

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ: ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΠΜΣ: ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



**ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**  
**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ RETAIL MARKET**  
**ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΣΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ  
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ  
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: ΜΤΕ1545

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένας από τους βασικούς και σημαντικούς κλάδους τόσο στην ελληνική, όσο και στην παγκόσμια, κοινωνία και οικονομία είναι το Retail Market (λιανικό εμπόριο). Παρά όμως την σημαντική συνεισφορά του, δέχεται μεγάλα πλήγματα στα έσοδά του, και δύσκολα συναντάμε νέες τεχνολογίες να εισέρχονται και να βοηθούν σε αυτό.

Η πλέον μόνη εξαίρεση είναι το Amazon Go. Μια εφαρμογή της εταιρείας Amazon, όπου ο χρήστης εισέρχεται σε ένα φυσικό κατάστημα, σαρώνοντας ένα QR-Code στα αντίστοιχα τουρνέ, από το κινητό του, βάζει τα προϊόντα που επιθυμεί στο καλάθι του, ενώ ταυτόχρονα ενημερώνεται το «εικονικό» καλάθι στο κινητό του, με την χρήση αλγορίθμων και αισθητήρων και στο τέλος βγαίνει από το κατάστημα πληρώνοντας, σαν να έκανε μια συναλλαγή μέσω διαδικτύου. Όλα αυτοματοποιημένα.

Σε αυτό το σημείο γεννιούνται οι εξής απορίες:

- «Πόσο εύκολα θα μπορούσε να λειτουργήσει μια παρόμοια εφαρμογή στην ελληνική οικονομία;»
- «Πόσο έτοιμο και τεχνολογικά ώριμο είναι το αγοραστικό κοινό να την αποδεχθεί;»
- «Υπάρχει βιωσιμότητα σε έναν τέτοιο κλάδο;»
- «Ποια τα οφέλη της εταιρείας, αλλά και των επενδυτών από μια τέτοια ενέργεια;»

Μέσα από την ακόλουθη εργασία θα δοθούν οι απαντήσεις για όλα τα ανωτέρω ερωτήματα. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από μια ανάλυση όλων των παραγόντων που συμβάλλουν στην σωστή λειτουργία μιας τέτοιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να εντοπίσουμε όλα τα πιθανά κέρδη και κόστη της παρούσας επένδυσης.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του παρόντος Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για τις νέες γνώσεις που μου έδωσαν. Ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Γεωργακέλλο Δημήτριο, για τον χρόνο, την βοήθεια και τις γνώσεις που μου έδωσε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τους συμφοιτητές μου σε αυτό το Πρόγραμμα Σπουδών και ειδικότερα τους Θεοδωράκη Ευάγγελο, Μπλέτσου Παρασκευή-Μαρία και Πανιόζογλου Νίκη για τη σημαντική συμβολή τους στην ολοκλήρωση όχι μόνο αυτής της εργασίας αλλά και ολόκληρου του Μεταπτυχιακού.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που ήταν, είναι και θα είναι αρωγοί σε κάθε μου βήμα και στάδιο της ζωής μου.

Τους γονείς μου, τα αδέρφια μου, την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την βοήθεια, την στήριξη και την αγάπη τους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....   | 6  |
| ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....  | 6  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....                    | 7  |
| 1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....   | 7  |
| 1.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....   | 7  |
| 1.1.2 Οι εταιρείες Retail στην Ελλάδα.....                                    | 9  |
| 1.2 Σκοπός της ανάλυσης.....  | 11 |
| Περιγραφή προσφερόμενης υπηρεσίας.....  | 12 |
| 1.3 Επενδυτικό σχέδιο.....  | 12 |
| 1.3.1 Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο .....                   | 12 |
| 1.3.2 Υπάρχουσα κατάσταση & Προτεινόμενο πλάνο.....                           | 12 |
| 1.3.3 Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των σχετικών ερευνών.....              | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....                | 14 |
| 2.1 Ανάλυση και γενικά χαρακτηριστικά κλάδου .....                            | 14 |
| 2.1.1 Ο κλάδος του εμπορίου στο Retail Marketing.....                         | 14 |
| 2.1.2 Η Πορεία του Κλάδου στην Ελληνική Αγορά .....                           | 15 |
| 2.1.3 Ο Κλάδος στην Ευρωπαϊκή – Διεθνή Αγορά .....                            | 16 |
| 2.1.4 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου .....                                  | 16 |
| 2.2 Στοιχεία Περιβάλλοντος.....   | 18 |
| 2.2.2 Μάκροπεριβάλλον .....   | 20 |
| 2.2.3 Μικροπεριβάλλον .....   | 27 |
| 2.3 SWOT Analysis Market & Go .....   | 34 |
| 2.4 Στρατηγικές της Market & Go .....   | 37 |
| 2.4.2 Πολιτικές.....  | 38 |
| 2.4.3 Εταιρική Υπευθυνότητα .....   | 39 |
| 2.5 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της..... | 39 |
| 2.5.1 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος .....                          | 39 |
| 2.5.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....                                 | 40 |
| 2.5.3. Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης.....                                 | 40 |
| 2.6 Στρατηγική και Μάρκετινγκ .....   | 41 |
| 2.6.1 Καθορισμός αγοράς - στόχου.....   | 41 |
| 2.6.2 Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ .....                         | 42 |
| 2.6.3 Καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ.....                                   | 43 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.6.4 Καθορισμός σχεδίου Μάρκετινγκ .....                                | 44  |
| 2.6.5. Καθορισμός του μίγματος Marketing .....                           | 46  |
| 2.6.6 Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ .....                            | 50  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ .....                            | 53  |
| 3.1 Πρώτες ύλες .....  | 53  |
| 3.2 Λοιπά εφόδια και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας .....                     | 53  |
| 3.3 Υπολογισμός πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.....                       | 58  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....                                 | 59  |
| 4.1. Δυναμικότητα της εταιρείας και πρόγραμμα πωλήσεων.....              | 59  |
| 4.2. Επιλογή τεχνολογίας .....   | 62  |
| 4.2.1 Χαρακτηριστικά και προδιαγραφές τεχνικής υλοποίησης .....          | 66  |
| 4.3 Κόστος Λοιπών Εξοπλισμών Γραφείων .....                              | 67  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....                                  | 68  |
| 5.1 Οργάνωση της εταιρείας.....  | 68  |
| 5.2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ .....                                | 74  |
| 5.3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ .....                                    | 75  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....  | 77  |
| 6.1. Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων.....                    | 77  |
| 6.2. Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό .....         | 77  |
| 6.3. Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού .....               | 80  |
| 6.4. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού .....                               | 85  |
| 6.5. Εκτίμηση του Κόστους Εργασίας.....                                  | 86  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....              | 89  |
| 7.1 Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους .....                           | 89  |
| 7.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας .....                               | 90  |
| 7.3 Διασφάλιση ποιότητας περιβάλλοντος .....                             | 92  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .....     | 94  |
| 8.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης έργου.....                      | 94  |
| 8.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης έργου.....                             | 94  |
| 8.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου .....     | 96  |
| 8.4 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος.....                 | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....  | 102 |
| 9.1 Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγηση της επένδυσης..... | 102 |
| 9.2. Ανάλυση συνολικού Κόστους Επένδυσης.....                            | 102 |
| 9.2.1 Καθαρό Κεφαλαίο Κίνησης .....                                      | 103 |
| 9.3 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου .....                          | 107 |

|   |     |
|---|-----|
| 9.4. Ανάλυση Συνολικού Κόστους.....                             | 108 |
| 9.4.1 Υπολογισμός αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....       | 108 |
| 9.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....                         | 109 |
| 9.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....                      | 110 |
| 9.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών .....                             | 110 |
| 9.5.3 Ισολογισμός.....  | 111 |
| 9.6 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης.....                 | 112 |
| 9.6.1 Μέθοδος Επανεπίσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....         | 112 |
| 9.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου .....         | 113 |
| 9.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....                       | 114 |
| 9.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης .....              | 115 |
| 9.7 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας ..... | 116 |
| 9.7.1 Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....                               | 117 |
| 9.8. Συμπεράσματα τεχνοοικονομικής μελέτης .....                | 119 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....  | 120 |

## ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η μελέτη αυτή έχει σκοπό να αναλύσει και να αξιολογήσει την δημιουργία ενός συστήματος άμεσης πληρωμής στον χώρο των καταστημάτων των super markets, με την χρήση εφαρμογών σε αλληλεπίδραση με το κινητό του πελάτη ή άλλα είδη wearables. Ποια η δυνατότητα αυτής της επένδυσης να αποφέρει ένα κομμάτι μεριδίου της αγοράς, έναντι του ανταγωνισμού, και αν ναι σε τι ποσοστό στην διάρκεια των 5 ετών που θα γίνει η μελέτη.

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη αυτή αποτελείται από τις εξής ενότητες:

Αρχικά περιγράφεται εισαγωγικά για το τι είναι αυτή η νέα υπηρεσία και πώς μπορεί να φανεί χρήσιμη στον οργανισμό που θα θελήσει να την εμπιστευτεί και να την υιοθετήσει. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η αγορά στην οποία εισέλθει ο οργανισμός, αναλύοντάς την και στην συνέχεια επιλέγοντας τη Στρατηγική και το Marketing που θα ακολουθηθεί. Το 3ο κεφάλαιο αναφέρεται στις πρώτες ύλες, εφόδια και τις τροποποιήσεις που θα επέλθουν στα συστήματα του οργανισμού για την υλοποίηση αυτής της ιδέας. Στο 4ο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην τεχνολογία και τον εξοπλισμό και στην συντήρησή τους τα οποία θα χρειαστούν να γίνουν. Στα κεφάλαια 5 και 6 αντίστοιχα αναλύεται η οργάνωση της εταιρείας και οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι θα αποτελούν το κάθε τμήμα της εταιρείας. Στο 7ο παρουσιάζονται τα μέρη που θα εδραιωθούν τα καταστήματα της νεοσύστατης εταιρείας καθώς και τα κριτήρια που πάρθηκαν. Στη συνέχεια στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα εξεταστεί ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός της υλοποίησης του έργου. Τέλος στο 9ο κεφάλαιο γίνεται η αποτίμηση της όλης εργασίας και θα παρουσιαστεί η χρηματοοικονομική ανάλυση όλων όσων έχουν αναφερθεί πιο πάνω.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

## 1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο χώρος του εμπορίου είναι ένας βασικός πυλώνας της αγοράς, ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται. Σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν η ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο συνεχής ανταγωνισμός αλλά και οι διακυμάνσεις στην διεθνή οικονομία. Πλέον σημαντικό ρόλο, ως προς την αύξηση του κέρδους, αλλά και του μεριδίου της αγοράς, έχουν τα πρόσφατα τεχνολογικά άλματα, τα οποία διευκόλυναν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και εισάγουν σημαντικές αλλαγές σε αυτόν τον κλάδο. Η είσοδος της τεχνολογίας στον κλάδο αυτό έγινε από τα αρχαϊκά χρόνια, και πολλές φορές οι ανάγκες του ενός τομέα ήταν ευκαιρία για ανάπτυξη του άλλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας και της επιστήμης της ναυτιλίας για την μεταφορά ολοένα και μεγαλύτερου όγκου προϊόντων και αγαθών, καθώς επίσης και της αεροπλοΐας μετέπειτα για τον ίδιο λόγο.

Παρόλα αυτά όμως ως κλάδος ο χώρος του εμπορίου και συγκεκριμένα των μεγάλων super market ή hypermarket όταν υιοθετούσε μια νέα τεχνολογία αργούσε και αργεί πολύ να την εξελίξει και να την αναπτύξει, παρότι το διαφανόμενο κέρδος είναι πολύ υψηλό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η είσοδος των Barcode reader ή barcode scanner. Αυτή η τεχνολογία εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, με σκοπό να μειώσει τον χρόνο απογραφής και καταγραφής των προϊόντων, με αποτέλεσμα να γίνεται ολοένα και πιο αποτελεσματική, αποδοτική και σύντομη η όλη διαδικασία. Αυτό απέφερε μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη στο ταμείο, σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση, που ήθελε τον υπάλληλο να καταγράφει χειρόγραφα την κάθε αγορά, καθώς επίσης και μείωση στον χρόνο απογραφής των προϊόντων του καταστήματος από τους υπαλλήλους, είτε στην αποθήκη (stock), είτε στο τι προσφερόταν στο ράφι για τον πελάτη.

Η μείωση του χρόνου στον κλάδο του εμπορίου, μπορεί να φαντάζει ως κάτι δεδομένο και ως κάτι το οποίο εφόσον μπορεί να αποφέρει μεγάλα έσοδα και μεγέθυνση του μεριδίου, έναντι του ανταγωνισμού αναγκάζει τις εταιρείες να στρέφονται σε εύρεση τέτοιων τεχνολογιών. Στην πραγματικότητα όμως συμβαίνει το αντίθετο, με τους οργανισμούς να στρέφονται στην μείωση των τιμών των προϊόντων μειώνοντας το κέρδος και ακολουθώντας μια τιμολογιακή στρατηγική είτε με προσφορές (Tender pricing), είτε με οριακό κέρδος (Marginal Cost Pricing), ή τέλος με Τιμολόγηση με υπολογισμό του κόστους και πρόσθεση κέρδους (Cost Plus Pricing).

### 1.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Εμπόριο είναι κλάδος της Οικονομίας. Στα πρώτα χρόνια που εμφανίστηκε στη γη ο άνθρωπος παρήγαγε μόνος του όλα τα αγαθά που ήταν απαραίτητα για τη συντήρηση του ίδιου και της οικογένειάς του. Με την πάροδο του χρόνου, όμως, ανακάλυψε ότι είναι πολύ πιο εύκολο να ειδικευτεί στην παραγωγή ενός είδους αγαθών και να ανταλλάσσει το πλεόνασμά του με τους άλλους ανθρώπους, που ειδικεύονταν στην παραγωγή άλλων αγαθών.

Στην αρχή η ανταλλαγή αυτή γινόταν μέσα στα όρια του χωριού του ή της πόλης του. Εξαιτίας, όμως, της διαφοράς στο χρόνο παραγωγής των διάφορων αγαθών (π.χ. άλλη εποχή ήταν έτοιμο το σιτάρι και άλλη τα λαχανικά) καθώς και στο ότι οι ανταλλαγές αυτές άρχισαν να γίνονται πλέον και ανάμεσα σε τόπους που απείχαν μια ορισμένη απόσταση, παρουσιάστηκε ανάγκη ύπαρξης ορισμένων ανθρώπων που θα αναλάμβαναν να αποθηκεύσουν τα διάφορα αγαθά ως την εποχή της χρησιμοποίησής τους ή να τα μεταφέρουν από τόπο σε τόπο, για να καρπωθούν μια ορισμένη διαφορά σε αγαθά ή αργότερα σε χρήμα σαν ανταμοιβή της



εργασίας τους. Αυτή η αγορά και η πώληση των εμπορευμάτων από ορισμένους ανθρώπους, που γινόταν για επίτευξη κέρδους, ονομάστηκε εμπόριο.

Η ιστορία του εμπορίου είναι παράλληλη, κατά το μεγαλύτερο μέρος, με την ιστορία της ανθρωπότητας. Από τις πρωτόγονες κοινωνίες, με την απλή ανταλλαγή αγαθών, μέχρι το σημερινό κόσμο (το σχεδόν τέλεια οργανωμένο από εμπορικής πλευράς) το εμπόριο πέρασε πολλές φάσεις εξέλιξης και πολλές δοκιμασίες. Πρώτοι οι Φοίνικες συνδύασαν το πνεύμα της περιπέτειας που είχαν, με τις ανακαλύψεις των λαών της Μεσοποταμίας (γραφή, νόμισμα, κωδικοποιημένο δίκαιο) και τη μεγάλη περιέργεια που τους κατείχε και ένωσαν εμπορικά όλες σχεδόν τις πόλεις της Ν. Μεσογείου. Στις ελληνικές πόλεις και ιδιαίτερα στην Αθήνα το εμπόριο γνώρισε μεγάλη άνθηση. Τα πλοία έφταναν και έφευγαν από τον Πειραιά φορτωμένα εμπορεύματα από και για τις αποικίες και όλο το γνωστό έως τότε κόσμο. Οι Ρωμαίοι φρόντιζαν μ' επιμέλεια για την ασφαλή διεξαγωγή του εμπορίου μέσα στα όρια της αυτοκρατορίας τους.

Με το ίδιο πνεύμα συνεχίζονται οι εμπορικές συναλλαγές και τα επόμενα χρόνια με μόνη εξαίρεση, ίσως τις κλειστές φεουδαρχικές κοινωνίες του μεσαίωνα. Αλλά και σ' εκείνη την εποχή οι Άραβες, με το λεπτό τους πνεύμα και τον προηγμένο τους πολιτισμό, δίνουν στο εμπόριο την απαραίτητη ώθηση, για να επιβιώσει. Μεγάλη, όμως, σημασία για την ανάπτυξη του εμπορίου αποτελεί η κατά το 16ο αιώνα ανακάλυψη των νέων χωρών. Νέοι διέξοδοι προσφέρονται και νέα αγαθά εισάγονται στην Ευρώπη. Οι εμπορικοί δρόμοι βγαίνουν πια από τα στενά όρια της Μεσογείου και απλώνονται στον Ατλαντικό. Το εμπόριο φεύγει από τα χέρια της Ευρώπης και εξαπλώνεται σ' όλο τον κόσμο. Οι φήμες ότι οι συνθήκες ζωής είναι πιο άνετες στις νέες χώρες, από την παλιά και γερασμένη ήπειρο, κάνουν χιλιάδες ανθρώπων να μεταναστεύσουν σ' αυτές. Εκεί ασχολούνται με το εμπόριο των νέων αγαθών και παρατηρείται σύντομα μια οικονομική άνθηση.

Με την εκδήλωση της βιομηχανικής επανάστασης εκδηλώνεται και η εμπορική επανάσταση. Ο τεράστιος όγκος των αγαθών, που παράγονται με τη χρησιμοποίηση των μηχανών, ψάχνουν να βρουν αγορές σ' όλα τα μέρη της γης. Οι έμποροι γίνονται ρυθμιστές της κατάστασης, ανεβαίνουν συνεχώς κοινωνικά και οικονομικά. Σωστά έχει λεχθεί ότι η εποχή αυτή χαρακτηρίζεται από τη εύνειά της προς δύο τάξεις ανθρώπων. Τους εμπόρους και τους κεφαλαιοκράτες. Από την Αγγλία η κατάσταση αυτή εξαπλώνεται στην Ευρώπη και στη συνέχεια σ' όλο τον κόσμο. Σήμερα το εμπόριο έχει πάρει τέτοια έκταση, που δικαιώνει το ανήσυχο πνεύμα των Φοινίκων. Νέες τεχνικές μέθοδοι, πολυάριθμοι τρόποι διεξαγωγής του, οικονομικές και δασμολογικές ενώσεις έχουν κάνει το εμπόριο επιστήμη. Νέα μεταφορικά μέσα χρησιμοποιούνται, τεράστιες ταχύτητες αναπτύσσονται, ο παραγωγός των αγαθών έχει χάσει πλέον κάθε επαφή με τον τελικό αγοραστή τους.

Από αυτές τις αιτίες προκύπτει η ανάγκη να χωρίσουμε το εμπόριο σε κλάδους και να τους μελετήσουμε ξεχωριστά.

- Εσωτερικό Εμπόριο. λέγεται το εμπόριο αγαθών που γίνεται στα όρια μας χώρας. Διαιρείται στο χονδρικό και στο λιανικό εμπόριο, που φέρνει τελικά σ' επαφή το αγαθό με τον καταναλωτή.
- Εξωτερικό εμπόριο. Αυτό αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης, γιατί κατά τη διεξαγωγή του συμβαίνουν διάφορα γεγονότα που διαφέρουν από αυτά του εσωτερικού εμπορίου. Στο εξωτερικό εμπόριο αντιμετωπίζεται:

Η διάβαση των συνόρων που συνδέεται με ορισμένες διατυπώσεις

Η κάθε συναλλαγή γίνεται με τη χρησιμοποίηση δύο διαφορετικών νομισμάτων. Πολλοί κίνδυνοι υπάρχουν εξαιτίας υποτιμήσεων ή ανατιμήσεων αυτών

Στο εξωτερικό εμπόριο εμφανίζεται ο νόμος των συγκριτικών διαφορών των δαπανών παραγωγής

Πολλές φορές στα εισαγόμενα αλλά και στα εξαγόμενα προϊόντα επιβάλλονται ορισμένες εισφορές, οι λεγόμενοι δασμοί, που σκοπό τους έχουν ή να βελτιώσουν την οικονομική κατάσταση των δημόσιων οικονομικών ή να προστατεύσουν τα εγχώρια αγαθά κλπ.

### 1.1.2 Οι εταιρείες Retail στην Ελλάδα

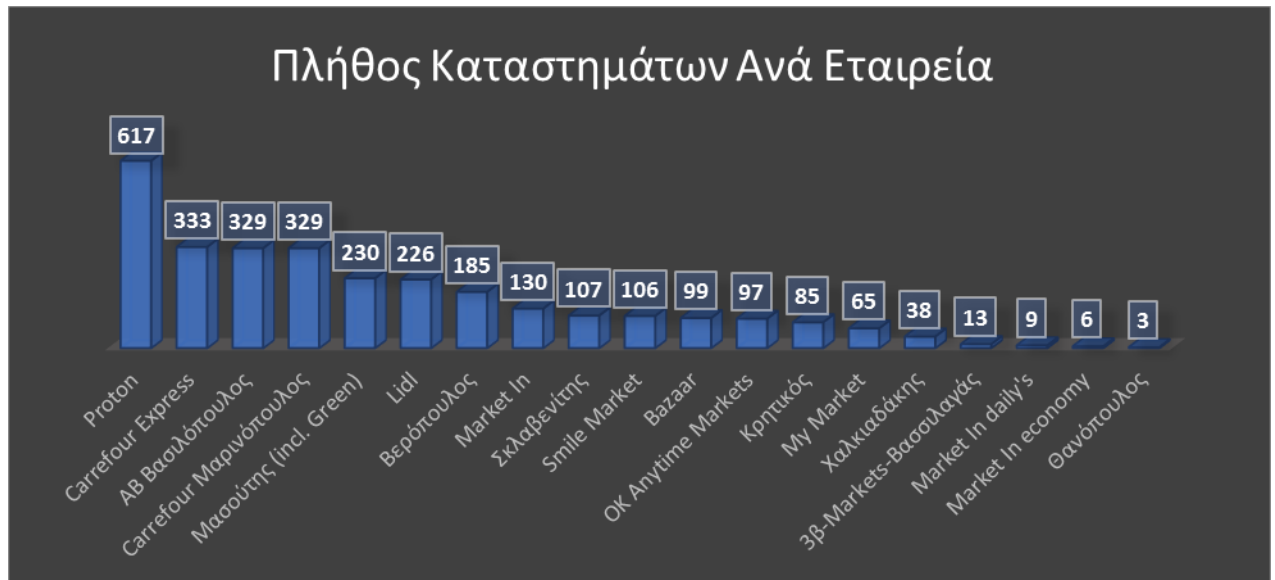
Στην Ελλάδα ο κλάδος του Retail Market προσφέρει μεγάλα κέρδη και είναι από τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας, συνεισφέροντας θετικά στην άνοδο των τιμών του γενικευμένου δείκτη του εμπορίου. Μέσω αυτών των καταστημάτων δίνεται η δυνατότητα σε πολλές εταιρείες να προσφέρουν τα προϊόντα τους στα καταστήματα των super market, με αποτέλεσμα ολόένα και διευρύνονται και τα δικά τους κέρδη, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών και δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Οι επιλογές αγοράς στα super markets ολόένα και διευρύνονται. Αρκεί να σκεφτεί κανείς πως μέχρι πριν 40 χρόνια ό,τι χρειαζόταν κανείς πήγαινε στο μαγαζί της γειτονιάς, όπου έβρισκε τα απολύτως απαραίτητα, ενώ πλέον μπορεί να βρει από φαγώσιμα είδη και ρούχα μέχρι παιχνίδια και είδη διακοπών. Δίνοντας έτσι στον πελάτη μια μεγάλη γκάμα δυνατοτήτων αγορών και επιλογών. Το τελευταίο κομμάτι έχει γίνει ιδιαίτερα αισθητό με την δημιουργία των Hypermarkets. Πρόκειται για ένα υπερκατάστημα το οποίο συνδυάζει ένα super market και ένα πολυκατάστημα, επιτρέποντας στους πελάτες να ικανοποιήσουν όλες τις συνήθειες ανάγκες ψώνια τους σε ένα μέρος.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο και έχουν τα ηνία και το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, τόσο στα Supermarket όσο και στα Hypermarkets, στην Ελλάδα, είναι οι ακόλουθες:

| Επωνυμία               | Αριθμός Καταστημάτων | Μητρική εταιρεία                      |
|------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Proton                 | 617                  | Greece Each store independently owned |
| Carrefour Express      | 333                  | Σκλαβενίτης                           |
| ΑΒ Βασιλόπουλος        | 329                  | Belgium Delhaize Group                |
| Carrefour Μαρινόπουλος | 329                  | Σκλαβενίτης                           |
| Μασούτης (incl. Green) | 230                  | Greece Diamandis Masoutis             |
| Lidl                   | 226                  | Germany Schwarz Gruppe                |
| Βερόπουλος             | 185                  | Greece Metro                          |
| Market In              | 130                  | Greece Market In                      |
| Σκλαβενίτης            | 107                  | Greece Sklavenitis                    |
| Smile Market           | 106                  | Greece Marinopoulos Group             |
| Bazaar                 | 99                   | Greece Bazaar                         |
| OK Anytime Markets     | 97                   | Greece Marinopoulos Group             |
| Κρητικός               | 85                   | Greece Kritikos SM                    |
| My Market              | 65                   | Greece Metro                          |
| Χαλκιαδάκης            | 38                   | Greece Sklavenitis                    |
| 3β-Markets-Βασιλαγιάς  | 13                   | Greece 3BMarkets-Vasillagas           |
| Market In daily's      | 9                    | Greece Market In                      |
| Market In economy      | 6                    | Greece Market In                      |
| Θανόπουλος             | 3                    | Greece Thanopoulos                    |

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Υπάρχων ανταγωνισμός στην ελληνική οικονομία

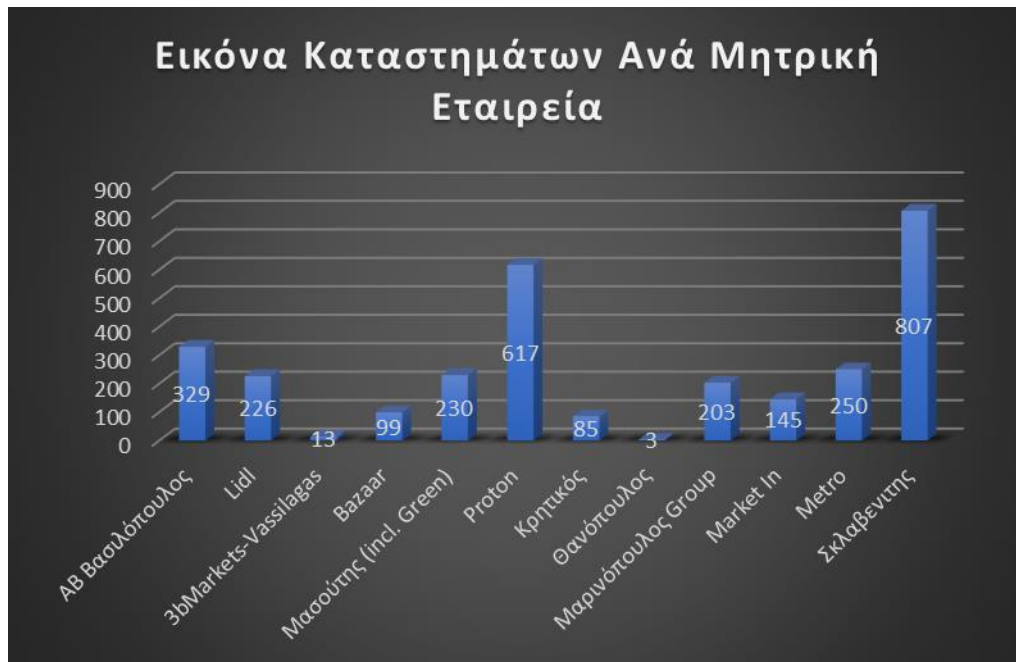


Διάγραμμα 1. Πλήθος καταστημάτων ανά εταιρεία

Όπως φαίνεται στον από πάνω πίνακα πολλές από αυτές τις εταιρείες έχουν είτε εξαγοραστεί, είτε συγχωνευτεί μεταξύ τους, μειώνοντας τον δείκτη του ανταγωνισμού, και διαμορφώνοντας την συνολική εικόνα όπως δείχνει και ο πίνακας από κάτω.

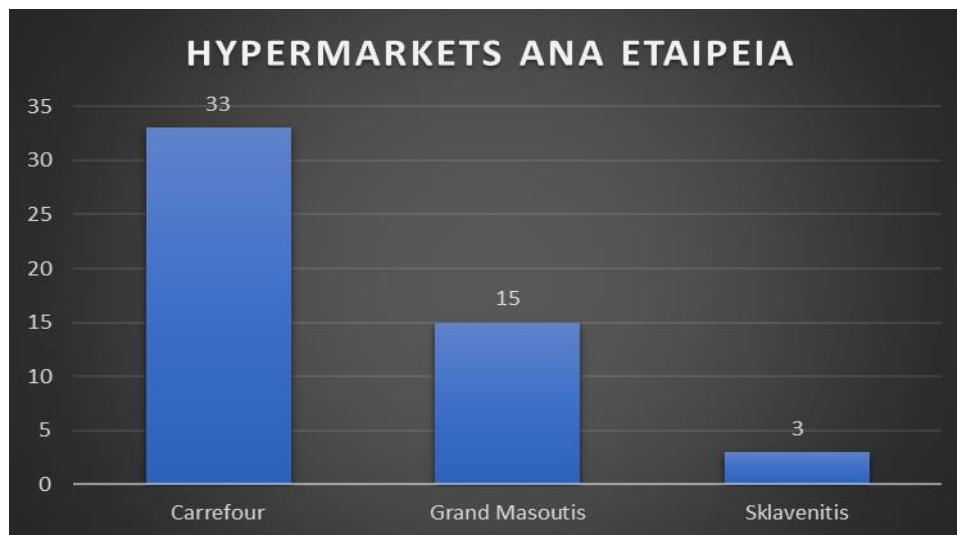
| Επωνυμία εταιρείας     | Καταστήματα |
|------------------------|-------------|
| 3bMarkets-Vassilagas   | 13          |
| Bazaar                 | 99          |
| Lidl                   | 226         |
| Market In              | 946         |
| Metro                  | 182         |
| Proton                 | 617         |
| AB Βασιλόπουλος        | 329         |
| Θανόπουλος             | 3           |
| Κρητικός               | 85          |
| Μαρινόπουλος Group     | 236         |
| Μασούτης (incl. Green) | 230         |
| Σκλαβενίτης            | 807         |

Πίνακας 2. Μητρικές εταιρείες στον κλάδο του Retail Market



Διάγραμμα 2. Εικόνα καταστημάτων ανά μητρική εταιρεία

Τέλος όσον αφορά τον κλάδο των Υπερmarket, η εικόνα μπορεί να φαίνεται πιο μικρή, αλλά σε σχέση με την δυνατότητα των αγοραστών και της θέσης της Ελλάδας, σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και των κατοίκων ανά περιοχή που εξυπηρετούνται είναι σε επίσης πολύ καλά επίπεδα.



Διάγραμμα 3. Υπερmarket στην ελληνική αγορά

## 1.2 Σκοπός της ανάλυσης

Βάση λοιπόν των όσων προσφέρει ο συγκεκριμένος κλάδος, εύκολα γίνεται αντιληπτό και κατανοητό πως πρόκειται για έναν κλάδο όπου πρέπει να εξετάζεται συνεχώς και να βρίσκονται μέθοδοι και τρόποι ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Και κυρίως να εξελίσσεται σε τομείς που να μπορούν να δίνουν οφέλη και κίνητρα στον καταναλωτή. Τέτοια ενέργεια θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε προσφέρει στον πελάτη εξοικονόμηση χρόνου

κατά την διάρκεια των συνήθων αγορών του και ειδικότερα ό,τι μπορεί να του μειώσει τον χρόνο στην ουρά των ταμείων.

Σκοπός λοιπόν αυτής της μελέτης είναι να μπορέσουμε να δούμε τι μπορεί η σύγχρονη τεχνολογία να επιφέρει στον κλάδο αυτό. Και κατά πόσο μια τέτοια στρατηγική κίνηση μπορεί να επιφέρει αύξηση των κερδών και του μεριδίου της αγοράς σε μια εταιρεία. Τέλος θα αναλυθεί το κόστος μιας τέτοιας στρατηγικής ενέργειας, τι θα χρειαστεί να επενδυθεί σαν κόστος, αν είναι βιώσιμη κίνηση και τέλος αν και τι κέρδη μπορεί να αποφέρει στον οργανισμό που θα την υιοθετήσει, αλλά και στον κλάδο γενικότερα.

