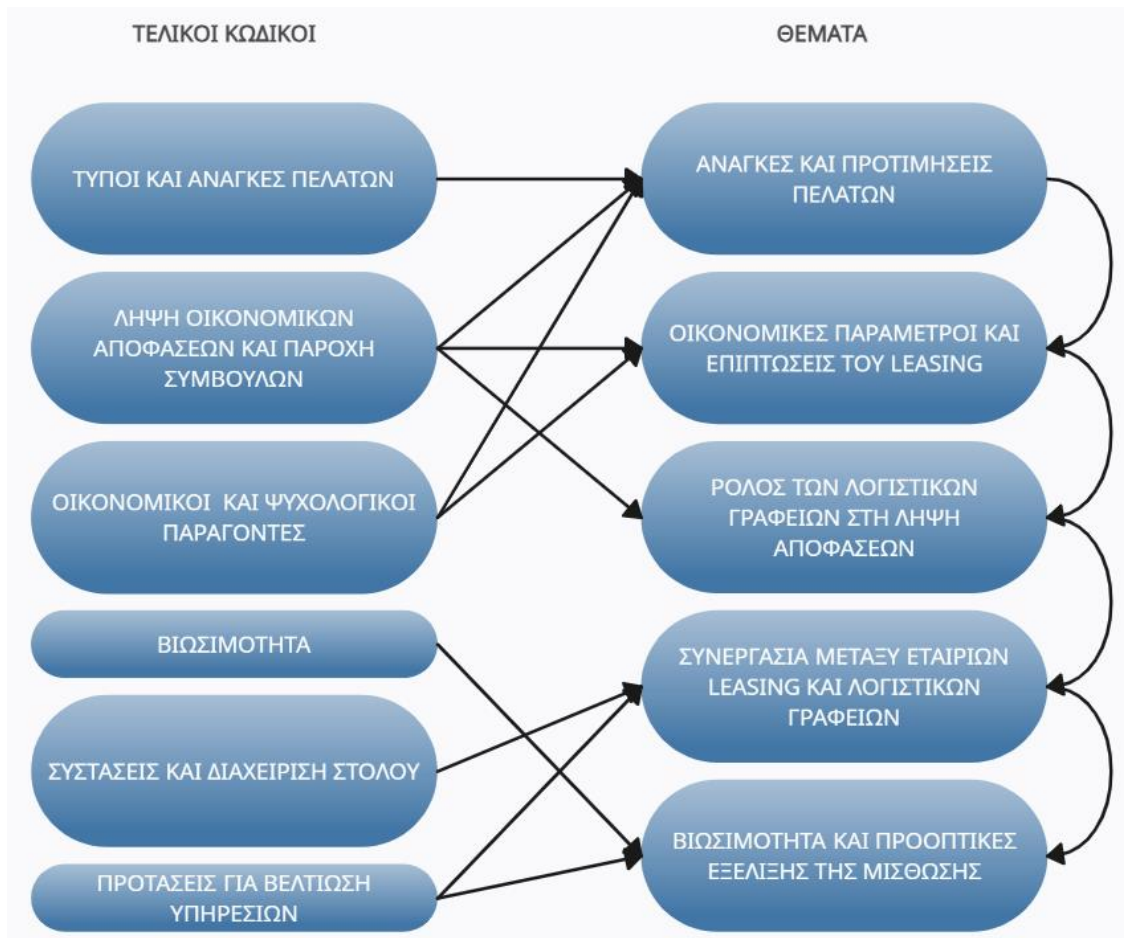
Ως επί το πλείστον οι λογιστές είναι θετικοί χωρίς αμφιβολία για τη συνεργασία με τις εταιρίες leasing με τη μορφή της σύστασης και την επιβράβευση με bonus. Από την άλλη το κλίμα αλλάζει τελείως όσον αφορά την πιθανότητα ανάληψης του fleet management των πελατών τους λόγω του επιπλέον φόρτου εργασίας που απαιτείται.

#### **Θέμα 5: Η βιωσιμότητα και οι προοπτικές εξέλιξης του leasing**

Αυτό το θέμα εξετάζει τη βιωσιμότητα και τις προοπτικές του leasing στην αγορά. Αναλύει πώς οι λογιστές και οι πελάτες βλέπουν το μέλλον του leasing και τις πιθανές τάσεις. Το πέμπτο θέμα προέκυψε από την μελέτη των κωδικών “Βιωσιμότητα” και “Προτάσεις για Βελτίωση Υπηρεσιών”.

Από την μελέτη είναι ξεκάθαρο πως το leasing στην Ελλάδα όχι μόνο θα έχει μέλλον αλλά αναμένεται να επεκταθεί. Συγκεντρώνει επίσης τις προτάσεις των λογιστών για τη βελτίωση των υπηρεσιών leasing, συμπεριλαμβανομένων των προτάσεων για καλύτερη εξυπηρέτηση, ευελιξία στις τιμές και τις προσφορές. Οι λογιστές προτείνουν μεγαλύτερη διαφάνεια στις προσφορές με την προσθήκη του ποσού της εξαγοράς και μεγαλύτερη ευελιξία στο προϊόν της μίσθωσης. Τέλος, άμεση επικοινωνία με τον ενδιαφερόμενο θεωρείται σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών.





Εικόνα 10: Μετατροπή των κωδικών σε θέματα.

Με την αναγνώριση, ονομασία και ανάπτυξη αυτών των θεμάτων, η θεματική ανάλυση προχωρά στο επόμενο στάδιο της εμβάθυνσης και της κατανόησης των δεδομένων, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των ευρημάτων της έρευνας και εξάγοντας ουσιαστικά συμπεράσματα για τη συνεργασία μεταξύ εταιρειών leasing και λογιστικών γραφείων.

## 5.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας

### 5.5.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου θα προχωρήσουμε στην έκθεση και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ενώ κατά τη διαδικασία της

ανάλυσης/κωδικοποίησης η κίνηση ήταν από τα δεδομένα προς τους κωδικούς-θέματα, στη διαδικασία της παρουσίασης των ευρημάτων εκτίθενται πρώτα τα θέματα που αναδείχθηκαν και απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Το κάθε θέμα παρουσιάζεται ξεχωριστά και αναδεικνύεται το περιεχόμενό του βάσει των ιδιαίτερων πτυχών που προέκυψαν κατά την ανάλυση των δεδομένων. Στο στάδιο αυτό παρατίθενται αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων, προκειμένου να τεκμηριωθούν τα ευρήματα και να φανεί με πειστικό τρόπο πώς αναδεικνύονται τα θέματα. (Τσιώλης 2014).

Κατά την έκθεση των ευρημάτων, θα καταδειχθεί και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα θέματα μεταξύ τους. Να παρουσιαστεί και να συζητηθεί, δηλαδή, ο θεματικός χάρτης που προέκυψε από την ανάλυση ενώ με τη βοήθεια ενός διαγράμματος θα απεικονιστούν οι σχέσεις μεταξύ των θεμάτων.

## **5.5.2 Έκθεση ευρημάτων θεματικής ανάλυσης**

### **Θέμα 1: Οι ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών**

Οι ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών αποτελούν το πρωταρχικό θέμα που διαμορφώνει τη ζήτηση για υπηρεσίες leasing. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη για ευελιξία, απλότητα στις διαδικασίες και απελευθέρωση πολύτιμου χρόνου για τη συντήρηση των οχημάτων.

Οι προτιμήσεις των πελατών ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι μεγάλες εταιρείες επιζητούν ευκολία στη διαχείριση στόλου, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για τις φορολογικές ελαφρύνσεις.

Αποσπάσματα:

“για τις μεγάλες εταιρείες που έχουν πωλητές και πρέπει να παρέχουν αμάξια.” (Συν.5)

*“Είναι ζέγνοιαστος ο άλλος να αφοσιωθεί καλύτερα στη δουλειά του.” (Συν.2)*

## **Θέμα 2: Οι οικονομικές παράμετροι και επιπτώσεις του leasing**

Οι οικονομικές παράμετροι αποτελούν τον κεντρικό άξονα στις αποφάσεις για το leasing. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν το κόστος της μίσθωσης, το συνολικό χρηματοοικονομικό όφελος, τον ΦΠΑ, τη φορολογική ελάφρυνση και τις επιπτώσεις στη ρευστότητα της επιχείρησης.

Οι οικονομικές παράμετροι περιλαμβάνουν επίσης τις δυνατότητες αποφυγής δέσμευσης αρχικού κεφαλαίου και τη διαχείριση των μηνιαίων δόσεων, που παρέχουν ευελιξία και δυνατότητα σταθερού οικονομικού προγραμματισμού. Αυτές οι παράμετροι επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται καλύτερα τον προϋπολογισμό τους και να προγραμματίζουν καλύτερα το πλάνο των επενδύσεων. Η φορολογική μεταχείριση του leasing, ιδιαίτερα η έκπτωση του ΦΠΑ και η εξοδοποίηση αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα που καθοδηγούν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων.

Αποσπάσματα:

*“το μεγάλο ζήτημα είναι ο ΦΠΑ που είναι μόνο για τα επαγγελματικά βαν” (Συν.1)*

*“Προσφέρει ευελιξία και πολλές φορές παίρνεις αμάξι χωρίς προκαταβολή. Κάτι που σπάνια το κάνουν οι τράπεζες άμα κοιτάξεις για χρηματοδότηση” (Συν.8)*

## **Θέμα 3: Ο ρόλος των λογιστικών γραφείων στη λήψη αποφάσεων**

Ο ρόλος των λογιστικών γραφείων είναι καθοριστικός στη λήψη αποφάσεων για το leasing. Οι λογιστές παρέχουν καιρικές φοροτεχνικές συμβουλές που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών τους σχετικά με την απόκτηση ή μίσθωση οχημάτων.

Οι λογιστές βοηθούν τους πελάτες τους να κατανοήσουν τα οικονομικά οφέλη και τις φοροελαφρύνσεις του leasing, παρέχοντας συμβουλές για τις καλύτερες επιλογές με βάση τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης. Η γνώση και η εμπειρία των λογιστών αποδεικνύεται κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των βέλτιστων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Αποσπάσματα:

*“μέρος της δουλειάς μου είναι να κάνω προτάσεις. Κυρίως προσανατολίζομαι στη μείωση του ΦΠΑ.” (Συν.1)*

*“Ανάλυση όχι, αλλά τους εξηγώ τι τους συμφέρει και τι όχι. Για κάποιους που βρίσκονται ξαφνικά με ένα μεγάλο έσοδο τους λέω να κάνουν λίζινγκ.” (Συν.7)*

#### **Θέμα 4: Η συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων**

Η συνεργασία μεταξύ των λογιστικών γραφείων και των εταιριών leasing, το δομικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι ένα ζήτημα με εξαιρετικές προοπτικές. Τα λογιστικά γραφεία, ανεξαρτήτως μεγέθους και αρχαιότητας, έχουν δείξει προθυμία στην πιθανότητα συνεργασίας με τις εταιρίες leasing μέσω της μεθόδου της σύστασης (referral) και ενός μπόνους επιβράβευσης (referral bonus). Οι εταιρίες στο κλάδο της μίσθωσης πρέπει να αξιοποιήσουν τη θετική στάση των λογιστών, να τους εντάξουν στα εμπλεκόμενα μέρη και να αναπτύξουν την πελατειακή τους βάση.

Αντιθέτως, όπως ανέδειξε η έρευνα, δεν υπάρχει ενδιαφέρον για την προοπτική της ανάπτυξης των λογιστικών γραφείων με την ιδιότητα της διαχείρισης στόλων (fleet management). Η διαχείριση στόλου απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και σημαντικό χρόνο, κάτι που φαίνεται να αποθαρρύνει πολλά λογιστικά γραφεία από το να εμπλακούν σε τέτοιες δραστηριότητες.

Αποσπάσματα:

“δεν έχω κάτι να χάσω! Και ο πελάτης δεν θα ψάχνεται και εγώ θα έχω το κέρδος μου.” (Συν.4)

“Εγώ εδώ δεν προλαβαίνω να κάνω αυτά που έχω ήδη, θα βάλω και το *fleet management* στο κεφάλι μου;” (Συν.4)

### **Θέμα 5: Η βιωσιμότητα και οι προοπτικές εξέλιξης του Leasing**

Η βιωσιμότητα και οι προοπτικές του leasing είναι το τελευταίο θέμα και αφορά το μέλλον της αγοράς και τη δυνατότητα των εταιρειών leasing να συνεχίσουν να προσφέρουν αποδοτικές υπηρεσίες. Η βιωσιμότητα του leasing εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική σταθερότητα της αγοράς, η νομοθεσία, οι τάσεις από το εξωτερικό και οι ανάγκες των πελατών για ευελιξία και αποδοτικότητα. Οι εταιρείες leasing πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Και στο συγκεκριμένο θέμα, η εμπλοκή των λογιστών σαν εμπλεκόμενο μέρος μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο. Η ανατροφοδότηση που θα λαμβάνουν οι εταιρίες leasing μπορεί να φανεί πολύτιμη και θα δίνει αντίληψη από μια διαφορετική οπτική. Η έρευνα έδειξε πως οι λογιστές μπορούν να φέρουν φρέσκιες ιδέες στο τραπέζι για τη βελτίωση των υπηρεσιών leasing, συμπεριλαμβανομένων των προτάσεων για καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση, χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερη ευελιξία στις προσφορές. Οι λογιστές προτείνουν αλλαγές στις προσφορές για να φαίνεται ξεκάθαρα το ποσό της εξαγοράς, καθώς και προσαρμογές στα μηνιαία μισθώματα με βάση τη χρήση των οχημάτων. Αυτές οι προτάσεις στοχεύουν στη βελτίωση της διαφάνειας και της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών leasing.

Αποσπάσματα:

*“Το βλέπω, έχει μέλλον, ναι. (...) Οι περισσότεροι στην Ευρώπη με λίζινγκ το έχουν το αμάξι και θα έρθει και εδώ σιγά σιγά με τον καιρό.” (Συν.4)*

*“Έχει μέλλον; Ναι. (...) όσο περνάνε τα χρόνια αυτό θα αυξάνεται.” (Συν.5)*

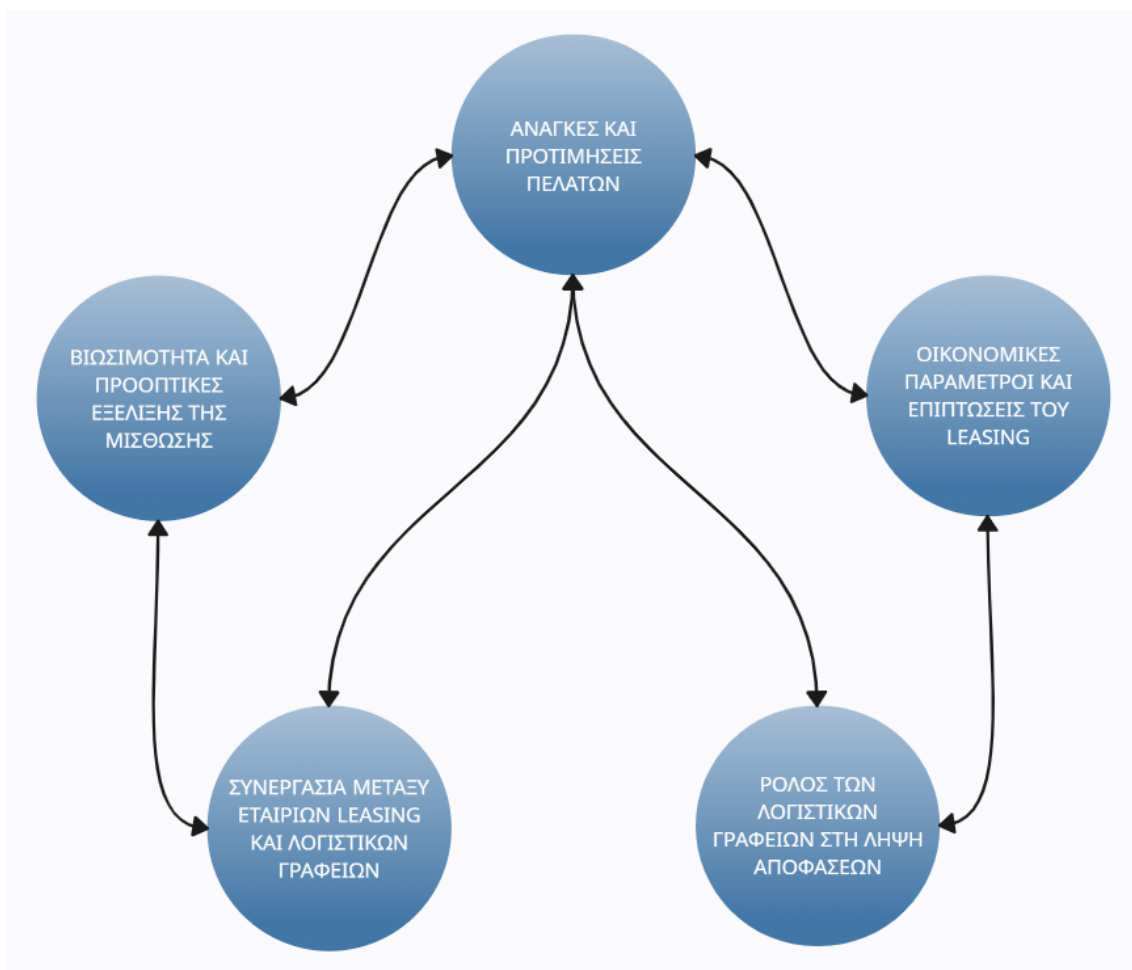
### 5.5.3 Θεματικός χάρτης και σύνδεση θεμάτων

Ο θεματικός χάρτης που προέκυψε από την ανάλυση παρουσιάζει τις συνδέσεις μεταξύ των θεμάτων και πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους για να απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα.

1. “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών” συνδέονται με τις “Οικονομικές Παράμετροι και Επιπτώσεις του Leasing” (Θέμα 2) καθώς οι οικονομικές πτυχές επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των πελατών. Επιπλέον, ο “Ρόλος των Λογιστικών Γραφείων στη Λήψη Αποφάσεων” (Θέμα 3) είναι κρίσιμος για την κατανόηση και ικανοποίηση αυτών των αναγκών μέσω εξειδικευμένων συμβουλών.
2. “Οικονομικές Παράμετροι και Επιπτώσεις του Leasing” συνδέονται στενά με τις “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών” (Θέμα 1), καθώς οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Οι “Ρόλοι Λογιστικών Γραφείων στη Λήψη Αποφάσεων” (Θέμα 3) είναι επίσης κρίσιμοι, καθώς οι λογιστές παρέχουν συμβουλές και κατευθύνσεις βασισμένες στις οικονομικές παραμέτρους.
3. “Ρόλος Λογιστικών Γραφείων στη Λήψη Αποφάσεων” συνδέεται με τις “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών” (Θέμα 1) και τις “Οικονομικές Παράμετροι και Επιπτώσεις του Leasing” (Θέμα 2), καθώς οι λογιστές πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τις οικονομικές παραμέτρους και τις ανάγκες των πελατών για να παρέχουν αποτελεσματικές συμβουλές.

4. “Συνεργασία μεταξύ Εταιριών Leasing και Λογιστικών Γραφείων” συνδέεται με τις “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών” (Θέμα 1), καθώς οι πελάτες απαιτούν αποδοτικές λύσεις διαχείρισης. Επιπλέον, το “Βιωσιμότητα και Προοπτικές Εξέλιξης του Leasing” (Θέμα 5) μπορεί να επηρεάσει τη συνεργασία και την αποδοτικότητα της διαχείρισης στόλου.

5. “Βιωσιμότητα και Προοπτικές Εξέλιξης του Leasing” συνδέεται με τις “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών” (Θέμα 1) αφού επηρεάζουν τη ζήτηση των υπηρεσιών leasing. Οι προτάσεις που έχουν εμφανιστεί μέσω της έρευνας στοχεύουν στη μείωση του κόστους και στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Επομένως, οι προτάσεις αυτές συνδέονται με “Συνεργασία μεταξύ Εταιριών Leasing και Λογιστικών Γραφείων” (Θέμα 4), παρέχοντας πιο αποδοτικές λύσεις για τη διαχείριση των οχημάτων



Εικόνα 11: Θεματικός χάρτης και σύνδεση θεμάτων.

#### 5.5.4 Συμπεράσματα και συζήτηση

Η θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε πέντε βασικά θέματα που επηρεάζουν τη συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων. Μέσω της ανάλυσης και της απεικόνισης αυτών των θεμάτων μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα που μπορούν να οδηγήσουν σε μια στρατηγική ανάπτυξης της πελατειακής βάσης μιάς εταιρίας leasing με την αξιοποίηση των λογιστικών γραφείων σαν εμπλεκόμενα μέρη.

Η ανάλυση μπορεί να χωριστεί σε δύο τμήματα:

- Υφιστάμενη κατάσταση (παρόν)
- Προοπτικές ανάπτυξης (μέλλον)

##### 5.5.4.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Στο πρώτο τμήμα εντάσσονται τα αρχικά τρία θέματα, “Ανάγκες και Προτιμήσεις Πελατών”,

“Οικονομικές Παράμετροι και Επιπτώσεις του Leasing” και “Ρόλος Λογιστικών Γραφείων στη Λήψη Αποφάσεων”. Εξετάζεται η παρούσα κατάσταση για το τι ανάγκες έχουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τη μίσθωση των αυτοκινήτων, τι είδους σχέση έχει ο επιχειρηματίας με τον λογιστή του και πως ο λογιστής μπορεί να επηρεάσει την απόφαση για μίσθωση.

##### Κατανόηση αναγκών και τύπων πελατών

Απαντάει στο ερώτημα: “Τι ανάγκες έχει ο πελάτης;”

Η κατανόηση των αναγκών και των τύπων πελατών είναι θεμελιώδης για την επιτυχή συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων. Οι πελάτες προέρχονται από διάφορες κατηγορίες, όπως μεγάλες επιχειρήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και ελεύθεροι επαγγελματίες, καθένας με διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις. Η διαφοροποίηση αυτή απαιτεί από τους λογιστές να προσαρμόσουν τις συμβουλές και τις υπηρεσίες τους ανάλογα με τον τύπο του πελάτη. Οι εταιρίες



leasing λαμβάνοντας ανατροφοδότηση για τις ανάγκες των πελατών θα είναι σε θέση να προτείνουν αντίστοιχες προσφορές.

### **Οικονομικές αποφάσεις και συμβουλές**

Απαντάει στο ερώτημα: *“Ποιοι είναι οι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη;”*

Οι οικονομικές αποφάσεις των πελατών επηρεάζονται από τις συμβουλές των λογιστών, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οικονομικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών. Οι συμβουλές τους βασίζονται σε ανάλυση των οικονομικών παραμέτρων και των φορολογικών επιπτώσεων του leasing, επιτρέποντας στους επιχειρηματίες να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

### **Ρόλος των λογιστικών γραφείων**

Απαντάει στο ερώτημα: *“Ποιος είναι ο ρόλος του λογιστή στην όλη διαδικασία;”*

Οι λογιστές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αποφάσεων των πελατών, παρέχοντας ανάλυση και καθοδήγηση για τις καλύτερες επιλογές απόκτησης και χρήσης οχημάτων με αποτέλεσμα να αποκτούν την τυφλή εμπιστοσύνη του πελάτη-επιχειρηματία. Μία έρευνα της Nielsen το 2021 απέδειξε πως το 88% των υποψηφίων πελατών εμπιστεύονται τις συστάσεις των υφιστάμενων πελατών. Η συγκεκριμένη έρευνα από έναν έγκριτο οργανισμό αποδεικνύει πόσο πολύτιμη είναι η πιθανή σύσταση που θα κάνει ένας λογιστής για μια εταιρία προς τον πελάτη του που τον ενδιαφέρει η μίσθωση αυτοκινήτων. (Patel, 2021)

#### **5.5.4.2 Προοπτικές ανάπτυξης**

Στο δεύτερο τμήμα της ανάλυσης -και αφού έχει εξεταστεί η υφιστάμενη κατάσταση- θα συζητηθούν οι προοπτικές συνεργασίας μεταξύ των εταιριών leasing και των λογιστικών γραφείων, πως αυτή η συνεργασία θα επιφέρει οφέλη για τις δύο πλευρές και πως μπορεί να επηρεάσει το μέλλον της μίσθωσης αυτοκινήτων. Στο δεύτερο

τμήμα εντάσσονται τα θέματα “Συνεργασία μεταξύ Εταιριών Leasing και Λογιστικών Γραφείων” και “Βιωσιμότητα και Προοπτικές Εξέλιξης του Leasing”.

### **Συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων**

Απαντάει στο ερώτημα: *“Πως μπορεί η εταιρία leasing να αξιοποιήσει το λογιστή;”*

Όπως προαναφέρθηκε, είναι πολύτιμες οι συστάσεις των λογιστών προς τους πελάτες τους για εταιρείες leasing και αποτελούν σημαντικό στοιχείο της συνεργασίας. Η εταιρία που θα καταφέρει να αναπτύξει δίκτυο λογιστών-συνεργατών θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κλάδο.

Για να γίνει το έργο της ανάπτυξης δικτύου εφικτό, θα ακολουθηθεί η διαδικασία που αναλύθηκε στο ένατο μέρος του Κεφαλαίου 2 της παρούσας διπλωματικής εργασίας “Καταγραφή και παρακολούθηση εξωτερικών εμπλεκομένων.” Περιληπτικά το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός και η καταγραφή των εμπλεκομένων, το δεύτερο βήμα η ταξινόμηση και ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων, τρίτο βήμα η διαρκής παρακολούθηση και ανατροφοδότηση και τέλος η ανάλυση και προσαρμογή δεδομένων και διαδικασιών.

Η συνεργασία θα δημιουργήσει οφέλη και για τα δύο μέρη. Οι εταιρίες leasing θα αποκτήσουν ένα νέο κανάλι απόκτησης leads, αύξηση της επίγνωσης στην αγορά και εν τέλει την αύξηση του πελατολογίου τους. Τα λογιστικά γραφεία θα δώσουν άμεσες λύσεις στην αναζήτηση των πελατών τους για μίσθωση αυτοκινήτων και θα καρπώνονται τα bonus επιβράβευσης για τις συστάσεις που θα προχωρούν σε μίσθωση.

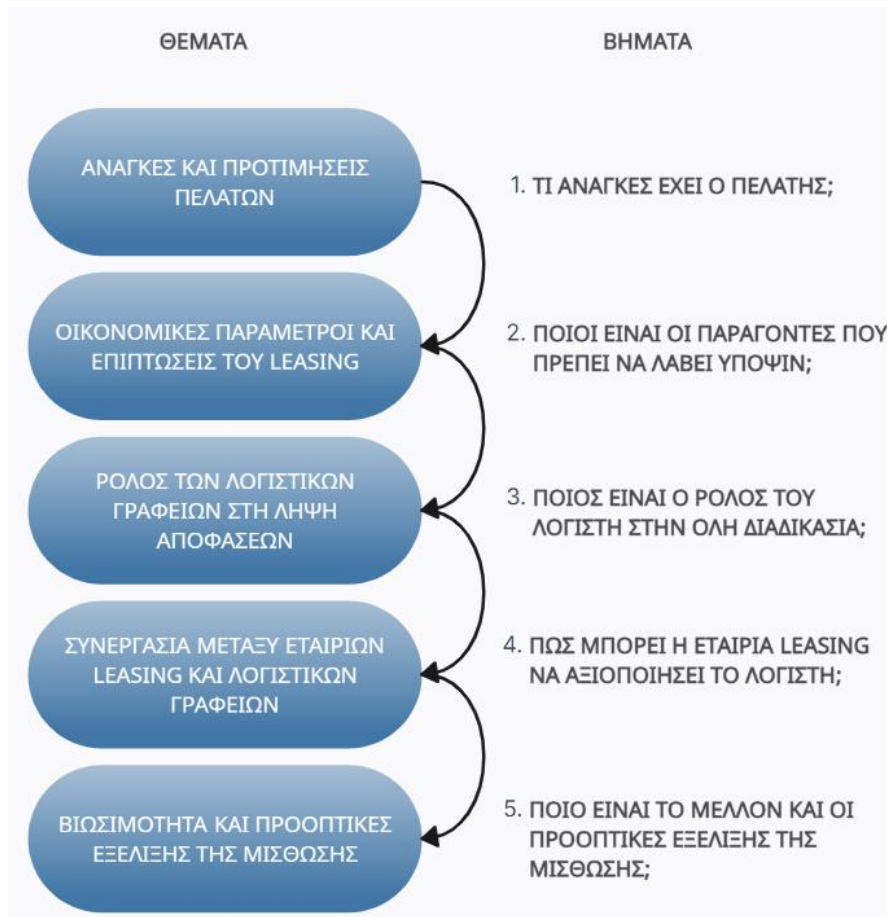
### **Βιωσιμότητα και προοπτικές εξέλιξης του leasing**

Απαντάει στο ερώτημα: *“Ποιο είναι το μέλλον και οι προοπτικές εξέλιξης της μίσθωσης;”*

Η βιωσιμότητα της μίσθωσης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον, η ανάπτυξη της οικονομίας, η φιλική στη μίσθωση νομοθεσία, και οι ανάγκες των πελατών για ευελιξία και φοροελαφρύνσεις. Η έρευνα αποτύπωσε τις προοπτικές ανάπτυξης της λειτουργικής μίσθωσης στην Ελλάδα. Η στρατηγική των επιχειρήσεων επιτάσσει τη συνεχή προσαρμογή των εταιριών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Πολύτιμοι σύμμαχοι στην επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναδεικνύονται τα λογιστικά γραφεία, μέσω των οποίων οι εταιρίες θα λαμβάνουν διαρκή ανατροφοδότηση για τις ανάγκες ή και τους προβληματισμούς των ενδιαφερομένων. Το feedback από τους λογιστές είναι σημαντικό διότι θα επιτρέψει στην εταιρία leasing να ξεπεράσει τυχόν σκοπέλους που θα συναντήσει ώστε να πείσει τον ενδιαφερόμενο ώστε να στραφεί στην μίσθωση έναντι της αγοράς ή να την προτιμήσει ο πελάτης έναντι των ανταγωνιστών.

Οι λογιστές, μέσω της αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες και τις εταιρείες leasing, μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες και συστάσεις για βελτιώσεις. Οι προτάσεις περιλαμβάνουν τη βελτίωση της διαφάνειας στις προσφορές, τη μείωση των τιμών, και την προσαρμογή των υπηρεσιών στις πραγματικές ανάγκες των πελατών. Οι εταιρείες leasing που υιοθετούν αυτές τις προτάσεις μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους.



Εικόνα 12: Τα ερωτήματα ανά θέμα.

### 5.5.4.3 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα, μέσω της θεματικής ανάλυσης των συνεντεύξεων, διερεύνησε τη δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων. Τα ευρήματα αναδεικνύουν σημαντικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επίτευξη μιας επιτυχημένης συνεργασίας.

Πρώτον, από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι οι λογιστές που συμμετείχαν είναι ανοιχτοί στην ιδέα της συνεργασίας με εταιρίες leasing, με την παροχή συστάσεων στους πελάτες τους. Οι περισσότεροι λογιστές είναι πρόθυμοι να προτείνουν υπηρεσίες leasing στους πελάτες τους, ιδιαίτερα αν αυτό μπορεί να επιφέρει οικονομικά οφέλη και φορολογικές ελαφρύνσεις.

Δεύτερον, οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των πελατών για τη μίσθωση έναντι της αγοράς αυτοκινήτου είναι οικονομικοί και ψυχολογικοί. Οι

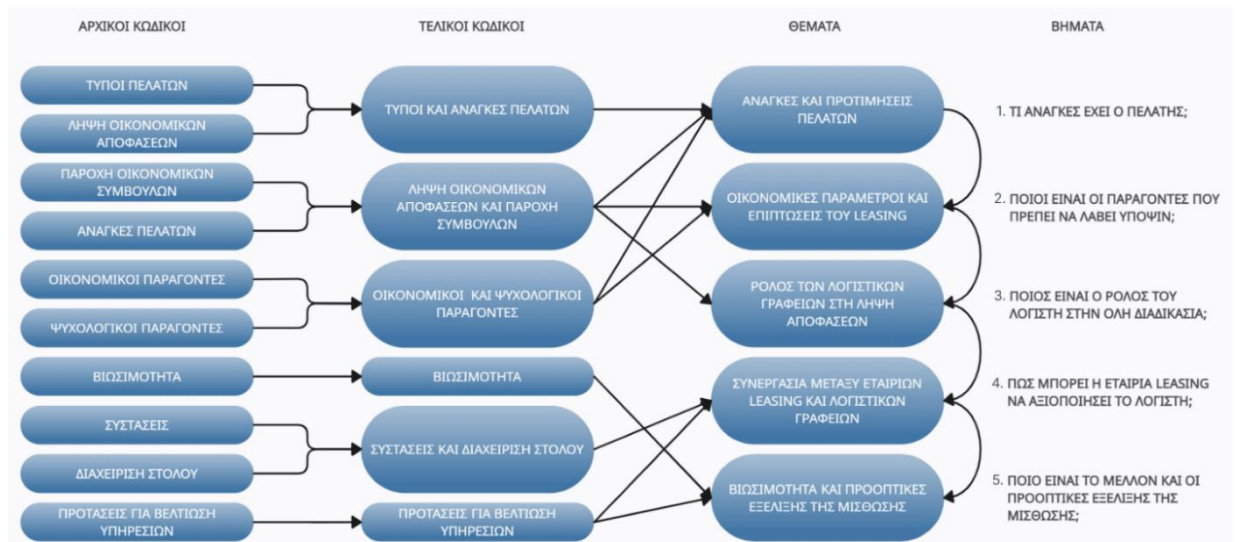
λογιστές ανέφεραν ότι ο ΦΠΑ που δεν εκπίπτει είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που οι πελάτες προτιμούν να αγοράσουν επιβατικά αυτοκίνητα παρά να τα μισθώσουν. Επίσης, η ευκολία και η έλλειψη γραφειοκρατίας που προσφέρει η μίσθωση αυτοκινήτου είναι σημαντικοί παράγοντες για τους πελάτες.

Τρίτον, οι λογιστές θεωρούν ότι η μίσθωση αυτοκινήτων έχει μέλλον, τόσο για επιχειρήσεις όσο και για ιδιώτες. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν από τη μειωμένη ανάγκη διαχείρισης του στόλου, ενώ οι ιδιώτες εκτιμούν την ευκολία και την ευελιξία που προσφέρει η μίσθωση.

Τέταρτον, οι λογιστές είναι ανοιχτοί στην ιδέα της παροχής συστάσεων έναντι χρηματικής αμοιβής, όμως, τονίζουν ότι η ποιότητα της συνεργασίας και η αξιοπιστία της εταιρίας leasing είναι κρίσιμα στοιχεία. Η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους είναι πρωταρχικής σημασίας και δεν θα διακινδύνευαν αυτή τη σχέση για ένα μικρό χρηματικό όφελος.

Τέλος, υπήρξαν αρκετές προτάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών leasing, όπως η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στις προσφορές και η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών. Οι λογιστές προτείνουν οι εταιρίες leasing να είναι πιο προσαρμοστικές στις ανάγκες των πελατών τους και να προσφέρουν καλύτερη επικοινωνία και εξυπηρέτηση.

Συνοψίζοντας, η συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων μπορεί να είναι επωφελής και για τις δύο πλευρές, υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρξει σωστός σχεδιασμός και επικοινωνία. Η παροχή αξιόπιστων και ευέλικτων υπηρεσιών από τις εταιρίες leasing και η ενεργή συμμετοχή των λογιστών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή αυτής της συνεργασίας.



Εικόνα 13: Συγκεντρωτική πορεία εξέλιξης κωδικών και θεμάτων.

## Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ερευνητική διαδικασία και τις απόψεις των συνεντευξιαζόμενων αναφορικά με τα ερωτήματα που τέθηκαν.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάστηκε στην ανάπτυξη δικτύου στις εταιρίες leasing με την αξιοποίηση των λογιστικών γραφείων σαν συνεργάτες. Η εργασία εξετάζει εάν και πώς αυτή η συνεργασία μπορεί να αυξήσει τους πιθανούς πελάτες (leads) και κατ' επέκταση την πελατειακή βάση, πως μπορεί να αυξήσει την αποδοχή των υπηρεσιών leasing, καθώς και να συμβάλει στη στρατηγική ανάπτυξη και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πέραν αυτού αρχικά μελετήθηκε το προφίλ και το σκεπτικό των επιχειρηματιών που εξετάζουν την επιλογή της μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων και το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των λογιστών στην λήψη των αποφάσεων των πελατών τους. Επίσης μελετήθηκε η βιωσιμότητα του leasing καθώς και τι προοπτικές υπάρχουν για την εξέλιξή του.

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε ένα ικανό δείγμα λογιστών οι απόψεις των οποίων οδήγησαν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν.