### Περιγραφή προσφερόμενης υπηρεσίας

Η υπηρεσία η οποία προτείνεται να εισαχθεί στην εταιρεία είναι ένα πιλοτικό σύστημα, βάση του οποίου ο πελάτης δεν θα χρειάζεται να περιμένει στην ουρά των ταμείων για να πληρώσει και την όλη διαδικασία θα μπορεί να την φέρνει ο ίδιος σε πέρας, με λίγες κινήσεις. Ως αποτέλεσμα όλης αυτής της νέας διεργασίας θα είναι να κερδίζει χρόνο, τον οποίο μέχρι τώρα έχανε κατά τη διάρκεια αυτής της αναμονής.

## 1.3 Επενδυτικό σχέδιο

### 1.3.1 Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο

Η νομοθεσία η οποία υφίσταται και καθορίζει την λειτουργία μιας επένδυσης σαν την παρούσα προς εξέταση είναι:

- 1) Οι διατάξεις του Ν.1558/1985 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει και κωδικοποιήθηκε με το Π.Δ 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα»
- 2) Το Π.Δ. 397/1988 «Οργανισμός του Υπουργείου Εμπορίου», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.
- 3) Το Ν.Δ. 136/1946 «Περί Αγορανομικού Κώδικος», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.
- 4) Την Α.Δ 7/09 «Τροποποίηση και νέα κωδικοποίηση Αγορανομικών Διατάξεων, εκδοθεισών μέχρι και την 14-5-09»
- 5) Την ανάγκη λήψης μέτρων, προς διασφάλιση των συμφερόντων του καταναλωτικού κοινού, που προμηθεύεται συσκευασμένα προϊόντα από καταστήματα λιανικής πώλησης

### 1.3.2 Υπάρχουσα κατάσταση & Προτεινόμενο πλάνο

#### 1.3.2.1 Υπάρχουσα κατάσταση

Στις μέρες μας πλέον οι άνθρωποι επενδύουν περισσότερο χρόνο στην δουλειά και την καριέρα κάνοντάς τους να μειώνουν χρόνο από όλες τις άλλες δραστηριότητες που τους ευχαριστούσαν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν και τις υπόλοιπες ανάγκες, όπως αγορές σε super market, για τα αγαθά της εβδομάδας.

Κάτι το οποίο γίνεται ακόμη πιο εμφανές στη δημιουργία σειρών από πελάτες, κυρίως τις τελευταίες ώρες εργασίας των καταστημάτων, για τις καθημερινές, αλλά και τα πρωινά κάθε Σαββάτου, που είναι αφιερωμένα στην αγορά των προμηθειών για το υπόλοιπο της εβδομάδας. Αυτό που χρειάζεται ο σύγχρονος καταναλωτής είναι η μείωση αυτού του χρόνου. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα έρχεται να δοθεί από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και του internet.

### 1.3.2.2 Προτεινόμενο πλάνο

Η νέα κίνηση που θα γίνει από την εταιρεία έχει σαν στόχο την εξάλειψη του χρόνου αναμονής στο ταμείο, κάνοντας τον πελάτη να κερδίζει χρόνο που μέχρι τώρα είχε στερηθεί. Τα βήματα που καλείται να κάνει ο χρήστης είναι:

1. Ο πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα και περνά από τις ήδη υπάρχουσες μπάρες των ταμείων.
2. Σαρώνει το κινητό του, στο οποίο θα υπάρχει ένα μοναδικό QR Code, ώστε να αναγνωρίζεται σαν χρήστης, το οποίο θα δίνεται από την εφαρμογή, στα τουρνέ εισόδου-εξόδου.
3. Το σύστημα τον αναγνωρίζει
4. Κάθε φορά που επιλέγει ένα προϊόν, σαρώνει με το κινητό του το barcode και αυτό αυτομάτως προστίθεται στο virtual καλάθι του.
5. Επιλέγει πόσα τεμάχια του εκάστοτε προϊόντος επιθυμεί, και η εφαρμογή του εμφανίζει συνεχώς στο κάτω μέρος το συνολικό ποσό των αγορών του, μέχρι εκείνη τη στιγμή.
6. Σε περίπτωση ακύρωσης το διαγράφει από τη λίστα του κινητού του, πατώντας το κουμπί διαγραφής δίπλα από το προϊόν και το επιστρέφει πίσω. Αν δεν το επιστρέψει ή αν έχει περισσότερα τεμάχια από τα ήδη επιλεγμένα κατά την έξοδό του θα χτυπήσει το σύστημα ασφαλείας κατά την έξοδο.
7. Ο έλεγχος αυτός θα γίνεται όταν στην έξοδο σαρώνει το QR Code του πάλι. Οι μπάρες θα ελέγξουν τα barcodes μέσα στο καλάθι αν αντιστοιχούν με αυτά στο virtual.
8. Όταν ολοκληρωθούν οι αγορές αποχωρεί και το σύστημα τραβά το ποσό που έχει καταχωρηθεί.

### 1.3.3 Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των σχετικών ερευνών

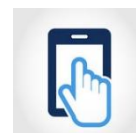
Η ολοκλήρωση της μελέτης θα χρειαστεί περί τους 3 μήνες και το συνολικό κόστος αυτής έχει υπολογιστεί στα 17.670 €. Το κόστος αυτό είναι αποτέλεσμα πολλών συνθηκών οι οποίες έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας, με σκοπό, την όσο πιο σωστή εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέτοια έξοδα είναι για έρευνα αγοράς και ταξίδια, έξοδα για τις τεχνικές μελέτες για την απόδοση-εφαρμογή της νέας υπηρεσίας, και χρήσης της από τη συγκεκριμένη αλυσίδα supermarket, αλλά και όλο τον γενικευμένο κλάδο του retail market, καθώς και λοιπά έξοδα που προέκυψαν για υλικά και χρήση υπηρεσιών (ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές κλήσεις, παράβολα κτλ.).

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ              | ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ € |
|------------------------|-------------|
| ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ/ΤΑΞΙΔΙΑ | 5.630 €     |
| ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ       | 7.895 €     |
| ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ            | 4.145 €     |
| ΣΥΝΟΛΟ                 | 17.670 €    |

Πίνακας 3. Κόστη μελέτης και σχετικών ερευνών

Για τις ανάγκες της παρούσης μελέτης σχεδιάστηκε και προτάθηκε το παρακάτω λογότυπο για την αναγνώριση της εταιρείας στην αγορά:

**Market&Go**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

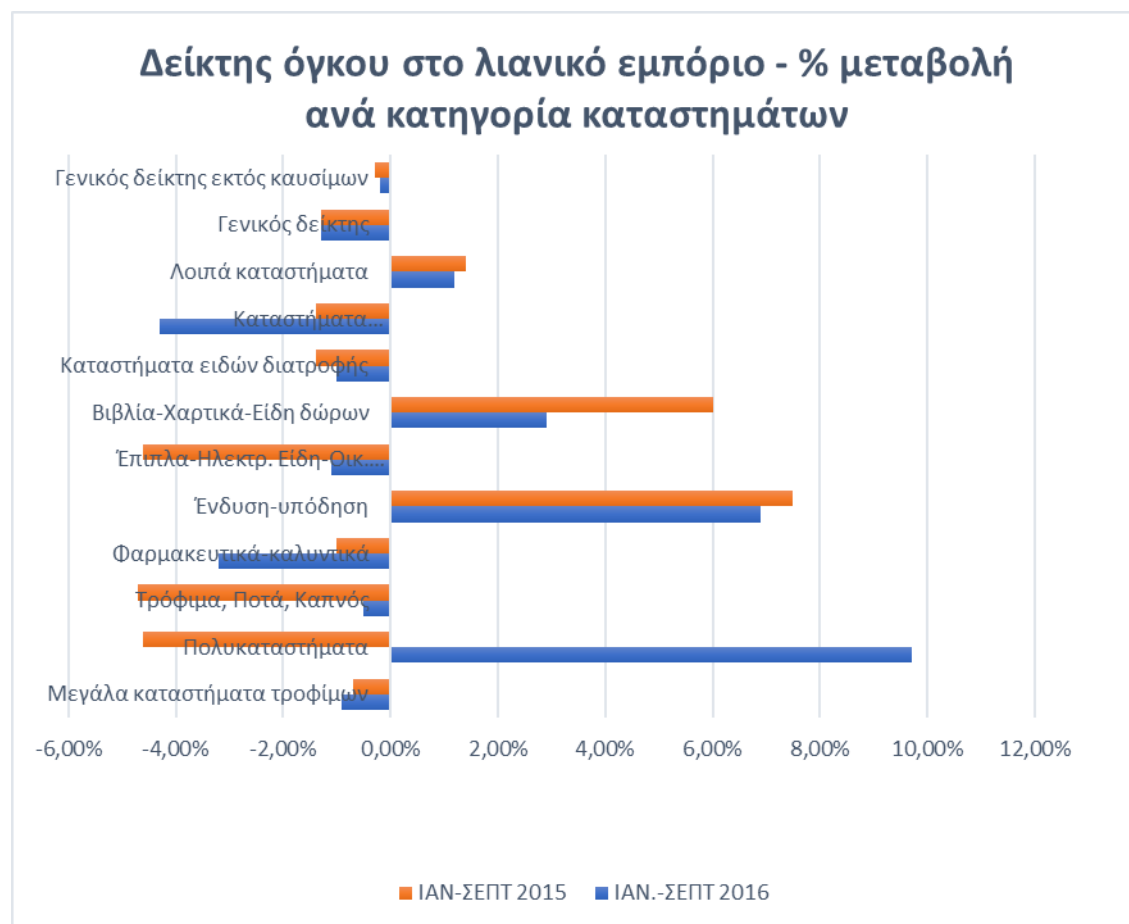
### 2.1 Ανάλυση και γενικά χαρακτηριστικά κλάδου

#### 2.1.1 Ο κλάδος του εμπορίου στο Retail Marketing

Το εμπόριο και οι αγοραπωλησίες προϊόντων και αγαθών μεταξύ των ανθρώπων συναντώνται πάνω από 2.500 χρόνια. Στο πέρασμα αυτών των αιώνων ο κλάδος του εμπορίου καλούνταν να συμβαδίζει με τα τεχνολογικά επιτεύγματα ώστε να μειώνεται ο χρόνος μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης των προϊόντων. Όσο αυτός ο χρόνος μειώνεται και φτάνει άμεσα στον πελάτη, τόσο υψηλότερο είναι το περιθώριο κέρδους για αυτόν που εμπορεύεται το εκάστοτε προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πώληση των γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικά του γάλακτος, το οποίο έχει διάρκεια κατανάλωσης 5-6 μέρες, αν είναι φρέσκο.

Οι εμπορικές δραστηριότητες του retail marketing χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα με το βάθος, μήκος και εύρος προϊόντων που εξυπηρετεί το κάθε κατάστημα. Μπορούμε να συναντήσουμε από μικρά συνοικιακά καταστήματα, μέχρι Hypermarkets. Όπως αναλύθηκε με τα διαγράμματα στην ενότητα 1.1.3.

Δείκτης όγκου στο λιανικό εμπόριο - % μεταβολή ανά κατηγορία καταστημάτων (ΕΛΣΤΑΤ, Σεπ. 2016)



Διάγραμμα 4. Δείκτης όγκου στο λιανικό εμπόριο ανά κατηγορία καταστημάτων



«Η αύξηση του όγκου των λιανικών πωλήσεων χωρίς καύσιμα κατά +3,2% τον Σεπτέμβριο του 2016, έναντι -1,5% το 2015, αποτελεί θετική ένδειξη για την πορεία της οικονομίας. Κατά το πρώτο 9μηνο του 2016 ο σχετικός δείκτης εμφανίζει οριακή μείωση (-0,2%), με τα πολυκαταστήματα και τα καταστήματα ειδών ένδυσης και υπόδησης να κινούνται έντονα ανοδικά.»

Πηγή: «Μηνιαίο δελτίο οικονομικής δραστηριότητας 12/2016»

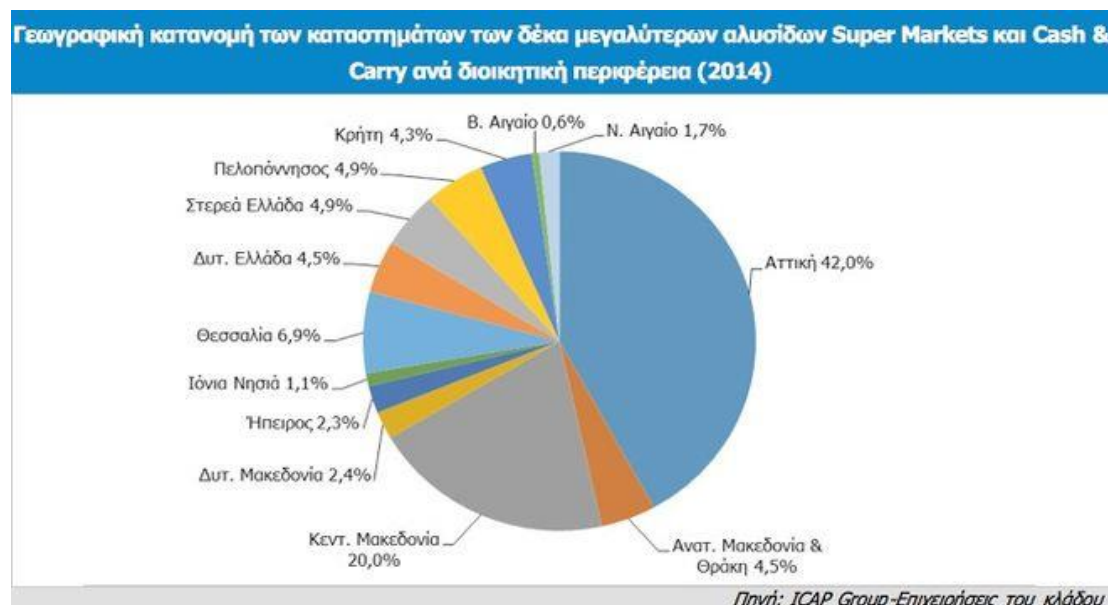
Όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτό το χώρο ελέγχονται από την Γενική Γραμματεία Εμπορίου που υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού.

### 2.1.2 Η Πορεία του Κλάδου στην Ελληνική Αγορά

Ο κλάδος των Σούπερ Μάρκετ και Cash & Carry περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εταιρειών, οι κυριότερες των οποίων ελέγχουν γνωστές και εδραιωμένες αλυσίδες καταστημάτων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος, λόγω και της οικονομικής κατάστασης της χώρας η οποία έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών.

Σύμφωνα τις Κλαδικές Μελετες της ICAP Group, οι συνολικές πωλήσεις (μέγεθος αγοράς) των επιχειρήσεων του κλάδου των Σούπερ Μάρκετ και Cash & Carry έπειτα από μια τετραετία (2010-2013) συνεχούς μείωσης, παρουσίασαν οριακά θετική μεταβολή (0,6%) το 2014. Ωστόσο, το 2015 η αγορά επέστρεψε σε αρνητικούς ρυθμούς μεταβολής και συρρικνώθηκε κατά 1,6%, κάτι το οποίο συνεχίστηκε και το 2016.

Σχετικά με τον βαθμό συγκέντρωσης στον κλάδο, τέσσερις μεγάλες εταιρείες-αλυσίδες καταστημάτων απέσπασαν το 50% περίπου των συνολικών πωλήσεων του κλάδου το 2015. Σημαντικό ρόλο στην τάση αύξησης του βαθμού συγκέντρωσης, τα τελευταία χρόνια, διαδραματίζει η συνεχής επέκταση του δικτύου καταστημάτων των μεγαλύτερων αλυσίδων του κλάδου (μέσω εξαγοράς καταστημάτων άλλων επιχειρήσεων ή/και με το άνοιγμα νέων σημείων πώλησης). Η πλειονότητα των καταστημάτων των δέκα μεγαλύτερων αλυσίδων του κλάδου βρίσκεται στην Αττική (43,6%) και ακολουθεί η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας (19,8%).



Διάγραμμα 5. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων ανά διοικητική περιφέρεια



Η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος κατατάσσεται στη ζώνη Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου (60,5% 2016). Ακολουθεί η ζώνη Υψηλού Πιστωτικού Κινδύνου, ενώ λίγες εταιρείες κατατάσσονται στη ζώνη Χαμηλού Πιστωτικού Κινδύνου και τα δύο έτη. Επισημαίνεται, ωστόσο, η βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων του δείγματος το 2016 σε σχέση με το 2015, καθώς παρατηρείται μετατόπιση εταιρειών από τη ζώνη Υψηλού προς τη ζώνη Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου.

### 2.1.3 Ο Κλάδος στην Ευρωπαϊκή – Διεθνή Αγορά

Μεγαλύτερη λιανεμπορική επιχείρηση ειδών παντοπωλείου παγκοσμίως είναι η Wal-Mart, η οποία εδρεύει στις ΗΠΑ. Ακολουθεί η εταιρεία Costco Wholesale Corp., ενώ την πρώτη τετράδα συμπληρώνουν η The Kroger Co. και η γερμανική Schwarz Group. Τέλος στην πέμπτη θέση βρέθηκε η βρετανική Tesco. Οι συνολικές πωλήσεις των είκοσι μεγαλύτερων Super-Market και Cash & Carry ανήλθαν στο ποσό των \$1.791,2 δισ.

Σύμφωνα με τον οίκο Planet Retail, το 2018 οι συνολικές πωλήσεις ειδών παντοπωλείου παγκοσμίως (Grocery Retail) εκτιμάται ότι θα ξεπεράσουν τα \$5,7 τρισ. Οι πωλήσεις των hypermarkets & superstores υπολογίζεται ότι θα αποσπάσουν το 38,0% του συνόλου της παγκόσμιας αγοράς. Ακολουθούν τα supermarkets με ποσοστό 18,8%, ενώ εκτιμάται ότι οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου (e-commerce) θα καταλάβουν μερίδιο 11,4% και θα ξεπεράσουν τις πωλήσεις των discount stores.

### 2.1.4 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Όπως φαίνεται στο τελευταίο γράφημα, που αναλύεται ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, η συγκεκριμένη αγορά χωρίζεται στους εξής τομείς:

1. Μεγάλα καταστήματα τροφίμων (Super Market)  
Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά και καπνό.
2. Πολυκαταστήματα  
Άλλο λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα.
3. Τρόφιμα – ποτά – καπνός  
Φρούτα και λαχανικά, κρέας και προϊόντα κρέατος, ψάρια, καρκινοειδή και μαλάκια, ψωμί και είδη μπισκοτοποιίας, αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, ποτά, άλλο εμπόριο τροφίμων σε ειδικευμένα καταστήματα.
4. Καύσιμα-λιπαντικά αυτοκινήτων  
Καύσιμα κίνησης σε ειδικευμένα καταστήματα.
5. Φαρμακευτικά προϊόντα – καλλυντικά  
Φαρμακευτικά είδη, ιατρικά και ορθοπεδικά είδη, καλλυντικά και είδη καλλωπισμού.
6. Ένδυση – υπόδηση  
Ενδύματα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, υποδήματα και δερμάτινα είδη.
7. Έπιπλα – ηλεκτρικά είδη – οικιακός εξοπλισμός  
Έπιπλα και φωτιστικά είδη, ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, εξοπλισμός ήχου και εικόνας, εμπόριο εγγραφών μουσικής και εικόνας, εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών.
8. Βιβλία – χαρτικά – λοιπά είδη  
Βιβλία, εφημερίδες και γραφική ύλη, αθλητικός εξοπλισμός, παιχνίδια, ρολόγια και κοσμήματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, περιφερειακός εξοπλισμός υπολογιστών και λογισμικού, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός, εμπόριο λουλουδιών, φυτών, σπόρων,

λιπασμάτων, ζώων συντροφιάς και σχετικών ζωοτροφών, εμπόριο χαλιών, κιλιμιών και επενδύσεων δαπέδου και τοίχου.

9. Πωλήσεις εκτός καταστημάτων

Πωλήσεις με αλληλογραφία, ή μέσω διαδικτύου, τρόφιμα, ποτά και καπνός σε υπαίθριους πάγκους και αγορές, άλλο εμπόριο εκτός καταστημάτων, υπαίθριων πάγκων ή αγορών.

Ετήσιες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών και Δείκτη Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο

Έτος βάσης 2010=100,0%

| Κατηγορίες καταστημάτων λιανικού εμπορίου                 | Δείκτης Κύκλου Εργασιών |                |                      | Δείκτης Όγκου  |                |                      |
|---|-------------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------|----------------------|
|   | Νοέμβριος 2016          | Νοέμβριος 2015 | Μηνιαία μεταβολή (%) | Νοέμβριος 2016 | Νοέμβριος 2015 | Μηνιαία μεταβολή (%) |
| Γενικός Δείκτης   | 69,7                    | 68,5           | 1,2                  | 69,7           | 67,3           | 2,4                  |
| Γενικός Δείκτης εκτός καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων | 71,4                    | 69,3           | 2,1                  | 72,2           | 68,6           | 3,6                  |
| <b>I. Κύριες κατηγορίες καταστημάτων</b>                  |                         |                |                      |                |                |                      |
| Καταστήματα ειδών διατροφής                               | 75,1                    | 73,2           | 1,9                  | 72,3           | 69,3           | 3,0                  |
| Καταστήματα καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων           | 62,7                    | 65,4           | -2,7                 | 62,3           | 66,1           | -3,8                 |
| Λοιπά καταστήματα   | 67,5                    | 65,1           | 2,4                  | 72,8           | 68,4           | 4,4                  |
| <b>II. Επιμέρους κατηγορίες καταστημάτων</b>              |                         |                |                      |                |                |                      |
| Μργάλα καταστήματα τροφίμων                               | 78,2                    | 74,9           | 3,3                  | 76,8           | 72,2           | 4,6                  |
| Πολυκαταστήματα   | 71,5                    | 74,8           | -3,3                 | 81,9           | 82,9           | -1,0                 |
| Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων                         | 62,7                    | 65,4           | -2,7                 | 62,3           | 66,1           | -3,8                 |
| Τρόφιμα-Ποτά-Καπνός                                       | 58,3                    | 63,4           | -5,1                 | 55,6           | 59,5           | -3,9                 |
| Φαρμακευτικά-Καλλυντικά                                   | 60,8                    | 60,8           | 0,0                  | 64,2           | 63,6           | 0,6                  |
| Ένδυση-Υπόδηση  | 70,3                    | 69,2           | 1,1                  | 77,1           | 72,7           | 4,4                  |
| Έπιπλα-Ηλεκτρικά είδη-Οικιακός εξοπλισμός                 | 59,4                    | 58,4           | 1,0                  | 71,1           | 67,7           | 3,4                  |
| Βιβλία-Χαρτικά-Λοιπά είδη δώρων κ.α.                      | 94,9                    | 85,0           | 9,9                  | 106,0          | 92,3           | 13,7                 |
| Πωλήσεις εκτός καταστημάτων                               | 53,7                    | 44,0           | 9,7                  |                |                |                      |

Πίνακας 4. Μηνιαίες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών και Δείκτη Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο

| Έτος/Μήνας      | Γενικός Δείκτης |                     | Γενικός Δείκτης εκτός καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινητών |                     | Καταστήματα ειδών διατροφής |                     | Καταστήματα καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινητών |                     | Λοιπά Καταστήματα |                     |
|-----------------|-----------------|---------------------|---|---------------------|-----------------------------|---------------------|---|---------------------|-------------------|---------------------|
|                 | Δείκτης         | Ετήσια Μεταβολή (%) | Δείκτης   | Ετήσια Μεταβολή (%) | Δείκτης                     | Ετήσια Μεταβολή (%) | Δείκτης   | Ετήσια Μεταβολή (%) | Δείκτης           | Ετήσια Μεταβολή (%) |
| 2014 Ιανουάριος | 70,3            | -2,9                | 68,2  | -3,7                | 74,2                        | -3,6                | 81,4  | 0,0                 | 62,3              | -3,5                |
| Φεβρουάριος     | 70,6            | -1,9                | 69,2  | -2,0                | 76,7                        | -0,8                | 76,7  | -1,7                | 61,8              | -3,3                |
| Μάρτιος         | 70,9            | -3,8                | 69,5  | -4,0                | 80,5                        | -3,3                | 80,5  | -3,5                | 58,1              | -4,0                |
| Απρίλιος        | 76,9            | 3,8                 | 76,9  | 3,6                 | 85,0                        | 5,9                 | 85,0  | 5,5                 | 68,5              | 0,6                 |
| Μάιος           | 71,6            | -8,3                | 71,4  | -8,8                | 79,1                        | -11,7               | 79,1  | -4,8                | 63,5              | -4,6                |
| Ιούνιος         | 76,2            | 0,4                 | 75,0  | 0,1                 | 83,9                        | -2,4                | 83,9  | 2,0                 | 66,7              | 3,9                 |
| Ιούλιος         | 75,7            | 1,5                 | 74,9  | 0,9                 | 81,5                        | -0,9                | 81,5  | 2,8                 | 68,1              | 3,2                 |
| Αύγουστος       | 78,1            | 4,4                 | 76,4  | 4,2                 | 90,9                        | 5,6                 | 90,9  | 3,2                 | 61,4              | 2,5                 |
| Σεπτέμβριος     | 75,4            | -0,9                | 74,6  | -0,7                | 82,0                        | -2,0                | 82,0  | -2,7                | 66,9              | 0,8                 |
| Οκτώβριος       | 74,5            | 0,8                 | 73,6  | 0,8                 | 80,7                        | 2,0                 | 80,7  | 0,6                 | 66,1              | -1,5                |
| Νοέμβριος       | 72,4            | -1,4                | 71,7  | -0,8                | 77,4                        | 0,4                 | 77,4  | -4,0                | 65,8              | -3,1                |
| Δεκέμβριος      | 84,3            | -3,8                | 87,0  | -1,0                | 92,7                        | 1,0                 | 92,7  | -15,4               | 81,2              | -4,2                |
| Μέσος ετήσιος   | 74,7            | -1,2                | 74,1  | -0,9                | 82,1                        | -0,8                | 82,1  | -1,6                | 65,9              | -1,2                |
| 2015 Ιανουάριος | 69,0            | -1,8                | 69,1  | 1,3                 | 75,4                        | -1,6                | 69,4  | -14,7               | 62,5              | 0,3                 |
| Φεβρουάριος     | 68,4            | -3,1                | 68,9  | -0,4                | 76,3                        | -0,5                | 67,0  | -13,9               | 61,1              | -1,1                |
| Μάρτιος         | 70,5            | -0,1                | 71,0  | 2,2                 | 79,0                        | -1,9                | 69,5  | -11,4               | 62,6              | 7,7                 |
| Απρίλιος        | 74,5            | -3,1                | 75,6  | -1,7                | 83,9                        | -1,3                | 70,8  | -9,5                | 66,9              | -2,3                |
| Μάιος           | 73,3            | 2,4                 | 73,8  | 3,4                 | 81,2                        | 2,7                 | 72,3  | -1,1                | 66,0              | 3,9                 |
| Ιούνιος         | 74,9            | -1,7                | 74,6  | -1,1                | 84,2                        | 0,4                 | 77,6  | -4,0                | 64,6              | -3,1                |
| Ιούλιος         | 69,2            | -8,6                | 70,2  | -6,3                | 78,9                        | -3,2                | 65,6  | -17,8               | 61,1              | -10,3               |
| Αύγουστος       | 75,1            | -3,8                | 75,4  | -1,3                | 88,8                        | -2,3                | 74,8  | -13,2               | 61,4              | 0,0                 |
| Σεπτέμβριος     | 71,4            | -5,3                | 73,1  | -2,0                | 80,4                        | -2,0                | 65,0  | -18,8               | 64,4              | 2,2                 |
| Οκτώβριος       | 71,8            | -3,6                | 73,3  | -0,4                | 79,8                        | -1,1                | 65,8  | -17,4               | 66,6              | 0,8                 |
| Νοέμβριος       | 68,5            | -5,4                | 69,3  | -3,3                | 73,2                        | -5,4                | 65,4  | -14,6               | 65,1              | -1,1                |
| Δεκέμβριος      | 84,1            | -0,2                | 87,4  | 0,5                 | 88,9                        | -4,1                | 70,7  | -2,7                | 85,6              | 5,4                 |
| Μέσος ετήσιος   | 72,6            | -2,8                | 73,5  | -0,8                | 80,8                        | -1,6                | 69,5  | -11,7               | 65,7              | -0,3                |
| 2016 Ιανουάριος | 66,6            | -3,5                | 67,9  | -1,7                | 73,6                        | -2,4                | 61,8  | -11,0               | 62,0              | -0,8                |
| Φεβρουάριος     | 63,2            | -7,6                | 65,2  | -5,8                | 71,9                        | -5,8                | 55,5  | -17,2               | 58,1              | -4,9                |
| Μάρτιος         | 67,7            | -4,0                | 69,7  | -1,8                | 79,2                        | 0,3                 | 59,8  | -14,0               | 59,9              | -4,3                |
| Απρίλιος        | 71,2            | -4,4                | 74,1  | -2,0                | 81,4                        | -3,0                | 59,5  | -16,0               | 66,4              | -0,7                |
| Μάιος           | 67,5            | -7,9                | 69,4  | -6,0                | 75,0                        | -7,6                | 60,0  | -17,0               | 63,4              | -3,9                |
| Ιούνιος         | 71,0            | -5,2                | 72,9  | -2,3                | 81,7                        | -3,0                | 63,5  | -18,2               | 63,7              | -1,4                |
| Ιούλιος         | 74,1            | 7,1                 | 75,8  | 8,0                 | 83,1                        | 5,3                 | 67,1  | 2,3                 | 68,2              | 11,6                |
| Αύγουστος       | 73,2            | -2,5                | 74,9  | -0,7                | 87,2                        | -1,8                | 66,4  | -11,2               | 62,2              | 1,3                 |
| Σεπτέμβριος     | 72,6            | 1,7                 | 74,8  | 2,3                 | 82,3                        | 2,4                 | 63,5  | -2,3                | 67,0              | 2,4                 |
| Οκτώβριος       | 72,8            | 1,4                 | 74,6  | 1,8                 | 82,5                        | 3,4                 | 65,7  | -0,2                | 66,4              | -0,3                |
| Νοέμβριος       | 69,7            | 1,8                 | 71,4  | 3,0                 | 75,1                        | 2,6                 | 62,7  | -4,1                | 67,5              | 3,7                 |

Πίνακας 5. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ 11/2016

## 2.2 Στοιχεία Περιβάλλοντος

Για να καταστεί δυνατή η βιωσιμότητα της εκάστοτε εταιρείας πρέπει να μελετηθεί και να προσεχθεί το περιβάλλον στο οποίο δρα, ζει και αναπτύσσεται. Το περιβάλλον αυτό αλληλοεπιδρά και αλληλοεπηρεάζεται με την πορεία των εταιρειών που συνυπάρχουν σε αυτό. Με το τέλος της μελέτης σε αυτό το στάδιο θα μπορούμε να αναπτύξουμε την επικείμενη στρατηγική της εταιρείας, έπειτα από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Βασική ιδέα είναι να βρούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αλλά και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, βάσει των οποίων θα δημιουργηθεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από εδώ και στο εξής.

Οτιδήποτε ανήκει στα εξωτερικά στοιχεία που κρίνουν τι αποφάσεις θα παρθούν για την επιχείρηση, αλλά και την αποτελεσματικότητά της αποτελεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέτοιου είδους αναλύσεις στις μέρες μας είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίες να γίνονται. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να εστιάσουμε και να αξιολογήσουμε γεγονότα και τάσεις που επικρατούν και μας επηρεάζουν. Όλο το βάρος των στελεχών, που μελετούν και εξετάζουν, αυτές τις αναφορές, εστιάζεται στα γεγονότα εκείνα που επηρεάζουν την στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας άμεσα και έμμεσα.

Τα είδη του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν στην λειτουργία της εταιρείας μας, και τα οποία θα μελετηθούν, χωρίζονται στις εξής τρεις κατηγορίες:

1. Το φυσικό περιβάλλον,
2. Το Μάκροπεριβάλλον ή γενικευμένο (societal environment)

### 3. Το Μίκροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό (task environment).

Μέσω της ανάλυσης του άμεσου Μικροπεριβάλλοντος εστιάζουμε στην εξέταση του εκάστοτε κλάδου. Για αυτού του είδους την ανάλυση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Porter. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να αντιληφθούμε και να εντοπίσουμε ό,τι έχει σχέση με τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρείες, την απειλή από υποκατάστατα, την τοπική κοινότητα, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος κ.α.

Για να μπορέσουμε να δούμε την αλληλεπίδραση που θα έχει όλος ο κλάδος με όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν εξετάζουμε το Μάκροπεριβάλλον στο οποίο βρίσκουμε στοιχεία και παράγοντες του χώρου που δραστηριοποιούνται όπως είναι κυρίως η Πολιτική (Political), η Οικονομία (Economic), η Κοινωνία (Society) και η Τεχνολογία (Technology). Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιούμε το διάγραμμα PEST.