Στο ερευνητικό ερώτημα *“Ποιο είναι το προφίλ των πελατών που επωφελούνται περισσότερο από τη μίσθωση οχημάτων;”* η απάντηση είναι πως οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται η λύση της μίσθωσης είναι όλες οι κατηγορίες των επιχειρήσεων, από τον ελεύθερο επαγγελματία, τις ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες, εταιρίες περιορισμένης ευθύνης, ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρίες καθώς και τις ανώνυμες εταιρίες. Οι ανάγκες τους έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση της ανάγκης για μετακίνηση και μεταφορά προσωπικού/εμπορευμάτων ταυτόχρονα με την φοροελάφρυνση εξαιτίας των δαπανών που συνεπάγονται οι πληρωμές των μισθωμάτων. Οι πελάτες που επωφελούνται περισσότερο από τη μίσθωση οχημάτων

είναι εκείνοι επίσης που επιθυμούν ευελιξία και αποφυγή της δέσμευσης κεφαλαίων σε αγορές οχημάτων. Για λόγους ρευστότητας πολλοί στην λειτουργική μίσθωση δεν καταβάλλουν κανένα αρχικό αυξημένο μίσθωμα κάτι που δύσκολα μπορεί να γίνει αποδεκτό σε μια τραπεζική χρηματοδότηση.

Στο ερώτημα “*Ποιος είναι ο ρόλος των λογιστικών γραφείων στην απόφαση των πελατών για την επιλογή υπηρεσιών leasing;*” η απάντηση είναι πως οι λογιστές παίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων των πελατών τους σχετικά με τη μίσθωση οχημάτων, παρέχοντας τους αξιόπιστες συμβουλές και πληροφορίες. Η συμβολή των λογιστών επηρεάζει σημαντικά την τελική επιλογή των πελατών, καθώς τους βοηθά να κατανοήσουν τα οικονομικά οφέλη και τους κινδύνους από την απόκτηση των οχημάτων έναντι της χρήσης μέσω της μίσθωσης

Στο ερώτημα “*Ποιες στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων;*” η απάντηση είναι πως η ιδανική σχέση συνεργασίας είναι μέσω της μεθόδου της σύστασης. Όταν ένας πελάτης συζητάει με τον λογιστή του περί μίσθωσης, ο λογιστής θα κάνει ισχυρή σύσταση (referral) προς την εταιρία leasing που υπάγεται στο δίκτυο της. Εάν τελικά ο πελάτης προχωρήσει σε μίσθωση με την εταιρία ο λογιστής θα επιβραβεύεται (referral bonus). Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την ευκολία και την απλότητά της. Ο λογιστής απλώς κάνει την σύσταση χωρίς να επενδύσει σε χρόνο και κεφάλαιο. Η εταιρία leasing χωρίς να επενδύσει περισσότερο κεφάλαιο στο προυπολογισμό του μάρκετινγκ αυξάνει τους πιθανούς πελάτες (leads) με αποτέλεσμα πρώτον να γιγαντώνεται η επίγνωση του σήματος της (brand awareness) και δεύτερον με τη μετατροπή του πιθανού πελάτη σε πελάτη (lead to prospect) να αυξάνεται το πελατολόγιο της. Κατά την έρευνα εξετάστηκε επίσης το ενδεχόμενο ο λογιστής σαν συνεργάτης να προσθέσει στις υπηρεσίες του πέραν των φοροτεχνικών και τη διαχείριση στόλων αυτοκινήτων (fleet management). Αυτό το ενδεχόμενο απορρίφθηκε από το σύνολο των συνεντευξιζόμενων. Ο σημαντικότερος λόγος ήταν η χρονική πίεση που έχουν και δεν μπορούν να διαθέσουν επιπλέον χρόνο σε κάτι νέο. Κάποιοι από τους λογιστές έχουν ήδη εντάξει άλλες υπηρεσίες όπως οι αιτήσεις για ΑΣΕΠ ενώ άλλοι σκοπεύουν να αφοσιωθούν σε κάτι διαφορετικό όπως η συμβουλευτική των επιχειρήσεων. Τέλος σημαντικός λόγος είναι η έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας πάνω στην διαχείριση στόλων.



Στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα “*Ποια είναι τα οφέλη της συνεργασίας μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων;*” η απάντηση είναι πως η μέθοδος της σύστασης και επιβράβευσης αποδεικνύεται επικερδής για όλα τα μέρη. Πρώτον εξυπηρετείται η ανάγκη του πελάτη για μίσθωση. Δεύτερον ο λογιστής έχει κέρδος από την επιτυχημένη σύσταση. Τρίτον η εταιρία στην χειρότερη περίπτωση αυξάνεται η επίγνωσή του brand της και στην καλύτερη αυξάνεται η πελατειακή της βάση και συνεπακόλουθα οι πωλήσεις της. Ένα ακόμη όφελος για τις εταιρίες είναι η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν από τα λογιστικά γραφεία με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Τέλος, η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε νέες τεχνολογικές και διαδικαστικές καινοτομίες που βελτιώνουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας leasing.

### **Συνολικά Συμπεράσματα**

Η στρατηγική συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων παρουσιάζει σημαντικές δυνατότητες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και των οικονομικών επιδόσεων των εταιριών leasing. Η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ανάπτυξη ισχυρών συνεργασιών μέσω του δικτύου εξωτερικών συνεργατών μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη και βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξης. Οι εταιρίες leasing θα πρέπει να ξεκινήσουν να επενδύουν στη συνεργασία με τα λογιστικά γραφεία, αναγνωρίζοντας τα πολλαπλά οφέλη που αυτή μπορεί να προσφέρει.

## **6.2 Προτάσεις προς εταιρείες και οργανισμούς**

### **6.2.1 Εισαγωγή**

Όπως αναλύθηκε στο κύριο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας η συνεργασία μεταξύ εταιριών leasing και λογιστικών γραφείων θα αποφέρει πολλαπλά οφέλη και για τα δύο μέρη. Στο κεφάλαιο αυτό προτείνεται η ανάπτυξη από την πλευρά μιας εταιρίας leasing ενός δικτύου εξωτερικών εμπλεκόμενων και

συγκεκριμένα των λογιστών. Η δημιουργία ενός τέτοιου δικτύου θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς και τις σχετικά άγνωστες νεοεισερχόμενες.

### 6.2.2 Ανάλυση

Ο κλάδος της μίσθωσης οχημάτων είναι ολιγοπωλιακός. Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις καθορίζουν το ύψος της τιμής για ολόκληρο τον κλάδο και φέρουν δικαίως τον τίτλο “ρυθμιστές τιμών”. Οι λοιπές επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται για την υπόλοιπη αγορά είναι μικρές και, όντας η είσοδος στον κλάδο περιορισμένη, οι κυρίαρχες επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τα κέρδη τους μακροπρόθεσμα χωρίς να ανησυχούν που πολλές μικρές επιχειρήσεις τους αποσπών πελάτες.

Οι μικρότερες και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν πιο υψηλό κόστος από τις κυρίαρχες, ενώ, λόγω του ότι είναι μικρές ενεργούν ως τέλεια ανταγωνιστικές. Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις, προκειμένου να διατηρήσουν τα μεγέθη τους είναι διατεθειμένες βραχυπρόθεσμα να δίνουν στους corporate πελάτες προσφορές με μηδαμινά ή και αρνητικά ποσοστά κέρδους προκειμένου μακροπρόθεσμα να αποκτήσουν υψηλότερα κέρδη.

Οι μικρότερες και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις λοιπόν είναι δύσκολο να ακολουθήσουν γι’ αυτό είναι προτιμότερο να αυξήσουν τα μεγέθη τους εστιάζοντας στην αρχή στους μικρομεσαίους πελάτες (SMEs).

Το πρώτο βήμα απόκτησης/απόσπασης πελατών είναι η επίγνωση του σήματος (brand) όπου οι πιθανοί πελάτες μαθαίνουν την εταιρία, ένα τμήμα των οποίων ενδιαφέρεται να μάθει περισσότερα, δημιουργούνται επομένως leads όπου στη συνέχεια ένα μέρος των leads εκδηλώνει σοβαρή πρόθεση και το lead μετατρέπεται σε prospect. Είναι τα πρώτα στάδια της λεγόμενης “χοάνης του μάρκετινγκ” ή αλλιώς στα αγγλικά “the marketing funnel” (Deeb, 2021)



Εικόνα 14: The marketing funnel.

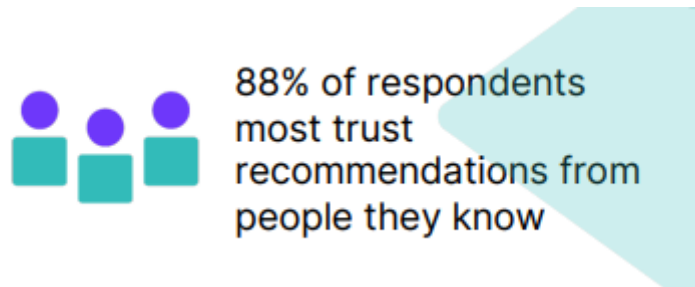
Υπάρχουν 4 βασικά κανάλια απόκτησης lead:

- Μέσω internet. Website/social media.
- Cold calls, κατ'ιδίαν συναντήσεις.
- Word of mouth/συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες.
- References/παραπομπές συναδέλφων.

Η αγορά της μακροχρόνιας μίσθωσης αποτελείται α) από τους πιστούς πελάτες όπου αποκτούν μακροχρόνια συνεργασία με μια εταιρία leasing, β) τους πελάτες που κυνηγούν τις χαμηλότερες τιμές επομένως κάθε χρόνο ή προς στο τέλος του συμβολαίου βγαίνουν στην αγορά και επιζητούν την καλύτερη δυνατή προσφορά και γ) τους δυσαρεστημένους πελάτες που λόγω κακού customer service αλλάζουν εταιρία. Η πρώτη επιλογή για όσους ζητούν νέα προσφορά είναι οι κυρίαρχες επιχειρήσεις που έχουν τις καλύτερες τιμές και όταν αυτές λόγω αυξημένης ζήτησης αδυνατούν να εξυπηρετήσουν καταφεύγουν στις μικρότερες.

Το στοίχημα επομένως για μια μικρότερη εταιρία leasing είναι πως θα αυξήσει το πελατολόγιο της έχοντας μεγαλύτερες τιμές από τον ανταγωνισμό. Η πεπατημένη οδός είναι να φανεί ελκυστική συμπιέζοντας τις τιμές.

Από τις τέσσερις παραπάνω επιλογές η ουσιαστικότερη είναι το Word-Of-Mouth (WOM) Marketing. Όπως αναφέρθηκε και στο τέλος του κεφαλαίου 5, μία έρευνα της Nielsen το 2021 απέδειξε πως το 88% των υποψηφίων πελατών εμπιστεύονται τις συστάσεις των υφιστάμενων πελατών και είναι γνωστό πως όσο αυξάνονται οι πελάτες τόσο αυξάνονται και οι συστάσεις (Patel, 2021)



*Εικόνα 15: Η Δύναμη του Word-Of-Mouth (WOM) Marketing*

Επομένως -και σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας- ένας τρόπος εκμετάλλευσης του WOM Marketing είναι χρησιμοποιώντας τους συνεργάτες που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμπιστεύονται περισσότερο: τα λογιστικά γραφεία. Οι λόγοι πολλοί και έχουν αναλυθεί κατά την πορεία της διπλωματικής εργασίας.

Συμπερασματικά, η πρόταση είναι να δημιουργηθεί ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών-λογιστών όπου με όραμα, πλάνο και σωστή στρατηγική θα επιτευχθεί η ηθελημένη μεγέθυνση της αγοράς μακροχρόνιας μίσθωσης οχημάτων προσελκύοντας νέους πιστούς πελάτες στην εταιρία μέσω ενός πανελλήνιου δικτύου συνεργατών.

### **6.2.3 Πλάνο ανάπτυξης δικτύου**

Το πρώτο βήμα έχει ήδη αναλυθεί στο κεφάλαιο 2.9 της παρούσας εργασίας με τίτλο “Καταγραφή και παρακολούθηση εξωτερικών εμπλεκομένων”. Είναι απαραίτητη η εσωτερική διεξαγωγή μιας έρευνας όπου θα εντοπιστούν και βολιδοσκοπηθούν ανά την επικράτεια λογιστικά γραφεία με ικανό πελατολόγιο επιχειρηματιών που διαθέτουν ή σκοπεύουν να αποκτήσουν μισθωμένα αυτοκίνητα.

Προτείνονται κατά σειρά οι εξής γεωγραφικές περιοχές:

- α) Νομός Αττικής
- β) Νομός Θεσσαλονίκης
- γ) Μεγάλες πόλεις (Πάτρα, Ηράκλειο, Λάρισα)

Το δεύτερο βήμα είναι σε συνεργασία με το οικονομικό τμήμα να καθοριστεί το είδος της επιβράβευσης των λογιστών για κάθε επιτυχημένη μίσθωση από τους πελάτες τους. Το bonus μπορεί να είναι χρηματικό πόσο, κάρτα καυσίμων, κάρτα με διατακτικές σίτισης κτλ. Για να δοθεί επιπλέον κίνητρο προτείνεται η δημιουργία κλίμακας απονομής bonus ανά έτος. Όσο πιο πολλές συστάσεις καταλήξουν σε μίσθωση τόσο θα ανεβαίνει σε κλίμακα επιβράβευσης ο συνεργάτης-λογιστής.

Το τρίτο βήμα είναι σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ η δημιουργία υλικού προώθησης του προγράμματος σύστασης, όπως παραδείγματος χάριν ένας φάκελος με όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που θα μοιραστεί στους συνεργάτες, πακέτα δώρων (πχ στυλό, σημειωματάρια, δοχεία νερού) και stand που θα τοποθετηθούν στα λογιστικά γραφεία και θα περιέχουν ενημερωτικά φυλλάδια που θα μοιράζονται στους πιθανούς πελάτες.

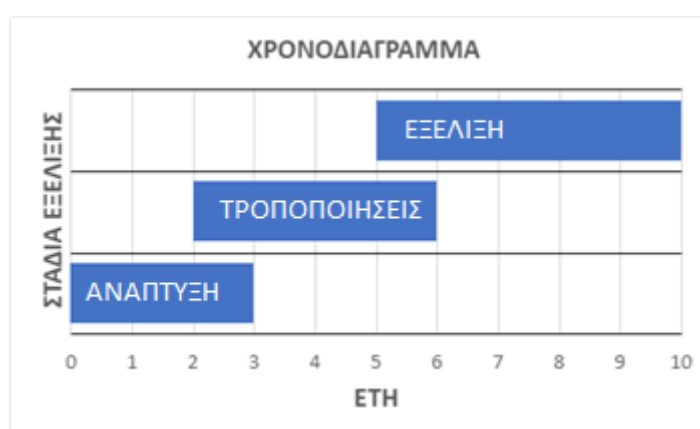
Αφού έχει γίνει η διεργασία, συνέχεια έχει το τέταρτο βήμα και προϋποθέτει την διεξαγωγή κατά πρόσωπο συναντήσεων με τους υπεύθυνους των λογιστικών γραφείων. Ο σκοπός των συναντήσεων είναι οι λογιστές να ενημερωθούν για το πρόγραμμα επιβράβευσης και θα συναφθεί συμφωνία συνεργασίας. Για τα 3 πρώτα έτη προτείνονται συναντήσεις κατά σειρά α) σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, β) στις μεγάλες πόλεις της περιφέρειας και γ) στα λοιπά αστικά κέντρα .

Στο πέμπτο βήμα, γίνεται η παρακολούθηση των στόχων που προϋποθέτει στενή επικοινωνία με τους συνεργάτες. Σαν χρονική διάρκεια προτείνεται το διάστημα μεταξύ του δεύτερου και του τέταρτου έτους του project. Από το δεύτερο έτος θα έχουν ήδη ξεκινήσει οι συνεργασίες, το δίκτυο θα αυξάνεται και ήδη στο τέταρτο έτος θα έχει ήδη επέλθει ωρίμανση αφού ήδη κάποια συμβόλαια συμβάσεων θα έχουν ολοκληρωθεί. Κατά τη διάρκεια των ετών είναι επιβεβλημένη η αναζήτηση feedback από τους λογιστές προκειμένου να αποφασιστεί η πιθανότητα αλλαγών ή τροποποιήσεων στο πρόγραμμα. και τυχόν αναπροσαρμογή.

Στο έκτο και τελευταίο βήμα, όπου χρονικά προτείνεται να ξεκινήσει από το πέμπτο έτος και έπειτα, αποφασίζεται η πορεία του προγράμματος αν θα συνεχιστεί ή όχι, και αν συνεχιστεί, υπό ποιες προϋποθέσεις. Όπως αποδείχθηκε κατά τη μελέτη της

έρευνας οι λογιστές δεν είναι διατεθειμένοι να μετατραπούν σε διαχειριστές στόλων. Αυτό όμως δεν μπορεί να αποκλειστεί αφού ενδέχεται η γνώμη κάποιων συνεργατών να αλλάξει καθώς θα απολαμβάνουν τα χρηματικά οφέλη από τις επιτυχημένες συστάσεις. Προτείνεται η επανεξέταση του ζητήματος του fleet management καθώς η εξέταση της αποδοτικότητας των συνεργατών. Όπως είναι λογικό κάποιοι συνεργάτες θα φέρουν μεγαλύτερα αποτελέσματα ενώ άλλοι φτωχά, επομένως θα ήταν ωφέλιμο να αντικατασταθούν οι “φτωχοί” συνεργάτες με νέους.

Σχεδιάγραμμα 12: Χροδιάγραμμα ανάπτυξης και εξέλιξης του δικτύου.



Πριν την πλήρη εφαρμογή του σχεδίου, προτείνεται μια δοκιμαστική περίοδος με επιλεγμένα λογιστικά γραφεία στα μεγάλα αστικά κέντρα, καθώς επίσης και η δημιουργία ομάδας εντός της εταιρίας με τη συμμετοχή ατόμων από τα τμήματα πωλήσεων-μάρκετινγκ-οικονομικών όπου θα συζητηθούν ιδέες και απόψεις.

Κατά την πορεία του προγράμματος χρήσιμη θα ήταν επίσης η διεξαγωγή ημερίδων ή εκπαιδευτικών σεμιναρίων όπου θα λύνονται τυχόν απορίες, θα εκτελούνται επιτυχημένα σενάρια και θα συζητούνται σκέψεις και προβληματισμοί των συνεργατών. Μέσω της εκπαίδευσης οι συνεργάτες θα έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα των υπηρεσιών leasing και να μπορούν να τα προωθούν αποτελεσματικά στους πελάτες τους.