Διάγραμμα 6. Περιβαλλοντικές μεταβλητές της Market & Go

Ένας ακόμα παράγοντας που μελετάται είναι το Φυσικό περιβάλλον (Environment) και πώς και με τι τρόπους μπορεί η φύση να επηρεάσει την επιχείρησή μας. Τρόποι όπως σεισμοί, ηφαιστεια, τυφώνες κ.α.. Αν και πολλές φορές αυτό έγκειται στο risk management της εταιρείας υπάρχουν περιπτώσεις που το συναντάμε μαζί με τη Νομοθεσία (Legal/Legislation) στο διάγραμμα PESTLE.

### 2.2.2 Μάκροπεριβάλλον

Με την ανάλυση του Μάκροπεριβάλλοντος θα αναδυθούν τα στοιχεία και τα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Η ανάλυση και η πρόβλεψη είναι αρκετά σύνθετη. Θα γίνει εστίαση στην εύρεση και αποφυγή στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι ο εντοπισμός των μεταβλητών-κλειδιών που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά. Η ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος θα γίνει με τη μέθοδο P.E.S.T. (Political, Economical, Social, Technological). Θα αναλυθούν δηλαδή επιμέρους το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Πολιτικές συνθήκες

Η πολιτική και νομική εξέταση του περιβάλλοντος εστιάζεται στην νομοθεσία, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά έχουν μείζονα ρόλο ως προς την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης, επειδή, με το νομοθετικό έργο και την κατοχή εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που συχνά καθορίζουν τους κανόνες τις επόμενες κινήσεις των εταιρειών, είτε σε επενδυτικό είτε σε βιοτικό επίπεδο. Τέτοιου είδους αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής ως προς τη βιομηχανία είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η πιθανότητα δραστηκής αλλαγής της ή ανατροπής της, σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να ελέγχει και να εξετάζει τις πολιτικές σκέψεις όλων των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον, και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες κυβερνήσεις. Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά γεγονότα, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, φορολογικοί έλεγχοι και κρατικοποιήσεις αποκαλείται πολιτικός κίνδυνος.

Στην Ελλάδα η έλλειψη πολιτικής σταθερότητας είναι γεγονός και δεν μπορεί να θεωρηθεί ασήμαντος παράγοντας. Σε διάρκεια επτά χρόνων 2009-2016 έχουν γίνει έξι εκλογές και η χώρα έχει προσφύγει στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Πιθανόν η κατάσταση να σταθεροποιηθεί την ερχόμενη 5-ετία αν δεν υπάρξουν ακραίες πολιτικές αναταράξεις.

Κλείνοντας σχετικά με τις επιδοτήσεις ΕΣΠΑ που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση, είτε για την έναρξή της είτε για την συνέχιση της λειτουργίας της, ο συγκεκριμένος κλάδος ανήκει στα προγράμματα του 2014-2020. Κυρίως επιδοτούνται για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και για επέκταση. Στη συγκεκριμένη εργασία δεν θα δούμε κάποιο πρόγραμμα που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί, είτε επειδή αυτήν την περίοδο δεν υπάρχει γενικά κάποιο πρόγραμμα είτε επειδή δεν πρόκειται για περαιτέρω ανάπτυξη ή διεύρυνση θέσεων. Αυτό όμως δεν θα μας επηρεάσει ιδιαίτερα, καθώς -όπως θα δούμε και στη συνέχεια- τα κόστη που υπεισέρχονται δεν είναι πολύ μεγάλα και πολλά από τα τεχνολογικά μέρη ήδη υπάρχουν και απλώς θα παραμετροποιηθούν.

- Οικονομικές συνθήκες

Για να δούμε την συμβολή στην εθνική οικονομία του κλάδου πρέπει να μελετήσουμε την συμμετοχή στον συνολικό Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.). Μόνο οι Φαρμακευτικές εταιρείες συμμετέχουν στο Α.Ε.Π. με 7,55 δις €, το οποίο αντιστοιχεί στο 4% του συνολικού όγκου, σύμφωνα με τον Πασχάλη Αποστολίδη, Προέδρου ΣΦΕΕ (<https://www.sfee.gr/i-simvoli-tou-kladou-stin-elliniki-oikonomia/>), καθώς πολλά από αυτά γίνονται και εξαγωγίμο προϊόν. Επειδή όμως ως κλάδος αποτελείται και από άλλα είδη εταιρειών το συνολικό ποσοστό που δίνεται στον όγκο εργασιών είναι διαφορετικό. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, βρίσκεται δηλαδή σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα έσοδα του αντίστοιχου τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

| ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΤΩΝ SUPER MARKETS 2013-2014 |                  |                  |                      |                      |
|--|------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  | Πωλήσεις 2014    | Πωλήσεις 2013    | Κέρδη προ φόρων 2014 | Κέρδη προ φόρων 2013 |
| ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.                                     | 1.790.679.000,00 | 1.736.041.000,00 | 68.815.000,00        | 57.517.000,00        |
| ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, Ι. & Σ., Α.Ε.Ε.                             | 1.239.369.000,00 | 1.190.661.000,00 | 16.192.000,00        | 16.505.000,00        |
| ΜΑΣΟΥΤΗΣ, Δ.,  | 742.176.000,00   | 738.890.000,00   | 23.164.000,00        | 17.584.000,00        |
| ΜΕΤΡΟ Α.Ε.&Β.Ε.  | 697.341.178,00   | 700.082.989,00   | 17.081.462,00        | 19.072.312,00        |
| ΠΕΝΤΕ Α.Ε.   | 462.177.989,00   | 458.996.425,00   | 12.628.991,00        | 10.408.178,00        |
| ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.                               | 456.144.666,00   | -                | (13.343.604,00)      | -                    |
| ΜΑΡΚΕΤ ΙΝ Α.Ε.Β.Ε.                                       | 169.964.912,00   | 167.373.017,00   | 729.695,00           | 860.783,00           |
| ΡΡΑΚΤΙΚΕΡ  | 161.410.595,00   | 172.410.181,00   | (2.142.105,00)       | 2.513.245,00         |
| ΑΤΤΙΚΑ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ                                   | 141.077.318,00   | 91.837.246,00    | 10.627.911,00        | 5.735.583,00         |
| ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.   | 129.761.995,00   | 132.529.219,00   | 4.861.041,00         | 4.496.339,00         |
| ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.                                     | 128.486.553,00   | 105.815.023,00   | 1.155.388,00         | 30.922,00            |
| ΝΟΤΟΣ COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ                                    | 128.068.000,00   | 135.882.000,00   | (21.802.000,00)      | (16.659.000,00)      |
| ΒΑΖΑΑΡ Α.Ε.  | 120.649.472,00   | 115.895.821,00   | 697.565,00           | 568.307,00           |
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ                                    | 95.284.824,00    | 96.290.693,00    | 1.896.022,00         | 1.383.115,00         |
| SGB ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Α.Ε.                | 78.243.098,00    | 75.591.072,00    | (8.951.048,00)       | (8.219.425,00)       |
| ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ   |                  |                  |                      |                      |
| ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΣ «ΠΡΟΟΔΟΣ»                                     | 53.340.799,00    | 58.043.681,00    | 492.389,00           | 622.713,00           |
| ΓΟΥΝΤΣΙΔΗΣ Α.Ε.  | 48.722.645,00    | 50.754.014,00    | 1.335.428,00         | 857.129,00           |
| ΟΚ ANYTIME MARKET Α.Ε.                                   | 47.768.869,00    | 41.618.366,00    | 400.466,00           | 337.389,00           |
| ΕΓΝΑΤΙΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.                               | 47.125.249,00    | 38.699.882,00    | 315.776,00           | 64.055,00            |
| ΒΙΔΑΛΛΗΣ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.                                     | 43.712.021,00    | 43.734.723,00    | 433.297,00           | 27.799,00            |
| ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, Δ., Α.Ε.                                     | 41.685.112,00    | 40.212.162,00    | 1.179.358,00         | 683.244,00           |
| ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.                                   | 39.763.662,00    | 37.265.143,00    | 1.631.732,00         | 1.002.513,00         |
| ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΙ, ΑΦΟΙ, ΥΠΕΡΑΓΟΡΑ, Α.Ε.Β.Ε.               | 39.213.266,00    | 38.491.393,00    | 580.649,00           | 346.334,00           |
| ΚΡΟΝΟΣ Ν. ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΣ                                     | 36.987.727,00    | 36.572.259,00    | 251.458,00           | 250.781,00           |

Πίνακας 6. Πωλήσεις και κέρδη προ φόρων των Super Markets 2013-2014

Επίσης, ένας άλλος οικονομικός παράγοντας είναι το επίπεδο ανεργίας. Στον τομέα του λιανικού εμπορίου, η απασχόληση παρουσιάζει θετικό πρόσημο, σύμφωνα με τους παράγοντες της αγοράς, λόγω της εξάρτησης του κάθε υποκλάδου από την αγοραστική δυνατότητα του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Για να υπάρξει μια πιο σαφή εξήγηση, οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου διαθέτουν ένα ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων. Ακόμα και την περίοδο 2010-2016 όπου η οικονομική κρίση έχει αναγκάσει τους αγοραστές να περιορίσουν τις αγορές τους, παρόλα αυτά η ανάγκη του κλάδου για προσωπικό δεν έχει πληγεί ιδιαίτερα.



Διάγραμμα 7. Αποτελέσματα προ φόρων

| ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ             | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ | ΩΣ (%) ΕΠΙ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ 88 |
|--------------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| <b>ΠΛΗΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>              | <b>88</b>         | <b>100%</b>                     |
| <b>ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΓΕΘΩΝ 2014 vs 2013</b> |                   |                                 |
| <b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>               |                   |                                 |
| ΑΥΞΗΣΗ (+ %)                         | 50                | 56,82%                          |
| ΜΕΙΩΣΗ (- %)                         | 38                | 43,18%                          |
| <b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>               |                   |                                 |
| <b>ΚΕΡΔΟΦΟΡΕΣ</b>                    | <b>68</b>         | <b>77,27%</b>                   |
| ΑΥΞΗΣΗ (+ %)                         | 39                | 44,32%                          |
| ΜΕΙΩΣΗ (- %)                         | 24                | 27,27%                          |
| ΑΠΟ ΖΗΜΙΕΣ ΣΕ ΚΕΡΔΗ                  | 5                 | 5,68%                           |
| <b>ΖΗΜΙΟΓΟΝΕΣ</b>                    | <b>20</b>         | <b>22,73%</b>                   |
| ΑΥΞΗΣΗ (+ %)                         | 6                 | 6,82%                           |
| ΜΕΙΩΣΗ (- %)                         | 11                | 12,50%                          |
| ΑΠΟ ΚΕΡΔΗ ΣΕ ΖΗΜΙΕΣ                  | 3                 | 3,41%                           |

Πίνακας 7. Η ταυτότητα της αγοράς



| <b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>   |               |               |                               |
|--|---------------|---------------|-------------------------------|
| <b>88 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ 2014 vs 2013</b> |               |               |                               |
| <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>           | <b>2014</b>   | <b>2013</b>   | <b>ΜΕΤ.<br/>2014/2013 (%)</b> |
| ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ                                | 9.488.402.884 | 9.243.425.048 | 2,65                          |
| ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ                                   | 1.965.865.118 | 1.887.105.779 | 4,17                          |
| ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ                                | 131.516.034   | 27.923.704    | 370,98                        |
| ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ                              | 733.980.493   | 705.927.095   | 3,97                          |
| ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ                         | 1.326.386.744 | 1.308.174.837 | 1,39                          |
| ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ                             | 4.490.145.948 | 4.133.427.769 | 8,63                          |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ                      | 5.816.532.692 | 5.441.602.606 | 6,89                          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>                           |               |               |                               |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)                   | 20,72         | 20,42         | 1,47                          |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)                  | 1,39          | 0,3           | 363,33                        |
| ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE) (%)        | 9,92          | 2,13          | 365,73                        |
| ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ                 | 3,39          | 3,16          | 7,28                          |

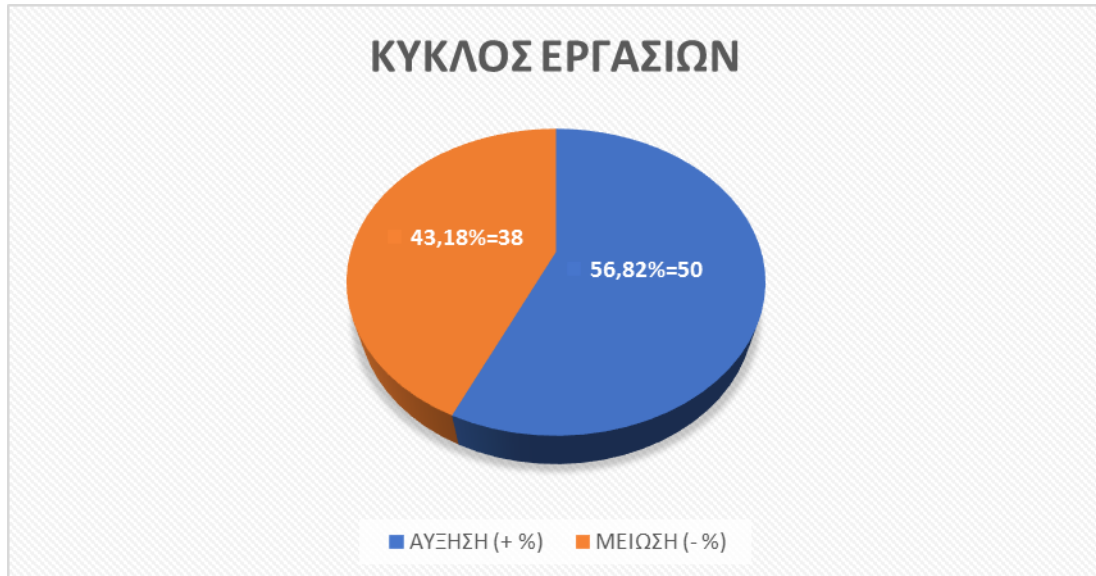
Πίνακας 8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ 88 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 2013-2014

| <b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>   |               |               |                               |
|--|---------------|---------------|-------------------------------|
| <b>88 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ 2014 vs 2013</b> |               |               |                               |
| <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>           | <b>2014</b>   | <b>2013</b>   | <b>ΜΕΤ.<br/>2014/2013 (%)</b> |
| ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ                                | 9.488.402.884 | 9.243.425.048 | 2,65                          |
| ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ                                   | 1.965.865.118 | 1.887.105.779 | 4,17                          |
| ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ                                | 131.516.034   | 27.923.704    | 370,98                        |
| ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ                              | 733.980.493   | 705.927.095   | 3,97                          |
| ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ                         | 1.326.386.744 | 1.308.174.837 | 1,39                          |
| ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ                             | 4.490.145.948 | 4.133.427.769 | 8,63                          |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ                      | 5.816.532.692 | 5.441.602.606 | 6,89                          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>                           |               |               |                               |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)                   | 20,72         | 20,42         | 1,47                          |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)                  | 1,39          | 0,3           | 363,33                        |
| ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE) (%)        | 9,92          | 2,13          | 365,73                        |
| ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ                 | 3,39          | 3,16          | 7,28                          |

Πίνακας 9. Συνοπτικός ομαδοποιημένος ισολογισμός 88 εταιρειών Super Market 2013-2014



## ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



Διάγραμμα 8. Κύκλος εργασιών

Επίσης οι συνεχείς αυξήσεις του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) στα προϊόντα μειώνουν τα κέρδη των εταιρειών, πράγμα το οποίο απαιτεί λύσεις για την μείωση του κόστους επένδυσης, αλλά και των παγίων εξόδων τους.

- Κοινωνικές συνθήκες

Ο παράγοντας που επηρεάζει τις συγκεκριμένες συνθήκες είναι οι δημογραφικές εξελίξεις. Ο κύκλος εργασιών σε αυτόν τον κλάδο και ειδικά στα *super markets*, εξαρτάται άρρηκτα από τις δημογραφικές εξελίξεις σε κάθε περιοχή. Όσο πιο πυκνό είναι το δημογραφικό δείγμα σε κάποια περιοχή τόσο πιο μεγάλες είναι οι εν δυνάμει αγορές που μπορεί να γίνουν εκεί. Συνεπώς όσο μεγαλύτερη είναι η πυκνότητα, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κύκλος εργασιών που εκτελείται σε αυτόν τον κλάδο.

Ένας άλλος κοινωνικός παράγοντας είναι η γεωγραφική τοποθεσία σε σχέση με την πληθυσμιακή της κάλυψη. Η κατανάλωση των προϊόντων λιανικού εμπορίου είναι ο βασικός παράγοντας διεύρυνσης του κύκλου εργασιών, κάνοντας τις εταιρείες να έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους για την δημιουργία νέων καταστημάτων σε αστικά κέντρα, όπου η αγοραστική δυνατότητα είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με το ότι συναντάται στην επαρχία. Επιπροσθέτως η γεωγραφική κατανομή των πελατών των καταστημάτων του λιανικού εμπορίου επηρεάζει και την ηλικιακή κλίμακα η οποία απευθύνεται σε αυτά τα καταστήματα. Ένας παράγοντας ο οποίος είναι συνδεδεμένος με την τεχνολογία και την εξέλιξή της. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι οι περιοχές με μεγαλύτερο πληθυσμό να έχουν περισσότερες πιθανότητες εύρεσης αγοραστικού κοινού με τη χρήση νέων τεχνολογιών, σε σχέση με επαρχιακές περιοχές ή περιοχές όπου δεν είναι τόσο πυκνοκατοικημένες. Αυτό το στοιχείο επηρεάζει και γενικότερα την δυνατότητα επενδύσεων σε αυτές τις περιοχές. Επειδή η αγοραστική δύναμη της επαρχίας μπορεί να μην είναι τόσο δυνατή όσο των μεγάλων πόλεων και ο κόσμος εκεί να χρειάζεται να έχει πρόσβαση πολλές φορές δημιουργούν συνεργασίες με τους εκεί προμηθευτές προς μείωση του επενδυτικού ρίσκου.

Άλλος ένας κοινωνικός παράγοντας είναι οι πολιτιστικές, πολιτισμικές και επαγγελματικές επιρροές. Παλιότερα οι αγορές των νοικοκυριών για τις ανάγκες της καθημερινότητας εγγυόνταν στα βασικά είδη. Πλέον αυτό έχει αλλάξει και η δυνατότητες

των συννοικιακών μικροκαταστημάτων δεν επαρκούν. Επίσης οι χρόνοι που μπορεί να επενδύσει μια οικογένεια για τις αγορές αυτές είναι περιορισμένοι. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χρειάζονται μέρη όπου θα βρίσκουν, για τις αγορές τους, ό,τι και όσα χρειάζονται οι καταναλωτές, και θα τις ολοκληρώνουν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

- Τεχνολογικές εξελίξεις

Η επιρροή και επίδραση της τεχνολογίας στον κλάδο αυτόν δεν είναι όσο αισθητή συναντάται σε άλλους. Αυτό συμβαίνει διότι αυτό που συναντά ο πελάτης-καταναλωτής, σε ένα super market και στα τεχνολογικά συστήματα που έρχεται σε επαφή να είναι πολλές φορές 15 και πλέον χρόνων. Αν όμως δούμε διερευνητικά και έμμεσα ποιοι άλλοι έρχονται σε επαφή με αυτά τα καταστήματα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η συμβολή της τεχνολογίας έχει βοηθήσει κατά πολύ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εξωτερικοί πωλητές των εταιρειών οι οποίοι δίνουν τις παραγγελίες, κάθε καταστήματος, με την χρήση tablets άμεσα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ανατροφοδότηση να γίνεται την επόμενη μέρα, βοηθώντας έτσι την αγορά να κινείται συνεχώς και με επαρκή προϊόντα.

Σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας είναι η επιρροή νέας τεχνολογίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η αγορά του λιανικού εμπορίου είναι ένας επιχειρηματικός κλάδος ιδιαίτερα ευαίσθητος στις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά όχι τόσο στην εγχώρια αγορά. Αυτό έχει να κάνει κυρίως με την άρνηση του αγοραστικού κοινού στις νέες αυτές μεθόδους, κάτι που δένει τα χέρια των εταιρειών.

Παράγοντες, όπως η ανάπτυξη και η αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού supply chain management, αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν τις διαδικασίες δημιουργίας και προσφοράς υπηρεσιών από τις εταιρείες Retail Market. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, προσφέροντας προγράμματα ολοκληρωμένων λύσεων. Σ' αυτό το σημείο μπορούμε απλά να αναφέρουμε ότι πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες αυτού του κλάδου έχουν προχωρήσει στην αναβάθμιση και αυτοματοποίηση των συστημάτων διαλογής των αντικειμένων. Επίσης, η τεχνολογία βοηθά και στην τυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.

Επίσης, άλλος ένας τεχνολογικός παράγοντας είναι η επιρροή νέας τεχνολογίας στο λειτουργικό μοντέλο των εταιρειών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η αγορά του retail marketing, επηρεάζει καθοριστικά τη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σ' αυτή. Οι δυνατότητες των πελατών για αγορά διαφοροποιείται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο τρόπος αγορών μέσω διαδικτύου, που πρώτος έβαλε ο όμιλος AB Βασιλόπουλος στην ελληνική αγορά.

- Νομοθετικό πλαίσιο

Εξετάζοντας την πολιτική φορολογίας για τις επιχειρήσεις σε βάθος 6-ετίας και εδώ έχει να παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σταθερότητα σχετική. Αυτό δυσκολεύει τον οποιονδήποτε επιχειρηματικό κλάδο στον οικονομικό προγραμματισμό και τις επενδύσεις.

Η κάθε εταιρεία έχει συγκεκριμένη μορφή άδειας για τα προϊόντα τα οποία ανήκουν στον χώρο του λιανικού εμπορίου θα έχει την δυνατότητα να εμπορεύεται. Ακόμα και τώρα που στα Super Market τροφίμων μπορεί κανείς να βρει φάρμακα, παρόλα αυτά δεν μπορεί να βρει την ποικιλία και την ποσότητα που διαθέτει ένα Φαρμακείο. Αυτός είναι και ο λόγος που συναντήσαμε πολλές κατηγορίες και διαγράμματα. Όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτόν λειτουργούν βάση των κανόνων της ελεύθερης αγοράς, και ο πελάτης μπορεί να πάει σε όποιο κατάστημα, οποιασδήποτε εταιρείας επιθυμεί. Ο κύριος επόπτης και ελεγκτής των καταστημάτων λιανικής πώλησης είναι Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, που ανήκει στο Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού. Τα έσοδα της έρχονται από τα χρηματικά πρόστιμα που επιρρίπτονται σε όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο και απαραίτητο. Συγκεκριμένα για τα έτη 2015 και 2016 τα συνολικά έσοδα από τέτοιου είδους ποινές ανέρχονται στα ποσά των 2.231.400 και 1.156.000 € αντίστοιχα.

Ένας ακόμα παράγοντας είναι η επιβολή των capital controls, τα οποία με την σειρά τους έφεραν στην νοοτροπία και στην καθημερινότητα των χρηστών την πιο συχνή χρήση των συστημάτων POS. Οι πληρωμές μέσω καρτών γίνεται πλέον ολοένα και συχνότερα, σε σχέση με προηγούμενα έτη, λόγω του περιορισμού εκταμίευσης ποσών για κάθε πελάτη στα 840 €/2εβδομάδες. Παρόλα αυτά οι τελευταίες στατιστικές έχουν δείξει πως η χρήση του “πλαστικού χρήματος” σε αγορές αυτού του κλάδου ανέρχεται στο 22,6%.

- Περιβαλλοντικές συνθήκες

Ένας από του βασικούς παράγοντες της δημιουργίας της Market&Go είναι η προσοχή προς το φυσικό περιβάλλον. Με την χρήση των Διαδικτυακών μέσων και πόρων πολλές παραδοσιακές και μη διαφοροποιημένες λειτουργίες θα αλλάξουν προστατεύοντας το περιβάλλον μας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μείωση της χρήσης χαρτιού, κυρίως για αποδείξεις, κάτι το οποίο ήδη έχει αρχίσει να μπαίνει στην φιλοσοφία των αγοραστών-πελατών, από συναλλαγές και πληρωμές σε άλλες εταιρείες, όπως αυτές των τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Στις μέρες μας μπορεί οι πελάτες να πληρώνουν μέσω καρτών, αλλά και πάλι τους δίνεται η απόδειξη, με το νέο σύστημα οι πελάτες θα ενημερώνονται ηλεκτρονικά για την ολοκλήρωση της αγοράς και πληρωμής των αγαθών τους. Κάτι το οποίο κάνει την εταιρεία φιλική και μη επιζήμια προς το περιβάλλον. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος θα σταματήσουν εδώ. Η εταιρεία έχει ως στόχο την συνεχή τεχνολογική εξέλιξη η οποία θα επιφέρει πράσινη ανάπτυξη. Τέτοιες ενέργειες είναι:

1. Η μείωση της χρήσης των φυσικών πόρων, σε φυσιολογικά πλαίσια και τα οποία να βοηθούν στην ανάπτυξη της
2. Η πολιτική να συμβαδίζει με τις Green IT μεθόδους, καθημερινά, ώστε να εξοικονομούνται τόσο ενέργεια, για υπολογιστές και ηλεκτρικές συσκευές, όσο και χαρτί
3. Η συνεχής παρακολούθηση των νέων τεχνολογιών και υιοθέτησή τους, με σκοπό τα, όσο το δυνατόν, φιλικότερα στο περιβάλλον αποτελέσματα.
4. Η προσπάθεια ελαχιστοποίησης της κατανάλωσης ρεύματος και χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο κομμάτι της τροφοδοσίας ρεύματος για τα καταστήματα. Η κύρια ενέργεια που θα μελετηθεί μελλοντικά είναι κυρίως η ηλιακή και δευτερευόντως η αιολική

Τέλος σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας είναι ο οικολογικός της χαρακτήρας καθώς η χρήση της υπηρεσίας έχει σχεδόν μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα κάτι άκρως σημαντικό εφόσον στις μέρες μας έχουν αναπτυχθεί περιβαλλοντικές ανησυχίες και η κοινωνική τάση κατευθύνεται προς τη συνεχή προστασία του περιβάλλοντος.

### 2.2.3 Μικροπεριβάλλον

Για την ορθότερη μελέτη του Μικροπεριβάλλοντος στον κλάδο που εξετάζουμε το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς (structural analysis of industry) ή αλλιώς το θεώρημα του Porter, το οποίο μας δίνει την δυνατότητα να εστιάσουμε στον ανταγωνισμό του κλάδου. Βάση αυτού εξετάζονται όλες οι εταιρείες-οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, ακόμα και η υπό εξέταση εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο είμαστε σε θέση να δούμε τι κάνουμε και πού βρισκόμαστε σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Porter και το συγκεκριμένο θεώρημα οι δυνάμεις που μας δείχνουν τόσο τον ανταγωνισμό, όσο και την ελκυστικότητα του κλάδου είναι οι εξής:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
2. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και
5. Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Για το συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου του λιανικού εμπορίου, το οποίο ασχολείται με την πώληση τροφίμων και αγαθών μέσω των super markets, για να μπορέσει μια εταιρεία να ενταχθεί χρειάζονται αρκετές επενδύσεις να γίνουν από μεριάς της. Οι επενδύσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει είναι ως προς την ανάπτυξη του δικτύου, τα κανάλια διανομής και τους προμηθευτές, τις τοποθεσίες των κτηριακών εγκαταστάσεών της, τον τεχνολογικό εξοπλισμό και το προσωπικό. Με τον τρόπο λειτουργίας και εξυπηρέτησης των πελατών από το καινοτόμο σύστημα της Market & Go όλα αυτά διαφοροποιούνται αρκετά. Βασικός στόχος είναι η αμεσότητα και η ταχύτητα των πελατών να ολοκληρώνουν τις αγορές τους. Αυτό για να επιτευχθεί θα κάνουμε χρήση των smartphones και των πακέτων δεδομένων και σύνδεσης στο διαδίκτυο των παρόχων κινητής τηλεφωνίας. Αυτομάτως οι ανάγκες για προσωπικό μειώνονται, ειδικά όσων έχουν σχέση με τη χρήση των ταμείων. Μέχρι τώρα ό,τι πιο κοντά, σε αυτό το πλάνο, είναι η Online παραγγελία και αποστολή στο σπίτι, του πελάτη, αλλά αυτό προϋποθέτει μια ελάχιστη τιμή παραγγελίας στα 80 ευρώ. Αντί αυτού ο πελάτης διατηρεί την αμεσότητα με το να επιλέγει ο ίδιος από κοντά το τι επιθυμεί και το σημαντικότερο οι αγορές του μπορούν να περιορίζονται σε πολύ μικρότερα ποσά. Το μόνο που μπορεί να μας δημιουργήσει κάποια εμπόδια στο μέλλον είναι η πιθανότητα κάποια από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες να υιοθετήσουν ένα ανάλογο σύστημα.

Στην προς εξέταση περίπτωση οι βασικές θέσεις που αντανakλώνται οι δυνάμεις του ανταγωνισμού συναντώνται σε δύο πυλώνες. Στον ανταγωνισμό ως προς τις τιμές των προϊόντων και ως προς την ποιότητά τους. Πολλές φορές η δυνατότητα τιμολογιακών ευκαιριών και προσφορών για τους πελάτες συναντάται από τις μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου, κάτι το οποίο φαινομενικά δείχνει πως μειώνει τα περιθώρια κέρδους τους, αλλά αυτά αλληλοσυμπληρώνονται με τα συμπληρωματικά είδη ή τα είδη που θα θελήσει να αγοράσει ο πελάτης με την είσοδό του σε αυτά τα καταστήματα. Γι' αυτόν τον λόγο οι

προσφορές πολλές φορές γίνονται σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων, όπως γαλακτοκομικά είδη ή είδη κρεοπωλείου και σπανίως σε είδη μαναβικής. Αυτό είναι σαν αποτέλεσμα είτε της οικονομίας κλίμακας ή της οικονομίας πυκνότητας που ακολουθεί κάθε οργανισμός ανά περιοχή που καλύπτει το δίκτυό του.

## 2. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Σαν υποκατάστατά τους οι εταιρείες των ειδών οικιακής χρήσης και τροφίμων, στον χώρο του λιανικού εμπορίου, βλέπουν δυο (2) κατηγορίες. Και οι δύο χωρίζονται είτε καταστήματα όπου ο πελάτης μπορεί να προμηθευτεί παρόμοια προϊόντα (όπως συνοικιακά mini-markets, κάβες, κρεοπωλεία, οπωροπωλεία, περίπτερα κλπ.) ή λαϊκές αγορές.

Πέραν αυτών των μορφών υποκατάστασης δεν συναντάμε κάποιά άλλη μορφή, διότι τα προϊόντα τα οποία δίνονται προς πώληση, σε αυτόν τον κλάδο, είναι συγκεκριμένα και είτε θα πωλούνται από καταστήματα που κάνουν εμπόριο αποκλειστικά του συγκεκριμένου είδους, ή από καταστήματα με ευρεία ποικιλομορφία, όπως είναι τα super markets. Η δυναμική τους όμως περιορίζεται επειδή είναι αλληλένδετη και εξαρτάται από την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει επειδή μια αλυσίδα καταστημάτων μπορεί να προμηθευτεί ένα προϊόν/αγαθό σε μεγαλύτερο αριθμό σε σχέση με ένα μικρότερου βεληνεκούς και δυναμικότητας κατάστημα. Ως αποτέλεσμα είναι πως η τιμή της χονδρικής αγοράς, που το προμηθεύεται το κατάστημα να είναι διαφοροποιημένη από ένα άλλο αντίστοιχο. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία να υπάρξει διαφορετική τιμή, όπως επίσης και η δυνατότητα εφαρμογής προσφορών προς τον πελάτη. Αυτό που πλέον είναι άμεσα επιδιώξιμο από τις μεγάλες αλυσίδες είναι ο τρόπος που θα μειώσει, το κόστος λειτουργίας των καταστημάτων τους, δίνοντάς τους έτσι την δυνατότητα να επιφέρουν είτε περισσότερες προσφορές ή στις ίδιες τιμές μεγαλύτερα κέρδη. Και στις δυο περιπτώσεις σκοπός είναι η διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς.

Εντούτοις παρότι πολύ συχνά συναντάμε διάφορα καινοτόμα πλάνα και ευκαιρίες που εκμεταλλεύονται οι μεγάλες αλυσίδες για διεύρυνση του κέρδους, μέχρι τώρα δεν έχουν αποφέρει τα επιθυμητά κέρδη και αποτελέσματα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η αγορά προϊόντων μέσω του διαδικτύου, καθώς σαν φιλοσοφία το αγοραστικό κοινό φαίνεται να προτιμά την αγορά με φυσική παρουσία. Αν η στρατηγική αυτή είχε λειτουργήσει αποδοτικά τότε η εξυπηρέτηση των πελατών θα γινόταν από λιγότερα καταστήματα, τα οποία θα βρίσκονταν σε ένα κεντρικό σημείο. Με αυτόν τον τρόπο θα εξυπηρετούνταν οι ανάγκες όλων άμεσα, και όχι με το να χρειάζεται να δημιουργούνται νέα καταστήματα σε κοντινές αποστάσεις, δημιουργώντας μεγαλύτερα πάγια έξοδα.

Τέλος, σε αντίθεση με τα καταστήματα των υποκατάστατων προϊόντων, στα super markets ο καταναλωτής μπορεί να βρει μεγαλύτερο βάθος, εύρος και μήκος. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να εξοικονομεί χρόνο από το να μετακινείται σε διαφορετικά καταστήματα για να καλύψει τις ανάγκες του.

## 3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Για τα καταστήματα του συγκεκριμένου κλάδου σαν προμηθευτές συναντάμε:

- Τις εταιρείες που προμηθεύουν τυποποιημένα προϊόντα, τρόφιμα, ποτά, γλυκά και είδη πρώτης ανάγκης
- Τους παραγωγούς και τους συνεταιρισμούς που προσφέρουν γαλακτοκομικά είδη, είδη μαναβικής και κρεοπωλείου



- Τις εταιρείες παροχής καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και ειδών περιποίησης
- Τις εταιρείες παροχής ειδών οικιακής χρήσης
- Τις επιχειρήσεις που προμηθεύουν τα καταστήματα με τα διάφορα μεταφορικά μέσα, κυρίως φορτηγά για την αποστολή παραγγελιών
- Τις επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων
- Τις επιχειρήσεις Πληροφοριακών Συστημάτων (Software και Hardware)
- Τις επιχειρήσεις εμπορίας χαρτιού, το οποίο χρησιμοποιείται για τα τιμολόγια, τις αποδείξεις και γενικότερα τα συνοδευτικά δελτία αγοράς
- Τις επιχειρήσεις προμήθειας των στολών των οδηγών και των υπαλλήλων των καταστημάτων

Στην συγκεκριμένη ομάδα ανήκει και η Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, η οποία και παρέχει την άδεια λειτουργίας στον συγκεκριμένο κλάδο. Σε αυτήν την μελέτη όμως θα ασχοληθούμε με την διαπραγματευτική δύναμη των όσων έχουμε πει ως τώρα. Αυτό το κάνουμε για να εστιάσουμε σε παράγοντες που μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό οποιαδήποτε χρονική στιγμή και όχι λόγω κάποιας δικής μας υπαιτιότητας.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω λίστα δεν έχουμε ιδιαίτερο συγκεντρωτισμό μεταξύ των υφισταμένων προμηθευτών των επιχειρήσεων ως προς τα βασικά είδη πώλησης που συναντάμε. Αυτό αποδυναμώνει τους προμηθευτές και δεν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις. Ένας άλλος λόγος που μειώνει την δυναμικότητά τους είναι η δυνατότητα των εταιρειών ανάπτυξης προς τα πίσω, δημιουργώντας δηλαδή εταιρείες που να μπορούν να προμηθεύσουν τα καταστήματα με προϊόντα, όπως έχουν κάνει τόσο ο Σκλαβενίτης με την επωνυμία προϊόντων «ΜΑΡΑΤΑ», όσο και η ΑΒ Βασιλόπουλος με τα προϊόντα «ΑΒ». Επιπροσθέτως η μη εξιδανίκευση των προϊόντων μπορεί να κάνει τις εταιρείες να στραφούν σε άλλον προμηθευτή διαφοροποιώντας το κέρδος τους. Βέβαια αυτό δεν είναι το ίδιο εμφανές σε περιπτώσεις εταιρειών που είναι ηγέτες στο χώρο τους και γίνονται πόλος έλξης προς τον αγοραστή μόνο με το άκουσμα της επωνυμίας τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα η Coca-Cola 3E, η Παπαδοπούλου Α.Ε. και η Υφαντής. Ακόμα και έτσι όμως δεν επηρεάζεται σημαντικά η τιμολογιακή πολιτική και η διαφοροποίηση του κέρδους.

Εκτός όμως των προμηθευτών των εμπορευμάτων που συναντάμε στα καταστήματα υπάρχουν και αυτοί οι οποίοι παρέχουν τα μέσα για τη μεταφορά των παραγγελιών, καθώς και τους προμηθευτές χαρτιού για αποδείξεις και τιμολόγια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου, θέλοντας να μειώσουν τους κινδύνους που μπορεί να τις απειλούν από τις διακυμάνσεις τιμών των επιχειρήσεων εμπορίας καυσίμων, καλούνται να κάνουν συμβάσεις συνεργασίας με σταθερούς προμηθευτές με σκοπό και στόχο να επιτύχουν καλύτερες τιμές και πιο σταθερές. Το πλάνο της συγκεκριμένης εταιρείας που εξετάζουμε εστιάζει στην αγορά του πελάτη από το κατάστημα, καθώς έχει εντοπιστεί πως η συγκεκριμένη ενέργεια δεν έχει αποφέρει ακόμα τα αναμενόμενα, αλλά οι εταιρείες το κρατούν, προσβλέποντας αλλαγή της νοοτροπίας από το αγοραστικό κοινό σε σχέση με την αγορά μέσω διαδικτύου. Τέλος εφόσον οι συναλλαγές θα γίνονται με ηλεκτρονική πληρωμή, οι αποδείξεις θα περνάνε αυτόματα τόσο προς τον πελάτη, μέσω Mail, ώστε να τις έχει όλες αρχειοθετημένες, κάνοντας ταυτόχρονα και στο κράτος πιο εύκολη και γρήγορη την ενημέρωσή του. Παρόλα αυτά λόγω της ύπαρξης του φυσικού ταμείου η αγορά είναι μεν αναγκαία, αλλά περιορισμένη.

#### 4. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Τα έσοδά της εταιρείας του κλάδου του λιανικού εμπορίου βασίζονται περισσότερο στη δημιουργία και στη διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες. Αυτό είναι ευκολότερο να κατανοηθεί, γιατί είναι προφανές ότι οι εταιρείες κατά τη λήψη των αποφάσεών τους, που θα αποφέρουν αύξηση κερδών και το πού θα στραφούν για τις εκάστοτε προσφορές, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους πελάτες τους καθώς και τα οικονομικά δεδομένα των εκάστοτε περιοχών που έχουν καταστήματα.

Επίσης ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών κάνει την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών ακόμη μεγαλύτερη, καθώς ανά πάσα στιγμή μπορούν να στραφούν σε κάποιον άλλον μειώνοντας το μερίδιο που μας αναλογεί. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό οι τιμολογιακή πολιτική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να παραμένει ελκυστική για τον πελάτη και ταυτόχρονα δύσκολα να μπορεί να την συναγωνιστεί ο ανταγωνισμός, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ανάπτυξης.

#### 5. Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των super markets και πιο συγκεκριμένα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, κατά τη λήψη των αποφάσεών τους, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τους ανταγωνιστές. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά, οι τιμές της επιχείρησης θα πρέπει να είναι εξίσου ανταγωνιστικές. Η κάθε εταιρεία ακολουθεί δική της ξεχωριστή πολιτική ως προς την τιμολόγηση των προϊόντων της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να συναντάμε μεγάλη διαποικίλση στις τιμές τους. Έτσι οι πελάτες στρέφονται πάντα σε ό,τι έχει και προσφέρει μεγαλύτερο κέρδος για εκείνους τόσο σε οικονομικό επίπεδο, όσο και σε ποιοτικό. Γι' αυτό, το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα η οικονομία κλίμακας είναι η μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος η οποία επιτυγχάνει με την αύξηση των πωλήσεων των συγκεκριμένων προϊόντων στο δίκτυο των καταστημάτων. Από την άλλη μεριά, οι οικονομίες πυκνότητας αναφέρονται στη μείωση του κόστους ανά μονάδα με την αύξηση του διακινούμενου όγκου, η οποία δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη επέκταση του δικτύου. Ο παραπάνω διαχωρισμός εφαρμόζεται σε τομείς που στηρίζονται στη λειτουργία δικτύων, όπως ο τομέας του λιανικού εμπορίου. Αυτού του είδους πολιτική ακολουθείται επειδή υπάρχουν εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται σε όλη την επικράτεια της ελληνικής αγοράς και οι οποίες θέλουν να είναι ανταγωνιστικές με όσες το καταφέρνουν, αποσπώντας τους μερίδιο αγοράς.

Όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ψάχνουν το πώς θα αυξήσουν όχι τόσο το κέρδος, όσο το μερίδιο της αγοράς που τους αντιστοιχεί, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Για την επίτευξη αυτού του στόχου οι επιχειρήσεις καλούνται να γίνουν ακόμη πιο πελατοκεντρικές. Για να γίνει αυτό πρέπει να επικεντρωθούμε στους εξής δύο (2) παράγοντες:

- Την οργανωσιακή δομή
- Το σχεδιασμό πωλήσεων

#### Οργανωσιακή Δομή

Για να εφαρμοστεί η πελατοκεντρική στρατηγική πρέπει η κουλτούρα της επιχείρησης, οι δομές και οι λειτουργίες της να αλλάξουν ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών που επιφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη. Η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει πληροφοριακά συστήματα (CRM στα οποία θα αναφερθούμε στο επόμενο άρθρο) και ανθρώπους με τις

κατάλληλες δεξιότητες για τη συλλογή και αξιοποίηση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες της. Με τις πληροφορίες αυτές διαχωρίζονται οι πελάτες που έχουν αξία και γίνονται στοχευμένες ενέργειες, προτάσεις και προσφορές προσαρμοσμένες στις επιθυμίες, στις ανάγκες και στις συνήθειες τους. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να ανασχεδιάσει την οργάνωση της για να είναι πιο ευέλικτη και να προσαρμόζεται πιο εύκολα στις ανάγκες των σημαντικών πελατών.

#### Σχεδιασμός Πωλήσεων

Η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να επιφέρει μακροπρόθεσμα μεγάλα κέρδη καθώς η επιχείρηση βελτιώνει τη στρατηγική των πωλήσεων σε τρεις τομείς:

- **Απόκτηση Νέων Πελατών:** Η επιχείρηση κατανοεί σε πραγματικά νούμερα το κόστος απόκτησης και την αξία κάθε νέου πελάτη και απευθύνεται σε αυτούς τους πελάτες που μακροχρόνια θα επιφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη.
- **Διατήρηση Πελατών:** Μελετώντας και γνωρίζοντας ποιοι ακριβώς πελάτες επιφέρουν πραγματικά κέρδη, η επιχείρηση επικεντρώνεται στη διατήρηση μακρόχρονης σχέσης μαζί τους και μάλιστα με χαμηλότερο κόστος.
- **Ανάπτυξη Πωλήσεων:** Γνωρίζοντας τις συνήθειες των πελατών της, η επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει τη συχνότητα με την οποία αγοράζουν κάποιο προϊόν, να πουλήσει συμπληρωματικά προϊόντα (cross-selling) καθώς και προϊόντα με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους (up-selling).

Η προσέγγιση αυτή φυσικά και δεν υπονοεί ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για τους λιγότερο επικερδείς πελάτες της. Είναι εξίσου σημαντικοί και απαραίτητοι, απλά δεν ωφελεί ιδιαίτερα να ασχοληθεί περισσότερο μαζί τους. Δεν θα επιφέρουν περισσότερα έσοδα, ενώ στην πρώτη ευκαιρία πολύ εύκολα θα αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές. Εξάλλου, τα οφέλη είναι μεγαλύτερα αν αφιερώσει τους πόρους της στους σημαντικούς της πελάτες.

Με την πελατοκεντρική στρατηγική εξασφαλίζονται μακροχρόνιες σχέσεις με τους κατάλληλους πελάτες. Με τους πελάτες που αγοράζουν συχνότερα και ξοδεύουν περισσότερα. Με τους πελάτες που διαδίδουν τον ενθουσιασμό τους και είναι πολύ πιθανό να φέρουν νέους πελάτες. Αυτοί οι πελάτες έχουν πραγματικά αξία.»

Πηγή: <http://www.epixeiro.gr/article/2228>

Βάση αυτών λοιπόν πρέπει να επικεντρωθούμε στο τι χρειάζεται ο σύγχρονος καταναλωτής, ώστε να δελεαστεί από την εκάστοτε επιχείρηση. Συνεπώς, ένας βασικός παράγοντας της αύξησης του μεριδίου της αγοράς, εκτός από τους ήδη υπάρχοντες (τιμή και ποιότητα) είναι η ταχύτητα εξυπηρέτησης, που σημαίνει πως ο πελάτης θα ολοκληρώνει τις αγορές του σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, επιλέγοντας ο ίδιος το τι επιθυμεί να αποκτήσει από το κατάστημα. Γίνεται πλέον εύκολα αντιληπτό πως για να υπάρξει αύξηση του μεριδίου της αγοράς πρέπει οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να βρουν λύση και τρόπους οι οποίοι να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα για τους καταναλωτές ως προς την εξοικονόμηση του χρόνου. Λύση η οποία μπορεί να δοθεί από την τεχνολογία.

Ένας ακόμα τρόπος αύξησης των κερδών είναι η εισχώρηση σε διαφορετικές αγορές ή η δυνατότητα επέκτασης σε παρεμφερή τομείς του ίδιου κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ποικιλομορφία των super markets στο εξωτερικό, όπου εκτός από είδη οικιακής



χρήσης και τρόφιμα, ο καταναλωτής μπορεί να βρει προϊόντα φαρμακείου και φάρμακα. Μια κατηγορία που ό,τι κοντινότερο μέχρι τώρα μπορεί να βρει ο καταναλωτής είναι βαμβάκι, οινόπνευμα και τσιρότα. Ένας σημαντικός λόγος που δεν γίνεται αυτό το άνοιγμα ήταν η Ελληνική νομοθεσία, κάτι το οποίο αναμένεται να αλλάξει στα επόμενα χρόνια.

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι ο κλάδος του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα των super markets είναι εντάσεως εργασίας, συνεπώς ο σημαντικότερος παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των επιχειρήσεων είναι οι αμοιβές του προσωπικού. Ακολουθούν τα λειτουργικά έξοδα και τα έξοδα συντήρησης και κίνησης των μεταφορικών μέσων της επιχείρησης, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα για την ολοκλήρωση αγοράς προϊόντων από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

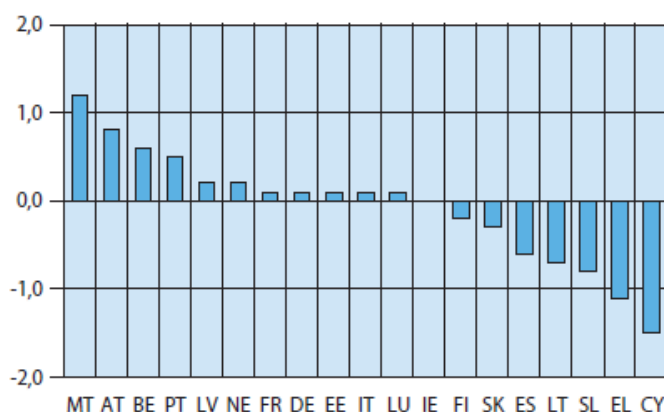
| 12. Μέσοι ετήσιοι υποδείκτες ομάδων ειδών ΔΤΚ, 2012 - 2015<br>2009=100,0 |                 |               |               |               |               |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών  | Σταθμίσεις %    | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
| <b>Γενικός δείκτης</b>   | <b>1.000,00</b> | <b>109,82</b> | <b>108,81</b> | <b>107,38</b> | <b>105,52</b> |
| Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά  | 218,10          | 104,73        | 104,74        | 102,97        | 104,83        |
| Αλκοολούχα ποτά και καπνός   | 42,79           | 124,38        | 128,53        | 131,06        | 133,71        |
| Ενδύση και υπόδηση   | 65,30           | 102,40        | 101,64        | 99,07         | 96,05         |
| Στέγαση  | 129,19          | 125,62        | 132,58        | 129,54        | 121,16        |
| Διαρκή αγαθά - Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες                            | 51,15           | 100,50        | 96,84         | 95,67         | 93,64         |
| Υγεία  | 75,42           | 99,16         | 96,37         | 97,77         | 97,05         |
| Μεταφορές  | 122,40          | 126,93        | 123,97        | 122,47        | 117,13        |
| Επικοινωνίες   | 42,74           | 102,87        | 98,41         | 98,44         | 98,41         |
| Αναψυχή - Πολιτιστικές δραστηριότητες                                    | 44,71           | 99,30         | 96,35         | 94,05         | 92,61         |
| Εκπαίδευση   | 33,47           | 99,95         | 95,91         | 92,39         | 90,18         |
| Ξενοδοχεία - Καφέ - Εστιατόρια   | 103,94          | 106,68        | 104,45        | 102,91        | 103,43        |
| Άλλα αγαθά και υπηρεσίες   | 70,79           | 107,63        | 103,52        | 99,95         | 96,61         |

Πίνακας 10. Μέσοι ετήσιοι υποδείκτες ομάδων ειδών ΔΤΚ, 2012-2015

| 13. ΕΕ: Εναρμονισμένοι δείκτες τιμών καταναλωτή (Εν.ΔΤΚ). Μέση ετήσια μεταβολή, 2011 - 2015 |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
| Χώρες   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| ΕΕ 28   | 3,1  | 2,6  | 1,5  | 0,5  | 0,0  |
| Ευρωζώνη  |      |      |      |      |      |
| Αυστρία (AT)  | 3,6  | 2,6  | 2,1  | 1,5  | 0,8  |
| Βέλγιο (BE)   | 3,4  | 2,6  | 1,2  | 0,5  | 0,6  |
| Γαλλία (FR)   | 2,3  | 2,2  | 1,0  | 0,6  | 0,1  |
| Γερμανία (DE)   | 2,5  | 2,1  | 1,6  | 0,8  | 0,1  |
| Ελλάς (EL)  | 3,1  | 1,0  | -0,9 | -1,4 | -1,1 |
| Εσθονία (EE)  | 5,1  | 4,2  | 3,2  | 0,5  | 0,1  |
| Ιρλανδία (IE)   | 1,2  | 1,9  | 0,5  | 0,3  | 0,0  |
| Ισπανία (ES)  | 3,0  | 2,4  | 1,5  | -0,2 | -0,6 |
| Ιταλία (IT)   | 2,9  | 3,3  | 1,2  | 0,2  | 0,1  |
| Κύπρος (CY)   | 3,5  | 3,1  | 0,4  | -0,3 | -1,5 |
| Λετονία (LV)  | 4,2  | 2,3  | 0,0  | 0,7  | 0,2  |
| Λιθουανία (LT)  | 4,1  | 3,2  | 1,2  | 0,2  | -0,7 |
| Λουξεμβούργο (LU)   | 3,7  | 2,9  | 1,7  | 0,7  | 0,1  |
| Μάλτα (MT)  | 2,5  | 3,2  | 1,0  | 0,8  | 1,2  |
| Ολλανδία (NE)   | 2,5  | 2,8  | 2,6  | 0,3  | 0,2  |
| Πορτογαλία (PT)   | 3,6  | 2,8  | 0,4  | -0,2 | 0,5  |
| Σλοβακία (SK)   | 4,1  | 3,7  | 1,5  | -0,1 | -0,3 |
| Σλοβενία (SL)   | 2,1  | 2,8  | 1,9  | 0,4  | -0,8 |
| Φινλανδία (FI)  | 3,3  | 3,2  | 2,2  | 1,2  | -0,2 |
| Εκτός Ευρωζώνης   |      |      |      |      |      |
| Βουλγαρία (BG)  | 3,4  | 2,4  | 0,4  | -1,6 | -1,1 |
| Δανία (DK)  | 2,7  | 2,4  | 0,5  | 0,4  | 0,2  |
| Ηνωμένο Βασίλειο (UK)   | 4,5  | 2,8  | 2,6  | 1,5  | 0,0  |
| Κροατία (HR)  | 2,2  | 3,4  | 2,3  | 0,2  | -0,3 |
| Ουγγαρία (HU)   | 3,9  | 5,7  | 1,7  | 0,0  | 0,1  |
| Πολωνία (PL)  | 3,9  | 3,7  | 0,8  | 0,1  | -0,7 |
| Ρουμανία (RO)   | 5,8  | 3,4  | 3,2  | 1,4  | -0,4 |
| Σουηδία (SE)  | 1,4  | 0,9  | 0,4  | 0,2  | 0,7  |
| Τσεχική Δημοκρατία (CZ)   | 2,2  | 3,5  | 1,4  | 0,4  | 0,3  |

Πίνακας 11. Εναρμονισμένοι δείκτες τιμών καταναλωτή

Χώρες ευρωζώνης: Εν.ΔΤΚ - Μέση ετήσια μεταβολή (%), 2015



Πίνακας 12. Μέση ετήσια μεταβολή ΕνΔΤΚ ευρωζώνης

| 14. ΕΕ: Κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε μονάδες αγοραστικής δύναμης, 2011 - 2015 |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| Χώρες  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| ΕΕ 28  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Ευρωζώνη   |      |      |      |      |      |
| Αυστρία (AT)   | 127  | 131  | 131  | 129  | 127  |
| Βέλγιο (BE)  | 119  | 120  | 120  | 118  | 117  |
| Γαλλία (FR)  | 108  | 107  | 108  | 107  | 106  |
| Γερμανία (DE)  | 124  | 124  | 124  | 126  | 125  |
| Ελλάς (EL)   | 77   | 74   | 74   | 73   | 71   |
| Εσθονία (EE)   | 69   | 74   | 75   | 76   | 74   |
| Ιρλανδία (IE)  | 132  | 131  | 131  | 134  | 145  |
| Ισπανία (ES)   | 94   | 92   | 91   | 91   | 92   |
| Ιταλία (IT)  | 102  | 101  | 98   | 96   | 95   |
| Κύπρος (CY)  | 96   | 91   | 84   | 82   | 81   |
| Λετονία (LV)   | 56   | 60   | 62   | 64   | 64   |
| Λιθουανία (LT)   | 65   | 70   | 73   | 75   | 74   |
| Λουξεμβούργο (LU)  | 263  | 258  | 264  | 266  | 271  |
| Μάλτα (MT)   | 84   | 84   | 86   | 86   | 89   |
| Ολλανδία (NE)  | 134  | 132  | 132  | 131  | 129  |
| Πορτογαλία (PT)  | 78   | 77   | 77   | 78   | 77   |
| Σλοβακία (SK)  | 73   | 74   | 76   | 77   | 77   |
| Σλοβενία (SL)  | 82   | 81   | 80   | 82   | 83   |
| Φινλανδία (FI)   | 116  | 115  | 113  | 110  | 108  |
| Εκτός Ευρωζώνης  |      |      |      |      |      |
| Βουλγαρία (BG)   | 45   | 46   | 46   | 47   | 46   |
| Δανία (DK)   | 125  | 126  | 126  | 125  | 124  |
| Ηνωμένο Βασίλειο (UK)  | 106  | 107  | 108  | 109  | 110  |
| Κροατία (HR)   | 59   | 60   | 59   | 59   | 58   |
| Ουγγαρία (HU)  | 65   | 65   | 66   | 68   | 68   |
| Πολωνία (PL)   | 64   | 66   | 67   | 68   | 69   |
| Ρουμανία (RO)  | 51   | 54   | 54   | 55   | 57   |
| Σουηδία (SE)   | 126  | 127  | 124  | 123  | 123  |
| Τσεχική Δημοκρατία (CZ)  | 83   | 82   | 83   | 84   | 85   |

Πηγή: Eurostat.

Πίνακας 13. Κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε μονάδες αγοραστικής δύναμης στην ΕΕ 2011-2015

Συνεπώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η μεγάλη ένταση στον συγκεκριμένο κλάδο δίνει μεγάλη δύναμη στους αγοραστές.

Εκτός όμως αυτών των πέντε (5) δυνάμεων, που αναφέρει ο Porter, λαμβάνουμε υπόψιν και μια ακόμα η οποία είναι η δύναμη που ασκούν οι ομάδες των ειδικών συμφερόντων που δείχνει τη δύναμη που ασκούν οι αρχές και άλλες ομάδες στις δραστηριότητες του κλάδου.

| 15. ΕΕ: Έλλειμμα/πλεόνασμα Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό (%) του ΑΕΠ, 2011 - 2015 |       |       |       |      |      |
|---|-------|-------|-------|------|------|
| Χώρες   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014 | 2015 |
| ΕΕ 28   | -4,5  | -4,3  | -3,3  | -3,0 | -2,4 |
| Ευρωζώνη  |       |       |       |      |      |
| Αυστρία (AT)  | -2,6  | -2,2  | -1,3  | -2,7 | -1,2 |
| Βέλγιο (BE)   | -4,1  | -4,2  | -3,0  | -3,1 | -2,6 |
| Γαλλία (FR)   | -5,1  | -4,8  | -4,0  | -4,0 | -3,5 |
| Γερμανία (DE)   | -1,0  | -0,1  | -0,1  | 0,3  | 0,7  |
| Ελλάς (EL)  | -10,2 | -8,8  | -13,0 | -3,6 | -7,2 |
| Εσθονία (EE)  | 1,2   | -0,3  | -0,2  | 0,8  | 0,4  |
| Ιρλανδία (IE)   | -12,6 | -8,0  | -5,7  | -3,8 | -2,3 |
| Ισπανία (ES)  | -9,6  | -10,4 | -6,9  | -5,9 | -5,1 |
| Ιταλία (IT)   | -3,5  | -2,9  | -2,9  | -3,0 | -2,6 |
| Κύπρος (CY)   | -5,7  | -5,8  | -4,9  | -8,9 | -1,0 |
| Λετονία (LV)  | -3,4  | -0,8  | -0,9  | -1,6 | -1,3 |
| Λιθουανία (LT)  | -8,9  | -3,1  | -2,6  | -0,7 | -0,2 |
| Λουξεμβούργο (LU)   | 0,5   | 0,3   | 0,8   | 1,7  | 1,2  |
| Μάλτα (MT)  | -2,6  | -3,5  | -2,6  | -2,0 | -1,5 |
| Ολλανδία (NE)   | -4,3  | -3,9  | -2,4  | -2,4 | -1,8 |
| Πορτογαλία (PT)   | -7,4  | -5,7  | -4,8  | -7,2 | -4,4 |
| Σλοβακία (SK)   | -4,1  | -4,3  | -2,7  | -2,7 | -3,0 |
| Σλοβενία (SL)   | -6,7  | -4,1  | -15,0 | -5,0 | -2,9 |
| Φινλανδία (FI)  | -1,0  | -2,2  | -2,6  | -3,2 | -2,7 |
| Εκτός Ευρωζώνης   |       |       |       |      |      |
| Βουλγαρία (BG)  | -2,0  | -0,3  | -0,4  | -5,4 | -2,1 |
| Δανία (DK)  | -2,1  | -3,5  | -1,1  | 1,5  | -2,1 |
| Ηνωμένο Βασίλειο (UK)   | -7,7  | -8,3  | -5,6  | -5,6 | -4,4 |
| Κροατία (HR)  | -7,8  | -5,3  | -5,3  | -5,5 | -3,2 |
| Ουγγαρία (HU)   | -5,5  | -2,3  | -2,6  | -2,3 | -2,0 |
| Πολωνία (PL)  | -4,9  | -3,7  | -4,0  | -3,3 | -2,6 |
| Ρουμανία (RO)   | -5,4  | -3,7  | -2,1  | -0,9 | -0,7 |
| Σουηδία (SE)  | -0,1  | -0,9  | -1,4  | -1,6 | 0,0  |
| Τσεχική Δημοκρατία (CZ)   | -2,7  | -3,9  | -1,3  | -1,9 | -0,4 |

Πηγή: Eurostat.

Πίνακας 14. Ελλείματα/Πλεονάσματα χωρών ΕΕ 2011-2015 σε ποσοστό (%)

### 2.3 SWOT Analysis Market & Go

Με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT εξετάζουμε τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

- Strengths (δυνατά σημεία)
- Weaknesses (αδύνατα σημεία)
- Opportunities (ευκαιρίες)
- Threats (απειλές)

Και το οποίο αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Χρησιμοποιείται ούτως ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να μπορεί να πάρει μια απόφαση όσον αφορά τους στόχους που έχει θέσει και να μπορεί να εντοπίσει κατά πόσο αυτοί είναι εφικτοί. Μέσω αυτής της ανάλυσης μπορούμε να καθορίσουμε τις απαιτήσεις και τα τεχνικά κατά τον επόμενο κύκλο ανάπτυξης και βελτίωσης του έργου και ίσως εκμετάλλευσης. Εσωτερικοί παράγοντες στο μοντέλο SWOT χαρακτηρίζονται τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Αντίστοιχα εξωτερικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Εκτίμηση δυνάμεων και αδυναμιών της “Market & Go”

Εκεί που συναντάται η διαφορετικότητα της επιχείρησης είναι στον τρόπο με τον οποίο θα εξελίσσεται πλέον η διαδικασία της πληρωμής κατά την έξοδο από το κατάστημα, σε αντίθεση με το τι υφίσταται στον παρόντα ανταγωνισμό, λόγο της καινοτομίας που προσφέρεται. Βάση αυτού η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών μειώνεται αισθητά καθώς εστιάζουμε στο βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζεται στο συγκεκριμένο χώρο. Η διαφορά στους χρόνους παραμονής στο κατάστημα είναι αισθητή, αφού η συνηθισμένη αναμενόμενη χρονική περίοδος αναμονής στο ταμείο είναι 4-27’ (κυρίως ημέρες και ώρες αιχμής, όπως Σάββατα) ενώ στην Market & Go ο χρόνος αυτός θα εξαλείφεται με την χρήση του κινητού.

Άλλο ένα βασικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία της υπηρεσίας, που υπόσχεται, μεταξύ άλλων, αξιοπιστία στους πελάτες της, στα πλαίσια της τεχνολογικής ανάπτυξης και καθιστά πιο εύχρηστη και προσιτή την υπηρεσία αυτή.

Ακόμη με τη χρήση αυτού του νέου, καινοτόμου και πρωτότυπου τρόπου ολοκλήρωσης των αγορών εξαλείφεται ο κίνδυνος λάθους στο ταμείο. Οι ταμίες τοποθετούν τα χρήματα σε συγκεκριμένες θέσεις στο συρτάρι του ταμείου, κάνοντας μηχανικές κινήσεις ώστε να δοθούν ρέστα. Υπάρχουν περιπτώσεις όμως που -συνήθως τα κέρματα- τοποθετούνται σε λάθος θέση, με αποτέλεσμα να μην δίνονται τα ρέστα σωστά. Με την ηλεκτρονική πληρωμή το ποσό που δίνεται στην εταιρεία είναι ακριβές, όπως συμβαίνει με τη χρήση καρτών στις μέρες μας.

Ένα ακόμα όφελος είναι η μείωση χρήσης χαρτιού για τις αποδείξεις/τιμολόγια, καθώς αυτή θα αποστέλλεται στον πελάτη μέσω e-mail ή θα αποθηκεύεται άμεσα σαν αρχείο .pdf, δίνοντας έναν πιο οικολογικό χαρακτήρα.

Επίσης για την δημιουργία και συντήρηση των μηχανημάτων που θα ελέγχουν τα Barcodes ή τα QR Codes ώστε να αναγνωρίζεται ο χρήστης κατά την είσοδο και την έξοδο του θα χρησιμοποιήσουμε ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και τεχνογνωσία. Αυτό σημαίνει πως δεν θα επενδύσουμε χρήματα σε κάτι τελείως καινοτόμο και ακριβό το οποίο θα πρέπει να αποσβεστεί από τις τιμές των προϊόντων. Αυτά τα μηχανήματα θα αποφέρουν επίσης χαμηλά κόστη για την επισκευή και την συντήρησή τους, καθώς δεν θα λειτουργούν στους ήδη

υπάρχοντες ρυθμούς διότι θα σαρώνουν για κάθε χρήστη 2 φορές, ενώ ως τώρα αυτό γίνεται με μεγαλύτερο ρυθμό. Κάτι το οποίο θα προσμετρηθεί και θα συνεισφέρει στα συνολικά οικονομικά δεδομένα της εταιρείας.

Τέλος σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα δοθεί στην εταιρεία, μετά από σύντομο χρονικό διάστημα λειτουργίας του συστήματος είναι η ακρίβεια στις παραγγελίες σε προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι μελετώντας και εξετάζοντας τις αγορές και τις ανάγκες των πελατών ενός καταστήματος μπορούν να προσεγγίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τι χρειάζονται, ώστε ούτε να υπάρξουν ελλείψεις, αλλά ούτε πλεονάσματα.

Η εταιρία έχει 3 αδυναμίες, οι οποίες είναι όμως είναι πάρα πολύ σημαντικές, καθώς επηρεάζουν άμεσα την εικόνα που διαμορφώνει το αγοραστικό κοινό για την Market & Go.