Για το πρόγραμμα ανάπτυξης δικτύου είναι επιβεβλημένη η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως λογισμικό CRM, το οποίο μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και τη διαχείριση των συνεργατών, επιτρέποντας καλύτερη παρακολούθηση και διαχείριση

των πελατών τους. Το λογισμικό επιτρέπει τέλος και την εξαγωγή χρήσιμων αναφορών (reports).

### 6.3 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και τη γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων και έχουν να κάνουν κυρίως με την γενικότερη επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

Η έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένο χρονικά στενό πλαίσιο που μπορεί να μην αντικατοπτρίζει μελλοντικές αλλαγές στην αγορά, στην τεχνολογία ή στις επιχειρηματικές πρακτικές. Η φύση μιας διπλωματικής εργασίας επιβάλλει τη διατομική προσέγγιση η οποία δεν επιτρέπει την παρακολούθηση των ίδιων συμμετεχόντων σε βάθος χρόνου για να αξιολογηθεί η μακροχρόνια αποτελεσματικότητα των συνεργασιών.

Η φύση της έρευνας και η ανάγκη για εκ βάθέων κατανόηση των ερωτημάτων προϋποθέτει τη χρήση της ποιοτικής μεθόδου και των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Οι επιλογές αυτές ενδέχεται όμως να περιορίσουν την αντικειμενικότητα των δεδομένων, καθώς οι απαντήσεις βασίζονται στις προσωπικές εμπειρίες και απόψεις των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις μπορεί να επηρεαστούν από τον τρόπο με τον οποίο διατυπώνονται οι ερωτήσεις και από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων.

Η έρευνα διεξήχθη εξ ολοκλήρου στην πρωτεύουσα της χώρας επομένως τα ευρήματα μπορεί να είναι συγκεκριμένα για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και ενδεχομένως να μην μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα σε άλλες γεωγραφικές περιοχές με μικρότερους πληθυσμούς και διαφορετικά οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Τέλος τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και αναλύθηκαν μπορεί να μην καλύπτουν πλήρως όλες τις πτυχές του ενδεχόμενου προγράμματος συνεργασίας μεταξύ λογιστικών γραφείων και εταιριών leasing, περιορίζοντας έτσι την πληρότητα της ανάλυσης.

Αναγνωρίζοντας αυτούς τους περιορισμούς, τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και κατευθύνσεις για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Ταυτόχρονα η έρευνα προτείνει την ανάγκη για μελλοντικές μελέτες που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τους περιορισμούς αυτούς.

#### **6.4 Θέματα για μελλοντική έρευνα**

Η έρευνα για την πιθανότητα ανάπτυξης δικτύου συνεργατών σε εταιρίες leasing μέσω της συνεργασίας με λογιστικά γραφεία έχει αποκαλύψει σημαντικές προοπτικές και δυνατότητες. Ωστόσο, έχει επίσης ανοίξει το δρόμο για μια σειρά από μελλοντικά θέματα και ερωτήματα που αξίζουν περαιτέρω διερεύνηση. Αυτά τα θέματα μπορούν να οργανωθούν σε στρατηγικές, τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές κατηγορίες.

Από στρατηγικής άποψης θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί το μοντέλο συνεργασίας και σε άλλους κλάδους. Πως μπορεί να ερευνηθεί η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργασίας μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις -όχι απαραίτητα λογιστικά γραφεία- με τη μέθοδο της σύστασης και επιβράβευσης. Μπορούν άλλοι τομείς όπως η ασφάλισης ή οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες να επωφεληθούν από παρόμοιες συνεργασίες;

Άλλο ενδιαφέρον θέμα θα ήταν να εξεταστεί το πλαίσιο αξιολόγησης των συνεργατών. Ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) που μετρούν και αξιολογούν την απόδοση και την επιτυχία των συνεργασιών αυτών;

Στο τεχνολογικό τομέα θα μπορούσε να εξεταστεί το ζήτημα από τη ματιά της αυτοματοποίησης. Πώς θα μπορούσαν οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνητή



νοημοσύνη να επηρεάσουν τη συνεργασία μεταξύ λογιστικών γραφείων και εταιριών leasing;

Στην οικονομική πλευρά του ζητήματος θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα η ανάλυση κόστους-οφέλους. Ποια δηλαδή θα είναι τα οικονομικά οφέλη αλλά και τα κόστη από μια πιθανή συνεργασία μεταξύ μιας εταιρίας leasing και λογιστικών γραφείων; Πώς μπορούν τα οφέλη να βελτιστοποιηθούν και τα κόστη να ελαχιστοποιηθούν; Σαν συνέχεια αυτού του θέματος θα μπορούσε να είναι η χρηματοοικονομική βιωσιμότητα ενός τέτοιου δικτύου. Ποιο θα ήταν μακροπρόθεσμα το οικονομικό αντίκτυπο και ποιοι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη συνεργασία αυτή;

Τέλος είναι χρήσιμο να μελετηθεί το ζήτημα όσον αφορά το εκπαιδευτικό πλαίσιο. Τι είδους κατάρτιση θα πρέπει να αποκτήσει ο λογιστής προκειμένου να ωφελήσει τον ίδιο αλλά και την εταιρία leasing η ένταξη και παραμονή του στο δίκτυο; Ποιες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση αυτών των συνεργασιών;

Αυτά τα μελλοντικά θέματα υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη δικτύου στις εταιρίες leasing μέσω της συνεργασίας με λογιστικά γραφεία. Η περαιτέρω έρευνα και η ανάλυση μπορούν να βοηθήσουν στην εξεύρεση βιώσιμων λύσεων και να ενισχύσουν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των εταιριών leasing.

## **Παράρτημα Α – Οι σημαντικότερες διεθνείς εταιρίες leasing**

Όπως στην Ελλάδα που θα αναφέρουμε παρακάτω, έτσι και στην Ευρώπη δραστηριοποιείται μικρός αριθμός διεθνών brand ενοικιάσεων και μισθώσεων οχημάτων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα εμπορικά σήματα Ayvens (κοινοπραξία ALD Automotive & LeasePlan), Arval, Avis Budget Group Inc, Enterprise Holdings, Europcar, Hertz Global Holdings Inc και Sixt.

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα στοιχεία για τις επιχειρήσεις που φέρουν τα συγκεκριμένα εμπορικά σήματα.

### **AYVENS**

Στις 22 Μαΐου 2023, η ALD Automotive ολοκλήρωσε με επιτυχία την εξαγορά της LeasePlan, μιας από τις κορυφαίες εταιρείες διαχείρισης στόλου και κινητικότητας παγκοσμίως με το Ayvens να είναι το νέο όνομα του ομίλου μετά τη συγχώνευση. Αυτή η εξαγορά τοποθετεί πλέον την Ayvens ως τον κορυφαίο παγκόσμιο mobility πάροχο με συνολικό στόλο 3,3 εκατομμυρίων οχημάτων παγκοσμίως. Με 15.700 πλέον υπαλλήλους παγκοσμίως και πάνω από 6 δεκαετιών εμπειρίας, η Ayvens παρέχει υπηρεσίες μακροχρόνιας (long-term) και ευέλικτης (flex) μίσθωσης και υπηρεσίες διαχείρισης στόλου (fleet management) στους πελάτες της. Το εύρος των πελατών συμπεριλαμβάνει corporate επιχειρήσεις, μικρομεσαίες (SMEs), ελεύθερους επαγγελματίες καθώς και ιδιώτες. Επωφελείται από την εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη, που επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης παρουσίας σε 44 χώρες και σε επιπλέον 16 χώρες που δραστηριοποιείται με εμπορικές συμμαχίες, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής συμμαχίας στη Βόρεια Αμερική με την Wheels. (Ayvens, Where we've come from., 2024)

### **ARVAL**

Πρόκειται για Γαλλική πολυεθνική εταιρεία μακροχρόνιας μίσθωσης οχημάτων και fleet management, η οποία ιδρύθηκε το 1989. Ανήκει στον εταιρικό όμιλο BNP

Paribas. Απασχολεί περίπου 7.200 εργαζόμενους και δραστηριοποιείται σε 30 χώρες. Στα τέλη του 2020 αριθμούσε 1.381.555 οχήματα, η πλειοψηφία των οποίων συναντάται σε Γαλλία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ισπανία. Η Arval είναι ιδρυτικό μέλος της Element-Arval Global Alliance η οποία διαχειρίζεται περισσότερα από 3 εκατομμύρια οχήματα σε 50 χώρες. Παράλληλα το 2002 ιδρύθηκε στη Γαλλία το Corporate Vehicle Observatory (Think Tank της Arval, το 2019 μετονομάστηκε σε Arval Mobility Observatory) το οποίο δημοσιεύει σε ετήσια βάση ένα βαρόμετρο που αναλύει τις τάσεις που επικρατούν στον τομέα της αυτοκίνησης σε σχέση με τους στόλους, τα οχήματα και την κινητικότητα σε 30 χώρες στις οποίες η Arval διαθέτει εμπορική παρουσία. (Arval, About Arval, 2024) (Arval-Mobility-Observatory, n.d.)

## **AVIS BUDGET GROUP INC**

Πρόκειται για το κορυφαίο παγκοσμίως πάροχο υπηρεσιών Rent-A-Car μέσω της Avis, της Budget και της Zipcar, εταιρίες οι οποίες έχουν περισσότερα από 11.000 σημεία διανομής σε περίπου 180 χώρες ανά τον κόσμο και διαχειρίζεται περίπου 655.000 οχήματα. Ο όμιλος δραστηριοποιείται ως Avis Car Rental και Budget Car Rental αντίστοιχα. Τα έσοδά του για το 2022 ανήλθαν στα \$12 δισεκατομμύρια (από \$9,3 δισεκατομμύρια το 2021). Η Avis Car Rental, η οποία ιδρύθηκε το 1946 στο Ντιτρόιτ των ΗΠΑ και οι θυγατρικές της, είναι ένα από τα πλέον γνωστά εμπορικά σήματα ενοικίασης στον κόσμο με 5.300 σταθμούς Rent-A-Car σε περισσότερες από 165 χώρες. Η Budget Car Rental, η οποία ιδρύθηκε το 1958 ως εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων, είναι ένας κορυφαίος πάροχος με 3.800 σημεία σε περισσότερες από 110 χώρες. Η Zipcar θεωρείται το κορυφαίο δίκτυο όσον αφορά την κοινή χρήση αυτοκινήτων. Η Avis Budget Group δραστηριοποιείται κατα κύριο λόγο στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Στην Avis Budget Group ανήκουν επίσης η Payless, η Apex (κορυφαίο εμπορικό σήμα ενοικίασης αυτοκινήτων σε Νέα Ζηλανδία και Αυστραλία), η Maggiore (από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενοικίασης οχημάτων της Ιταλίας), η Morini Rent, η Turiscari και η France Cars. Όσον αφορά το πρώτο τρίμηνο του 2023, τα έσοδα της εταιρείας ανήλθαν σε \$2,6 δισεκατομμύρια. (AVIS, 2024)

## **ENTERPRISE HOLDINGS**

Η Enterprise Holdings και οι θυγατρικές της προσφέρουν από κοινού ολοκληρωμένες mobility & logistics λύσεις, που συνδυάζουν ενοικίαση αυτοκινήτων και υπηρεσίες κοινής χρήσης (car sharing), ενοικίαση φορτηγών, fleet management και λιανική πώληση αυτοκινήτων. Τα έσοδα του ομίλου ανήλθαν σε \$30 δισεκατομμύρια το 2022 (από \$23,9 δισ. το 2021), ενώ ο υπό διαχείριση στόλος εκτιμάται σε περίπου 2,1 εκατομμύρια οχήματα. Από το 2018 η Enterprise Holdings αριθμεί 10.000 σταθμούς ανα την υφήλιο, σε 90 χώρες και απασχολεί περί τους 80.000 εργαζόμενους.

Θυγατρικές της είναι οι Alamo Rent a Car, National Car Rental και Enterprise Rent-A-Car. Η Alamo ιδρύθηκε το 1974 και δραστηριοποιείται σε ΗΠΑ, Καναδά, Μεξικό, Καραϊβική, Λατινική Αμερική και Ασία. Η National ιδρύθηκε το 1947 και δραστηριοποιείται στις ΗΠΑ, Καναδά, Μεξικό, Καραϊβική, Λατινική Αμερική και Ασία. Η Enterprise Rent-A-Car ιδρύθηκε το 1957 και δραστηριοποιείται σε ΗΠΑ, Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία και Ελλάδα, ενώ τον Ιούλιο του 2016 άρχισε να δραστηριοποιείται και στη Νέα Ζηλανδία. (Enterprise, 2024)

## **EUROPCAR MOBILITY GROUP**

Πρόκειται άλλη μία γαλλική εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων με έδρα το Παρίσι και έτος ίδρυσης το 1949. Δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 140 χώρες παγκοσμίως, απασχολεί πάνω από 8.800 υπαλλήλους και ο στόλος της κυμαίνεται σε περίπου 256.000 οχήματα. Το 2008 οριστικοποίησε την στρατηγική της συνεργασία με την Enterprise Rent-A-Car για τη δημιουργία ενός εκ των μεγαλύτερων δικτύων ενοικίασης στον κόσμο. Το 2017 διακρίθηκε με τον τίτλο «Europe's leading Car Rental Company». Το Δεκέμβριο του 2017 εξαγόρασε τη ισπανική Goldcar, τη μεγαλύτερη χαμηλού-κόστους εταιρεία ενοικίασης οχημάτων στην Ευρώπη. Το Νοέμβριο του 2019 απορρόφησε την αμερικάνικη εταιρεία Fox Rent a Car. (Europcar, 2024)

## **HERTZ GLOBAL HOLDINGS INC**

Η HERTZ δραστηριοποιείται στον τομέα ενοικιάσεων αυτοκινήτων μέσω των brand Hertz Dollar, Thrifty και Firefly περιλαμβάνοντας 10.200 σταθμούς και δικαιοπάροχους (franchisees) σε Βόρεια Αμερική, Ευρώπη, Καραϊβική, Λατινική Αμερική, Ασία, Αυστραλία, Αφρική, Μέση Ανατολή και Νέα Ζηλανδία. Ο όμιλος το 2022 κατέγραψε έσοδα \$8,7 δισεκατομμύρια (από \$7,3 δισ. το 2021), ενώ απασχολεί 38.000 εργαζομένους και εξυπηρετεί 10.000 σταθμούς σε πέντε ηπείρους και 145 χώρες. Ο υπό διαχείριση στόλος εκτιμάται σε πάνω από 600.000 οχήματα. Το Νοέμβριο του 2012 η Hertz ολοκλήρωσε την απόκτηση της Dollar Thrifty Automotive Group. Η συγχώνευση δημιούργησε τη μεγαλύτερη εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων στον κόσμο. Η Hertz Corporation είναι το υπ' αριθμόν ένα εμπορικό σήμα ενοικίασης αυτοκινήτων σε πάνω από 1.600 αεροδρόμια των ΗΠΑ και πάνω από 1.400 μεγάλα αεροδρόμια παγκοσμίως. Η Hertz δραστηριοποιείται, επίσης, ως μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο επιχειρήσεις ενοικίασης εξοπλισμού (Hertz Equipment Rental Corporation), με περισσότερα από 350 καταστήματα παγκοσμίως. (Hertz, 2022)

## **SIXT**

Ιδρύθηκε το 1912 στο Μόναχο από τον Martin Sixt και εδρεύει στο Pullach της Γερμανίας. Διατηρεί 2.200 σταθμούς σε πάνω από 100 χώρες ανά τον κόσμο. Από αυτούς πάνω από 500 λειτουργούν στη Γερμανία. Είναι ο ηγέτης στην αγορά της Γερμανίας και της Αυστρίας, ενώ αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ενοικιάσεων αυτοκινήτων παγκοσμίως με στόλο που ξεπερνάει τα 270.000 οχήματα. Τα έσοδά της για το 2022 ανήλθαν στα €3,07 δισεκατομμύρια (από τα €2,28 δισ. το 2021). (SIXT, 2024)

## **Παράρτημα Β – Οι σημαντικότερες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου**

### **ARVAL HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ**

#### **ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Δραστηριότητα: Μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων.

Brand name: Arval.

Στόλος οχημάτων 2022: 5.700 οχήματα σε μακροχρόνιες μισθώσεις.

Προσωπικό: 45 άτομα.

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 20.888.983.

#### **ΙΣΤΟΡΙΚΟ**

Ιδρύθηκε το 1998 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Έμα ΑΕΕ. Το ίδιο έτος η επωνυμία της άλλαξε σε Option Rent A Car ΑΕΕ και το 2007 σε Arval Hellas ΑΕ. Από το 2019 εδρεύει στη σημερινή της διεύθυνση στη Κηφισιά. Είναι ο κλάδος λειτουργικής μίσθωσης του γαλλικού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος BNP Paribas (Arval, n.d.).

### **AUTOHELLAS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

#### **ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Δραστηριότητα: Ενοικιάσεις Ι.Χ αυτοκινήτων και LCV. Μακροχρόνιες μισθώσεις οχημάτων. Εισαγωγές, αντιπροσωπείες και εμπόριο αυτοκινήτων, ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων. Εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Συνεργείο αυτοκινήτων.

Brand names: Hertz, Thrifty, Dollar, Firefly.

Στόλος οχημάτων 2022: 53.700 οχήματα συνολικά

Λοιπά στοιχεία: Ανήκει στον όμιλο των εταιρειών Autohellas. Από το 1999 οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η

Autohellas έχει επεκταθεί μέσω θυγατρικών επιχειρήσεων στις: Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Μαυροβούνιο, Ουκρανία, Κροατία καθώς και τη Κύπρο. Διατηρεί περισσότερα από 70 υποκαταστήματα στην Ελλάδα. Βάσει σύμβασης με την Hertz International η εταιρεία έχει το αποκλειστικό δικαίωμα της χρήσης του σήματος Hertz στην Ελλάδα. Επίσης εκπροσωπεί και τα εμπορικά σήματα Thrifty και Firefly.  
Προσωπικό: 388 άτομα.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 260.248.332

#### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 1962 από το Θεόδωρο Βασιλάκη στην Αθήνα. Το 1974 ο Θ.Βασιλάκης εξαγοράζει την Hertz Hellas, θυγατρική της Hertz International, την μετονομάζει σε Autohellas A.T.E.E. και αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση της Hertz σε όλη την Ελλάδα. Το 2014 η Autohellas αποκτά το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης όλων των brand names της Hertz International (Hertz, Thrifty, Dollar, Firefly). Το 2016 ολοκληρώθηκε η απορρόφηση των εταιρειών Τεχνοκάρ και Βελμάρ και η Autohellas επέκτεινε τη δραστηριότητα της στην εισαγωγή και εμπορεία αυτοκινήτων. Παρέχει πλέον υπηρεσίες ως εξουσιοδοτημένος διανομέας και επισκευαστής αυτοκινήτων FORD, OPEL, SEAT, SAAB, HONDA, ALFA ROMEO, FIAT, ABARTH, MITSUBISHI & VOLVO και αποτελεί τον αποκλειστικό εισαγωγέα των αυτοκινήτων SEAT στην Ελλάδα. Το 2023 η Autohellas σε συνεργασία με τη Samelet γίνεται ο αποκλειστικός εισαγωγέας των οχημάτων FIAT, ALFA ROMEO και JEEP στην Ελλάδα. (Autohellas, n.d.)