1. Η πρώτη αδυναμία αναφέρεται στο τεχνολογικό υπόβαθρο που καλείται να έχει αγοραστικό κοινό. Αυτό δεν σημαίνει πως σαν λειτουργία είναι δύσκολη ή πως δεν μπορεί κάποιος να την μάθει, αλλά θα υπάρξουν δυσκολίες στο να γίνει ελκυστικός τρόπος σε άτομα που είτε δεν είναι συμβατοί με την τεχνολογία ή είναι σε άρνηση.
2. Το δεύτερο πρόβλημα και εξίσου σημαντικό της επιχείρησης είναι σχετικό με την άρνηση των ατόμων σχετικά με την ασφάλεια της συναλλαγής και τα στοιχεία του πελάτη. Αυτό είναι ίδιον πολλών ανθρώπων εξαιτίας όσων ακούνε για επιθέσεις σε τραπεζικά και πιστωτικά συστήματα και οι οποίοι φοβούνται τυχόν κλοπή των χρημάτων του λογαριασμού που είναι συνδεδεμένοι και πληρώνουν τις αγορές τους στην Market & Go.
3. Σε συνέχεια των αδυναμιών συγκαταλέγεται η εξάρτηση της επιχείρησης και από τα φυσικά ταμεία. Σημασία έχει όχι μόνο να προσφέρουμε μια διαφοροποιημένη και καινοτόμα διαδικασία, αλλά να αποκτήσουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η χρήση των φυσικών ταμείων είναι αναγκαία για δυο (2) λόγους. Αρχικά για όσους δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμούν την νέα μέθοδο και δευτερεύοντος για όσους κάνουν ήδη χρήση τις διαδικασίας, αλλά δεν έχουν μπαταρία στο κινητό τους ώστε να το χρησιμοποιήσουν. Η πρώτη κατηγορία μπορεί να αλλάξει γνώμη βλέποντας τα οφέλη που έχουν όσοι χρησιμοποιούν ήδη το νέο σύστημα και σκεπτόμενοι πως όσο περισσότεροι κάνουν χρήση τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα τιμολογιακά τους οφέλη. Η δεύτερη κατηγορία είναι η μόνη περίπτωση που με δυσκολία μπορεί να διαφοροποιηθεί προς όφελός μας. Εκ των πραγμάτων όμως δεν μπορούμε και δεν θέλουμε να εξαλείψουμε τελείως την ύπαρξη των φυσικών ταμείων, στόχος μας είναι η μείωση τους ώστε να αυξηθεί το κέρδος.

Εκτίμηση ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει την Market & Go και ειδικότερα η αγορά των super markets διανύει μια ιδιαίτερα μεταβατική περίοδο. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες και πολλές απειλές για τις εταιρίες αυτές. Αρχικά θα αναφερθούν οι απειλές και στην συνέχεια οι ευκαιρίες.

Η βασική απειλή που καλούμαστε να σκεφτούμε και να επιλύσουμε άμεσα είναι η δημιουργία πανομοιότυπου συστήματος είτε από κάποιον που μπαίνει στον κλάδο, όπως εμείς, ή από κάποιον από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές. Αυτό θα έχει αντίκτυπο στην τιμολογιακή μας πολιτική και στο διαφαινόμενο κέρδος μας, καθώς θα πρέπει πλέον όχι να ανταγωνιστούμε τιμές οι οποίες θα είναι δύσκολο να φτάσουν στα δικά μας περιθώρια κέρδους, αλλά κάποιες που ήδη βρίσκονται στα δικά μας πλαίσια.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά των super markets και κυρίως στην φύση της επιχείρησης είναι πολλές. Αρχικά παρατηρείται η τάση για στήριξη των ελληνικών εταιριών από το κράτος και η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα.

Επίσης μπορεί να είναι μια νεοεισερχόμενη εταιρία σε έναν κλάδο με μεγάλο ανταγωνισμό όπως ήδη έχουμε δει, αλλά με το σύστημα που εισάγεται μπορεί να διαφοροποιήσει τις τιμές της. Αυτό σημαίνει πως θα έχει χαμηλότερες τιμές στο μάτι του καταναλωτή, αλλά θα της αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Το κράτος ενθαρρύνει την ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών με διάφορους τρόπους όπως διαγωνισμούς, επιδοτήσεις, χρηματοδοτήσεις, προγράμματα κ.α. κάτι πολύ θετικό για την Market & Go, εφόσον της δίνεται ένα προβάδισμα σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Η συγχρηματοδότηση της επιχείρησης από ένα κρατικό πρόγραμμα που θα στοχεύσει στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών μιας νέας επιχείρησης προσφέρει και οικονομική άνεση αλλά και την ευκαιρία να την γνωρίσει ο κόσμος καλύτερα.

Μία ακόμα ευκαιρία που συναντάται είναι η δυνατότητα διείσδυσης σε νέες αγορές. Ακόμα και όταν οι ανταγωνιστές ή κάποιος νεοεισερχόμενος θελήσει να πάρει μερίδιο της αγοράς, τα περιθώρια κέρδους μας θα συνεχίσουν να είναι υψηλά καθώς δεν θα σταματήσουν να δίνονται λόγοι να προμηθεύονται από την εταιρία μας προϊόντα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν συνεχώς κέρδη τα οποία θα πρέπει να επενδυθούν. Μια τέτοια μορφή επένδυσης είναι και οι εισοδος σε νέες αγορές, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο και στην ανάπτυξη του ΑΕΠ.

Εκτός από τις νέες αγορές όμως θα εμφανίζονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και στην Ελλάδα με νέα καταστήματα. Ως εκ τούτου σημαντική θα είναι και η επάνδρωση των νέων αυτών μονάδων. Συνεπώς θα υπάρξουν νέες θέσεις εργασίας, σε αντίθεση με την κραταιά αντίληψη που θέλει η εισχώρηση της τεχνολογίας να μειώνει το εργατικό δυναμικό και να συντελεί στην μείωση των θέσεων εργασίας.

έλος υπάρχουν πελάτες οι οποίοι εμπιστεύονται μια αλυσίδα καταστημάτων και δύσκολα την αλλάζουν. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως είναι πάντα βολικό. Συχνά τα καταστήματα διαθέτουν ξεχωριστή χωροταξία, έτσι ο πελάτης χάνει χρόνο να βρει τα προϊόντα που επιθυμεί όταν πάει σε ένα κατάστημα της αλυσίδας που εμπιστεύεται, αλλά σε άγνωστο προς αυτόν κατάστημα. Στόχος μας είναι να επιμείνουμε στην μείωση του χρόνου παραμονής στο κατάστημα. Για να το επιτύχουμε αυτό θα υπάρχει χαρτογράφηση του εκάστοτε καταστήματος, δίνοντας στον χρήστη την δυνατότητα με μια απλή αναζήτηση των αγαθών που επιθυμεί να βρίσκει τον διάδρομο και το ράφι που τα τοποθετεί το προσωπικό.



Διάγραμμα 9. SWOT Analysis Market & Go

## 2.4 Στρατηγικές της Market & Go

Η στρατηγική εξηγεί τον τρόπο που μια επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της, δεδομένων των ευκαιριών, των απειλών του περιβάλλοντος, των διαθέσιμων πόρων και των δυνατοτήτων της. Ως βοήθημα αυτής της ανάλυσης θα πάρουμε τα δεδομένα που αποκτήσαμε πιο πάνω από την SWOT, καθώς σε αυτό το σημείο διευκρινίστηκαν τα σημεία που υστερεί και υπερτερεί η Market & Go. Οι παράγοντες που επιδρούν σημαντικά στη στρατηγική είναι το εξωτερικό περιβάλλον, οι πόροι της επιχείρησης και οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

1. Την Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy) που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό, η ανάπτυξη της σε γενικά πλαίσια.



2. Την Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών δηλαδή την στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως το marketing, την παραγωγή κλπ.
3. Τέλος την Ανταγωνιστική στρατηγική η οποία σαν στόχο έχει την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής: Στρατηγική ηγεσίας κόστους που στοχεύει στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές σε όλα τα επίπεδα, την Στρατηγική διαφοροποίησης που αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν.
4. Τέλος στην Στρατηγική εστίασης που επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

Με βάση τις παραπάνω στρατηγικές συμπερασματικά καταλήγουμε στο ότι η Market & Go θα δραστηριοποιηθεί στην αγορά με την υπάρχουσα υπηρεσία με σκοπό την διείσδυση σε αυτήν και να διεκδικήσει κομμάτι της απευθυνόμενη και στις εταιρίες και στον απλό πολίτη. Η Market & Go επιλέγει την στρατηγική της διαφοροποίησης, εφόσον ο τρόπος που λειτουργεί η υπηρεσία αυτή είναι καινοτόμος και δεν έχει υιοθετηθεί από κανέναν ανταγωνιστή της, στην αγορά, μέχρι στιγμής. Στον παρακάτω διάγραμμα διακρίνονται αναλυτικά αυτές οι στρατηγικές.

#### 2.4.2 Πολιτικές

Η Market & Go θα υιοθετήσει και θα θέσει σε εφαρμογή ένα Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης-Compliance Management System , το οποίο αφορά τη συμμόρφωση όλου του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, με τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της εταιρείας, καθώς και με τον Κώδικα Συμπεριφοράς και τις εσωτερικές πολιτικές που θα υιοθετήσει. Σκοπός του συστήματος CMS είναι να αποτρέπει την παραβίαση νομικών διατάξεων, να διαχειρίζεται με τον κατάλληλο τρόπο τυχόν παράπονα, να προστατεύει τη φήμη της εταιρείας και να διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις πολιτικές της εταιρείας. Η εστίαση στη νομική συμμόρφωση, τη διαφάνεια, τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα αποτελεί μια θεμελιώδους σημασίας συνεισφορά στην παραγωγικότητα και την επιτυχία της εταιρείας.

Έτσι θα πρέπει να εφαρμόζουν όλοι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της εταιρίας, τους κάτωθι κώδικες και τις πολιτικές:

- Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας και Ηθικής
- Κώδικας Δεοντολογίας για τα Ανώτερα Στελέχη Οικονομικών Υπηρεσιών
- Κώδικας Δεοντολογίας για την προστασία του Ανθρώπινου Δικαιώματος της Ιδιωτικότητας κατά την Επεξεργασία Προσωπικών Δεδομένων
- Πολιτική περί Κατάχρησης Προνομιακών Πληροφοριών
- Πολιτική Αποφυγής της Διαφθοράς και άλλων Συγκρούσεων Συμφερόντων
- Πολιτική περί Δωρεών και Χορηγιών
- Πολιτική για την Αποφυγή Σεξουαλικής Παρενόχλησης
- Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών

Επίσης η Market & Go ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα που μπορούν να επιθεωρηθούν και καθορίζουν τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών με την πιστοποίηση ISO 27001 και ISO 9001. Το πρότυπο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να διασφαλίζει την επιλογή επαρκών και ισορροπημένων ελέγχων ασφάλειας. Αυτή η επιλογή

βοηθά ένα οργανισμό να προστατεύσει τα περιουσιακά του στοιχεία πληροφοριών και να τον εμπιστεύονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και ιδιαίτερα οι πελάτες του.

#### 2.4.3 Εταιρική Υπευθυνότητα

Η συστηματική επένδυση στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας είναι μια στρατηγική απόφαση που θα εφαρμοστεί στην Market & Go.

Η εταιρεία θα πραγματοποιεί ενέργειες που αφορούν και προστατεύουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Κύριο μέλημά της είναι η προστασία και ο σεβασμός του περιβάλλοντος εφόσον οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί και οι τρόποι διεξαγωγής των αγορών αφήνουν πολύ χαμηλά οικολογικά αποτυπώματα, ένεκα της μείωσης χρήσης χαρτιού.

Με οδηγό τη διαφάνεια, την αξιοπιστία, την ειλικρίνεια και τη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση, θα χτίσει ισχυρούς δεσμούς αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους Μετόχους, τους Εργαζόμενους, τους Πελάτες και τους Προμηθευτές, την Επιχειρηματική Κοινότητα, την Πολιτεία, τα ΜΜΕ, τις Κανονιστικές Αρχές, αλλά και τους κρατικούς Οργανισμούς & Φορείς.

#### 2.5 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της

Η ελληνική αγορά των λιανικών πωλήσεων και ειδικότερα των super markets από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 έως σήμερα παρουσίαζε αυξητικές τάσεις, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης την περίοδο 2010-2015 παρουσίαζε σύμφωνα με την ICAP, της τάξης του 20-25%. Αυτό όμως έχει αλλάξει τα τελευταία 2 χρόνια. Παρόλα αυτά η αγορά έχει υψηλή ελκυστικότητα, ακόμα και τώρα, που με βάση τις τελευταίες μετρήσεις η μείωση των αγορών, σε σχέση με το 2016, αγγίζει το 10%.

Ο κλάδος δεν δείχνει μεγάλα σημάδια ανάπτυξης τεχνολογικής στα μάτια του πελάτη, αλλά οι εταιρείες επενδύουν στην ανάπτυξη των μηχανισμών ελέγχου ποιότητας των προϊόντων. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι πελάτες να στρέφονται συχνά σε εταιρείες και καταστήματα που τους προσφέρουν ποιότητα και κόστος σε λογικές τιμές. Στην συγκεκριμένη αγορά οι καταναλωτές δύσκολα αλλάζουν εταιρεία από την οποία προμηθεύονται τα είδη πρώτης ανάγκης και σε αυτό σημαντικός παράγοντας είναι και η απόσταση από τα σπίτια τους. Έτσι εστιάζοντας στο πού θα τοποθετήσουμε τα πρώτα μας καταστήματα, στο ότι ο πελάτης θα κερδίζει χρόνο κατά την διάρκεια των αγορών και στο ότι οι τιμές θα είναι μειωμένες λόγω χαμηλών παγίων εξόδων, η προσέλκυση των πελατών από ανταγωνίστριες εταιρείες είναι εφικτός στόχος.

##### 2.5.1 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Η αγορά του λιανικού εμπορίου, και ειδικά ο τομέας των super market, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό λόγω του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται στα μερίδια αγοράς. Οι επιχειρήσεις των super market διαθέτουν στο σύνολό τους 3.007 καταστήματα, 51 hypermarkets και πάνω από 9.300 οχήματα διανομής. Απασχολούν 42.400 υπαλλήλους, εκ των οποίων 72% είναι πλήρους απασχόλησης και 24% διανομείς.

Είναι γεγονός ότι το 47% των προϊόντων που διακινείται ανήκει μόλις σε τέσσερις επιχειρήσεις, οι οποίες αποφέρουν το 44% των εσόδων της αγοράς του χώρου των super markets.

Στον τομέα του λιανικού εμπορίου, όπου ο ανταγωνισμός είναι σημαντικός, τα βασικά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών αφορούν αφενός θέματα οικονομικής φύσεως που



συνδέονται και με την ύφεση της ελληνικής οικονομίας, αφετέρου θέματα επιχειρησιακής φύσεως σχετικά με τη ζήτηση από τη μεριά των καταναλωτών, η οποία προσδιορίζεται από παράγοντες όπως η αξιοπιστία της επιχείρησης, η προσφερόμενη τιμή των προϊόντων και η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως επίσης και με τα προβλήματα της αγοράς, όπως η συμπίεση του τιμολογίου παροχής υπηρεσιών, το υψηλό κόστος αγοράς και συντήρησης μεταφορικών μεσών, ο ήδη μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών στην συγκεκριμένη αγορά.

Οι κύριες ανταγωνιστικές εταιρίες στην αγορά των Super Markets της Αττικής είναι οι εξής:

- ΑΒ Βασιλόπουλος
- Lidl
- Σκλαβενίτης-Μαρινόπουλος
- Market In-Βερόπουλος

### 2.5.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Οι εταιρίες των super markets τα τελευταία χρόνια δίνουν έμφαση στην κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών τους προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά και να αυξήσουν το μερίδιό τους. Στη διαδικασία αυτή χρειάζεται να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Σύμφωνα με σχετική μελέτη, ως ο πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης των υπηρεσιών του κλάδου των λιανικών πωλήσεων, εκτός από την τιμή των προϊόντων και την αξιοπιστία της επιχείρησης που τα προσφέρει, αναδεικνύεται η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών σημαίνει κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη μέσω της παροχής εξειδικευμένων προϊόντων, ευέλικτων διαδικασιών εξυπηρέτησης, κ.λπ. Σε σχέση με τους τρόπους αύξησης των μεριδίων αγοράς και, συγκεκριμένα, με τις δυνατότητες διείσδυσης σε άλλες αγορές ή επέκτασης των δραστηριοτήτων των εταιριών του λιανικού εμπόριου σε συναφείς τομείς, ακολουθούνται ορισμένες πρακτικές αντίστοιχων εταιριών του εξωτερικού.

Οι τομείς στους οποίους επιλέγουν να επεκταθούν οι εν λόγω εταιρίες είναι, κυρίως, σε εταιρίες και κλάδους που μπορούν να τους παρέχουν προϊόντα, αγαθά και πρώτες ύλες, προς πώληση, κάνοντας αναπτυξιακές κινήσεις προς τα πίσω. Και αυτό διότι ο βασικός πελάτης είναι ο μέσος καταναλωτής και τον οποίο για να προσελκύσει πρέπει να έχει ανταγωνιστικές τιμές. Με την ανάπτυξη προς τα πίσω μειώνει την επαφή με τον μεσάζοντα και τον εκάστοτε προμηθευτή έχοντας σαν αποτέλεσμα να δημιουργεί ανταγωνιστικές τιμές.

### 2.5.3. Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης

Ο προγραμματισμός των αγοραστικών διαδικασιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προβλέψεις της ζήτησης. Για παράδειγμα, οι αγοραστές μπορεί να χρειάζονται μεσοπρόθεσμες ή και μακροπρόθεσμες προβλέψεις της ζήτησης κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές. Επίσης, οι αποφάσεις που σχετίζονται με τον έλεγχο των αποθεμάτων, δηλαδή οι ποσότητες και ο χρόνος έκδοσης των εντολών παραγγελίας ή παραγωγής, τα αποθέματα ασφάλειας και άλλα, βασίζονται σε προβλέψεις της ζήτησης, η ακρίβεια των οποίων επηρεάζει την απόδοση του συστήματος. Πιο συγκεκριμένα, υπερεκτίμηση της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση υψηλών αποθεμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα και στην αναποτελεσματική διαχείριση των ταμειακών ροών, ενώ αντίθετα υποεκτίμηση της ζήτησης προκαλεί ελλείψεις, κακή εξυπηρέτηση των πελατών και πιθανώς χαμένες πωλήσεις.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η πρόβλεψη της ζήτησης είναι μια σκιαγράφιση ή εκτίμηση της διακύμανσης της ζήτησης στο μέλλον. Παρόλα αυτά αντιλαμβανόμαστε ότι οποιαδήποτε μέθοδο ή τεχνική προβλέψεως της ζήτησης και να προτιμήσουμε υπάρχει και ο παράγοντας της αβεβαιότητας σε αυτές, όπως για παράδειγμα οι μεταβολές του ρυθμού αύξησης του εθνικού και κατά κεφαλήν εισοδήματος, ιδίως στην περίοδο που διανύουμε ως χώρα που είναι όλα ρευστά και αλλάζουν με ταχύ ρυθμό, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι πληθωριστικές αυξήσεις ή μειώσεις κ.α.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της μελλοντικής ζήτησης είναι η προβολή της τάσεως ή αλλιώς μέθοδος της προβολής η οποία χρησιμοποιείται ευρέως και περισσότερο από τις υπόλοιπες μεθόδους. Η πρόβλεψη αυτή λοιπόν γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το πέρας των χρόνων.



Διάγραμμα 10. Δείκτης εξέλιξης συνολικής εγχώριας αγοράς (2011-2015)

Αναλογικά με τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα τελευταία έτη υπάρχει μια πτώση των ποσοστών της κατανομής πλήθους των εσόδων στην συγκεκριμένη αγορά. Κάτι το οποίο συναντάμε και το πρώτο τρίμηνο του 2017 με μείωση 10%. Σε αυτό όμως μεγάλη συμβολή έχει η γενικευμένη οικονομική κρίση και ειδικότερα από το 2015 και μετά η επιβολή των capital controls.

Οι προοπτικές για το μέλλον είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες αν λάβουμε υπόψη μας ότι σε διεθνές επίπεδο η ανάπτυξη του λιανικού εμπορίου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί με υψηλούς ρυθμούς. Η εγχώρια ποσοστιαία μεταβολή θα συμβαδίσει με τους προαναφερθέντες εκτιμώμενους ρυθμούς ανάπτυξης, οι οποίοι πιστεύεται πως θα είναι στο 1,7% για το 2017 και θα φτάσει 2,1 το 2021. Η μέση ετήσια αύξηση της ζήτησης της συγκεκριμένης υπηρεσίας στο χώρο των super markets, από τη στιγμή που θα εισαχθεί, εκτιμάται, σύμφωνα με τους αναλυτές, να είναι 3,7%. Σαν ποσοστό είναι τρομερά αισιόδοξο, αλλά έρχεται να τεκμηριωθεί με την αύξηση του κλάδου, της γενικευμένης οικονομίας και τέλος με το κομμάτι του μεριδίου της αγοράς που θα θελήσει να αποκτήσει τα οφέλη που θα προσφέρονται από αυτήν.

## 2.6 Στρατηγική και Μάρκετινγκ

### 2.6.1 Καθορισμός αγοράς - στόχου

Για να επιτευχθεί ο στόχος της Market & Go να διεκδικήσει μια θέση μεταξύ των ανταγωνιστών, είναι απαραίτητο να προσδιορίσει στην αγορά στόχου που θέλει να

επικεντρωθεί. Η επιλογή της αγοράς στόχου, όσον αφορά τα γεωγραφικά όρια, είναι η Αττική. Με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολη η μελέτη για τις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε να καλυφθούν με πλήρη επιτυχία. Ως αγορά-στόχος επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή, δηλαδή η Αττική, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό του κλάδου, και τις ανάγκες-απαιτήσεις των καταναλωτών. Μελλοντική προοπτική για την παροχή της υπηρεσίας της εταιρίας, Market & Go, είναι η αγορά-στόχος να επεκταθεί σε ολόκληρη την Ελλάδα μετά από τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της εταιρίας.

Για την καλύτερη μελέτη της αγοράς-στόχου δηλαδή της Αττικής έγινε διαχωρισμός παροχής υπηρεσίας σε ζώνες οι οποίες είναι οι εξής:

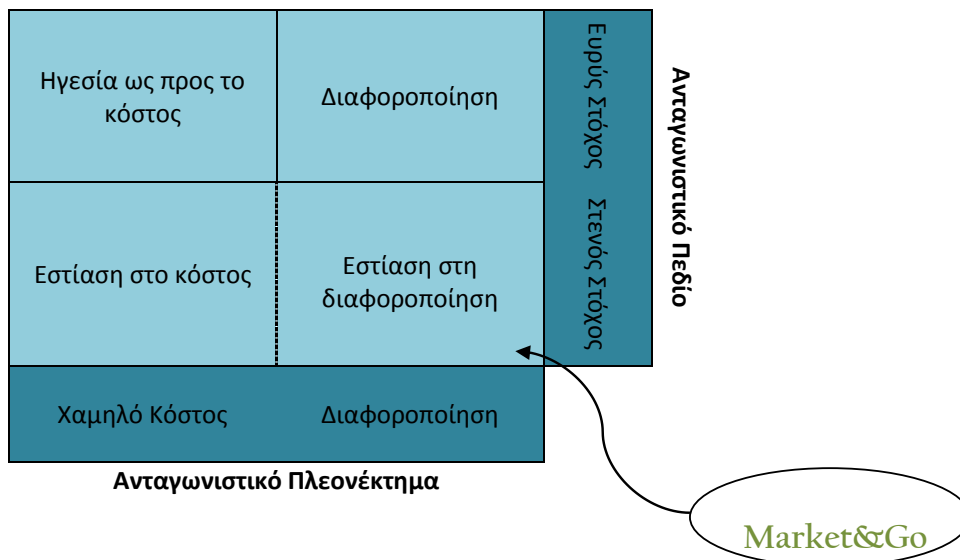
- Ζώνη Α: μικρός δακτύλιος Αθηνών
- Ζώνη Β: Υπόλοιπο κέντρο πόλης, Βορειοανατολικές, Βορειοδυτικές, Νοτιοανατολικές και Νοτιοδυτικές περιοχές
- Ζώνη Γ: Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Φυλή, Θρακομακεδόνες, Βαρυμπόμπη, Κρουονέρι, Άνοιξη, Αγ. Στέφανος, Διόνυσος, Σταυρός, Σπάτα, Παιανία, Γλυκά Νερά, Μαρκόπουλο, Βάρκιζα και Βάρη
- Ζώνη Δ: Υπόλοιπο Νομού Αττικής

Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό θα γίνει η επιλογή σε ποιες ακριβώς περιοχές θα επικεντρωθεί αρχικά η εταιρεία, ώστε να δημιουργήσει τα πρώτα της καταστήματα. Αυτός ο σχεδιασμός πρέπει να γίνει με σκοπό να αποκτήσουμε μια γερή βάση πελατών, να γίνουμε άμεσα ανταγωνιστικοί, γρήγορα γνωστοί και να επενδύσουμε σε χώρους όπου η πληθυσμιακή κάλυψη μπορεί να καλύψει βραχυπρόθεσμα τις ανάγκες της εταιρείας. Βάση όλων αυτών οι περιοχές που θα στραφούμε αρχικά είναι οι Ζώνες Α και Β. Οι υπόλοιπες δυο Ζώνες θα ενταχθούν μετά το πέρας της τριετίας, ενώ με την ολοκλήρωση της πενταετίας στόχος είναι η ανάπτυξη στην υπόλοιπη Ελλάδα.

#### 2.6.2 Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Η εταιρία σαν στόχο της έχει να επιτύχει μια δυναμική είσοδο στην αγορά των super markets γι' αυτό το λόγο και η στρατηγική marketing που θα ακολουθήσει είναι πολύ σημαντική για το μέλλον και την ευημερία της. Δηλαδή θα πρέπει να της παρέχει ό,τι χρειάζεται για να μπορέσει να εδραιωθεί σε έναν κλάδο πολύ δύσκολο και ανταγωνιστικό.

Εξετάζοντας τις εναλλακτικές μορφές της στρατηγικής marketing η Market & Go επιλέγει να ακολουθήσει μια ανταγωνιστική στρατηγική, αυτή της εστίασης (FOCUS), που αντλεί στοιχεία από τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Αρχικός στόχος είναι η διείσδυση της εταιρίας στην αγορά στην οποία έχει επικεντρωθεί και στη συνέχεια να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς χρησιμοποιώντας την πρακτική της διαφοροποίησης, καθώς η υπηρεσία που προσφέρει βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία και διαφοροποιεί τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της ως προς την μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης και αποπεράτωσης της παραγγελίας.



Διάγραμμα 11. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Market & Go

### 2.6.3 Καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ

Προκειμένου η εταιρία να κάνει το μακροχρόνιο προγραμματισμό της, κρίνεται απαραίτητο σε αυτό το σημείο να καθοριστούν οι στόχοι του marketing που θα ακολουθήσει στο μέλλον. Αρχικά πρέπει να υπολογίσουμε τα καταστήματα καθώς και τους πελάτες που θα εξυπηρετούμε ανά ημέρα. Για το πού και το πόσα θα είναι τα καταστήματα που θα τοποθετήσουμε ένα καλό δείγμα είναι να κινηθούμε αρχικά σε περιοχές με μεγάλη πυκνότητα κατοίκων καθώς και σημεία όπου συναντάμε Πανεπιστήμια. Αυτό μας δίνει την δυνατότητα οι πελάτες που θα απευθυνόμαστε να είναι τεχνολογικά εξοικειωμένοι, μπορώντας έτσι η διαφοροποίηση η οποία εισάγουμε να είναι εύκολα αντιληπτή και αποδεκτή, χτίζοντας συνάμα και πελάτες που θα μας εμπιστεύονται και στο μέλλον. Έχοντας υπόψη ότι το κάθε ένα κατάστημα της εταιρίας Market & Go υπολογίζεται ότι θα εξυπηρετεί 100-120 πελάτες την ημέρα και έχοντας στην κατοχή μας 9 καταστήματα, στόχος μας είναι μέσα σε μια πενταετία να φτάσει να εξυπηρετεί 390 πελάτες ημερησίως, και αυξάνοντας τα καταστήματα μας σε 28, αποσπώντας ένα ικανοποιητικό μερίδιο της αγοράς. Το ποσοστό διεκδίκησης είναι της τάξης του 11,7% της υπάρχουσας αγοράς, έχοντας ως γνώμονα τα δεδομένα της αγοράς που ισχύουν αυτή τη στιγμή. Η αγορά του λιανικού εμπορίου και συγκεκριμένα των super markets είναι πολύ δύσκολη λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει. Παρόλα αυτά λόγω του ανταγωνιστικού μας πλεονεκτήματος κρίνεται πως το ποσοστό αυτό, είναι αρκετό ώστε η εταιρία να καταφέρει να ανταπεξέλθει και καταστεί βιώσιμη και εύρωστη. Αφού η εταιρία εδραιωθεί στο χώρο, στόχος είναι αύξηση του ποσοστού στο 14,2%, το οποίο υπολογίζεται να κατακτηθεί σταδιακά με τη πάροδο του χρόνου και μετά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα για τα έτη που ακολουθούν ο αριθμός των καταστημάτων θα είναι ο εξής:

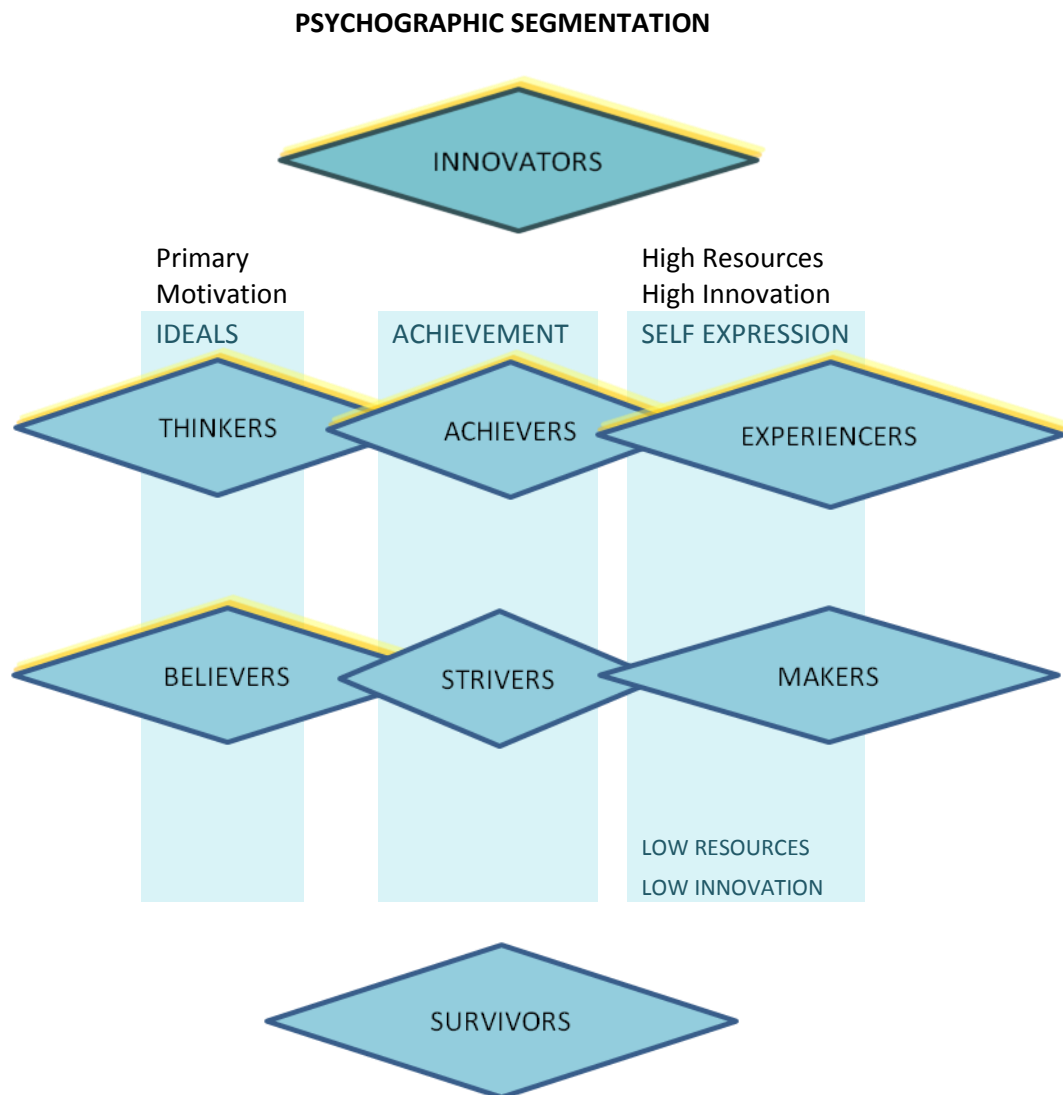
| Έτος                 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|----------------------|---|----|----|----|----|
| Αριθμός καταστημάτων | 9 | 14 | 17 | 23 | 28 |

Πίνακας 15. Αριθμός καταστημάτων ανά έτος

#### 2.6.4 Καθορισμός σχεδίου Μάρκετινγκ

- **Market Segmentation**

Η εταιρεία Market & Go προσφέρει στους πελάτες της την δυνατότητα να ολοκληρώνουν τις αγορές τους στα καταστήματά της σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, δεδομένου ότι δεν θα χρειάζεται να περιμένουν στο ταμείο. Συνεπώς οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται είναι ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, διότι χρειάζεται να είναι τεχνολογικά εξοικειωμένοι και σε άτομα τα οποία επενδύουν χρόνο σε άλλες δραστηριότητες και θέλουν να κερδίσουν χρόνο από την αναμονή αυτή.

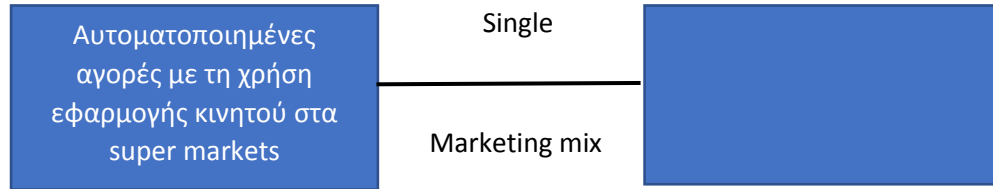


Διάγραμμα 12. Το Psychographic Segmentation για την Market & Go

Κάνοντας μία ψυχογραφική τμηματοποίηση της αγοράς, δεδομένου ότι το κοινό που απευθυνόμαστε αποτελείται από επιστημονικό προσωπικό, επιχειρηματίες, υπαλλήλους κ.α. καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες της εταιρείας μπορεί να ανήκουν στους innovators, thinkers, believers, experiencers ή achievers. Οι άνθρωποι αυτοί είτε γνωρίζουν την ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης που μπορεί η εταιρία να τους προσφέρει, είτε την αναζητούν για να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους, είτε θέλουν να εξοικονομήσουν χρόνο από τη συμβατική αγορά ειδών για το σπίτι και την οικογένεια, είτε συνδυάζουν κάποια από τα παραπάνω.

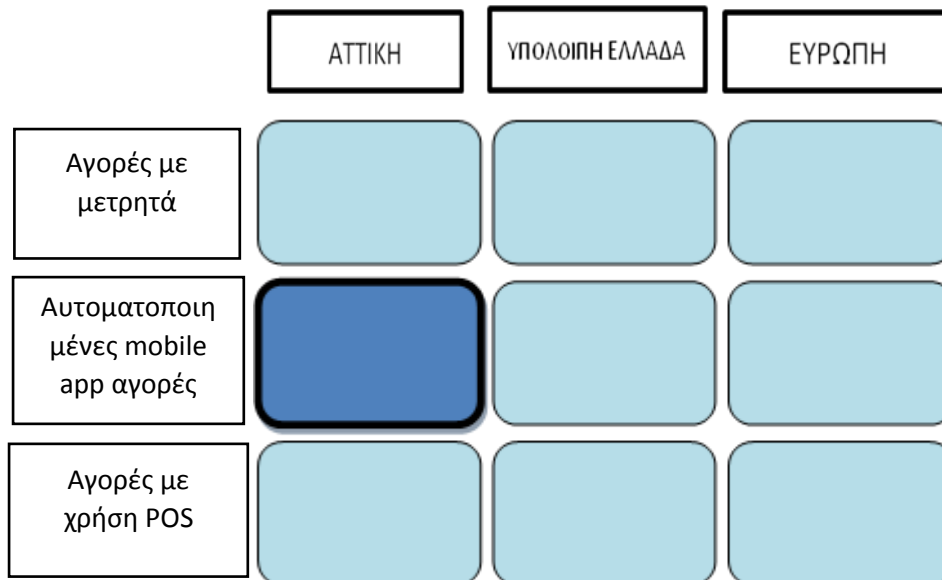
- **Targeting**

Η εταιρία επιλέγει να ακολουθήσει undifferentiated στρατηγική, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 13. Στρατηγική Μάρκετινγκ: Targeting

Στο παρακάτω σχήμα συνδυάζουμε την περιοχή κάλυψης της υπηρεσίας που παρέχει η εταιρία καθώς και την υπηρεσία, και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πουλάμε μία συγκεκριμένη υπηρεσία του κλάδου στην Αττική, ενώ μελλοντικός σκοπός της εταιρίας είναι η παροχή της υπηρεσίας αυτής και στην υπόλοιπη Ελλάδα.



Διάγραμμα 14. Market Specialization της Market & GO

- **Positioning**

Η εταιρία στοχεύει σε δύο στρατηγικές positioning για το προϊόν της:

1. Customer Benefits Strategy : Θέλουμε να προβάλλουμε τα οφέλη που μπορούν να έχουν οι χρήστες της υπηρεσίας και πελάτες της, καθώς η ταχύτητα που προσφέρει η συγκεκριμένη υπηρεσία έχει μεγάλο όφελος.
2. Price and Quality Strategy: Η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρει η εταιρία είναι πολύ υψηλή και η τιμή είναι αντίστοιχη με τις κοινές υπηρεσίες ανταγωνιστών, επομένως η υπηρεσία έχει καλή σχέση τιμής - αξίας (value for money). Αυτό μακροπρόθεσμα μπορεί να διαφοροποιηθεί, καθώς τα κόστη από τη λειτουργία, συντήρηση και αναζήτηση προσωπικού για τη χρήση των φυσικών ταμείων θα είναι μειωμένο σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

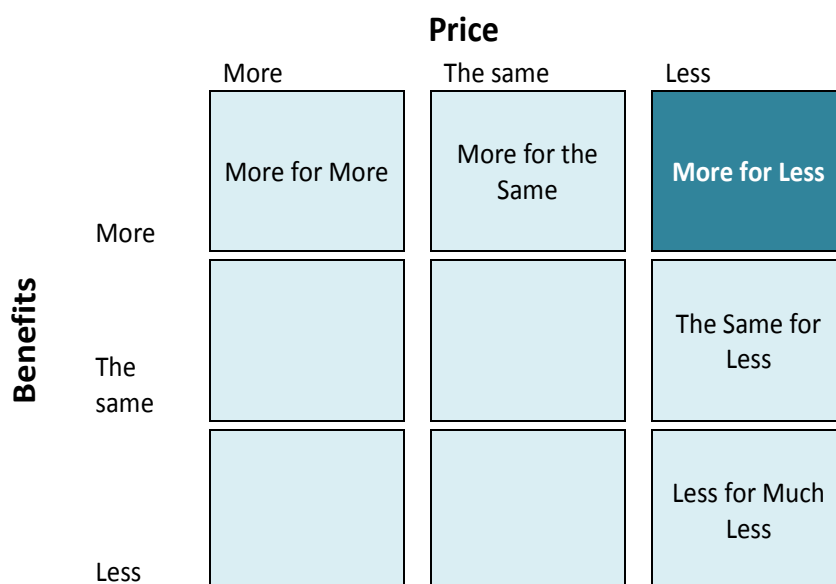
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας μας αποτελούν το eco footprint καθώς η εταιρία μας συμβάλλει στη μείωση των εξόδων για χαρτί και ρεύμα, οι ανταγωνιστικές τιμές, οι τιμές που προσφέρονται, είναι άκρως ανταγωνιστικές αφού ο πελάτης μπορεί να έχει μια πιο εξελιγμένη υπηρεσία στην ίδια και ίσως λίγο χαμηλότερη τιμή, όπως αναφέραμε παραπάνω. Ακόμα, η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι ένας ακόμα παράγοντας που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκτιμάται ότι η υπηρεσία που θα προσφέρει η εταιρεία θα έχει πολύ μικρούς χρόνους ολοκλήρωσης μιας παραγγελίας καθώς και παραμονής του πελάτη στο κατάστημα. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι μέγιστοι χρόνοι παρουσίας του πελάτη στα καταστήματα της Market & Go καθώς και των άλλων εταιρειών του κλάδου. Οι προβλεπόμενοι χρόνοι παραμονής και ολοκλήρωσης των αγορών στην Market & Go είναι αισθητά πιο κάτω από τους ανταγωνιστές της.

| Μ.Ο. Αναμονής Πελάτη ανά Ηλικία στο Κατάστημα |       |       |       |     |
|---|-------|-------|-------|-----|
|   | 18-25 | 26-35 | 36-45 | 45+ |
| Χρήση της Εφαρμογής                           | 6     | 9     | 13    | 17  |
| Συμβατική αγορά                               | 12:30 | 19    | 26    | 32  |
| Διαφορά                                       | 6:30  | 10    | 13    | 15  |

Πίνακας 16. Μέσος όρος αναμονής πελάτη ανά ηλικία με και χωρίς τις υπηρεσίες Market & Go

Οι χρόνοι του πίνακα είναι ο μέγιστος δυνατός χρόνος, από την είσοδο του πελάτη μέχρι την ολοκλήρωση της αγοράς και εξόδου του από το κατάστημα. Επομένως η ακριβής τοποθέτηση της εταιρίας φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

### Generic Product Positions & Value Positions



Διάγραμμα 15. Τοποθέτηση της Market & Go στην αγορά

#### 2.6.5. Καθορισμός του μίγματος Marketing

Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς στόχου, δηλαδή η μέθοδος με την οποία θα υλοποιήσει τις πωλήσεις της υπηρεσίας που παρέχει στους καταναλωτές, θα χρησιμοποιηθεί ένα μίγμα τεχνικών ενεργειών και στοιχείων, το μίγμα Marketing ("Marketing mix"). Στην περίπτωση της εταιρίας, Market & Go, το μίγμα Marketing καθορίζεται από τα λεγόμενα 7Ps και αυτό οφείλεται στη φύση της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα στο ότι η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες.





Διάγραμμα 16. Μίγμα Marketing για τις υπηρεσίες Market & Go

- **Product (Προϊόν και Πολιτική Προϊόντος)**

Η βασική υπηρεσία που παρέχει η εταιρία, δηλαδή η ολοκλήρωση των αγορών, εντός του καταστήματος, σε μειωμένο χρόνο, απευθύνεται κατά βάση σε ιδιώτες. Στόχος είναι η βελτίωση της καθημερινότητας των πελατών προσφέροντάς τους μια πρωτοποριακή υπηρεσία που μειώνει στο ελάχιστο το χρόνο παραμονής στο κατάστημα και ολοκλήρωσης των αγορών. Η υπηρεσία που προσφέρεται υποστηρίζεται από εφαρμογές για smart συσκευές όπως phones ή tablets διευκολύνοντας τους πελάτες, ενώ στο μέλλον θα είναι δυνατή η χρήση wearables.

Η πολιτική της παρεχόμενης υπηρεσίας της εταιρίας δίνει έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά, καθώς αυτό θα είναι και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, η καλής ποιότητας και ταχύτατη εξυπηρέτηση σε συνδυασμό με την υψηλή τεχνολογία. Για μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών της, σκοπό έχει να διαθέσει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική, σε βάθος χρόνου. Αυτό θα είναι δυνατόν να επιτευχθεί λόγω των μειωμένων πάγιων εξόδων, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες τους.

- **Price (Τιμολογιακή Πολιτική)**

Η τιμολογιακή πολιτική αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, με άμεσο αντίκτυπο στα έσοδα και τα κέρδη. Οι τιμές του κλάδου ρυθμίζονται από την γενική γραμματεία εμπορίου και προστασίας του καταναλωτή προκειμένου να υπάρχει υγιής ανταγωνισμός.

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η Market & Go είναι η Going Rate (Price Leadership) δηλαδή οι τιμές που καθορίζει η εταιρία είναι ανάλογες και κοντά στις τιμές του ηγέτη του κλάδου, οι τιμές δηλαδή θα κυμαίνονται έχοντας σαν δεδομένα τις αντίστοιχες τιμές των Σκλαβενίτη-Μαρινόπουλο και ΑΒ Βασιλόπουλο. Με την πολιτική αυτή προσφέρεται στις ίδιες τιμές καλύτερη υπηρεσία, ως προς το χρόνο παράδοσης. Έτσι δεν υπάρχει ο κίνδυνος η τιμή που θα έχει η εταιρεία να είναι πολύ υψηλή και οι πελάτες να δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία της, αλλά και ούτε πολύ χαμηλή ώστε να είναι οικονομικά ασύμφορο για την εταιρεία.

- **Promotion (Πρώθηση και Προωθητικές Ενέργειες)**

Προκειμένου η εταιρία να μπει στην αγορά θα γίνουν έντονες προωθητικές ενέργειες, ώστε να γίνει γνωστή η εταιρία και η υπηρεσία που προσφέρεται. Όσον αφορά στα προωθητικά εργαλεία που θα ακολουθηθούν είναι η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων.

Σκοπός της εταιρίας είναι η διαφήμιση ως επί των πλείστων σε σύγχρονα μέσα όπως είναι το internet με banners σε μεγάλα σε επισκεψιμότητα sites, όπως επίσης και μέσα από το εταιρικό website. Όσον αφορά στις προωθητικές ενέργειες που θα γίνουν για τις πωλήσεις είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες, με προσφορές και μειώσεις τιμών ειδικά για όσους εμπιστευτούν εξ αρχής το διαφοροποιημένο σύστημα και δεν κάνουν χρήση των φυσικών ταμείων ώστε να γνωρίσουν καλύτερα οι πελάτες την υπηρεσία και να δούνε πώς ακριβώς δουλεύει η εταιρία.

- **Place (Δίκτυο Διανομής)**

Ως δίκτυο διανομής νοούνται όλες οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε η υπηρεσία να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Ως δίκτυο για την υπηρεσία, της εταιρείας, θεωρούνται τα καταστήματα στα οποία μπορεί ο χρήστης να έρθει και να κάνει τις αγορές του. Έχοντας σαν γνώμονα την διαφοροποιημένη πληθυσμιακή κάλυψη ανά περιοχή, είναι φυσικό να μην μπορούμε να πούμε με ακρίβεια την απόσταση που θα έχει το κάθε κατάστημα, αλλά αυτή δεν μπορεί να ξεπερνά το 1,5 χιλιόμετρο στις κύριες Ζώνες, ενώ αργότερα, όσον αφορά την Αττική, αυτή η απόσταση θα διαφοροποιηθεί και θα μεγαλώσει ένεκα της αραιοκατοίκησης που συναντάται. Έτσι θα μπορούμε να καλύψουμε όσο δυνατόν περισσότερους κατοίκους περιορίζοντας το κόστος της αρχικής επένδυσης. Ενώ οι πελάτες θα μπορούν να έχουν άμεση επικοινωνία με τα κεντρικά γραφεία, μέσω του τηλεφωνικού κέντρου, όπως επίσης μέσω email.

- **People (Ανθρώπινο Δυναμικό)**

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και κυρίως των καταστημάτων είναι ειδικά εκπαιδευμένο με κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις όπως απαιτούνται για την χρήση της νέας υπηρεσίας, ώστε να βοηθήσουν τον κάθε νέο πελάτη να εξοικειωθεί μαζί της. Το τηλεφωνικό κέντρο αποτελείται από έμπειρο προσωπικό, με διάθεση για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

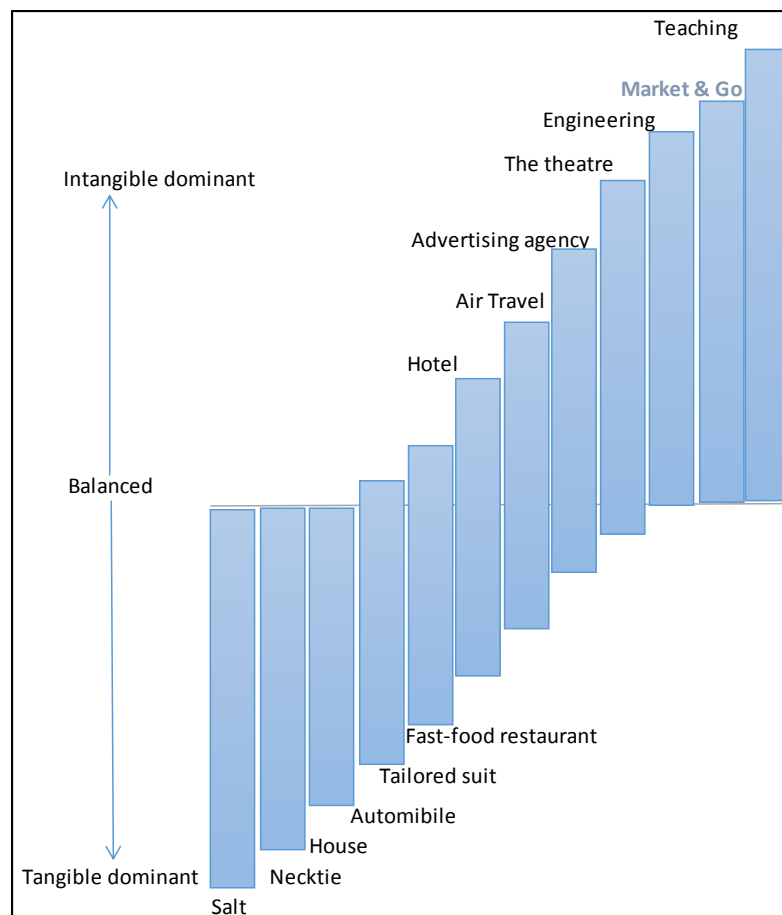
- **Process (Εργασίες)**

Αφορά τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν την οργάνωση για την παροχή της υπηρεσίας. Η διαδικασία που εφαρμόζεται για την παροχή της υπηρεσίας είναι αρκετά πολύπλοκη και για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα την τυποποιήσει. Η επιχείρηση θα πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 για την πιστοποίηση της ποιότητας και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και κατά ISO 27001 για τη διασφάλιση της ασφάλειας των πληροφοριών.

Οι εργασίες που θα πρέπει να κάνουν οι πελάτες, για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της αγοράς των προσφερόμενων προϊόντων είναι η σάρωση του QR Code, που θα εμφανίζεται στην οθόνη του smartphone ή του tablet, κατά την είσοδό τους από το μηχάνημα, που θα βρίσκεται στη θέση των φυσικών ταμείων, στη συνέχεια θα γίνεται σάρωση των barcodes που θα υπάρχουν στα προϊόντα, αυτά θα προστίθενται στο εικονικό καλάθι και με την αποχώρηση του πελάτη θα γίνεται η πληρωμή.

- **Physical evidence (Φυσικό Περιβάλλον)**

Τα στοιχεία τα οποία επιτρέπουν στον καταναλωτή να αξιολογήσει την εταιρία στην περίπτωση μας είναι η ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών, η ασφάλεια των συναλλαγών καθώς επίσης και οι προσφερόμενες τιμές της υπηρεσίας. Έχοντας αναλύσει όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η θέση της εταιρείας βρίσκεται περίπου ανάμεσα στις κατηγορίες Προϊόντα και Υπηρεσίες, όπως φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα:



Διάγραμμα 17. Η θέση της Market & GO

## 2.6.6 Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ

Τα έσοδα της Market & Go υπολογίζονται με βάση τις αγορές, λαμβάνοντας υπόψη τις αγορές σε όλα τα καταστήματά μας, καθώς οι τιμές διαφοροποιούνται, λόγω της διακύμανσης των επιθυμιών των πελατών, ανά περιοχή και ανά οικονομική δυνατότητα. Η εκτίμηση του συνολικού ύψους των εσόδων γίνεται σε ετήσια βάση, υπολογίζοντας το ύψος των πωλήσεων τόσο για το 2017, όπου αποτελεί το έτος έναρξης της λειτουργίας της εταιρείας, όσο και για κάθε εξεταζόμενο έτος του σχεδίου. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η μελλοντική εξέλιξη του όγκου των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια αύξηση του επιπέδου των πωλήσεων σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί από την Market & Go:

| 2018     |             |                        |             |         |
|----------|-------------|------------------------|-------------|---------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ  | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | Μ.Ο. ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ | Μ.Ο. ΑΓΟΡΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ  |
| ΠΕΙΡΑΙΑΣ | 1           | 880                    | 32          | 28.160  |
| ΑΙΓΑΛΕΩ  | 2           | 864                    | 32          | 55.296  |
| ΠΑΝΟΡΜΟΥ | 2           | 894                    | 32          | 57.216  |
| ΖΩΓΡΑΦΟΥ | 2           | 786                    | 32          | 50.304  |
| ΚΑΛΛΙΘΕΑ | 1           | 754                    | 32          | 24.128  |
| ΜΑΡΟΥΣΙ  | 1           | 688                    | 32          | 22.016  |
| ΣΥΝΟΛΟ   | 9           | 4.866                  | 32          | 237.120 |

Πίνακας 17. Αναμενόμενα κέρδη για το 2018

| 2019        |             |                        |             |         |
|-------------|-------------|------------------------|-------------|---------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ     | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | Μ.Ο. ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ | Μ.Ο. ΑΓΟΡΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ  |
| ΠΕΙΡΑΙΑΣ    | 2           | 1.021                  | 32          | 65.331  |
| ΑΙΓΑΛΕΩ     | 2           | 1.002                  | 32          | 64.143  |
| ΠΑΝΟΡΜΟΥ    | 2           | 1.037                  | 32          | 66.371  |
| ΖΩΓΡΑΦΟΥ    | 3           | 912                    | 32          | 87.529  |
| ΚΑΛΛΙΘΕΑ    | 2           | 875                    | 32          | 55.977  |
| ΜΑΡΟΥΣΙ     | 2           | 798                    | 32          | 51.077  |
| ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ | 1           | 840                    | 32          | 26.880  |
| ΣΥΝΟΛΟ      | 14          | 6.485                  | 32          | 417.308 |

Πίνακας 18. Αναμενόμενα κέρδη για το 2019

| 2020        |             |                        |             |         |
|-------------|-------------|------------------------|-------------|---------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ     | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | Μ.Ο. ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ | Μ.Ο. ΑΓΟΡΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ  |
| ΠΕΙΡΑΙΑΣ    | 4           | 1.225                  | 32          | 156.826 |
| ΑΙΓΑΛΕΩ     | 2           | 1.202                  | 32          | 76.954  |
| ΠΑΝΟΡΜΟΥ    | 2           | 1.244                  | 32          | 79.642  |
| ΖΩΓΡΑΦΟΥ    | 4           | 1.094                  | 32          | 140.083 |
| ΚΑΛΛΙΘΕΑ    | 2           | 1.050                  | 32          | 67.200  |
| ΜΑΡΟΥΣΙ     | 2           | 958                    | 32          | 61.286  |
| ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ | 1           | 1.008                  | 32          | 32.256  |
| ΣΥΝΟΛΟ      | 17          | 7.782                  | 32          | 614.246 |

Πίνακας 19. Αναμενόμενα κέρδη για το 2020

| 2021        |             |                        |             |           |
|-------------|-------------|------------------------|-------------|-----------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ     | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | Μ.Ο. ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ | Μ.Ο. ΑΓΟΡΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ    |
| ΠΕΙΡΑΙΑΣ    | 5           | 1.558                  | 32          | 249.312   |
| ΑΙΓΑΛΕΩ     | 3           | 1.529                  | 32          | 146.779   |
| ΠΑΝΟΡΜΟΥ    | 4           | 1.244                  | 32          | 159.283   |
| ΖΩΓΡΑΦΟΥ    | 4           | 1.392                  | 32          | 178.121   |
| ΚΑΛΛΙΘΕΑ    | 2           | 1.336                  | 32          | 85.478    |
| ΜΑΡΟΥΣΙ     | 2           | 1.219                  | 32          | 77.989    |
| ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ | 2           | 1.282                  | 32          | 82.059    |
| ΓΟΥΔΗ       | 1           | 1.137                  | 32          | 36.389    |
| ΣΥΝΟΛΟ      | 23          | 10.697                 | 32          | 1.015.410 |

Πίνακας 20. Αναμενόμενα κέρδη για το 2021

| 2022        |             |                        |             |           |
|-------------|-------------|------------------------|-------------|-----------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ     | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | Μ.Ο. ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ | Μ.Ο. ΑΓΟΡΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ    |
| ΠΕΙΡΑΙΑΣ    | 6           | 2.064                  | 32          | 396.355   |
| ΑΙΓΑΛΕΩ     | 4           | 2.026                  | 32          | 259.318   |
| ΠΑΝΟΡΜΟΥ    | 5           | 1.648                  | 32          | 263.728   |
| ΖΩΓΡΑΦΟΥ    | 4           | 1.844                  | 32          | 236.083   |
| ΚΑΛΛΙΘΕΑ    | 3           | 1.770                  | 32          | 169.939   |
| ΜΑΡΟΥΣΙ     | 3           | 1.615                  | 32          | 155.057   |
| ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ | 2           | 1.699                  | 32          | 108.714   |
| ΓΟΥΔΗ       | 1           | 1.507                  | 32          | 48.209    |
| ΣΥΝΟΛΟ      | 28          | 14.174                 | 32          | 1.637.403 |

Πίνακας 21. Αναμενόμενα κέρδη για το 2022

Για τον υπολογισμό των εσόδων των παραπάνω πινάκων εκτιμάται ότι οι αγορές των πελατών της Market & Go, τον πρώτο χρόνο, θα ανέλθουν σε 1959 ανά ημέρα. Η ζήτηση των υπηρεσιών θα παρουσιάσει 16% αύξηση, δηλαδή 2.272 αγορές/ημέρα, για το 2018 και 20%, δηλαδή 2.726 αγορές/ημέρα, για το 2019, ενώ για τα έτη 2020 και 2021 τα αντίστοιχα ποσά εκτιμώνται να είναι 3.466 και 4.488, δηλαδή 27,2 και 32,5% αντίστοιχα, με εκτιμώμενο μέσο όρο αγορών τα 68 ευρώ. Επίσης για τον υπολογισμό των εσόδων δεν λήφθηκαν υπόψη ο πληθωρισμός, καθώς η πολιτική της εταιρίας είναι να διατηρηθούν σταθερές οι τιμές για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ 5-ΕΤΙΑΣ |               |
|------------------------|---------------|
| 2.018                  | 71.136.000    |
| 2.019                  | 125.192.400   |
| 2.020                  | 184.273.800   |
| 2.021                  | 304.623.000   |
| 2.022                  | 491.220.960   |
| ΣΥΝΟΛΟ                 | 1.176.446.160 |

Πίνακας 22. Συνολικά έσοδα 5-ετίας

Ο υπολογισμός του κόστους του Marketing απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς αποτελεί σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους της εταιρίας, μειώνοντας τα έσοδα της. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω κόστος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η Market & Go για την προώθηση και διανομή των προϊόντων της στους πελάτες. Δεδομένου ότι η Market & Go επιθυμεί να κερδίσει περίπου το 11,7% του μεριδίου της αγοράς, τον πρώτο χρόνο, και στο τέλος της πενταετίας να έχει 14,2%, η οποία είναι ανταγωνιστική, θα χρειαστεί κάποια έξοδα προκειμένου να γίνει γνωστή η εταιρία στο ευρύ κοινό και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εν δυνάμει πελατών της.

Το κόστος Marketing υπολογίζεται να ανέλθει στο 0,04% των εσόδων της Market & Go για το πρώτο έτος, στο 0,012% για τα επόμενα 3 χρόνια και στο 0,007% για τον πέμπτο. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες όπως διαφημίσεις, έξοδα συντήρησης της ιστοσελίδας της εταιρίας.

| ΕΤΟΣ   | ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ<br>MARKETING |
|--------|------------------------|------------------------------|
| 2018   | 0,04%                  | 28.454,40 €                  |
| 2019   | 0,012%                 | 15.023,09 €                  |
| 2020   | 0,012%                 | 22.112,86 €                  |
| 2021   | 0,012%                 | 36.554,76 €                  |
| 2022   | 0,007%                 | 34.385,47 €                  |
| ΣΥΝΟΛΟ |                        | 136.530,57 €                 |

Πίνακας 23. Ανάλυση κόστους Marketing

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

### 3.1 Πρώτες ύλες

Για τις ανάγκες της εταιρίας Market & Go, σε πρώτες ύλες, γίνεται ανάλυση των αναγκών για την παροχή των υπηρεσιών που σχεδιάστηκε. Για να μπορέσουμε να εστιάσουμε στις ακριβείς μας ανάγκες πρέπει πρώτα να ορίσουμε τι περικλείει ο όρος «Πρώτες ύλες». Με τον όρο αυτόν αναφερόμαστε σε ό,τι έχει σχέση με την παραγωγή των προϊόντων καθώς επίσης και ο καθορισμός του προγράμματος προμηθειών. Ταξινομώντας τις ανάγκες μας αυτές βλέπουμε ότι έχουμε τις εξής κατηγορίες προϊόντων:

- Προϊόντα (τρόφιμα) τα οποία θα διαθέτουν τα καταστήματά μας
- Ράφια και σημεία τοποθέτησης
- Εφόδια για τη λειτουργία των γραφείων, όπως χαρτί και διάφορα λειτουργικά συστήματα
- Ανάγκες για την λειτουργία των καταστημάτων και του γραφείου, όπως ηλεκτρισμός, νερό και τηλεπικοινωνιακή κάλυψη

Επίσης οι ανάγκες που έχουμε σε εξοπλισμό όπως υπολογιστές και τεχνολογία λειτουργίας των καταστημάτων θα τα συνυπολογίσουμε τον εξοπλισμό των καταστημάτων σε επόμενα κεφάλαια.

### 3.2 Λοιπά εφόδια και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας

Στην συνέχεια αυτής της μελέτης θα αναλυθούν τα βοηθητικά εφόδια και οι υπηρεσίες που χρειάζονται για να λειτουργήσει η εταιρεία. Σε αυτήν την ενότητα θα μελετηθούν τα έξοδα που θα χρειαστεί να γίνουν για:

- Ηλεκτρισμό
- Νερό
- Τηλεπικοινωνιακό πάροχο-Διαδίκτυο
- Λοιπά λειτουργικά (καθαριστικά κ.α.)

Η χρήση του ηλεκτρισμού είναι από τις βασικότερες ανάγκες της εταιρείας, και πολύ σημαντικός παράγοντας στην λειτουργία της, καθώς σε αυτήν βασίζεται η χρήση μηχανημάτων και συσκευών συντήρησης (πχ ψυγεία, καταψύκτες κοκ. Η χρήση του τηλεπικοινωνιακού παρόχου, για τηλέφωνο και σύνδεση στο Διαδίκτυο, κρίνεται απαραίτητη για την σύνδεση των χρηστών στο διαδίκτυο, ώστε να μπορούν να ολοκληρώνουν τις αγορές τους. Οποιοδήποτε κενό ή καθυστέρηση στην συγκεκριμένη υπηρεσία μας δημιουργεί πρόβλημα στον ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα

Στον τομέα του ηλεκτρισμού υπάρχουν πολλοί ιδιωτικοί πάροχοι, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν πολύ πιο συμφέρουσες τιμές, σε σχέση με αυτές τον πάροχο καθολικής υπηρεσίας (ΔΕΔΗΕ) και χωρίς κενά στην κάλυψή τους, μιας και ο χώρος που θέλουμε να καλύψει η εταιρεία είναι στα όρια της Αττικής. Για να επιλεγεί ο πάροχος με την συμφέρουσα προσφορά έγινε ανάλυση των αναγκών, της ισχύς του ηλεκτρισμού, που θα χρειάζεται η εταιρεία τον μήνα. Για το κάθε κατάστημα, της εταιρείας, μεγέθους 800τ.μ. οι ανάγκες είναι περίπου ίσες με 33526Kwh/μήνα, κυρίως λόγω των αναγκών που έχουν τα ψυγεία και οι καταψύκτες που λειτουργούν όλο το 24-ωρο.



Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται διεξοδικά τα κόστη ανά μήνα και ανά έτος που θα χρειαστεί. Στα ποσά αυτά που ακολουθούν έχουν συνυπολογιστεί τα έξοδα για δημοτικά τέλη και η ΝΕΡΙΤ.

| 13290 kWh   | ΔΕΗ       | ΗΡΩΝ       | GREEN      | VOLTERA   | PROTERGIA  | NRG       | WATT&VOLT | ELPEDISON |
|-------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Κόστος/μήνα | 7634,92   | 7628,85    | 7615,71    | 7618,26   | 7631,09    | 7623,36   | 7618,18   | 7625,06   |
| Κόστος/Έτος | 2786745,8 | 2784530,25 | 2779734,15 | 2780664,9 | 2785347,85 | 2782526,4 | 2780635,7 | 2783146,9 |

Πίνακας 24. Ανάλυση εξόδων για την παροχή ανά πάροχο

Καλύτερη επιλογή, με βάση τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται να είναι η εταιρεία GREEN με συνολικό κόστος 7.615.71€ το μήνα και 2.779.734.15€ το χρόνο. Παρόλα αυτά η τελική επιλογή που θα γίνει θα είναι μεταξύ των εταιρειών ΔΕΗ, ΗΡΩΝ και ELPEDISON. Αυτές οι εταιρείες είναι οι ακριβότερες από θέμα κόστους, αλλά επιλέγονται για λόγους σταθερότητας των δικτύων τους, τεχνογνωσίας και μειωμένων πιθανοτήτων διακοπών. Συνιστώσες οι οποίες μας δείχνουν ότι η διαφορά που εμφανίζεται στον λογαριασμό είναι αμελητέα.