#### **FLEXCAR ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ & ΠΩΛΗΣΗ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ**

#### ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δραστηριότητα: Ενοικιάσεις και εμπόριο αυτοκινήτων.

Brand name: Flexcar

Λοιπά στοιχεία: Δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής υπηρεσιών ευέλικτης ενοικίασης επιβατηγών Ι.Χ. και LCV αυτοκινήτων καθώς και δικύκλων, καθώς και

πώλησης αυτοκινήτων.

Προσωπικό: 53 άτομα

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2021 (€): 8.155.198

#### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 2019 από τον Γιώργο Δεσύλλα στην Αθήνα μετά τη μετατροπή της ομώνυμης ΙΚΕ η οποία συστάθηκε το ίδιο έτος ενώ προϋπήρχε από το 2018. Από το 2021 εδρεύει στη σημερινή της διεύθυνση στη Λεωφόρο Μεσογείων. Έχει αναπτύξει διεθνή παρουσία σε Κύπρο, Ιταλία και Μεξικό. Περίοδος σταθμός η διετία 2022-2023 όπου σήκωσε 300+ εκατομμύρια € σε δύο διαδοχικούς κύκλους χρηματοδοτήσεων. Θεωρείται ένας από τους υποψήφιους «μονόκερους» του ελληνικού startup οικοσυστήματος. (Flexcar, χ.χ.)

### **LEASEPLAN HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ**

#### ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δραστηριότητα: Μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων και υπηρεσίες fleet management. Εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Brand name: LeasePlan.

Στόλος οχημάτων 2022: 43.099 οχήματα

Λοιπά στοιχεία: Ήταν θυγατρική της Leaseplan Corp., η οποία ξεκίνησε στην Ολλανδία το 1963. Στις 22.5.2023 εξαγοράστηκε από την ALD Automotive.

Προσωπικό: 208 άτομα.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 180.685.412

#### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 2003 στο Χαλάνδρι και ξεκίνησε δραστηριότητες το 2004. Από το 2007 εδρεύει στο Μαρούσι. Από το 2024 είναι γνωστή πλέον ως Ayvens. (Ayvens, χ.χ.)



## **LION RENTAL ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ**

### **ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Δραστηριότητα: Βραχυχρόνιες ενοικιάσεις και μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων.

Εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Brand name: Sixt

Λοιπά στοιχεία: Εκπροσωπεί το διεθνές εμπορικό σήμα Sixt. Πανελλαδικά υπάρχουν 18 σταθμοί με το σήμα Sixt. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της προέρχεται από τις τουριστικές ενοικιάσεις.

Προσωπικό: 113 άτομα

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 43.415.453

### **ΙΣΤΟΡΙΚΟ**

Ιδρύθηκε το 1998 στο Περιστέρι από το Β. Θεοχαράκη και από το 2020 εδρεύει στη σημερινή της διεύθυνση. Στις 14.6.23 η επωνυμία της άλλαξε από Lion Rental ΑΕ στη σημερινή. Εξαγοράστηκε από τον όμιλο εταιρειών Μοτοδυναμική ΑΕΕ στα τέλη του 2018. (Sixt, χ.χ.)

## **OLYMPIC ΕΤΕ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ**

### **ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Δραστηριότητα: Βραχυχρόνιες ενοικιάσεις και μακροχρόνιες μισθώσεις Ι.Χ. αυτοκινήτων και LCV. Εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Εμπορικά σήματα: Avis, Budget, Payless

Στόλος οχημάτων 2022: 7.900 οχήματα σε βραχυχρόνιες ενοικιάσεις 41.300 οχήματα σε μακροχρόνιες μισθώσεις

Λοιπά στοιχεία: Εκπροσωπεί το διεθνές εμπορικό σήμα AVIS με 55 σταθμούς εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία αναπτύσσει το δίκτυό της και με τη μέθοδο franchising. Επιπλέον, εκπροσωπεί και το εμπορικό σήμα PAYLESS. Οι

μακροχρόνιες μισθώσεις κάλυψαν περίπου το 60% των συνολικών εσόδων του 2022.  
Προσωπικό: 449 άτομα.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 234.925.000

#### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 2009, κατόπιν συγχώνευσης των εταιρειών Πειραιώς Best Leasing ATEE και Olympic AE. Η προϋπάρχουσα εταιρεία Olympic AE είχε ιδρυθεί το 1970 στην Αθήνα (προϋπήρχε από το 1958) και αντιπροσώπευε στην Ελλάδα το διεθνές εμπορικό σήμα Avis, ενώ από τον Αύγουστο του 2007 ήταν θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς. Από το 2010 ανέλαβε και την εκπροσώπηση του διεθνούς εμπορικού σήματος Budget, αναλαμβάνοντας τη διαχείριση των κρατήσεων αυτού για την Ελλάδα. Το 2011 απορρόφησε την εταιρεία Πειραιώς Multifin AEE και το 2015 την εταιρεία Olympia Enterprises AE (Budget Athens). Το 2020 η επωνυμία της άλλαξε από Olympic ETE AE στη σημερινή. Τον Μάρτιο του 2018 ολοκληρώθηκαν οι κανονιστικές εγκρίσεις - από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και την Ευρωπαϊκή Αρχή Ανταγωνισμού- για τη μεταβίβαση του 100% της Olympic Avis Greece σε JV εταιρεία αποτελούμενη από την Avis Budget Group, (Avis BG), και την Otokoc Otomotiv, με την επωνυμία ΟΤΟΚΟC ABG HOLLAND BV. (Avis, χ.χ.)

### **ΕΘΝΙΚΗ ΛΗΖΙΝΓΚ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕΧΜ**

#### ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δραστηριότητα: Παροχή υπηρεσιών χρηματοδοτικής και λειτουργικής μίσθωσης. Υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης για την κάλυψη επαγγελματικών αναγκών σε κινητά και ακίνητα πάγια και υπηρεσίες λειτουργικής μίσθωσης σε Ι.Χ. επιβατικά και LCV.

Brand name: Εθνική Leasing

Λοιπά στοιχεία: Ανήκει στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας.

Προσωπικό: 40 άτομα

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2021 (€): 21.990.000

## ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 1990 στην Αθήνα αρχικά υπό την επωνυμία Λήζινγκ Εθνική Λυονναί ΑΕΧΜ την οποία και άλλαξε σε Εθνική Λήζινγκ ΑΕΧΜ το 1994 για να αλλάξει εκ νέου στη σημερινή το 2020. Το 2016 απορρόφησε τον κλάδο συμβάσεων χρηματοδοτικών μισθώσεων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από την Probank Χρηματοδοτικές Μισθώσεις ΑΕ. Δραστηριοποιείται στις μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων από το 2008. Διατηρεί υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. (Ethnolease, χ.χ.)

## ΕΙΕΛΑΝΤΙ ΟΤΟΜΟΤΙΒ ΑΕ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

### ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δραστηριότητα: Μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων. Εμπορία μεταχειρισμένων αυτοκινήτων

Brand name: ALD Automotive

Στόλος οχημάτων 2022: 7.265 οχήματα.

Λοιπά στοιχεία: Πρόκειται για θυγατρική της ALD International GMBH η οποία ανήκει στον όμιλο SOCIETE GENERALE.

Προσωπικό: 63 άτομα

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 31.368.508

## ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 2007 και το 2010 απορρόφησε τον κλάδο των μακροχρόνιων μισθώσεων αυτοκινήτων της εταιρείας SFS Hellasfinance Lease & Trade ΑΕ. Στις 22 Μαΐου 2023, η ALD Automotive ολοκλήρωσε με επιτυχία την εξαγορά της LeasePlan, μιας από τις κορυφαίες εταιρείες διαχείρισης στόλου και κινητικότητας παγκοσμίως. Από το 2019 εδρεύει στη σημερινή της διεύθυνση στον Άλιμο. Πλέον μετά τη συγγώνευση είναι γνωστή με το όνομα Ayvens. (Ayvens, χ.χ.)

## ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕΒΕ

### ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δραστηριότητα: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές, εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος και εμπόριο λεωφορείων, αυτοκινήτων, μοτοσυκλετών και ανταλλακτικών. Εμπόριο μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών. Επισκευές αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών. Βραχυχρόνιες ενοικιάσεις και μακροχρόνιες μισθώσεις αυτοκινήτων.

Εμπορικά σήματα: Executive Lease, Enterprise Rent a Car, National Car Rental, Alamo Rent a Car.

Στόλος οχημάτων 2022: 4.500 οχήματα σε βραχυχρόνιες ενοικιάσεις 11.300 οχήματα σε μακροχρόνιες μισθώσεις

Προσωπικό: 754 άτομα.

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύκλος εργασιών 2022 (€): 68.300.000

### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 1958 υπό την επωνυμία Τεχνικές & Ηλεκτρικές Συσκευές Αγγ. Περγλέγκας ΑΕ. Το 1961 εξαγοράστηκε από τον Νικόλαο Σφακιανάκη και η επωνυμία της άλλαξε σε Bussing Ελλάς ΑΕΒΕ. Το 1993 η επωνυμία της τροποποιήθηκε στη σημερινή. Το 2006 απορρόφησε τις εταιρείες Autoteam ΑΕΒΕ, Autolink ΑΕ, Autoforum ΑΕ και την Cadillac Hellas ΑΕ, η οποία εισήγαγε τις μάρκες Cadillac, Corvette, Hummer ενώ το 2007 απορρόφησε την Σφακιανάκης ΑΕ. Επιπλέον, το ίδιο έτος εξαγόρασε τις δραστηριότητες της λιανικής πώλησης αυτοκινήτων (Ford, Volvo, Fiat, Alfa Romeo και Lancia) από τις εταιρείες του ομίλου Κοντέλλης, ενώ το 2008 εξαγόρασε τις δραστηριότητες της λιανικής πώλησης αυτοκινήτων BMW από την εταιρεία Κουλούρης Γ. ΑΕ. Το 2013 απορρόφησε την εταιρεία Personal Best ΑΕ. Είναι αντιπρόσωπος της SUZUKI Ιαπωνίας. Στις 27/12/2016 απορρόφησε την εταιρεία EXECUTIVE LEASE ΑΕ (ίδρυση 1986) επεκτείνοντας έτσι την δραστηριότητά της και στις ενοικιάσεις αυτοκινήτων. (Sfakianakis, n.d.).

## Παράρτημα Γ – Καταγραφή συνεντεύξεων

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Ο παλιότερος πελάτης μου με λίζινγκ είναι από το 2015, επομένως 8 χρόνια. Έχουμε πελάτες μεγάλες ΟΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ και λίγες ΑΕ.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Ασφαλώς και μέρος της δουλειάς μου είναι να κάνω προτάσεις. Κυρίως προσανατολίζομαι στη μείωση του ΦΠΑ που καταβάλλουν οι πελάτες.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Κοίτα, υπάρχει πρόβλημα με τον ΦΠΑ που δεν εκπίπτει.. Λόγω νομοθεσίας ο ΦΠΑ δεν εκπίπτει από τη μίσθωση επιβατικών αυτοκινήτων. Οι περισσότεροι θέλουνε επιβατικό, δεν θέλουν επαγγελματικά βανάκια, οπότε για αυτό το λόγο δεν ενθαρρύνω τους πελάτες μου προς την μίσθωση.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Όπως προανέφερα, το μεγάλο ζήτημα είναι ο ΦΠΑ που είναι μόνο για τα επαγγελματικά βαν, αλλά οι περισσότεροι θέλουν επιβατικά αυτοκίνητα. Ξέρεις, για τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, για να πηγαίνουν από το σπίτι στη δουλειά και το αντίθετο. Άρα προτιμούν να το αγοράσουν, αφού δεν μπορούν να κάνουν κάτι με τον ΦΠΑ και να παίρνουν τις αντίστοιχες ετήσιες αποσβέσεις. 12% ή 16%.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Ναι ναι, φυσικά και έχει μέλλον. Η μίσθωση δεν είναι μια μόδα που θα περάσει. Ακόμα και για τους ιδιώτες οι οποίοι δεν θέλουν να ασχολούνται με την φροντίδα του αυτοκινήτου και έχουν την άνεση να αλλάζουν αυτοκίνητα κάθε 3-4 χρόνια. Οι επιχειρηματίες βέβαια έχουν τα οφέλη με την εξοδοποίηση.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Γενικά συστάσεις κάνω. Αν ξέρω κάποιον επαγγελματία που τον εμπιστεύομαι, τότε θα τον προτείνω στον πελάτη μου, οπότε σίγουρα θα το σκεφτόμουν και θα το έκανα. Δεν είναι τόσο το χρηματικό όσο να ξέρω ότι ο πελάτης μου θα βρει κάποιον επαγγελματία στο λίζινγκ ώστε να εξυπηρετηθεί.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Όχι! Έχω τόση δουλειά που δεν θα προλαβαίνω να διαχειρίζομαι και στόλους. (γέλια)

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Ναι! Στις προσφορές να φαίνεται οπωσδήποτε το ποσό της εξαγοράς, έτσι θα γίνεται καλύτερη η απόφαση για το λίζινγκ.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Η αλήθεια είναι ότι δεν έχω πολλούς πελάτες. Νομίζω τρεις. 2 ελεύθερους επαγγελματίες και μία ΟΕ.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Ναι, κάνω τις προτάσεις μου όπου χρειαστεί.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Συνήθως είναι στην επιλογή του πελάτη. Αυτοί κάθονται και ετοιμάζουν πίνακες με επιτόκια και συνολικά κόστη.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Τα έξοδα και ο ΦΠΑ. Αυτά παίζουν ρόλο. Στον ιδιώτη δεν το προτείνω ακόμα, καλύτερα να αγοράσει. Στον επιχειρηματία ναι. Ξέρεις ακόμα παίζουν ρόλο και όλες οι υπηρεσίες που περιλαμβάνονται. Σέρβις, λάστιχα και τα λοιπά. Είναι ξέγνοιαστος ο άλλος να αφοσιωθεί καλύτερα στη δουλειά του.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Ναι, σίγουρα έχει μέλλον. Ξέρεις, είναι πιο άμεσο, πιο εύκολο. Δεν χρειάζεται ο άλλος να τρέχει από δω και από κει στις αντιπροσωπείες να βρίσκει καλύτερες τιμές, προσφορές και τα λοιπά. Όλα πλέον γίνονται μέσω ίντερνετ και τηλεφώνου. Και να σου πω και κάτι άλλο, δεν μπλέκει ο άλλος με τη γραφειοκρατία. Δεν χρειάζεται ο επιχειρηματίας να τρέχει σε υπουργεία να το δηλώνει σαν επαγγελματικό. Είναι ένα έξοδο, εύκολο και πρακτικό.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Ναι, γιατί όχι; (λίγο σκεπτικός). Δεν είναι κάτι που παίρνει χρόνο. Έχω εδώ τις κάρτες της εταιρείας λίζινγκ και όποιος με ρωτάει θα του έδω την κάρτα του επαγγελματία που ασχολείται να μπει στη διαδικασία να πάρει προσφορά. Από κει και πέρα, δεν θα μπλέκομαι εγώ αν πάει κάτι στραβά. Όποιο πρόβλημα θα το λύσει ο πελάτης μου με την εταιρεία λίζινγκ. Επίσης, δεν φοβάμαι αν διαταραχθεί η σχέση

μου με τον πελάτη. Εγώ τι κάνω; Απλά του κάνω μια πρόταση. Είναι στο χέρι του να επιλέξει με ποια εταιρία θα συνεργαστεί.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Όχι! Έχω πολύ δουλειά. Ειδικά αυτή την περίοδο! (γέλια) (σσ Η συνέντευξη διεξήχθη Ιούλιο, μήνα φορολογικών δηλώσεων).

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Εμ, όχι, δεν έχω κάτι για να είμαι ειλικρινής. Αλλά αν πρέπει κάτι που πρέπει οπωσδήποτε να απαντήσω θα ήταν να γίνονται τροποποιήσεις στις προσφορές. Η αδερφή μου έχει λίζινγκ με 1200 χιλιόμετρα το μήνα και δεν της φτάνουν. Πάει συνέχεια χωριό και τα έχει ξεπεράσει ήδη! (γέλια)

### **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

10 χρόνια είναι ο παλιός πελάτης μου, ένας εργολάβος. Εμείς έχουμε ως επί το πλείστον ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές ομόρρυθμες επιχειρήσεις.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Όχι ιδιαίτερα, ως επί το πλείστον κρατάμε τα βιβλία. Θα κάνουμε κάτι λίγες προτάσεις, αλλά μέχρι εκεί.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Όχι, δεν μου το έχει ζητήσει ποτέ κανείς.



**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Προτείνουμε την αγορά και μάλιστα να το αγοράσει σαν ιδιώτης. Ξέρεις, οι πελάτες προσπαθούν να εμφανίσουν όσο το δυνατόν λιγότερα έσοδα, οπότε δεν μπορούν να δικαιολογήσουν και έξοδα ακόμα. Αν με καταλαβαίνεις.

**-Καταλαβαίνω.**

Το καλό με το λίζινγκ είναι η έμμεση χρηματοδότηση. Δεν μπλέκουν με τις τράπεζες που είναι αυστηρές στην αξιολόγηση. Στο λίζινγκ, ναι μεν γίνεται έλεγχος, αλλά είναι πιο μαλακά τα πράγματα. Το άλλο μεγάλο καλό είναι ότι πολλές φορές δεν χρειάζεται προκαταβολή. Απλά πληρώνεις μήνα με το μήνα.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Κοίτα έχουν βγει πολλές εταιρείες λίζινγκ τον τελευταίο καιρό. Αλλά πιστεύω ότι έχει μέλλον. Ναι, γιατί όχι; Και για τους ιδιώτες ακόμη γιατί δεν υπάρχει άγχος. Τι θα γίνει αν χαλάσει ή αν τρακάρει το αυτοκίνητο..