Από αυτές τις τρεις εταιρείες θα αποφασίσουμε να συνεργαστούμε με την ΔΕΗ, δημιουργώντας έτσι ένα δυνατό πλεονέκτημα στην ηλεκτρολογική μας κάλυψη και όντας βέβαιη ότι δεν θα υπάρξει κανένα κενό στην ηλεκτροδότηση των καταστημάτων.

| 1ο έτος   | 2ο έτος   | 3ο έτος   | 4ο έτος   | 5ο έτος   |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 169991494 | 234086647 | 326049259 | 373423937 | 507187736 |

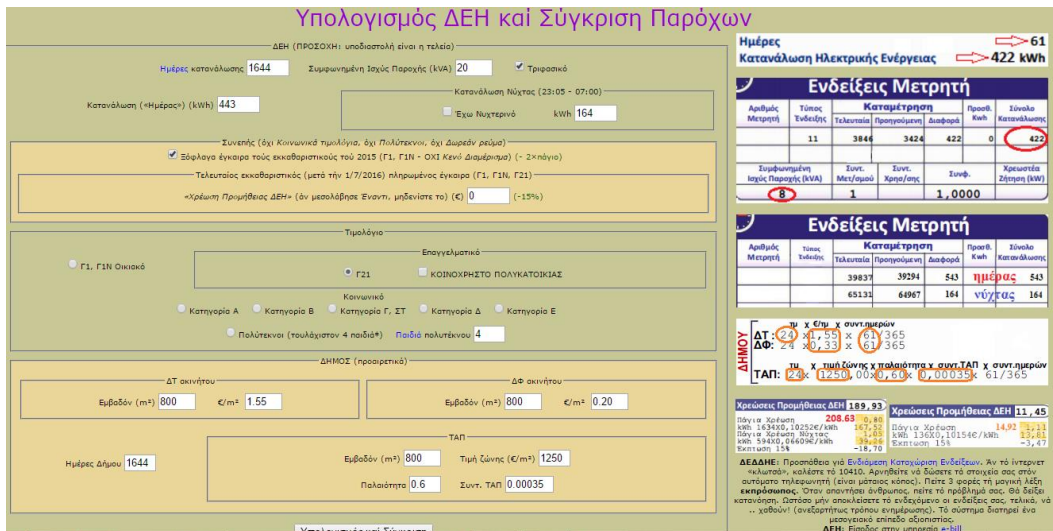
Πίνακας 25. Κόστος ρεύματος για την 5-ετία

Επίσης οι συνολικές ανάγκες σε ρεύμα έρχονται να ολοκληρωθούν με την προσθήκη των αναγκών και των γραφείων της εταιρείας. Αυτά τα ποσά ανέρχονται στο ύψος των 671,14€/μήνα, το οποίο σημαίνει πως σε κάθε έτος προστίθενται άλλα 8.053,68€.

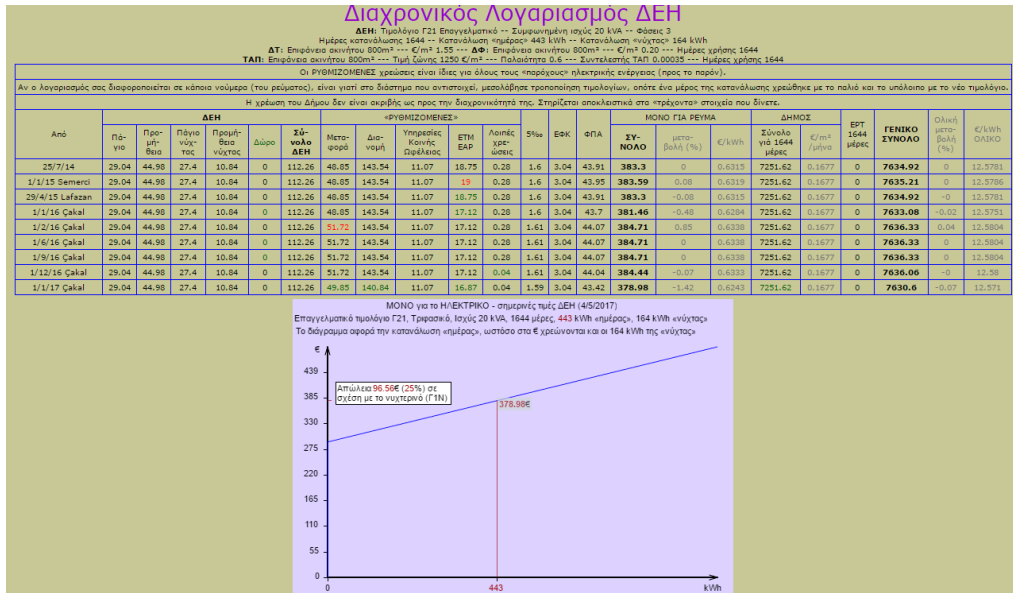
Τέλος οι ετήσιες ανάγκες σε λογαριασμούς που θα έχει ανάγκη η εταιρεία για τα καταστήματα που θα έχει την εκάστοτε χρονική στιγμή είναι:

|                         | 1ο έτος       | 2ο έτος       | 3ο έτος       | 4ο έτος       | 5ο έτος       |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ανάγκες καταστημάτων    | 25080712,2    | 39014441,2    | 47374678,6    | 64095153,4    | 78028882,4    |
| Ανάγκες γραφείων        | 8.053,68      | 8.053,68      | 8.053,68      | 8.053,68      | 8.053,68      |
| Συνολικά έξοδα σε ρεύμα | 25.088.765,88 | 39.022.494,88 | 47.382.732,28 | 64.103.207,08 | 78.036.936,08 |

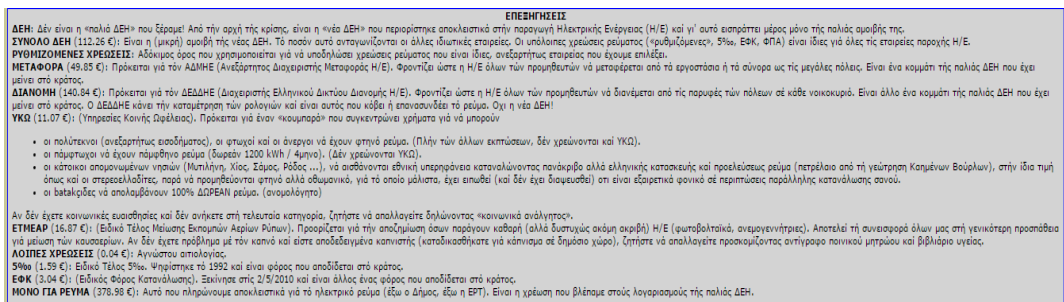
Πίνακας 26. Οι συνολικές ανάγκες σε ρεύμα ανά έτος



Εικόνα 1. Υπολογισμός ΔΕΗ και σύγκριση παρόχων



Εικόνα 2. Διαχρονικός λογαριασμός ΔΕΗ



Εικόνα 3. Επεξηγήσεις κοστολόγησης

Αξίζει οι επικοινωνούν κάποια στοιχεία ...

**ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΠΑΡΟΧΟΙ**

- Η κρίση (για την ακρίβεια η πίεση της τρέφουσας) υπαρέσσει τη ΔΕΗ να «κλεισθεί» και να αναζητηθεί μόνο με τη Παράνομη Η/Ε. Η Μεταφορά και η Διανομή παραμένουν από κράτος μέσω των ΑΔΜΗΕ και ΔΕΔΔΗΕ αντίστοιχα.
- Η Παράνομη Η/Ε που μεταμορφώθηκε σε «Παράνομη Α» (Παράνομη) (για να συμπεριλάβει και τους αεριζόμενους μετρητές), «απελευθερώθηκε» με συνέπεια ιδιωτικές εταιρείες να μπουν στο χώρο της Προμήθειας είτε παραμένουν οι ίδιες Η/Ε είτε μεταπολούνται Η/Ε που αγοράζονται από τρίτους («επιπλέον»). Όλοι αυτοί, μαζί και η ΔΕΗ, λέγονται πλέον «Παράνομη Η/Ε και αναγνωρίζονται στο κομμάτι του λογαριασμού που επιγράφεται «Συνολικό ΔΕΗ» (κόπο τον πίνακα από πάνω μέρος της σελίδας).
- Όλα τα άλλα ποσά του λογαριασμού είναι ίδια, ανεξάρτητα παρόχου που επιλέξει ο καταναλωτής.
- Επανεμένα, από όλων των λογαριασμών ρεύματος (έλεγχος στην **ΕΝΔΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ**), μόνο το κομμάτι **Σύνολο ΔΕΗ** αφορά τη (νέα) ΔΕΗ και διαφοροποιείται από πάροχο σε πάροχο.
- Η καταγραφή των ρολογιών (στην Ελλάδα γίνεται κάθε 6 μήνες από την ΔΕΔΔΗΕ), ο καταναλωτής λαμβάνει 1 (ΔΕΗ) ή 2 (άλλο πάροχο) λογαριασμούς «έναντι». Στους «έναντι» λογαριασμούς, ο πάροχος, χρειάσει ένα βήμα, από ΟΕ έως όσο τον νομίσει.
- Αν χρειαστεί ΟΕ, δεν σημαίνει ότι ο καταναλωτής γλιτώνει ή ότι του έκαναν έκπτωση. Η αλήθεια αποκάλυπτεται στον «επισκοπητικό», όπου συμψηφίζονται όλα οι «έναντι».
- Είναι σωστός επικριτής, όταν εξαγγέλει εκπτώσεις, το κάνει πάντα σε σχέση με την προηγούμενη εαυτού και όχι σε σχέση με το δηλωμένο μιστό. Αν θέλει να ανταγωνιστεί, από ανακρίβεια τις τιμές του και ο πελάτης κρίνει.
- Το τηλέφωνο των εταιρειών αναφέρεται σε κάποιο συμβόλαιο αγοράς αγοράς. Έστω υπάρχει κάποιο συμβόλαιο για το πως χρεώνουν μετά τη λήξη του συμβολαίου. Προσφορά βέβαια είναι αν δεν αλλάξει η χρήση (αίτημα). Νέες αιτημένες τιμές προσφέρονται κατά κανόνα μόνο σε νέους πελάτες, αφήνοντας τους παλιούς εγκλωβισμένους στο συμβόλαιό τους. Από αυτήν την άποψη, οι πελάτες της ΔΕΗ νιώθουν πιο τυχεροί αφού γνωρίζουν πως κάθε αλλαγή από τηλέφωνο της αγοράς τους πάσχει και όχι μόνο με κατηγορία.
- Επίσης η υπαγωγή συμβολαίου, δεσμεύει και αυτόν που θα ήθελε ενδώσει να διακόψει την ηλεκτροδότηση (π.χ., κενό διαμέρισμα). Θα βρεθεί πρό εκπλήρωσης.
- Αξίζει οι υπαχθούμενοι ότι οι δύο πρώτοι ιδιώτες πάροχοι (εταιρείες Energa και Hellas Power) βρίσκονται τώρα στη φυλακή, αφού απήχυναν να κατανοήσουν ότι όφειλαν να αποδώσουν τα δημόσια τέλη στους Δήμους.

Οι νέοι πάροχοι δίνουν ένα ιδιαίτερο όφελος από προσέλευση πελατών. Λέγεται Μάρκετινγκ. Στοιχείου κυρίως

1. στη **Βαθιά γνώση** και **πλήρη συνείδηση** του μέσου καταναλωτή για το ποσό πράγμα αναφέρονται οι εκπτώσεις ή οι τιμές που τους υπόσχονται.
2. Οι μεγαλύτεροι πίετες που οι παρόχοι (στην Ελλάδα) είναι οι Ρεύμα συνολικά (στην «ΣΥΝΟΛΟ» - 238.61 €), Ελάχιστοι μόνον έχουν καταλάβει ότι αναφέρονται αποκλειστικά στη στήλη «Συνολικό ΔΕΗ» (183.44 €).
3. στη **ακασκλόγητη αβίαση** που 80% των καταναλωτών να αντανακλώνουν στο **Μικροτερό τηλέφωνο**.

Ας δούμε μερικά τεχνικά.

- **Ανακοίνωση τρελάν εκπτώσεων.** «30% «θιγότερα» χωρίς να διακρίνουμε σε ποιά προηγούμενη τιμή αναφερόμαστε. Αφήνουμε να εννοηθεί ότι αναφερόμαστε στη ΔΕΗ, αλλά αν και όταν ο καταναλωτής αντιληφθεί ότι δεν είναι αλήθεια, έχουμε έστω την απάντηση «μας δεν μιλάμε ποτέ για ΔΕΗ».
- **Κενή παραπάνω.** «Θα έχει έκπτωση 30%». Ο αμελής καταναλωτής νομίζει ότι η έκπτωση αφορά το πάντα, ακόμη και τα δημόσια τέλη.
- **Παράδειγμα** χαρακτηριστικό απλής γνώσης. Καταναλωτής ιδιοκτήτης κενού διαμερίσματος 50m<sup>2</sup> στο Παγκράτι, πλήρωσε (έναντι στη ΔΕΗ) 10.61€ συνολικά για Ρεύμα, Δήμο και ΕΡΤ το μήνα. **(21.22€ το μήνα)**. Αυτός ο άνθρωπος άλλαξε πάροχο, γιατί ένας πίετης του υποσχέθηκε μιστό στο «λογαριασμό» 30%. Προσέτι. Από το 10.61€, το ανταγωνιστικό κομμάτι, που δηλώνει μπορεί να αλλάξει από πάροχο σε πάροχο, είναι το 1.19€. Το υπόλοιπο 9.42€ είναι ίδια για όλους τους παρόχους, αλλιώς, στη καλύτερη περίπτωση. Θα πληρώσει 10.43€ αντί για 10.61€ το μήνα. Όμως, για να κερδίσει την έκπτωση του «30%», υποσχέθηκε να δώσει πάνω εντάλη στη τράπεζα. Τώρα θα του κοπεί και η τράπεζα 0.55€, για κάθε έδραση (οι λογαριασμοί είναι υποχρεωτικά μηνιαίο) κι έτσι συνολικά θα του έρχεται 10.91€ το μήνα ή **21.82€ το μήνα**.
- **Τόλιμο μήνες.** «1 μήνες ΔΕΔΔΗΕ με τη πρώτη απομείωση (μιας φοράς)», στη συνέχεια το μήνα η ρύθμιση του παρόχου θα είναι ΟΕ. Κάμια άλλη έδραση. Το ότι αυτός ο συγκεκριμένος μήνας ενδεχομένως να είναι ο ένας από τους τρεις «έναντι» απομειώσεις. Φαντάζεστε την έκληξη του αμελή καταναλωτή, όταν θα σι σε αυτόν «τόλιμο μήνα» πληρώσει και Δήμο και ΕΡΤ.
- **1€ την ημέρα** για 2 μήνες. Και πάλι δεν διακρίνεται αν αυτό οι μήνες είναι οι «έναντι».
- **Το κλικ της Energa.** Ισοδύναμο είναι να προσφέρουμε αμετάλη τιμή για να προσελκύσουμε πελάτες, αλλά όχι και να εισπράτουμε λιγότερα από τη ΔΕΗ. Έτσι από πάροχο μπαίνουν οι «Ρυθμιζόμενες» χρεώσεις, οι οποίες κανονικά πρέπει να είναι ίδιες, ανεξάρτητα παρόχου. Ο συνειδητός καταναλωτής βέβαια σε αυτές οι χρεώσεις είναι ίδιες, σε όποια εταιρεία κι αν βρίσκεται, δεν κόβεται να τις ελέγξει. Έτσι μπαίνει το ελληνικό δόσημο. Παράδειγμα. Με μια κατανάλωση 363 kWh, το ΕΤΜΕΑΡ πρέπει να πεί στο ΔΕΔΔΗΕ την καταναλωτή με 10€ αποδοξύνει με ΕΤΜΕΑΡ το 9€ και το 1€ μένει στη τσέπη. Αν και όταν γίνει αντιληπτό και καταφέρεται ο πελάτης να επαναπληρώσει μαζί με το 9€ που έχουμε αφαιρέσει από τον συγκεκριμένο πελάτη, θα είμαστε την ευχέρη να κάνουμε υπάλληλο της μηχανογράφησης και εις άλλα με υγεία. Αν τώρα να «κλικ» μας γίνει, καταργείται και στην «Συντηγόρο του Καταναλωτή». Θα αναγκαστούμε να ερούμε σε συμβιβασμό και να επιστρέψουμε το συγκεκριμένο 1€ στον συγκεκριμένο γρασούλη.

Εικόνα 4. Ανάλυση κόστους εναλλακτικών παρόχων

Για την τηλεπικοινωνιακή κάλυψη, και κυρίως την δυνατότητα πολλαπλής ταυτόχρονης σύνδεσης χρηστών, ενώ και εδώ έχουμε την δυνατότητα επιλογής ιδιωτικών παρόχων, παρόλα αυτά θα επιλέξουμε το πακέτο του ΟΤΕ, διότι δεν θέλουμε να έχουμε κανένα κενό στην επικοινωνία, έτσι ώστε να γίνεται σωστά και χωρίς διακοπές η αγορά τους. Επίσης με το να γίνει χρήση του βασικού ιδιοκτήτη του δικτύου, ακόμη και στην περίπτωση βλάβης, η δυνατότητα εξυπηρέτησης και διευθέτησης του προβλήματος θα είναι πολύ μικρότερη. Το συνολικό κόστος εκτιμάται στα 72€/μήνα ήτοι 864€/έτος το εκάστοτε κατάστημα, δηλαδή για όλα τα καταστήματά μας κάθε έτος ξεχωριστά οι ανάγκες σε έξοδα τηλεπικοινωνιών θα είναι ανά έτος 52.704€, 72.576€, 101.088€, 115.776€ και 157.248€, ενώ το ίδιο ποσό θα στοιχίζει και η τηλεπικοινωνιακή κάλυψη για τα γραφεία της εταιρείας, προσθέτοντας στα ανωτέρω ποσά άλλα 864€/έτος.

Τέλος οι ανάγκες σε ύδρευση για το κάθε κατάστημα υπολογίζονται στα 1420€ το κατάστημα τον μήνα και 17.040€ το χρόνο. Συνεπώς για τον κάθε χρόνο της μελέτης μας οι ανάγκες σε λογαριασμούς ύδρευσης θα είναι

| 1ο έτος | 2ο έτος | 3ο έτος | 4ο έτος | 5ο έτος |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 153360  | 238560  | 289680  | 391920  | 477120  |

Πίνακας 27. Ανάγκες σε ύδρευση ανά έτος για τα καταστήματα

Στους οποίους λογαριασμούς θα προσθέσουμε ανά έτος 1850€ που θα είναι οι ανάγκες των γραφείων.

| Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας | 1ο έτος              | 2ο έτος              | 3ο έτος             | 4ο έτος              | 5ο έτος            |
|---------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Ηλεκτρικό ρεύμα           | 25.088.765,88        | 39.022.494,88        | 47.382.732,28       | 64.103.207,08        | 78.036.936,08      |
| Τηλεπικοινωνίες           | 8640                 | 12960                | 15552               | 20736                | 25056              |
| Ύδρευση                   | 155210               | 240410               | 291530              | 393770               | 478970             |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>25.252.615,88</b> | <b>39.275.864,88</b> | <b>47.689814,28</b> | <b>64.517.713,08</b> | <b>78540962,08</b> |

Πίνακας 28. Συνολικές ανάγκες καταστημάτων και γραφείων ανά έτος

Εκτός όμως από τις ανάγκες σε υπηρεσίες κοινής ωφέλειας υπάρχουν και ανάγκες που καλούμαστε να υπολογίσουμε, όπως ο εξοπλισμός των καταστημάτων σε ράφια και σε προϊόντα που θα εμπορευόμαστε.

Το κόστος για τις αγορές των προϊόντων και των τροφίμων που θα εμπορευόμαστε είναι για κάθε κατάστημα στις 19.850€, ενώ η επένδυση σε ράφια και σημεία πώλησης τους είναι στα 14.320€. Τέλος ό,τι αφορά τις ανάγκες των γραφείων σε γραφική ύλη και αναλώσιμα ενώ για τον εξοπλισμό στο κόστος επένδυσης είναι στα 6.425€, ενώ για το λειτουργικό μας σύστημα

θα εγκαταστήσουμε Windows Office στους υπολογιστές της εταιρείας μια επένδυση που ανέρχεται στα 75€ ανά υπολογιστή και η οποία θα γίνει μόνο μία φορά.

| Πρώτες ύλες                    | 1ο έτος | 2ο έτος | 3ο έτος | 4ο έτος | 5ο έτος |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Προϊόντα- Τρόφιμα καταστημάτων | 178650  | 277900  | 337450  | 456550  | 555800  |
| Έξοδα σε σημεία πώλησης/ράφια  | 128880  | 71600   | 42960   | 85920   | 71600   |
| Αναλώσιμα Γραφείου             | 6425    | 6425    | 12850   | 12850   | 19275   |
| Λειτουργικό Σύστημα            | 2775    | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Σύνολο                         | 316730  | 534575  | 849810  | 1349320 | 1897225 |

Πίνακας 29. Ανάλυση πρώτων υλών ανά έτος

Ενώ κλείνοντας οι ανάγκες σε προϊόντα και αγαθά τα οποία θα προμηθεύεται το κάθε κατάστημα, τους πρώτους μήνες, όπου δεν θα μπορεί να κάνει Big Data ανάλυση για να μπορεί να το προσδιορίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια υπολογίζεται πως θα είναι 9.485€ ανά κατάστημα.

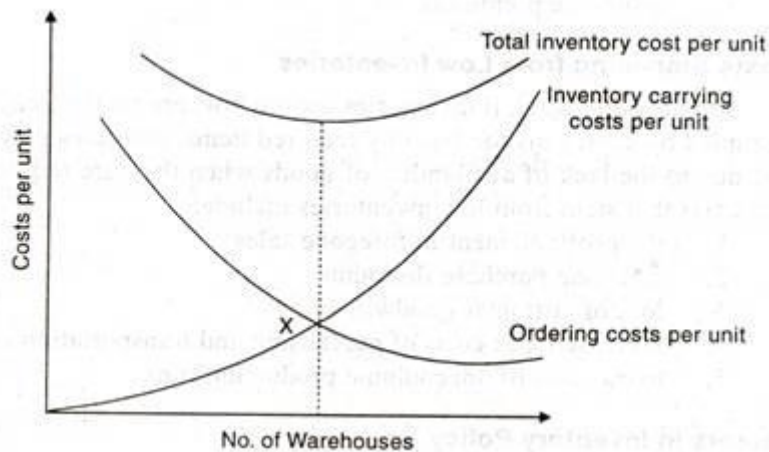
| Έτος | Προϊόντα και αγαθά |
|------|--------------------|
| 1ο   | 1.024.380,00 €     |
| 2ο   | 1.593.480,00 €     |
| 3ο   | 1.934.940,00 €     |
| 4ο   | 2.617.860,00 €     |
| 5ο   | 3.186.960,00 €     |

Πίνακας 30. Κόστος προϊόντων και αγαθών ανά έτος

Η βασική τακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση του αποθέματος ασφαλείας είναι η τοποθέτηση των παραγγελιών πιο κοντά στο χρόνο που πρέπει να γίνει η παραλαβή. Λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με τη ζήτηση, τις προμήθειες και τους χρόνους αποστολής, η τακτική αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μη αποδεκτά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Οι πιθανές αρνητικές συνέπειες μπορούν να αποφευχθούν αν παράλληλα η επιχείρηση

- α) βελτιώσει τις προβλέψεις ζήτησης,
- β) μειώσει το χρόνο ανάμεσα σε δυο παραλαβές,
- γ) μειώσει την αβεβαιότητα των προμηθειών και
- δ) δώσει μεγαλύτερη έμφαση σε εργασία και μηχανές, τα μόνα συστατικά στοιχεία της παραγωγής που δεν αποθηκεύονται.

Για την μείωση των αποθεμάτων αναμονής, μια επιχείρηση μπορεί να εξισώσει το ρυθμό παραγωγής της με τον ρυθμό ζήτησης. Παράλληλα θα πρέπει να προσπαθήσει να εξισορροπήσει τη ζήτηση δημιουργώντας νέα προϊόντα με διαφορετικούς κύκλους ζήτησης, με διαφήμιση προϊόντων εκτός εποχής και με εκπτώσεις στα προϊόντα αυτά. Τέλος μια επιχείρηση για να ελέγξει τα αποθέματα σε κίνηση έχει τη δυνατότητα να μειώσει τη διάρκεια αναμονής των αποθεμάτων όχι όμως και τη ζήτηση. Για τη μείωση των χρόνων αναμονής των αποθεμάτων μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλους προμηθευτές και εταιρίες μεταφορών, να βελτιώσει τη διαχείριση των υλικών εντός του εργοστασίου και να μειώσει την ποσότητα της παραγγελίας στις περιπτώσεις που ο χρόνος αναμονής εξαρτάται από την ποσότητα παραγγελίας.



Διάγραμμα 18. Optimum inventory level

### 3.3 Υπολογισμός πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Για να υπάρχει πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για την ανάλυσή των εξόδων αυτά που προαναφέρθηκαν πρέπει να συνυπολογίσουμε και έξοδα για γραφική ύλη και υλικά καθαρισμού, καθώς και τα έξοδα των εφοδίων για τα πρώτα 5 έτη. Ανά έτος οι υπολογιζόμενες ανάγκες σε γραφική ύλη ανέρχονται στα 18.750€/έτος. Ενώ και τα έξοδα των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας αναμένεται να αυξηθούν κατά έτος. Έχοντας λοιπόν και αυτό το στοιχείο, στον πίνακα που ακολουθεί θα βρούμε συνολικά τις ανάγκες μας για τα επόμενα 5 χρόνια.

| Έτος | Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας | Πρώτες ύλες | Γραφική ύλη και Λειτουργικό Σύστημα | Προϊόντα και αγαθά | Συνολικό κόστος |
|------|---------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|
| 1ο   | 25.252.615,88             | 316730      | 9200                                | 34206840           | 59.785.385,88   |
| 2ο   | 39.275.864,88             | 534575      | 6425                                | 53210640           | 93.027.504,88   |
| 3ο   | 47689814,28               | 849810      | 12850                               | 64612920           | 113165394,3     |
| 4ο   | 64.517.713,08             | 1349320     | 12850                               | 87417480           | 153.297.363,08  |
| 5ο   | 78540962,08               | 1897225     | 19275                               | 8868440            | 89325902,08     |

Πίνακας 31. Ανάλυση κόστους πρώτων υλών και αγαθών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

### 4.1. Δυναμικότητα της εταιρείας και πρόγραμμα πωλήσεων

Σύμφωνα με την ανάλυση του κλάδου, τη ζήτηση της αγοράς και τη στρατηγική του μάρκετινγκ, ο επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρέτησης πελατών το χρόνο για κάθε κατάσταση, που είναι αρχικά 2,81%, αντιστοιχεί σε 168.792 πελάτες την ημέρα. Η εταιρεία Market&Go, όπως και όλες οι εταιρίες του κλάδου, λειτουργούν έξι ημέρες την εβδομάδα. Επομένως η δυναμικότητα της εταιρείας κατά τον αρχικό σχεδιασμό είναι να φτάσει να εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 275 πελάτες.

| 1ο ΕΤΟΣ  |        |
|--|--------|
| Ημέρες εργασίας το χρόνο (Δε-Σα)                       | 312    |
| Μ.Ο. εξυπηρέτησης πελατών/κατάστημα                    | 541    |
| Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών/εβδομάδα | 168792 |

Πίνακας 32. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά εβδομάδα το 1<sup>ο</sup> έτος

| 2ο ΕΤΟΣ  |        |
|--|--------|
| Ημέρες εργασίας το χρόνο (Δε-Σα)                       | 312    |
| Μ.Ο. εξυπηρέτησης πελατών/κατάστημα                    | 463    |
| Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών/εβδομάδα | 144456 |

Πίνακας 33. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά εβδομάδα το 2ο έτος

| 3ο ΕΤΟΣ  |        |
|--|--------|
| Ημέρες εργασίας το χρόνο (Δε-Σα)                       | 312    |
| Μ.Ο. εξυπηρέτησης πελατών/κατάστημα                    | 458    |
| Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών/εβδομάδα | 142896 |

Πίνακας 34. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά εβδομάδα το 3ο έτος

| 4ο ΕΤΟΣ  |        |
|--|--------|
| Ημέρες εργασίας το χρόνο (Δε-Σα)                       | 312    |
| Μ.Ο. εξυπηρέτησης πελατών/κατάστημα                    | 465    |
| Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών/εβδομάδα | 145080 |

Πίνακας 35. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά εβδομάδα το 4ο έτος

| 5ο ΕΤΟΣ  |        |
|--|--------|
| Ημέρες εργασίας το χρόνο (Δε-Σα)                       | 312    |
| Μ.Ο. εξυπηρέτησης πελατών/κατάστημα                    | 506    |
| Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών/εβδομάδα | 157872 |

Πίνακας 36. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά εβδομάδα το 5ο έτος

Και στο σύνολό τους για όλα τα καταστήματα στα επόμενα 5 έτη

| Έτος | Επιδιωκόμενος αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών το έτος |
|------|---|
| 1ο   | 78.994.656  |
| 2ο   | 105.163.968   |
| 3ο   | 126.320.064   |
| 4ο   | 173.515.680   |
| 5ο   | 229.861.632   |

Πίνακας 37. Επιδιωκόμενος αριθμός πελατών ανά έτος

Αυτοί οι αριθμοί πωλήσεων θα γίνονται σε καταστήματα στο κέντρο της Αττικής και σε περιοχές με φοιτητές και άτομα που μπορούν να αφουγκραστούν τα όσα καινοτόμα εισάγει η εταιρεία μας. Αυτές οι περιοχές αρχικά που θα τοποθετηθούν τα καταστήματά μας είναι:

- Πειραιάς
- Αιγάλεω
- Πανόρμου
- Ζωγράφου
- Καλλιθέα
- Μαρούσι
- Αμπελόκηποι
- Γουδή

Ενώ με την πάροδο των ετών θα αυξάνονται και τα καταστήματα ανά περιοχή, αλλά και οι περιοχές που θα δραστηριοποιούμαστε. Και θα μπορούμε να εστιάσουμε και σε άλλες ζώνες και πόλεις.

Η αναμενόμενη ζήτηση ανά περιοχή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- γεωγραφική έκταση κάθε περιοχής
- πλήθος ανθρώπων κάθε περιοχής
- ο μέγιστος χρόνος των πελατών μέχρι να φτάσουν στο κατάστημά μας
- ο μέσος όρος ηλικίας κατοίκων της κάθε περιοχής
- η σχέση των κατοίκων της περιοχής με την τεχνολογία
- η εμπιστοσύνη των κατοίκων της περιοχής με το e-payment
- Τεχνολογικές ιδιαιτερότητες
  - Ταυτόχρονη εξυπηρέτηση πελατών από το τμήμα IT που θα αναγνωρίζει τον κάθε πελάτη
  - Χαμηλή πιθανότητα βλάβης στην ανάγνωση των QRCode
  - Χαμηλή πιθανότητα κενού στο λογισμικό για την ανάγνωση των Barcodes
  - Ασφάλεια των συναλλαγών του πελάτη, μέσω e-payment

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και αναλύοντας την κάθε ζώνη ξεχωριστά, με βάση στατιστικά μοντέλα ζήτησης, προκύπτει κατ' εκτίμηση ο αριθμός των πελατών που θα πρέπει να εξυπηρετούνται σε κάθε περιοχή ανά ημέρα. Στα υπάρχοντα δεδομένα προσθέτουμε το χρόνο αναμονής του πελάτη σε κάθε κατάστημα ανά αγορά. Με τον τρόπο αυτό έχουμε μια



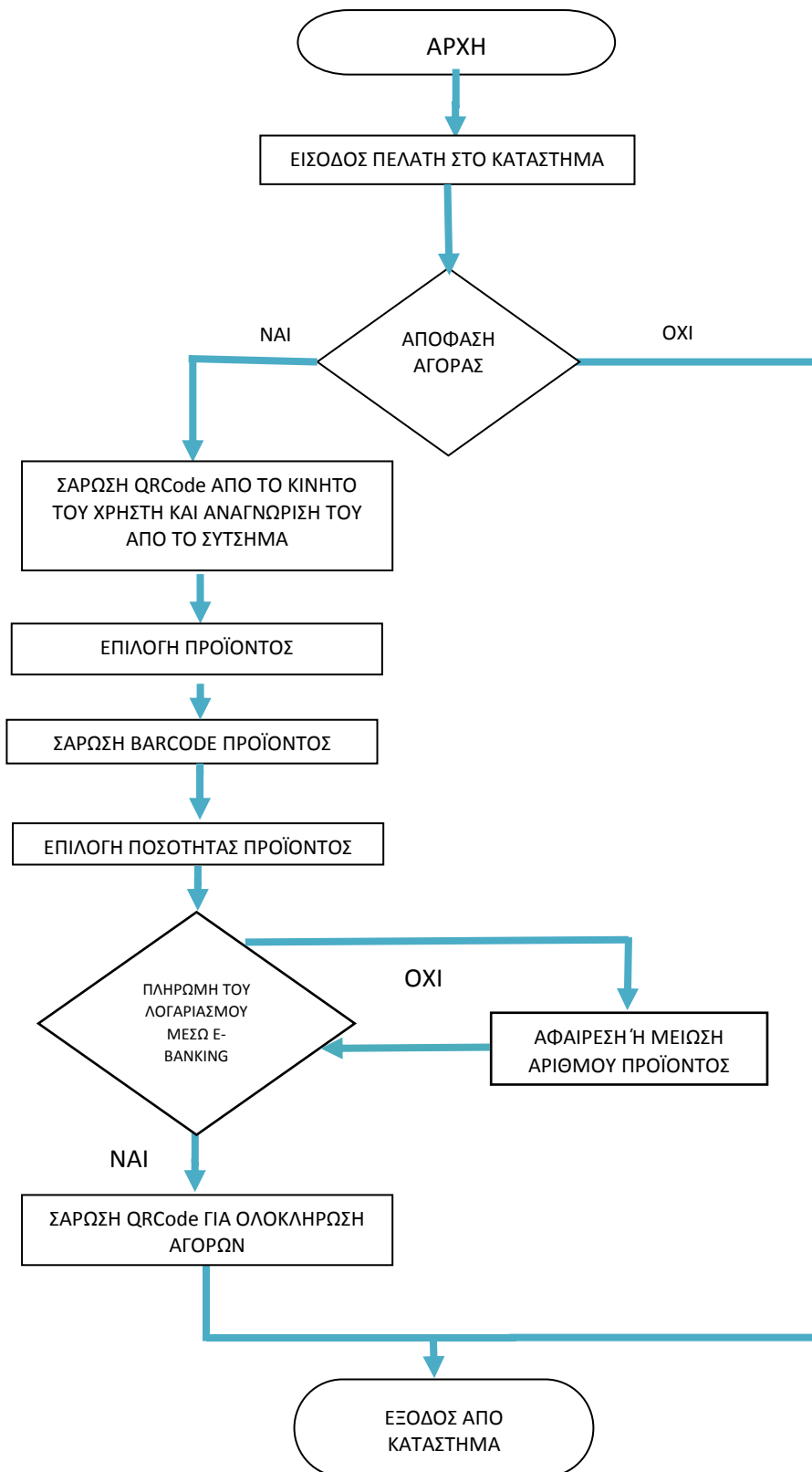
όσο γίνεται πιο ρεαλιστική εικόνα της εκτιμώμενης ζήτησης που θέλουμε να καλύψουμε. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι για την κάλυψη της εκτιμώμενης ζήτησης θα πρέπει να γίνει αρχικά δημιουργία 9 καταστημάτων, ενώ ανά έτος θα χρειάζεται να επεκτείνουμε τις εγκαταστάσεις μας σε 14, 17, 23 και 28 για τα επόμενα έτη που ακολουθούν.

| ΠΕΡΙΟΧΗ     | Αριθμός Καταστημάτων ανά Έτος |    |    |    |    |
|-------------|-------------------------------|----|----|----|----|
|             | 1ο                            | 2ο | 3ο | 4ο | 5ο |
| Πειραιάς    | 1                             | 2  | 4  | 5  | 6  |
| Αιγάλεω     | 2                             | 2  | 2  | 3  | 4  |
| Πανόρμου    | 2                             | 2  | 2  | 4  | 5  |
| Ζωγράφου    | 2                             | 3  | 4  | 4  | 4  |
| Καλλιθέα    | 1                             | 2  | 2  | 2  | 3  |
| Μαρούσι     | 1                             | 2  | 2  | 2  | 3  |
| Αμπελόκηποι |                               | 1  | 1  | 2  | 2  |
| Γουδή       |                               |    |    | 1  | 1  |
| ΣΥΝΟΛΟ      | 9                             | 14 | 17 | 23 | 28 |

Πίνακας 38. Ρυθμός ανάπτυξης καταστημάτων ανά έτος

Σχετικά με την κάλυψη όλων των περιοχών του Νομού Αττικής, που έχουν επιλεγεί, έχει γίνει αναλυτική χωροταξική μελέτη. Δεδομένου ότι δεν μπορούμε άμεσα να επεκταθούμε σε όλη την επικράτεια του Νομού, διαλέξαμε τις περιοχές που εκτός του να έχουν αρκετό πληθυσμό, θα πρέπει να είναι κοντά σε σημεία που συναντάμε άτομα εξοικειωμένα με την τεχνολογία. Τέτοια άτομα είναι οι φοιτητές και άτομα που λόγω εργασίας είναι άμεσα συνδεδεμένα με αυτήν, κάτι που συναντάμε σε πολλές εταιρείες στην περιοχή του Αμαρουσίου.