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Θα το σκεφτόμουν να κάνω τη σύσταση. Δεν έχω κάτι να χάσω.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Όχι, δεν θα το σκεφτόμουν. Μπλέξιμο ακούγεται η διαχείριση στόλου και δεν θα έμπαινα στη διαδικασία.

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Μμμ, όχι, δεν έχω κάτι να προτείνω.

#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Είμαστε σχετικά παλιό γραφείο εδώ στο κέντρο της Αθήνας, έχουμε πελάτες με 12, 13 χρόνια σε λίζινγκ, νομίζω από το 2010. Ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες εταιρείες και κάποιες ΙΚΕ τώρα τελευταία.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Θα κάνω κάποιες προτάσεις, ναι. Όχι για το leasing απαραίτητα, αλλά γενικά, τι να προσέξουν, τι να αλλάξουν, τέτοια.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Όχι, δεν μπαίνω καν σε αυτή τη διαδικασία. Ούτε οι πελάτες. Είναι βέβαια μερικοί ψείρες που κοιτάζουν μέχρι και τα δεκαδικά. Ακόμα απορώ πως κάθονται και ασχολούνται.. Και 1-2 χιλιάρικα να βγει πιο ακριβό το λίζινγκ συμφέρει γιατί δεν ασχολείσαι εσύ με το αμάξι.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Δεν περνάει ο ΦΠΑ και αυτό είναι πρόβλημα. Δεν μιλάω για τα επαγγελματικά, έτσι; Τα επιβατικά. Έρχονται και μου λένε “μα ο τάδε λογιστής το κάνει”. Ε τράβα σε αυτόν, εγώ δεν μπορώ να το κάνω.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Το βλέπω, έχει μέλλον, ναι. Το βλέπω και από το εξωτερικό. Οι περισσότεροι στην Ευρώπη με λίζινγκ το έχουν το αμάξι και θα έρθει και εδώ σιγά σιγά με τον καιρό.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής;  
Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Κοίτα, δεν έχω κάτι να χάσω! Και ο πελάτης δεν θα ψάχνεται και εγώ θα έχω το κέρδος μου. Να μην έχω στόχο έτσι; Παραδείγματος χάριν να πρέπει να φέρω 10-11 αμάξια το μήνα. Όποτε και αν τύχει.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Ξέρω πολλούς συναδέλφους που κάνουν και ασφάλειες, κάνουν και προγράμματα ΕΣΠΑ. Απορώ πως βρίσκουν το χρόνο. Εγώ εδώ δεν προλαβαίνω να κάνω αυτά που έχω ήδη, θα βάλω και το fleet management στο κεφάλι μου; (γέλια)

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Ναι! Να χαμηλώσουν τις τιμές! (γέλια)

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Έχουμε γύρω στους 10 λογαριασμούς με λίζινγκ στο στόλο τους. Από ατομικές επιχειρήσεις μέχρι και ΑΕ πρόσφατα. Ο πιο παλιός πελάτης με λίζινγκ ξεκίνησε 7 χρόνια πριν, λίγο καιρό αφότου άνοιξε το γραφείο.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Ναι, όπου μπορώ και βλέπω ότι έχει νόημα τους λέω την άποψή μου.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Όχι, δεν ασχολούμαι.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Για τους περισσότερους δεν αξίζει το λίζινγκ. Καλύτερα να τα αγοράσουν. Στα 4 χρόνια πληρώνεις σχεδόν όσο κάνει το αμάξι και στο τέλος δεν σου μένει. Και δεν αξίζουν οι υπηρεσίες. Εγώ προσωπικά είχα ένα μερσεντές τζιπ και πλήρωνα κάθε 2 χρόνια 250€ για σέρβις και το αμάξι δεν έπαθε τίποτα. Γιατί να το πηγαίνω κάθε χρόνο που θέλουν οι εταιρείες; Και στα καινούργια αμάξια πόσες βλάβες θα βγουν μέσα σε τέσσερα χρόνια; Όχι, δεν αξίζουν, το μόνο που αξίζει είναι η μεικτή ασφάλεια που και αυτή έχει απαλλαγή.

**-Δηλαδή για ποιον είναι το λίζινγκ;**

Μόνο για τις μεγάλες εταιρείες που έχουν πωλητές και πρέπει να παρέχουν αμάξια. Εκεί δεν αξίζει να κάνεις τα πάντα εσύ, αλλά να το αναλαμβάνει η εταιρεία λίζινγκ.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Έχει μέλλον; Ναι. Για όσους θέλουν να δηλώσουν έξοδα και όσο περνάνε τα χρόνια αυτό θα αυξάνεται. Ειδικά μετά τις τελευταίες νομοθετικές ρυθμίσεις με τα ρος και το τεκμαρτό εισόδημα.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Ναι, γιατί όχι; (σκεφτικός). Δεν έχω κάτι να χάσω.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Μπα, όχι, έχω ήδη αρκετούς μελάδες στο κεφάλι μου!

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Ναι, να κάνουν αναπροσαρμογή του μηνιαίου μισθώματος και προς τα κάτω.  
Παραδείγματος χάριν όταν κλείνω ένα αμάξι για 20.000 χιλιόμετρα το χρόνο και τελικά κάνω 10.000 να γίνεται να μου κατεβαίνει το μίσθωμα ανάλογα.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

32 χρόνια και παραπάνω από 20 πελάτες όλων των κατηγοριών.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Έχω ναι.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Δεν παρέχω ανάλυση, όχι. Ανάλογα τα οικονομικά δεδομένα του κάθε πελάτη προτείνω κατευθείαν αν πρέπει να το αγοράσει ή να το μισθώσει.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Σίγουρα το προτείνω στους γιατρούς που έχουν συντελεστή 45%. Και στις εταιρείες που έχουν πωλητές. Για αυτούς το αυτοκίνητο είναι αναλώσιμο. Το καλό το αμάξι, για το αφεντικό, το αγοράζεις, το προσέχεις. Το πας σε συνεργεία που εμπιστεύεσαι. Όχι στο συνεργείο του λίζινγκ που δεν ξέρεις αν θα σου έχει αλλάξει λάδια ή όχι.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Το λίζινγκ έχει μέλλον. Το 70-80% των αυτοκινήτων θα γίνονται λίζινγκ. Μόνο τα καλά και ακριβά θα αγοράζονται.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Κατά τη γνώμη μου δεν παίζει ρόλο η σύσταση. Ο πελάτης επιλέγει την αμεσότητα. Και όποιον θα το εξυπηρετήσει πιο γρήγορα.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

(γνέφει αρνητικά). Όχι δεν το σκέφτομαι.

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Να έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση. Τα τελευταία χρόνια με το ίντερνετ που γίνονται όλα με το κλικ, όλα είναι αποστειρωμένα. Α, και να βγάζουν τις λίστες μεταχειρισμένα για όλους στα site. Να μην τις έχουν μόνο οι dealers.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Για 9 χρόνια που λειτουργεί το γραφείο εγώ με τον συνεργάτη μου έχουμε 8-10 πελάτες με λίζινγκ. Κυρίως ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες και ΙΚΕ.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Ένα κομμάτι του ρόλου μου είναι να δίνω συμβουλές, ναι.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Ανάλυση όχι, αλλά τους εξηγώ τι τους συμφέρει και τι όχι. Για κάποιους που βρίσκονται ξαφνικά με ένα μεγάλο έσοδο τους λέω να κάνουν λίζινγκ. Για να το αντισταθμίσουν.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Τα έξοδα, όπως προ είπα, είναι ένας παράγοντας. Επίσης βολεύει για κάποιον που δεν ξέρει πώς θα πάει η επιχείρησή του. Ξέρεις, υπάρχουν πολλοί που ανοίγουν για 2-3 χρόνια και ξανακλείνουν. Εκεί κανείς λίζινγκ.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Έχει ψωμί ο κλάδος, ναι. Και ειδικά ό,τι έχει να κάνει με την ευελιξία. Το κρατάει, το επιστρέφει και προχωράει στο επόμενο. Κάποιοι βαριούνται και θέλουν συνέχεια να αλλάζουν.

**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Δεν είμαι αρνητικός. Ας μου αφήνουν εδώ (δείχνει το γραφείο του) κάρτες και όπου και όποιος ρωτάει θα του δίνω.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Προς το παρόν ασχολούμαστε με τα φοροτεχνικά. Όχι, δεν μας ενδιαφέρει η διαχείριση στόλου. Αν κάτι έχουμε κατά νου είναι στο μέλλον να ασχοληθούμε και με τη συμβουλευτική των επιχειρήσεων.

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Ναι, υπάρχει πιο άμεση επικοινωνία. Είχα έναν γνωστό σε μεγάλη εταιρία λίζινγκ, του είπα ότι έχω μια πελάτισσα που ψάχνει για αμάξι και δεν την κάλεσε ποτέ. Ούτε μετά από μία εβδομάδα. Δεν ξέρω αν ασχολούνται μόνο με μεγάλες εταιρείες, αλλά είναι απαράδεκτο. Είτε μικρός είναι ο πελάτης, είτε μεγάλος οφείλεις να επικοινωνήσεις. Μην εξαφανίζεσαι.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8**

**-Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)**

Έχω 2 πελάτες τα τελευταία 3 χρόνια και οι 2 ελεύθεροι επαγγελματίες.

**-Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.**

Ναι δίνω συμβουλές.

**-Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;**

Όχι ιδιαίτερα, το αποφασίζουν αυτοί ανάλογα τη δραστηριότητα.

**-Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;**

Ο ΦΠΑ είναι κάτι που κυνηγάνε. Πώς γίνεται να εκπέσει. Και τα άλλα είναι τα υψηλά κέρδη που πρέπει να μειώσουν.

**-Έχει μέλλον η μίσθωση;**

Βολεύει αρκετούς που θέλουν μια προσωρινή λύση. Προσφέρει ευελιξία και πολλές φορές παίρνεις αμάξι χωρίς προκαταβολή. Κάτι που σπάνια το κάνουν οι τράπεζες άμα κοιτάξεις για χρηματοδότηση.



**-Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής;  
Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.**

Δεν ξέρω αν θα αποδώσει, ίσως να το σκεφτόμουν.

**-Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).**

Παράλληλα με τα φοροτεχνικά κάνω και αιτήσεις στο ΑΣΕΠ, οπότε δεν έχω χρόνο να εντάξω και κάτι άλλο.

**-Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;**

Ναι, να δίνουν προσφορές με εξαγορά. Ίσως έτσι πολλοί να ξέρουν πόσο θα πληρώσουν συνολικά για να κρατήσουν το αυτοκίνητο. Χωρίς εξαγορά το σκέφτονται αν αξίζει το λίζινγκ.

## Παράρτημα Δ – Αντιστοίχιση κωδικών

Παρακάτω παρατίθενται σε πίνακα τα αποσπάσματα της εκάστοτε συνέντευξης με την αντιστοίχιση των κωδικών.

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
Ο παλιότερος πελάτης μου με λίζινγκ είναι από το 2015, επομένως 8 χρόνια. Έχουμε πελάτες μεγάλες ΟΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ και λίγες ΑΕ.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Ασφαλώς και μέρος της δουλειάς μου είναι να κάνω προτάσεις. Κυρίως προσανατολίζομαι στη μείωση του ΦΠΑ που καταβάλλουν οι πελάτες.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Κοίτα, υπάρχει πρόβλημα με τον ΦΠΑ που δεν εκπίπτει.. Λόγω νομοθεσίας ο ΦΠΑ δεν εκπίπτει από τη μίσθωση επιβατικών αυτοκινήτων. Οι περισσότεροι θέλουνε επιβατικό, δεν θέλουν επαγγελματικά βανάκια, οπότε για αυτό το λόγο δεν ενθαρρύνω τους πελάτες μου προς την μίσθωση.	Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες  Τύποι και Ανάγκες Πελατών  Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών

<p>Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;</p>	
<p>Όπως προανέφερα, το μεγάλο ζήτημα είναι ο ΦΠΑ που είναι μόνο για τα επαγγελματικά βαν, αλλά οι περισσότεροι θέλουν επιβατικά αυτοκίνητα. Ξέρεις, για τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, για να πηγαίνουν από το σπίτι στη δουλειά και το αντίθετο. Άρα προτιμούν να το αγοράσουν, αφού δεν μπορούν να κάνουν κάτι με τον ΦΠΑ και να παίρνουν τις αντίστοιχες ετήσιες αποσβέσεις. 12% ή 16%.</p>	<p>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p> <p>Τύποι και Ανάγκες Πελατών</p> <p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Έχει μέλλον η μίσθωση;</p>	
<p>Ναι ναι, φυσικά και έχει μέλλον. Η μίσθωση δεν είναι μια μόδα που θα περάσει. Ακόμα και για τους ιδιώτες οι οποίοι δεν θέλουν να ασχολούνται με την φροντίδα του αυτοκινήτου και έχουν την άνεση να αλλάζουν αυτοκίνητα κάθε 3-4 χρόνια. Οι επιχειρηματίες βέβαια έχουν τα οφέλη με την εξοδοποίηση.</p>	<p>Βιωσιμότητα της Μίσθωσης</p> <p>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.</p>	
<p>Γενικά συστάσεις κάνω. Αν ξέρω κάποιον επαγγελματία που τον εμπιστεύομαι, τότε θα τον προτείνω στον πελάτη μου, οπότε σίγουρα θα το σκεφτόμουν και θα το έκανα. Δεν είναι τόσο το χρηματικό όσο να ξέρω ότι ο πελάτης μου θα βρει κάποιον επαγγελματία στο λίζινγκ ώστε να εξυπηρετηθεί.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet</p>	

management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).	
Όχι! Έχω τόση δουλειά που δεν θα προλαβαίνω να διαχειρίζομαι και στόλους. (γέλια)	Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου
Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;	
Ναι! Στις προσφορές να φαίνεται οπωσδήποτε το ποσό της εξαγοράς, έτσι θα γίνεται καλύτερη η απόφαση για το λίζινγκ.	Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
Η αλήθεια είναι ότι δεν έχω πολλούς πελάτες. Νομίζω τρεις, 2 ελεύθερους επαγγελματίες και μία ΟΕ.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Ναι, κάνω τις προτάσεις μου όπου χρειαστεί.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	

<p>Συνήθως είναι στην επιλογή του πελάτη. Αυτοί κάθονται και ετοιμάζουν πίνακες με επιτόκια και συνολικά κόστη.</p>	<p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;</p>	
<p>Τα έξοδα και ο ΦΠΑ. Αυτά παίζουν ρόλο. Στον ιδιώτη δεν το προτείνω ακόμα, καλύτερα να αγοράσει. Στον επιχειρηματία ναι. Ξέρεις ακόμα παίζουν ρόλο και όλες οι υπηρεσίες που περιλαμβάνονται. Σέρβις, λάστιχα και τα λοιπά. Είναι ξέγνοιαστος ο άλλος να αφοσιωθεί καλύτερα στη δουλειά του.</p>	<p>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Έχει μέλλον η μίσθωση;</p>	
<p>Ναι, σίγουρα έχει μέλλον. Ξέρεις, είναι πιο άμεσο, πιο εύκολο. Δεν χρειάζεται ο άλλος να τρέχει από δω και από κει στις αντιπροσωπείες να βρίσκει καλύτερες τιμές, προσφορές και τα λοιπά. Όλα πλέον γίνονται μέσω ίντερνετ και τηλεφώνου. Και να σου πω και κάτι άλλο, δεν μπλέκει ο άλλος με τη γραφειοκρατία. Δεν χρειάζεται ο επιχειρηματίας να τρέχει σε υπουργεία να το δηλώνει σαν επαγγελματικό. Είναι ένα έξοδο, εύκολο και πρακτικό.</p>	<p>Βιωσιμότητα της Μίσθωσης  Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.</p>	

<p>Ναι, γιατί όχι; (λίγο σκεπτικός). Δεν είναι κάτι που παίρνει χρόνο. Έχω εδώ τις κάρτες της εταιρείας λίζινγκ και όποιος με ρωτάει θα του έδω την κάρτα του επαγγελματία που ασχολείται να μπει στη διαδικασία να πάρει προσφορά. Από κει και πέρα, δεν θα μπλέκομαι εγώ αν πάει κάτι στραβά. Όποιο πρόβλημα θα το λύσει ο πελάτης μου με την εταιρεία λίζινγκ. Επίσης, δεν φοβάμαι αν διαταραχθεί η σχέση μου με τον πελάτη. Εγώ τι κάνω; Απλά του κάνω μια πρόταση. Είναι στο χέρι του να επιλέξει με ποια εταιρία θα συνεργαστεί.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p> <p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).</p>	
<p>Όχι! Έχω πολύ δουλειά. Ειδικά αυτή την περίοδο! (γέλια) (σσ Η συνέντευξη διεξήχθη Ιούλιο, μήνα φορολογικών δηλώσεων).</p>	
<p>Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;</p>	
<p>Εμ, όχι, δεν έχω κάτι για να είμαι ειλικρινής. Αλλά αν πρέπει κάτι που πρέπει οπωσδήποτε να απαντήσω θα ήταν να γίνονται τροποποιήσεις στις προσφορές. Η αδερφή μου έχει λίζινγκ με 1200 χιλιόμετρα το μήνα και δεν της φτάνουν. Πάει συνέχεια χωριό και τα έχει ξεπεράσει ήδη! (γέλια)</p>	<p>Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών</p>

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
10 χρόνια είναι ο παλιός πελάτης μου, ένας εργολάβος. Εμείς έχουμε ως επί το πλείστον ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές ομόρρυθμες επιχειρήσεις.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Όχι ιδιαίτερα, ως επί το πλείστον κρατάμε τα βιβλία. Θα κάνουμε κάτι λίγες προτάσεις, αλλά μέχρι εκεί.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Όχι, δεν μου το έχει ζητήσει ποτέ κανείς.	
Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;	
Προτείνουμε την αγορά και μάλιστα να το αγοράσει σαν ιδιώτης. Ξέρεις, οι πελάτες προσπαθούν να εμφανίσουν όσο το δυνατόν λιγότερα έσοδα, οπότε δεν μπορούν να δικαιολογήσουν και έξοδα ακόμα. Αν με καταλαβαίνεις.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Καταλαβαίνω.	

<p>Το καλό με το λίζινγκ είναι η έμμεση χρηματοδότηση. Δεν μπλέκουν με τις τράπεζες που είναι αυστηρές στην αξιολόγηση. Στο λίζινγκ, ναι μεν γίνεται έλεγχος, αλλά είναι πιο μαλακά τα πράγματα. Το άλλο μεγάλο καλό είναι ότι πολλές φορές δεν χρειάζεται προκαταβολή. Απλά πληρώνεις μήνα με το μήνα.</p>	<p>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Έχει μέλλον η μίσθωση;</p>	
<p>Κοίτα έχουν βγει πολλές εταιρείες λίζινγκ τον τελευταίο καιρό. Αλλά πιστεύω ότι έχει μέλλον. Ναι, γιατί όχι; Και για τους ιδιώτες ακόμη γιατί δεν υπάρχει άγχος. Τι θα γίνει αν χαλάσει ή αν τρακάρει το αυτοκίνητο..</p>	<p>Βιωσιμότητα της Μίσθωσης Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.</p>	
<p>Θα το σκεφτόμουν να κάνω τη σύσταση. Δεν έχω κάτι να χάσω.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).</p>	
<p>Όχι, δεν θα το σκεφτόμουν. Μπλέξιμο ακούγεται η διαχείριση στόλου και δεν θα έμπαίνα στη διαδικασία.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;</p>	
<p>Μμμ, όχι, δεν έχω κάτι να προτείνω.</p>	



#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
Είμαστε σχετικά παλιό γραφείο εδώ στο κέντρο της Αθήνας, έχουμε πελάτες με 12, 13 χρόνια σε λίζινγκ, νομίζω από το 2010. Ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες εταιρείες και κάποιες ΙΚΕ τώρα τελευταία.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Θα κάνω κάποιες προτάσεις, ναι. Όχι για το leasing απαραίτητα, αλλά γενικά, τι να προσέξουν, τι να αλλάξουν, τέτοια.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Όχι, δεν μπαίνω καν σε αυτή τη διαδικασία. Ούτε οι πελάτες. Είναι βέβαια μερικοί ψείρες που κοιτάζουν μέχρι και τα δεκαδικά. Ακόμα απορώ πως κάθονται και ασχολούνται.. Και 1-2 χιλιάρικα να βγει πιο ακριβό το λίζινγκ συμφέρει γιατί δεν ασχολείσαι εσύ με το αμάξι.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;	

<p>Δεν περνάει ο ΦΠΑ και αυτό είναι πρόβλημα. Δεν μιλάω για τα επαγγελματικά, έτσι; Τα επιβατικά. Έρχονται και μου λένε “μα ο τάδε λογιστής το κάνει”. Ε τράβα σε αυτόν, εγώ δεν μπορώ να το κάνω.</p>	<p>Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Έχει μέλλον η μίσθωση;</p>	
<p>Το βλέπω, έχει μέλλον, ναι. Το βλέπω και από το εξωτερικό. Οι περισσότεροι στην Ευρώπη με λίζινγκ το έχουν το αμάξι και θα έρθει και εδώ σιγά σιγά με τον καιρό.</p>	<p>Βιωσιμότητα της Μίσθωσης</p>
<p>Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.</p>	
<p>Κοίτα, δεν έχω κάτι να χάσω! Και ο πελάτης δεν θα ψάχνεται και εγώ θα έχω το κέρδος μου. Να μην έχω στόχο έτσι; Παραδείγματος χάριν να πρέπει να φέρω 10-11 αμάξια το μήνα. Όποτε και αν τύχει.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).</p>	
<p>Ξέρω πολλούς συναδέλφους που κάνουν και ασφάλειες, κάνουν και προγράμματα ΕΣΠΑ. Απορώ πως βρίσκουν το χρόνο. Εγώ εδώ δεν προλαβαίνω να κάνω αυτά που έχω ήδη, θα βάλω και το fleet management στο κεφάλι μου; (γέλια)</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;</p>	
<p>Ναι! Να χαμηλώσουν τις τιμές! (γέλια)</p>	<p>Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών</p>

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5

<p>Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)</p>	
<p>Έχουμε γύρω στους 10 λογαριασμούς με λίζινγκ στο στόλο τους. Από ατομικές επιχειρήσεις μέχρι και ΑΕ πρόσφατα. Ο πιο παλιός πελάτης με λίζινγκ ξεκίνησε 7 χρόνια πριν, λίγο καιρό αφότου άνοιξε το γραφείο.</p>	<p>Τύποι και Ανάγκες Πελατών</p>
<p>Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.</p>	
<p>Ναι, όπου μπορώ και βλέπω ότι έχει νόημα τους λέω την άποψή μου.</p>	<p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>
<p>Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;</p>	
<p>Όχι, δεν ασχολούμαι.</p>	
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;</p>	
<p>Για τους περισσότερους δεν αξίζει το λίζινγκ. Καλύτερα να τα αγοράσουν. Στα 4 χρόνια πληρώνεις σχεδόν όσο κάνει το αμάξι και στο τέλος δεν σου μένει. Και δεν αξίζουν οι υπηρεσίες. Εγώ προσωπικά είχα ένα μερσεντές τζιπ και πλήρωνα κάθε 2 χρόνια 250€ για σέρβις και το αμάξι δεν έπαθε τίποτα. Γιατί να το πηγαίνω κάθε χρόνο που</p>	<p>Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών</p>

<p>θέλουν οι εταιρείες; Και στα καινούργια αμάξια πόσες βλάβες θα βγουν μέσα σε τέσσερα χρόνια; Όχι, δεν αξίζουν, το μόνο που αξίζει είναι η μεικτή ασφάλεια που και αυτή έχει απαλλαγή.</p>	
<p>Δηλαδή για ποιον είναι το λίζινγκ;</p>	
<p>Μόνο για τις μεγάλες εταιρείες που έχουν πωλητές και πρέπει να παρέχουν αμάξια. Εκεί δεν αξίζει να κάνεις τα πάντα εσύ, αλλά να το αναλαμβάνει η εταιρεία λίζινγκ.</p>	<p>Τύποι και Ανάγκες Πελατών</p>
<p>Έχει μέλλον η μίσθωση;</p>	
<p>Έχει μέλλον; Ναι. Για όσους θέλουν να δηλώσουν έξοδα και όσο περνάνε τα χρόνια αυτό θα αυξάνεται. Ειδικά μετά τις τελευταίες νομοθετικές ρυθμίσεις με τα ρος και το τεκμαρτό εισόδημα.</p>	<p>Βιωσιμότητα της Μίσθωσης Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες</p>
<p>Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.</p>	
<p>Ναι, γιατί όχι; (σκεπτικός). Δεν έχω κάτι να χάσω.</p>	
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).</p>	
<p>Μπα, όχι, έχω ήδη αρκετούς μπελάδες στο κεφάλι μου!</p>	
<p>Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;</p>	
<p>Ναι, να κάνουν αναπροσαρμογή του μηνιαίου μισθώματος και προς τα κάτω. Παραδείγματος χάριν όταν κλείνω ένα αμάξι για 20.000 χιλιόμετρα το χρόνο και τελικά κάνω 10.000 να γίνεται να μου κατεβαίνει το μίσθωμα ανάλογα.</p>	<p>Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών</p>

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
32 χρόνια και παραπάνω από 20 πελάτες όλων των κατηγοριών.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Έχω ναι.	
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Δεν παρέχω ανάλυση, όχι. Ανάλογα τα οικονομικά δεδομένα του κάθε πελάτη προτείνω κατευθείαν αν πρέπει να το αγοράσει ή να το μισθώσει.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;	
Σίγουρα το προτείνω στους γιατρούς που έχουν συντελεστή 45%. Και στις εταιρείες που έχουν πωλητές. Για αυτούς το αυτοκίνητο είναι αναλώσιμο. Το καλό το αμάξι, για το αφεντικό, το αγοράζεις, το προσέχεις. Το πας σε συνεργεία που εμπιστεύεσαι. Όχι στο συνεργείο του λίζινγκ που δεν ξέρεις αν θα σου έχει αλλάξει λάδια ή όχι.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών  Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες
Έχει μέλλον η μίσθωση;	

Το λίζινγκ έχει μέλλον. Το 70-80% των αυτοκινήτων θα γίνονται λίζινγκ. Μόνο τα καλά και ακριβά θα αγοράζονται.	Βιωσιμότητα της Μίσθωσης
Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.	
Κατά τη γνώμη μου δεν παίζει ρόλο η σύσταση. Ο πελάτης επιλέγει την αμεσότητα. Και όποιον θα το εξυπηρετήσει πιο γρήγορα.	Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου
Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).	
(γνέφει αρνητικά). Όχι δεν το σκέφτομαι.	
Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;	
Να έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση. Τα τελευταία χρόνια με το ίντερνετ που γίνονται όλα με το κλικ, όλα είναι αποστειρωμένα. Α και να βγάζουν τις λίστες μεταχειρισμένα για όλους στα site. Να μην τις έχουν μόνο οι ντίλερς.	Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
Για 9 χρόνια που λειτουργεί το γραφείο εγώ με τον συνεργάτη μου έχουμε 8-10 πελάτες με λίζινγκ.	

Κυρίως ελεύθεροι επαγγελματίες, ομόρρυθμες και ΙΚΕ.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Ένα κομμάτι του ρόλου μου είναι να δίνω συμβουλές, ναι.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Ανάλυση όχι, αλλά τους εξηγώ τι τους συμφέρει και τι όχι. Για κάποιους που βρίσκονται ξαφνικά με ένα μεγάλο έσοδο τους λέω να κάνουν λίζινγκ. Για να το αντισταθμίσουν.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;	
Τα έξοδα, όπως προείπα, είναι ένας παράγοντας. Επίσης βολεύει για κάποιον που δεν ξέρει πώς θα πάει η επιχείρησή του. Ξέρεις, υπάρχουν πολλοί που ανοίγουν για 2-3 χρόνια και ξανακλείνουν. Εκεί κανείς λίζινγκ.	Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες
Έχει μέλλον η μίσθωση;	
Έχει ψωμί ο κλάδος, ναι. Και ειδικά ό,τι έχει να κάνει με την ευελιξία. Το κρατάει, το επιστρέφει και προχωράει στο επόμενο. Κάποιοι βαριούνται και θέλουν συνέχεια να αλλάζουν.	Βιωσιμότητα της Μίσθωσης Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες
Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.	

<p>Δεν είμαι αρνητικός. Ας μου αφήνουν εδώ (δείχνει το γραφείο του) κάρτες και όπου και όποιος ρωτάει θα του δίνω.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).</p>	
<p>Προς το παρόν ασχολούμαστε με τα φοροτεχνικά. Όχι, δεν μας ενδιαφέρει η διαχείριση στόλου. Αν κάτι έχουμε κατά νου είναι στο μέλλον να ασχοληθούμε και με τη συμβουλευτική των επιχειρήσεων.</p>	<p>Συστάσεις και Διαχείριση Στόλου</p>
<p>Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;</p>	
<p>Να υπάρχει πιο άμεση επικοινωνία. Είχα έναν γνωστό σε μεγάλη εταιρία λίζινγκ, του είπα ότι έχω μια πελάτισσα που ψάχνει για αμάξι και δεν την κάλεσε ποτέ. Ούτε μετά από μία εβδομάδα. Δεν ξέρω αν ασχολούνται μόνο με μεγάλες εταιρείες, αλλά είναι απαράδεκτο. Είτε μικρός είναι ο πελάτης, είτε μεγάλος οφείλεις να επικοινωνήσεις. Μην εξαφανίζεσαι.</p>	<p>Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών</p>



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8

ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
Πόσα χρόνια έχετε πελάτες που μισθώνουν οχήματα; Συνήθως ποιοι πελάτες ασχολούνται με το leasing; (ελ.επαγγελματίες, ΙΚΕ, ΟΕ κτλ.)	
Έχω 2 πελάτες τα τελευταία 3 χρόνια και οι 2 ελεύθεροι επαγγελματίες.	Τύποι και Ανάγκες Πελατών
Έχετε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; Προτείνετε στους πελάτες σας τρόπους φοροελαφρύνσεων; Πχ μείωση της φορολογίας εισοδήματος μέσω αύξησης των δαπανών.	
Ναι δίνω συμβουλές.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Όσον αφορά τον στόλο των οχημάτων παρέχετε στον πελάτη ανάλυση που συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της αγοράς έναντι της μίσθωσης και το αντίθετο;	
Όχι ιδιαίτερα, το αποφασίζουν αυτοί ανάλογα τη δραστηριότητα.	Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών
Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των πελατών σας σχετικά με την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (αγορά έναντι μίσθωσης); Ποια είναι συνήθως η συμβουλή σας;	
Ο ΦΠΑ είναι κάτι που κυνηγάνε. Πώς γίνεται να εκπέσει. Και τα άλλα είναι τα υψηλά κέρδη που πρέπει να μειώσουν.	Οικονομικοί και Ψυχολογικοί Παράγοντες
Έχει μέλλον η μίσθωση;	
Βολεύει αρκετούς που θέλουν μια προσωρινή λύση. Προσφέρει ευελιξία και πολλές φορές παίρνεις αμάξι χωρίς προκαταβολή. Κάτι που	Βιωσιμότητα της Μίσθωσης Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων και Παροχή Συμβουλών

σπάνια το κάνουν οι τράπεζες άμα κοιτάξεις για χρηματοδότηση.	
Θα σκεφτόσασταν την ιδέα της σύστασης (referral) έναντι χρηματικής αμοιβής; Πχ για κάθε σύσταση χρηματικό bonus 50€.	
Δεν ξέρω αν θα αποδώσει, ίσως να το σκεφτόμουν.	
Έχετε ένα υπάρχον πελατολόγιο. Θα το σκεφτόσασταν εκτός από το λογιστικά βιβλία να διαχειρίζεστε και τον στόλο του πελάτη σας; (fleet management). Η συνεργασία με την εταιρία leasing θα γίνει με τη μορφή της μεσιτείας (% προμήθεια).	
Παράλληλα με τα φοροτεχνικά κάνω και αιτήσεις στο ΑΣΕΠ, οπότε δεν έχω χρόνο να εντάξω και κάτι άλλο.	
Τέλος, έχετε να δώσετε κάποια συμβουλή στις εταιρίες leasing;	
Ναι, να δίνουν προσφορές με εξαγορά. Ίσως έτσι πολλοί να ξέρουν πόσο θα πληρώσουν συνολικά για να κρατήσουν το αυτοκίνητο. Χωρίς εξαγορά το σκέφτονται αν αξίζει το λίζινγκ.	Προτάσεις για Βελτίωση των Υπηρεσιών

## Βιβλιογραφία

- AccountingTools. (2023, December 04). *Lease accounting*. Ανάκτηση από AccountingTools: <https://www.accountingtools.com/articles/lease-accounting.html>
- ACEA. (2024, January 18). *New car registrations: +13.9% in 2023; battery electric 14.6% market share*. Ανάκτηση από ACEA: <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-13-9-in-2023-battery-electric-14-6-market-share/>
- AESA. (2020, August 27). *Blog 132-Research Onion: A Systematic Approach to Designing Research Methodology*. Ανάκτηση από Aesanetwork: <https://www.aesanetwork.org/research-onion-a-systematic-approach-to-designing-research-methodology/>
- Ananthakrishnan, B., Krishnamurthy, H., & Muthiah, S. (2018, November 18). *How disruptive technologies are opening up innovative opportunities in services*. Ανάκτηση από McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-disruptive-technologies-are-opening-up-innovative-opportunities-in-services>
- Andrea Cardoni, F. Z. (2018). Strategic planning for value creation in business networks. Conceptual framework and theoretical proposals. *MANAGEMENT CONTROL*, 28.
- Anugerah Satiawarman, T. S. (2021). BUSINESS STRATEGY FORMULATION OF DAYA MINYAK, Ltd. *Eksis Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 16.
- Arval. (2024). *About Arval*. Ανάκτηση από Arval: <https://www.arval.com/about-us?focus=true>
- Arval. (χ.χ.). *Arval Leasing: Ποιοι Είμαστε*. Ανάκτηση από Arval: <https://www.arval.gr/leasing-arval-poioid-eimaste>
- Arval Mobility Observatory. (2023). *Mobility and Fleet Barometer 2023*. Ανάκτηση από Arval Mobility Observatory: <https://www.arval.gr/sites/default/files/169/2023/10/Arval%20Mobility%2026%20Fleet%20Barometer%202023.pdf>
- Arval-Mobility-Observatory. (χ.χ.). *About Arval Mobility Observatory*. Ανάκτηση από Arval: <https://www.arval.com/arval-mobility-observatory-homepage-amoo?focus=true>

- Autohellas. (χ.χ.). *Σύντομο Ιστορικό*. Ανάκτηση από Autohellas:  
<https://www.autohellas.gr/autohellas-group/syntomo-istoriko/>
- Avetisyan, M. (2018). Impacts of global carbon pricing on international trade, modal choice and emissions from international transport. *Energy Economics*, 23.
- AVIS. (2024). *AVIS History*. Ανάκτηση από AVIS: <https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>
- Avis. (χ.χ.). *Η εταιρία*. Ανάκτηση από Avis: <https://www.avis.gr/company>
- Ayvens. (2024). *Where we've come from*. Ανάκτηση από Ayvens:  
<https://www.ayvens.com/en-cp/about-us/our-heritage/>
- Ayvens. (χ.χ.). *Σχετικά με εμάς*. Ανάκτηση από Ayvens: <https://www.ayvens.com/el-gr/poioi-eimaste-mathe-gia-emas/>
- Azmi, F. (2022). Legal Analysis Of The Lease Agreement. *IAML*, 5.
- Bailey, R. L. (2019). Best Practices for Conducting Observational Research to Assess the Relation between Nutrition and Bone: An International Working Group Summary. *Advances in Nutrition*, 391-409.
- Barnes, J. (2021, April 12). *The Shift To Direct-To-Consumer: How To Create A True Omnichannel Customer Experience*. Ανάκτηση από Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/04/12/the-shift-to-direct-to-consumer-how-to-create-a-true-omnichannel-customer-experience/>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 13.
- Behar, A. (2021, April 14). *Is It Better To Lease Or Own Commercial Property? How Entrepreneurs Can Decide*. Ανάκτηση από Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/04/14/is-it-better-to-lease-or-own-commercial-property-how-entrepreneurs-can-decide/>
- Bhandari, P. (2023, June 22). *What Is Quantitative Research? | Definition, Uses & Methods*. Ανάκτηση από Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>
- Board, F. C. (χ.χ.). *Human-Centric Leadership: Emotional Intelligence Skills To Build*. Ανάκτηση από Fast Company: <https://board.fastcompany.com/blog/emotional-intelligence-skills-human-centric-leadership>

- Bonhomme, B. E., Marnewick, A., & Marnewick, C. (2022). Effective strategy implementation through rail infrastructure projects. *IEEE Technology and Engineering Management Conference*, 183.
- Boyles, M. (2022, April 14). *4 Business Strategy Skills Every Business Leader Needs*. Ανάκτηση από Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-strategy-skills>
- Bradley, C., & Dawson, A. (2023, December 18). *How We Help Clients / Strategy*. Ανάκτηση από McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/strategy>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE Publications Ltd.
- Carlier, M. (2023, December 18). *Impact of COVID-19 on the automotive industry worldwide - Statistics & Facts*. Ανάκτηση από Statista: <https://www.statista.com/topics/8749/impact-of-covid-19-on-the-automotive-industry-worldwide/#topicOverview>
- CFI. (χ.χ.). *Stakeholder*. Ανάκτηση από Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/stakeholder/>
- Chan, A. P., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Emerald Insight*, 20.
- ChaseBank. (χ.χ.). *Pros and cons of leasing a car*. Ανάκτηση από Chase: <https://www.chase.com/personal/auto/education/leasing/pros-and-cons-of-leasing-a-car>
- Chen, J. (2024, May 10). *Business-to-Business (B2B): What It Is and How It's Used*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>
- Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. Στο E. A. Chinyio, & A. Akintoye, *Construction Management and Economics* (σσ. 91–599). London: Taylor & Francis.
- Chirio, G. (2018, June 14). *The 6 Ways to Grow a Company*. Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/06/the-6-ways-to-grow-a-company>
- Coach, P. R. (χ.χ.). *How to Develop a Stakeholder Register*. Ανάκτηση από Project Risk Coach: <https://projectriskcoach.com/how-to-develop-a-stakeholder-register/>

- Colby, C., & Bell, K. (2016, April 14). *The On-Demand Economy Is Growing, and Not Just for the Young and Wealthy*. Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/04/the-on-demand-economy-is-growing-and-not-just-for-the-young-and-wealthy>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Cuofano, G. (2024, July 6). *MailChimp Business Model*. Ανάκτηση από FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/mailchimp-business-model/>
- de Groot, J. (2020, March 11). *Europeans lease and rent more cars than ever before*. Ανάκτηση από Dataforce: <https://www.dataforce.de/en/news/europeans-lease-and-rent-more-cars-than-ever-before/>
- Deeb, G. (2021, December 2). *How To Master Your Marketing Funnel And Media Mix*. Ανάκτηση από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2021/12/02/how-to-master-your-marketing-funnel-and-media-mix/>
- Donaldson, G. (1995, July-August). *A New Tool for Boards: The Strategic Audit*. Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/07/a-new-tool-for-boards-the-strategic-audit>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Abductive reasoning (abductive approach)*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/abductive-reasoning-abductive-approach/>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Deductive Approach (Deductive Reasoning)*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Inductive Approach (Inductive Reasoning)*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/inductive-approach-2/>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Interpretivism (interpretivist) Research Philosophy*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-philosophy/interpretivism/>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Positivism Research Philosophy*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-philosophy/positivism/>

- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Positivism Research Philosophy*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-philosophy/positivism/>
- Dudovskiy, J. (χ.χ.). *Pragmatism Research Philosophy*. Ανάκτηση από Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-philosophy/pragmatism-research-philosophy/>
- Economist. (2022, December 19). *Economist: Greece top 'economic winner' of 2022*. Ανάκτηση από Economist: <https://www.ot.gr/2022/12/19/english-edition/economist-greece-top-economic-winner-of-2022/>
- Eliot & Associates. (2005). *Guidelines for Conducting a Focus Group*. Ανάκτηση από University of Mississippi: [https://irep.olemiss.edu/wp-content/uploads/sites/98/2016/05/Trinity\\_Duke\\_How\\_to\\_Conduct\\_a\\_Focus\\_Group.pdf](https://irep.olemiss.edu/wp-content/uploads/sites/98/2016/05/Trinity_Duke_How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf)
- Enterprise. (2024). *Behind the Household Name*. Ανάκτηση από Enterprise Mobility: <https://www.enterprisemobility.com/en/about/our-heritage.html>
- Ethnolease. (χ.χ.). *Η Εταιρεία*. Ανάκτηση από Ethnolease: [https://www.ethnolease.gr/company/company\\_informations](https://www.ethnolease.gr/company/company_informations)
- Europcar. (2024). *Company History*. Ανάκτηση από Europcar Mobility: <https://www.europcarfleet.ie/company-history/>
- European Commission. (2024, May 15). *Spring 2024 Economic Forecast: A gradual expansion amid high geopolitical risks*. Ανάκτηση από European Commission: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2024-economic-forecast-gradual-expansion-amid-high-geopolitical-risks\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2024-economic-forecast-gradual-expansion-amid-high-geopolitical-risks_en)
- Fan J, B. J. (2005). Vehicle Acquisitions: Leasing or Financing? *The Journal Of Consumer Affairs*, 237-253.
- Fernando, J. (2024, June 23). *What Are Stakeholders? Definition, Types, and Examples*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>
- Flexcar. (χ.χ.). *Ποιοί είμαστε*. Ανάκτηση από Flexcar: <https://flexcar.gr/faq/#%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%AF-%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5>
- Gal, S., & Irvine, J. T. (2019). *Signs of Difference: Language and Ideology in Social Life*. Cambridge : Cambridge University Press.

- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, S. (1980, July). *Strategic Management for Competitive Advantage*. Ανάκτηση από Harvard Business Review:  
<https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
- Goodkind, N. (2023, January 12). *Auto sales are falling — but profits are surging. Welcome to the new normal*. Ανάκτηση από CNN:  
<https://edition.cnn.com/2023/01/12/investing/premarket-stocks-trading/index.html>
- Gordon, J. (2024, April 21). *Aggregator Model - Explained*. Ανάκτηση από The Business Professor: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/aggregator-model-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/aggregator-model-definition)
- Gospodinov, K. (2023, June 7). *10 Growth Strategies Every Business Owner Should Know*. Ανάκτηση από Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/10-growth-strategies-every-business-owner-should-know/452857>
- Hayes, A. (2024, June 30). *What Is a Franchise, and How Does It Work?* Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp>
- Heineke, K., Laverty, N., Möller, T., & Ziegler, F. (2023, April 19). *The future of mobility*. Ανάκτηση από McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-mobility-evolves>
- Hertz. (2022, June 2022). *100 Years of Hertz History*. Ανάκτηση από Hertz:  
<https://www.hertz.com/us/en/blog/automotive/100-years-of-hertz-history>
- Houston, M. (2024, May 2). *Strategies For Growing Your Business Without Sacrificing Profit*. Ανάκτηση από Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2024/05/02/strategies-for-growing-your-business-without-sacrificing-profit/>
- Humphrey, A. (2005). *Marketing Theories – Swot Analysis*. Ανάκτηση από Professional Academy: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-swot-analysis/>
- Indeed. (2022, October 1). *15 Types of Stakeholder Analysis (And Why It's Important)*. Ανάκτηση από Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-stakeholder-analysis>
- Indeed, E. T. (2022, June 25). *What Are Strategic Resources? (And Other FAQs)*. Ανάκτηση από Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-strategic-resources>



- Jaynes, M. (2023, October 23). *How Do Leasing Companies Make Money?* Ανάκτηση από Quadrent: <https://www.quadrent.com.au/leasing-blog/how-do-leasing-companies-make-money>
- Jersak, M. (2017). *14 Methods to Effectively Monitor Stakeholder Engagement*. Ανάκτηση από People First Project Management: <https://www.peoplefirstprojectmanagement.com/14-methods-to-effectively-monitor-stakeholder-engagement/>
- Kazmaier, C. (2016, February). *A critical assessment of Richard Whittington's 'Four Generic Approaches' on strategy*. Ανάκτηση από Kazmaier Translations: <https://www.kazmaier-translations.com/business-strategy/a-critical-assessment-of-richard-whittington-s-four-generic-approaches-on-strategy/>
- Kelion, L. (2021, March 22). *Factory blaze adds to computer chip supply crisis*. Ανάκτηση από BBC: <https://www.bbc.com/news/technology-56486242>
- Kenton, W. (2024, June 13). *B2C: How Business-to-Consumer Sales Works, Types, and Examples*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>
- Kenton, W. (2024, July 13). *What Is Risk Management in Finance, and Why Is It Important?* Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp>
- Khan, N. J., Azhar, S., & Hayat, Z. (2015). Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation. *International Journal of Human Resource Studies*, 21.
- Knubben, R. (2024). *Leaseurope History*. Ανάκτηση από Leaseurope: <https://www.leaseurope.org/about-us/history>
- Kodiko. (2010, April 23). *Νόμος 3842/2010*. Ανάκτηση από Kodiko: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/55038/nomos-3842-2010>
- Kodiko. (2016, May 12). *Νόμος 4387/2016*. Ανάκτηση από Kodiko: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/198288/nomos-4387-2016>
- Ladde, A., & Ladde, G. (2011). *tochastic Modeling Analysis and Applications*. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 1526-1531.
- Latha, T. (2023, April 14). *Stakeholder Analysis using the Power Interest Grid*. Ανάκτηση από Project Management:

[https://www.projectmanagement.com/wikis/368897/stakeholder-analysis--using-the-power-interest-grid#\\_=\\_](https://www.projectmanagement.com/wikis/368897/stakeholder-analysis--using-the-power-interest-grid#_=_)

- Majid, M. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S., & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1073-1080.
- Mark N.K. Saunders, P. L. (2020). *Research Methods for Business Students 8th edition*. -: Pearson.
- McKinsey. (2020, August 12). *How six companies are using technology and data to transform themselves*. Ανάκτηση από McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves#/>
- Modreanu, A., & Andrișan, G. (2021). Stakeholders, as a Bridge Between Business Ethics and Corporate. *Business Ethics and Leadership*, 8.
- Namey, E. (2017, April 25). *Riddle me this: How many interviews (or focus groups) are enough?* Ανάκτηση από Research for Evidence: <https://researchforevidence.fhi360.org/riddle-me-this-how-many-interviews-or-focus-groups-are-enough>
- Nikonenko, S. (2024, June 20). *Marketplace business models: how to make money selling nothing (almost)*. Ανάκτηση από Purrweb: <https://www.purrweb.com/blog/marketplace-business-models/>
- Ninik Sri Lestari, A. G. (2019). Strategic Planning Information System Using Ward and Peppard Method with Anita Cassidy Method. *Journal of Physics: Conference Series*, 6.
- Observatory, A. M. (χ.χ.).
- Office of the Secretary. (1979, April 18). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. Ανάκτηση από US Department of Health and Human Services: <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/read-the-belmont-report/index.html>
- Orjonikidze, N., & Liparteliani, N. (2017). Review of Georgian Leasing Market and Perspectives for Development. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 7.

- Patel, F. (2021). *Nielsen Trust in Advertising*. Ανάκτηση από Nielsen:  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/11/2021-Nielsen-Trust-In-Advertising-Sell-Sheet.pdf>
- Peter, G. (2024, June 18). *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*.  
Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Peterdy, K. (χ.χ.). *PESTEL Analysis*. Ανάκτηση από Corporate Finance Institute:  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>
- Philip J. Trocchia, S. E. (2003). An empirical examination of automobile lease vs finance motivational processes. *Journal of Consumer Marketing*, 28-43.
- Pierce, L. (2008). *Manufacturer Lease Pricing and Adverse Selection*. Saint Louis: Washington University - John M. Olin School of Business.
- Porter, M. (2008, January). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (χ.χ.). *Michael Porter Value Chain Analysis Model: Examples & Applying Steps*. Ανάκτηση από Digital Leadership: <https://digitalleadership.com/unite-articles/porters-value-chain/>
- Ramakrishnan, D. (2020). Theories of Stakeholder Management. *SSRN*, 17.
- Segal, T. (2024, June 11). *Freemium: Definition, Examples, and Pros & Cons for Business*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp>
- Sfakianakis. (χ.χ.). *Executive Lease*. Ανάκτηση από Sfakianakis:  
<https://www.sfakianakis.gr/omilos/executive-lease-2/>
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Santa Barbara: Praeger.
- Singer, M. (2023, May 9). *How to Leverage A Company's Strengths and Overcome Weaknesses*. Ανάκτηση από Market Business News:  
<https://marketbusinessnews.com/how-to-leverage-a-companys-strengths-and-overcome-weaknesses/332088/>
- SIXT. (2024). *About SIXT*. Ανάκτηση από SIXT: <https://about.sixt.com/en/>

- Sixt. (χ.χ.). *Σχετικά με εμάς*. Ανάκτηση από Sixt: <https://www.sixt.gr/aboutus>
- Smirnov, A. (2022). Development of international cargo transportation in Russia. *Transportation Research Procedia*, 14.
- Smith D, W. Y. (2000). *Application of Nonstationary Markovian Models to Risk Management in Automobile Leasing*. Boston: Springer.
- Smith, B. D. (1982). A Lease Portfolio Planning Model. *Inform Journal on Applied Analytics*, 13.
- Sopiars, M. (2022, November 8). *The Next Step For Customer-Centric Strategies*. Ανάκτηση από Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/11/08/the-next-step-for-customer-centric-strategies/>
- Tardi, C. (2024, June 30). *Operating Lease: How It Works and Differs From a Finance Lease*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/o/operatinglease.asp>
- Tarver, E. (2024, April 19). *Subscription Business Model Defined, How It Works, Examples*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042715/how-do-subscription-business-models-work.asp>
- Taxheaven. (2011, January 25). *Αριθμ. 16597/29.12.2010 Όροι και προϋποθέσεις σύστασης και λειτουργίας επιχειρήσεων εκμίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων Ιδιωτικής Χρήσης (Ι.Χ.), χωρίς οδηγό*. Ανάκτηση από Taxheaven: <https://www.taxheaven.gr/circulars/11830/ariom-16597-29-12-2010>
- Taxheaven. (2012, December 14). *Κ.Υ.Α. αριθμ. 17393/7.12.2012 Τροποποίηση της με αρ. 16597/29.12.2010 κοινής Υπουργικής Απόφασης «Όροι και προϋποθέσεις σύστασης και λειτουργίας επιχειρήσεων εκμίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων Ιδιωτικής Χρήσης (Ι.Χ.), χωρίς οδηγό», (ΦΕΚ 2156/Β) όπως ισχύει*. Ανάκτηση από Taxheaven: <https://www.taxheaven.gr/circulars/15200/k-y-a-ariom-17393-7-12-2012>
- Taxheaven. (2022, September 2). *Άρθρα Χρηματοδοτική Μίσθωση - Λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση - Πρακτική εφαρμογή*. Ανάκτηση από Taxheaven: <https://www.taxheaven.gr/circulars/40004/arora-xrhmatodotikh-misowsh-logistikh-kai-forologikh-antimetwpish-praktikh-efarmogh>

- Taylor, E. (2023, November 16). *What is a Stakeholder Register in Project Management?* Ανάκτηση από The Knowledge Academy:  
<https://www.theknowledgeacademy.com/blog/stakeholder-register/>
- The Menlo Report. (2012, August). *The Menlo Report: Ethical Principles Guiding Information and Communication Technology Research*. Ανάκτηση από Homeland Security: [https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/CSD-MenloPrinciplesCORE-20120803\\_1.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/CSD-MenloPrinciplesCORE-20120803_1.pdf)
- Trappett, L. (2023, June 7). *10 Tips to Successfully Track and Monitor Stakeholder Engagement*. Ανάκτηση από Consultation Manager:  
<https://www.consultationmanager.com/10-tips-to-successfully-track-and-monitor-stakeholder-engagement/>
- Trochim, W. M. (χ.χ.). *Qualitative Methods*. Ανάκτηση από Conjointly:  
<https://conjointly.com/kb/qualitative-methods/>
- Vaziri, M., & Rezaee, A. (2012). *Transportation Development and Globalization Trends: A Comparative Global Assessment*. *ASCE Library*.
- Willig, C. (2015). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στην Ψυχολογία*. Αθήνα: Gutenberg.
- WMA Declaration of Helsinki. (1964, June). *WMA Declaration of Helsinki – Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. Ανάκτηση από World Medical Association: <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>
- Zubkov, V., & Sirina, N. (2019). Optimization Model of the Transport and Production Cycle in International Cargo Transportation. *International Scientific Conference Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies EMMFT 2019*, 10.
- Γαλανόπουλος, Α. (2023, April 4). *Οι εταιρικές πωλήσεις στηρίζουν την αγορά αυτοκινήτου*. Ανάκτηση από Kathimerini: <https://www.kathimerini.gr/life/auto/562354213/oi-etairikes-poliseis-stirizoyn-tin-agera-aytokinitoy/>
- Δελεβέγκος, Δ. (2023, November 1). *Χρονιά-ρεκόρ για τις εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων το 2023*. Ανάκτηση από Kathimerini:  
<https://www.kathimerini.gr/economy/562703005/chronia-rekor-gia-tis-etaireies-enoikiasis-aytokiniton-to-2023/>

- Κομισόπουλος, Φ. (χ.χ.). *Θεωρία Στρατηγικού Προγραμματισμού*. Ανάκτηση από Uniwa: <https://moodle.uniwa.gr/course/view.php?id=3068&section=3>
- Νικολοπούλου, Κ. (2022, August 17). *What Is Snowball Sampling? | Definition & Examples*. Ανάκτηση από Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/snowball-sampling/>
- Παπαδημητρίου, Γ. (2001). *Περιγραφική στατιστική*. Αθήνα: Παρατηρητής.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΠΡΩΤΟΣ ΤΟΜΟΣ)*. Αθήνα: Αθήνα.
- Ρόντος, Κ., & Παπάνης, Ε. (2011). *ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ-ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Σαμαντά, Ε., & Κυριαζόπουλος, Π. (2011). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- ΣΕΑΑ. (2024). *Ταξινομήσεις*. Ανάκτηση από ΣΕΑΑ: <https://seaa.gr/registrations/>
- ΣΤΕΕΑΕ. (2024). *Steea*. Ανάκτηση από Steea: <https://www.steea.gr/about/>
- Τσιώλης, Γ. (2018). *Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων*. Ανάκτηση από ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/329363823\\_G\\_Tsioles\\_2018\\_Thematike\\_analyse\\_poiotikon\\_dedomenon\\_Sto\\_G\\_Zaimakes\\_epim\\_Ereunetikes\\_diadromes\\_stis\\_Koinonikes\\_Epistemes\\_Theoretikes\\_-\\_Methodologikes\\_Symboles\\_kai\\_Meletes\\_Periptoses\\_Panepistemio\\_Krete](https://www.researchgate.net/publication/329363823_G_Tsioles_2018_Thematike_analyse_poiotikon_dedomenon_Sto_G_Zaimakes_epim_Ereunetikes_diadromes_stis_Koinonikes_Epistemes_Theoretikes_-_Methodologikes_Symboles_kai_Meletes_Periptoses_Panepistemio_Krete)
- Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. (2024, April 30). *Πρόγραμμα Σταθερότητας 2024-2025: Ισχυρότερη ανάπτυξη και ταχύτερη μείωση του πληθωρισμού σε σχέση με την ΕΕ*. Ανάκτηση από Minfin: <https://minfin.gov.gr/programma-statherotitas-2024-2025-ischyroteri-anaptyxi-kai-tachyteri-meiosi-tou-plithorismou-se-schesi-me-tin-ee/>