Η παροχή υπηρεσιών της εταιρείας προγραμματίζεται σε μια βάρδια ανά ημέρα (8.00-16.00) για έξι ημέρες την εβδομάδα (Δευτέρα έως Σάββατο). Η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό άριστα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ώστε να χρησιμοποιεί πλήρως τον τεχνολογικό της εξοπλισμό, να μπορεί να κάνει τους απαραίτητους περιοδικούς ελέγχους και συντηρήσεις. Θα πρέπει να μπορεί να ελέγχει σε πραγματικό χρόνο όλο τον εξοπλισμό ώστε να αποτρέπονται θέματα δυσλειτουργίας ή βλάβης. Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία για την παράδοση των υπηρεσιών της. Η διαδικασία αποτυπώνεται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα ροής.



Διάγραμμα 19. Διάγραμμα ροής λειτουργίας υπηρεσίας Market&Go

#### 4.2. Επιλογή τεχνολογίας

Η τεχνολογία και η τεχνογνωσία που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση και την παραμετροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο αγοράς του μηχανολογικού εξοπλισμού και το κόστος τους θα ενσωματωθεί στο κόστος αυτού. Στο

ίδιο κόστος επένδυσης θα βάλουμε και τις ανάγκες των καταστημάτων σε μηχανήματα όπως ψυγεία, καταψύκτες, ταμειακές μηχανές, μηχανήματα κοπής κοκ. Συγκεκριμένα, η επιλογή της τεχνολογίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί βασίζεται στην αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την εξεύρεση της πιο ενδεδειγμένης από αυτές, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Προκειμένου λοιπόν να προβεί η εταιρεία, με ορθότητα, στην επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, έχει θέσει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να επιτυγχάνει την αναμενόμενη ετήσια δυναμικότητα.
- Να παρέχει την δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση και υποστήριξη μεγαλύτερης δυναμικότητας-επέκταση.
- Να είναι τελευταίας γενιάς και δοκιμασμένη.
- Να παρέχεται η δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Να υπάρχουν εγγυημένες τεχνικές ασφαλείας.

Θέλοντας να εξοικονομήσουμε την καλύτερη δυνατή επιλογή για τους πελάτες μας, αλλά και για την εταιρεία μας, καθώς οι ανάγκες μας σε τεχνολογικό επίπεδο είναι σημαντικές τόσο για τα προϊόντα μας, όσο και για την εταιρεία, κατ' επέκταση, αποφασίσαμε να επενδύσουμε σε αξιόπιστες λύσεις. Κάνοντας έρευνα στην διεθνή αγορά, για ψυγεία και καταψύκτες, εντοπίσαμε πως η αγορά για τον εξοπλισμό μας γίνεται από ελαφρώς μεταχειρισμένα προϊόντα είναι 4.350-5.540€ ανά μονάδα. Την στιγμή που για κάθε κατάσταση χρειαζόμαστε 5 τέτοιου είδους μηχανήματα. Ενώ αν τα αγοράσουμε κατευθείαν από τον κατασκευαστή η τιμή τους είναι 2.200€ για κάθε ψυγείο και 2.750€ για κάθε καταψύκτη. Μπορεί η λύση του μεταχειρισμένου προϊόντος να δείχνει ιδεατή, παρόλα αυτά οι εταιρείες που θα τα προμηθευτούμε μας παρέχουν εγγύηση ποιότητας, ασφάλειας, άμεσης αντικατάστασης, service και τεχνική υποστήριξη για τα πρώτα 10 χρόνια κάτι που στην πρώτη περίπτωση ή δεν ισχύει ή ισχύει για μικρότερο χρονικό διάστημα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ρίσκο κατά την επένδυση και να μην μπορούμε να είμαστε ακριβής με τους υπολογισμούς μας. Ένας ακόμα παράγοντας είναι η μικρή πιθανότητα τεχνολογικών βελτιώσεων των συγκεκριμένων αντικειμένων. Συνεπώς η επιλογή που γίνεται είναι να στραφούμε στην ολική αγορά της τεχνολογίας και όχι σε άλλες επιλογές, όπως η joint venture.

Βάση των παραπάνω, έγινε έρευνα στην παγκόσμια αγορά. Από την έρευνα αυτή βρέθηκε μεγάλη ποικιλία σε κατασκευαστές μηχανημάτων εξοπλισμού super market. Το μειονέκτημα των περισσότερων είναι ότι δεν έχουν την ασφάλεια, τις εγγυήσεις και την δυνατότητα επιδιορθώσεις βλαβών άμεσα και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με αυτά τα δεδομένα καταλήξαμε να προμηθευτούμε τα προϊόντα μας από εισαγωγέα ο οποίος μας εγγυήθηκε και με τον οποίο συνάψαμε συμβόλαιο και ρήτρες για την ασφάλεια και την σωστή λειτουργία του εξοπλισμού μας, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες μας σε βάθος 10ετίας. Τα προϊόντα που θα μας προμηθεύσει είναι της εταιρείας Carrier, η οποία είναι από τους ηγέτες στον συγκεκριμένο κλάδο. Εδρεύει στο Φάρμινγκτον του Κονέκτικατ των ΗΠΑ και ασχολείται με είδη κλιματισμού και συντήρησης από το 1915, έχοντας υπό την εποπτεία της πάνω από 43.000 υπαλλήλους, ενώ το 2012 η αξία της ήταν στα 12,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Η προμήθεια και εγκατάσταση του συστήματος θα γίνει από αυτήν. Η Market & Go θα αγοράσει εξολοκλήρου τον εξοπλισμό συντήρησης από αυτήν.

Οι ανάγκες του κάθε καταστήματος σε μηχανικό εξοπλισμό είναι οι εξής:

| Μηχανικός εξοπλισμός διαδρόμων | Αριθμός προϊόντων | Τιμή ανά μονάδα | ΦΠΑ        | Συνολικό κόστος  |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------|------------------|
| Ψυγεία (Βιτρίνα)               | 5                 | 9478            | 24%        | 58763,60         |
| Καταψύκτες (Combi)             | 5                 | 8270            | 24%        | 51274,00         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                  | <b>10</b>         | <b>17748</b>    | <b>24%</b> | <b>110037,60</b> |

Πίνακας 39. Κόστος εξοπλισμού διαδρόμων ανά κατάστημα

| Μηχανικός εξοπλισμός κρεοπωλείου           | Αριθμός προϊόντων | Τιμή ανά μονάδα | ΦΠΑ        | Συνολικό κόστος |
|--|-------------------|-----------------|------------|-----------------|
| Ψυγεία τοποθέτησης συσκευασμένων προϊόντων | 2                 | 5784            | 24%        | 14344,32        |
| Μηχανη κρέατος                             | 2                 | 4545            | 24%        | 11271,60        |
| Μηχανη ζύγισης και δημιουργίας Barcode     | 4                 | 1985            | 24%        | 9845,60         |
| Μηχανή κοπής αλλαντικών                    | 2                 | 3750            | 24%        | 9300,00         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                              | <b>10</b>         | <b>16064</b>    | <b>24%</b> | <b>44761,52</b> |

Πίνακας 39. Κόστος εξοπλισμού κρεοπωλείου ανά κατάστημα

| Μηχανικός εξοπλισμός μαναβικής             | Αριθμός προϊόντων | Τιμή ανά μονάδα | ΦΠΑ        | Συνολικό κόστος |
|--|-------------------|-----------------|------------|-----------------|
| Ψυγεία τοποθέτησης συσκευασμένων προϊόντων | 2                 | 5784            | 24%        | 14344,32        |
| Μηχανη ζύγισης και δημιουργίας Barcode     | 4                 | 1985            | 24%        | 9845,6          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                              | <b>6</b>          | <b>7769</b>     | <b>24%</b> | <b>24189,92</b> |

Πίνακας 40. Κόστος εξοπλισμού μαναβικής ανά κατάστημα

| Λοιπός μηχανικός εξοπλισμός καταστήματος | Αριθμός προϊόντων | Τιμή ανά μονάδα | ΦΠΑ        | Συνολικό κόστος |
|--|-------------------|-----------------|------------|-----------------|
| Τουρνέ εισόδου-εξόδου                    | 4                 | 1450            | 24%        | 7192            |
| Τουρνέ εισόδου-εξόδου με QRCode          | 5                 | 2320            | 24%        | 14384           |
| Ταμεία                                   | 2                 | 1750            | 24%        | 4340            |
| Λάμπες και Κλιματισμός                   |                   | 17480           | 24%        | 21675,2         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                            | <b>11</b>         | <b>23000</b>    | <b>24%</b> | <b>47591,2</b>  |

Πίνακας 41. Λοιπός εξοπλισμός ανά κατάστημα

Αφού υπολογίσαμε το κόστος επένδυσης της εταιρείας για το κάθε κατάστημα ξεχωριστά θα χρειαστεί να υπολογίσουμε για τα έτη της μελέτης μας ποια θα είναι τα συνολικά κόστη για κάθε χρονιά ανάλογα με την επεκτατική πολιτική που θα ακολουθηθεί.

| Είδος εξοπλισμού                         | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ |                  |                  |                   |                  |
|--|-----------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
|  |                             | 1ο                               | 2ο               | 3ο               | 4ο                | 5ο               |
| Μηχανικός εξοπλισμός διαδρόμων           | 110037,60                   | 990338,4                         | 550188           | 330112,8         | 660225,6          | 550188           |
| Μηχανικός εξοπλισμός κρεοπωλείου         | 44761,52                    | 402853,68                        | 223807,6         | 134284,56        | 268569,12         | 223807,6         |
| Μηχανικός εξοπλισμός μαναβικής           | 24189,92                    | 217709,28                        | 120949,6         | 72569,76         | 145139,52         | 120949,6         |
| Λοιπός μηχανικός εξοπλισμός καταστήματος | 47591,2                     | 428320,8                         | 237956           | 142773,6         | 285547,2          | 237956           |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                            | <b>226580,24</b>            | <b>2039222,16</b>                | <b>1132901,2</b> | <b>679740,72</b> | <b>1359481,44</b> | <b>1132901,2</b> |

Πίνακας 42. Ανάλυση κόστους μηχανολογικού εξοπλισμού ανά έτος

| ΕΤΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ | ΠΟΣΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ |
|---------------|-------------------------|
| 1             | 226580,24               |
| 2             | 2039222,16              |
| 3             | 679740,72               |
| 4             | 1359481,44              |
| 5             | 1132901,2               |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>5437925,76</b>       |

Πίνακας 43. Συνολικό κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού

Σαν συνολική επένδυση για την εταιρεία μας το ποσό που καλούμαστε να καταβάλουμε για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας και για τις ανάγκες μας, ώστε να λειτουργήσουν αυτά, από μηχανικής απόψεως είναι 5.437.925.76€. Ένα ποσό το οποίο πρέπει να υπάρχει εξ αρχής στην εταιρεία για να μπορούμε να το επενδύσουμε, κάτι το οποίο θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Εκτός όμως από τις ανάγκες σε μηχανικό εξοπλισμό στα καταστήματά μας καλούμαστε να υπολογίσουμε και τις ανάγκες σε μηχανικό εξοπλισμό για τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, όπως υπολογιστές, εκτυπωτές κοκ. Οι ανάγκες αυτές είναι πιο μικρές σε αριθμό, αλλά εξίσου σημαντικές, καθώς σε αυτούς τους χώρους θα δημιουργηθεί το λογισμικό το οποίο θα χρησιμοποιείται για τις αγορές των πελατών. Σε κάθε περίπτωση όμως καλούμαστε να αναλύουμε όλα τα κόστη, συνεπώς και αυτό.

| ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ |                 |                             |              |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ              | ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ | ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ | ΤΕΛΙΚΗ ΤΙΜΗ  |
| ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ      | 790             | 37                          | 29230        |
| ΕΚΤΥΠΩΤΕΣ                     | 1380            | 2                           | 2760         |
| SERVERS                       | 3450            | 3                           | 10350        |
| ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ SERVER            | 1880            | 2                           | 3760         |
| ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΩΝ         | 880             | 9                           | 7920         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                 | <b>5620</b>     |                             | <b>54020</b> |

Πίνακας 44. Ανάλυση κόστους μηχανολογικού εξοπλισμού γραφείων

Τέλος θα χρειάζεται να δημιουργηθεί το λογισμικό, η εφαρμογή που θα χρησιμοποιούν οι πελάτες καθώς και η παραμετροποίηση του εξοπλισμού των καταστημάτων. Αυτό είναι όλο κομμάτι το οποίο θα αναλάβει το τμήμα του IT της εταιρείας. Το συνολικό κόστος όλης αυτής της διαδικασίας είναι 3.750€.

#### 4.2.1 Χαρακτηριστικά και προδιαγραφές τεχνικής υλοποίησης

Εκτός των μηχανών συντήρησης που χρειάζονται τα καταστήματα, για να λειτουργήσουν, βασικός πυλώνας είναι τα τουρνέ εισόδου-εξόδου, τα οποία αναγνωρίζουν τα QRcodes των χρηστών. Αυτά θα αγοραστούν από εταιρεία του εξωτερικού και η οποία θα μας παρέχει την βάση του στησίματος της εταιρείας, καθώς και η τεχνική υποστήριξη του συγκεκριμένου εξοπλισμού.

- Αρχική εγκατάσταση και έλεγχος συστήματος

Όπως αναφέραμε πιο πάνω για τη σωστή τοποθέτηση και έλεγχο των μηχανών ψύξης και συντήρησης των προϊόντων σε κάθε κατάσταση υπεύθυνη θα είναι η εταιρεία που θα τα προμηθευτούμε. Με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία τους.

Για τα τουρνέ εισόδου-εξόδου αυτά που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία είναι αυτά που θα αναγνωρίζουν το QRcode. Σαν τεχνολογία και τεχνογνωσία, ως προς την επισκευή τους και την συντήρησή τους δεν απαιτείται υψηλό τεχνολογικό υπόβαθρο, αλλά θα δοθεί και σε αυτήν την περίπτωση στην εταιρεία που θα τα προμηθευτούμε.

- Συντήρηση και βλάβες συστήματος

Η συντήρηση του συστήματος θα γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την εταιρεία που θα κάνει την εγκατάσταση. Το χρονικό διάστημα ορίζεται αρχικά στις 14 ημέρες. Αυτό μπορεί να αναπροσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

Σκοπός της τακτικής συντήρησης είναι η ελαχιστοποίηση των βλαβών κατά τη χρήση τους. Η συντήρηση είναι υψίστης σημασίας λόγω του ότι μέσω αυτών θα αναγνωρίζεται ο πελάτης και θα ξεκινά η διαδικασία αγορών στο εικονικό καλάθι της εφαρμογής. Για τω λόγω αυτό η Market & Go θα υπογράψει σχετικό συμβόλαιο με Services Level Agreement (SLA) για ελάχιστο χρόνο ανταπόκρισης σε βλάβες.

Η εταιρεία που θα αναλάβει την συντήρηση θα τηρεί πλήρες μηχανογραφημένο σύστημα καταγραφής συντηρήσεων και βλαβών ανά τουρνέ. Η πληροφορίες αυτές θα είναι OnLine και προσβάσιμες στην Market & Go. Μέσα από αυτό το σύστημα θα καταχωρούνται συμβάντα βλάβης, χρόνος ανταπόκρισης, χρόνος επίλυσης βλάβης, ανταλλακτικά, σύνηθες βλάβες κ.α.

- Διαδικασία ελέγχου και συντήρησης εξοπλισμού

Η διαδικασία ελέγχου και συντήρησης εξοπλισμού χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι οι εξ' αποστάσεως αυτοδιαγνωστικοί έλεγχοι οι οποίοι θα γίνονται από το προσωπικό της εταιρείας Market & Go, και συγκεκριμένα του τμήματος IT. Το δεύτερο μέρος είναι επιτόπιος έλεγχος σε κάθε εξοπλισμό ώστε να επιβεβαιωθεί η επιχειρησιακή του λειτουργικότητα. Παρακάτω αναλύονται οι έλεγχοι για κάθε μέρος.

Τουρνέ Εισόδου-Εξόδου

A) Αυτοδιαγνωστικά τεστ ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού

- Ταχύτητα και ροπή φτερωτής,

#### B) Επιτόπιος ποιοτικός έλεγχος - καθαρισμός – αντικατάσταση

- Καθαριότητα μηχανήματος
- Μοτέρ, φτερωτές,
- Σκελετός μηχανήματος
- Καλώδια
- Λειτουργία αισθητήρων: γυροσκόπιο (gyroscope), σαρωτής QRCode (σε όσα διαθέτουν αυτή τη δυνατότητα)
- Εκπαίδευση Προσωπικού

Για την εκπαίδευση του προσωπικού υπεύθυνος θα είναι ο διευθυντής του τμήματος IT, καθώς θα είναι ο άνθρωπος που θα ελέγχει και θα γνωρίζει το σύστημα εν τη γενέσει του. Όλοι οι υπάλληλοι που θα στελεχώσουν κάθε κατάσταση οφείλουμε να τους εκπαιδεύσουμε, ώστε να είναι έτοιμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες μας σε οποιαδήποτε δυσκολία ή απορία προκύψει. Η εκπαίδευση θα γίνει σε τρεις φάσεις

Φάση Α: 4 ώρες ανάλυση των λειτουργιών του συστήματος

Φάση Β: 8 ώρες παρουσίασή του και ενημέρωσης χρήσης

Φάση Γ: 24 ώρες σε καταστήματα με εικονική διαδικασία ενημέρωσης πελάτων

#### 4.3 Κόστος Λοιπών Εξοπλισμών Γραφείων

Σε αυτήν την ενότητα θα αναφερθούμε σε ό,τι χρειάζονται τα γραφεία να λειτουργήσουν, αλλά δεν είναι τμήμα της τεχνολογίας. Τέτοια υλικά είναι έξοδα για την αγορά γραφείων αλλά και καναπέδων, για τους χώρους αναμονής. Πιο αναλυτικά οι κατηγορίες που θα χρειαστούμε αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

| ΕΙΔΟΣ                        | ΠΟΣΟΤΗΤΑ  | ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ | ΣΥΝΟΛΟ       |
|------------------------------|-----------|-----------------|--------------|
| <b>ΕΠΙΠΛΑ ΓΡΑΦΕΙΩΝ</b>       |           |                 |              |
| ΓΡΑΦΕΙΑ-ΚΑΡΕΚΛΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ   | 32        | 150             | 4800         |
| ΓΡΑΦΕΙΑ-ΚΑΡΕΚΛΕΣ MANAGERS    | 5         | 275             | 1375         |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ                  | 4         | 240             | 960          |
| <b>ΕΠΙΠΛΑ ΧΩΡΟΥ ΑΝΑΜΟΝΗΣ</b> |           |                 |              |
| ΚΑΝΑΠΕΣ (ΤΡΙΘΕΣΙΟΣ)          | 2         | 780             | 1560         |
| ΚΑΝΑΠΕΣ (ΔΙΘΕΣΙΟΣ)           | 2         | 690             | 1380         |
| ΤΡΑΠΕΖΙ                      | 1         | 320             | 320          |
| <b>ΕΠΙΠΛΑ MEETING ROOM</b>   |           |                 |              |
| ΓΡΑΦΕΙΟ ΟΒΑΛ                 | 1         | 940             | 940          |
| ΚΑΡΕΚΛΕΣ                     | 8         | 210             | 1680         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                | <b>55</b> | <b>3605</b>     | <b>13015</b> |

Πίνακας 45. Έξοδα βοηθητικού εξοπλισμού γραφείων



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### 5.1 Οργάνωση της εταιρείας

Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να ρυθμίζεται σε συνάρτηση με τους επιδιωκόμενους στόχους, με το είδος του τομέα δραστηριότητας και με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ελαστική ώστε να διευκολύνεται η γρήγορη και σωστή πληροφόρηση μέσα στην επιχείρηση. Τέλος δεν πρέπει να παγώνει τις υπάρχουσες δομές αλλά αντίθετα να διευκολύνει τις μετατροπές τους.

Κατά την οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία στοιχεία:

1. Η εργασία, δηλαδή οι ενέργειες, που απαιτούν οι στόχοι της επιχείρησης και αποτελούν τη βάση για την οργάνωση.
2. Οι άνθρωποι που θα πραγματοποιήσουν τις ενέργειες σε σχέση με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, τις αναγκαίες για την πραγματοποίηση των στόχων. Ένας από τους σκοπούς της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της κατάλληλης σχέσης μεταξύ της εργασίας που πρόκειται να γίνει και της δυνατότητας των ανθρώπων που θα την κάνουν.
3. Οι εγκαταστάσεις και τα υλικά που απαιτούνται δηλαδή τοποθεσία, εξοπλισμός, ενέργεια, πρώτες ύλες κλπ. δηλώνουν τα άψυχα στοιχεία που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας.

Όλα τα στελέχη της επιχείρησης, ανάλογα με το ιεραρχικό τους επίπεδο και τα προσόντα τους, πρέπει να αναλαμβάνουν συγκεκριμένες υπευθυνότητες και να τους παραχωρείται η απαραίτητη εξουσία για να φέρουν σε πέρας τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από αυτές.

Στην Market & Go η τμηματοποίηση που θα πρέπει να γίνει είναι αρκετά μικρή και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρία είναι μικρή προς το παρόν.

Σύμφωνα με τη μελέτη που έχει γίνει οι ανάγκες της Market & Go για προσωπικό είναι οι εξής:

- Διεύθυνση Εταιρίας
- Οικονομικό τμήμα
- Marketing και Πωλήσεις
- Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR)
- Εξυπηρέτηση Πελατών & Γραμματειακή Υποστήριξη
- Τμήμα IT
- Προσωπικό καταστημάτων

και περιγράφεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Διάγραμμα 20. Οργανόγραμμα Market & Go

Για να συσταθεί σωστά η Market & Go, πρέπει να δημιουργηθεί σύστημα οργάνωσης που με τη σειρά του απαιτεί κατανομή της αρχικά συγκεντρωμένης εξουσίας προς τα κάτω, με την λεγόμενη "εξουσιοδότηση" που σημαίνει ότι τα Διοικητικά και Διευθυντικά στελέχη εξουσιοδοτούν τα υφιστάμενα στελέχη και να αναλαμβάνουν υπευθυνότητες και να ασκούν εξουσία σε επακριβώς καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων.

Αυτό σημαίνει ότι κάθε προϊστάμενος θα είναι μόνος και αποκλειστικά υπεύθυνος, έναντι των ανωτέρων του, για τον τομέα δραστηριότητάς του και ότι δεν επιτρέπονται παρεμβάσεις στο έργο του ούτε από τους ανωτέρους του ούτε από προϊσταμένους άλλων τομέων.

Η αρχή αυτή, εκτός από τον ρόλο που παίζει στην οργάνωση της επιχείρησης, διαδραματίζει και ρόλο διαπαιδαγώγησης όλων των μελών της επιχείρησης μέσα από τις ευκαιρίες που δίδονται στο προσωπικό να αντιμετωπίσει διάφορες δυσκολίες και προβλήματα αποκομίζοντας εμπειρίες, γνώσεις και αυτοπεποίθηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποκτάται, από τα μέλη της επιχείρησης, ένα αίσθημα δημιουργικής συμμετοχής, στην λειτουργία της επιχείρησης, επηρεάζοντας θετικά την ποιότητα συνεργασίας μέσα σ' αυτή.

Οποιοσδήποτε τύπος οργάνωσης και αν εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητη η δημιουργία τμημάτων, με την λεγόμενη τμηματοποίηση, τα οποία είναι βασικό στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Τα τμήματα που δημιουργούνται με την τμηματοποίηση της επιχείρησης εντάσσονται στην κεντρική οργανωτική δομή της και δεν ανεξαρτητοποιούνται από αυτήν, παρόλα αυτά όμως το κάθε τμήμα διαθέτει μια σχετική αυτονομία έχοντας ενιαία διοίκηση και οργάνωση, δική του στελέχωση και οργανωτικές λειτουργίες, ενιαίους αντικειμενικούς στόχους και πρόγραμμα δραστηριοτήτων, τα οποία όμως εναρμονίζονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, την πολιτική και τις οργανωτικές αρχές της.

Ο σκοπός μιας επιχείρησης έγκειται στην εκτέλεση μερικών καθηκόντων τα οποία συνενώνονται σε ενέργειες όμοιες για να σχηματισθούν τμήματα.

Η δημιουργία αυτών των τμημάτων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες/αιτίες κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- Ο καταμερισμός της εργασίας ή εξειδίκευση
- Το όριο διοίκησης υφισταμένων ή το όριο άσκησης εποπτείας
- Το προϊόν ή την υπηρεσία
- Ο πελάτης και οι απαιτήσεις του.
- Η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Η χρονική κατανομή των εργασιών.

Η λειτουργία της επιχείρησης και η επίτευξη των σκοπών ύπαρξής της, επιβάλλουν την δραστηριοποίηση της σε πέντε βασικούς τομείς:

- 1) Διοικητικός
- 2) Οικονομικός
- 3) Εμπορικός (Marketing)
- 4) Υποστηρικτικός
- 5) Τεχνολογικός

Οι τομείς αυτοί, με την ίδια ή διαφορετική ονομασία, είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις. Υπάρχει όμως μια διαφοροποίηση ως προς τις δραστηριότητες του κάθε τομέα η οποία προέρχεται από δύο βασικούς λόγους:

Πρώτον τον τομέα παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (Πρωτογενής, Δευτερογενής, Τριτογενής) και δεύτερον το μέγεθος και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Πιο κάτω θα δούμε αναλυτικά τους παραπάνω τομείς που θα εντάξει στο οργανόγραμμά της η Market & Go:

- Διοικητικός

Ο τομέας αυτός ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις από την πρόσληψη μέχρι την αποχώρηση του προσωπικού από την επιχείρηση. Οι αμοιβές και οι συμβάσεις εργασίας τόσο των εξαρτημένων σχέσεων εργασίας όσο και των πάσης φύσεως άλλων εργασιακών σχέσεων. Φροντίζει να διαμορφώνει μια πολιτική ικανοποιητική για το προσωπικό που να είναι εναρμονισμένη με τους νόμους του κράτους πάνω στα θέματα του προσωπικού. Στον τομέα αυτόν υπάγονται επίσης η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Η μέριμνα για καλές συνθήκες εργασίας, πρόληψη ατυχημάτων και υγιεινή της εργασίας καθώς επίσης και η προστασία του περιβάλλοντος.

Χρησιμοποιεί τον Τεχνικό ή Μηχανικό Ασφαλείας ή τον Γιατρό Εργασίας ή την επιτροπή ασφαλείας των εργαζομένων και εκδίδει οδηγίες ασφαλούς εργασίας στις διάφορες θέσεις καθορίζοντας τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, σύμφωνα με τους νόμους του κράτους, αλλά και των εργαζομένων, χρησιμοποίηση των καταλλήλων ατομικών μέσων προστασίας. εφαρμογή των διατάξεων ασφαλείας κλπ.

Διενεργεί ελέγχους μέσα στην επιχείρηση. Όσον αφορά τα θέματα ασφαλείας και προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν διαπιστώνει αποκλίσεις με σκοπό την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και την εξασφάλιση γενικότερα απρόσκοπτης εκτέλεσης της εργασίας.

- Οικονομικός

Είναι ο Τομέας που διαχειρίζεται τα χρήματα της επιχείρησης, με την απλή έννοια ότι εισπράττει τα έσοδα από τις πωλήσεις και πληρώνει τα έξοδα για τις προμήθειες, την ενέργεια, το προσωπικό τις υποχρεώσεις προς το κράτος, κλπ.

Στον τομέα αυτό μπορούμε να διακρίνουμε τα τμήματα:

- Λογιστηρίου
- Μισθοδοσίας
- Κοστολογίου
- Ταμείου

### **Λογιστήριο**

Είναι το Τμήμα το οποίο παρακολουθεί την κίνηση των οικονομικών απαιτήσεων και υποχρεώσεων της επιχείρησης. Φροντίζει για την έγκαιρη είσπραξη των απαιτήσεων (γραμμάτια, επιταγές, πιστωτικοί λογαριασμοί, κλπ.) εκδίδοντας τις σχετικές αποδείξεις εισπράξεως ή τιμολόγια, όπως επίσης φροντίζει και για την έγκαιρη εξόφληση των υποχρεώσεων της επιχείρησης εκδίδοντας τα σχετικά εντάλματα πληρωμής.

Τηρεί τα προβλεπόμενα από τη φορολογική νομοθεσία λογιστικά βιβλία και κάνει σ' αυτά όλες τις υποχρεωτικές καταχωρήσεις στο τέλος δε του οικονομικού έτους συντάσσει τον ισολογισμό της επιχείρησης.

### **Μισθοδοσίας**

Είναι το Τμήμα που ασχολείται με τον υπολογισμό της μισθοδοσίας του προσωπικού, τον υπολογισμό των ασφαλιστικών εισφορών και γενικά με οικονομικά θέματα που αφορούν το προσωπικό.

### **Κοστολογίου**

Στο τμήμα αυτό γίνεται αποτίμηση όλων των εξόδων (πρώτη ύλη, ενέργεια, αμοιβή προσωπικού, διαφήμιση, συσκευασία, κλπ.) που απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας του παραγομένου προϊόντος και καθορίζεται έτσι αφενός η τιμή κόστους και αφετέρου η τιμή πώλησης της συγκεκριμένης μονάδας του προϊόντος.

### **Ταμείου**

Το ταμείο είναι εκείνο το οποίο διαχειρίζεται το ρευστό χρήμα της επιχείρησης, εισπράττοντας ή πληρώνοντας, σύμφωνα με τα σχετικά οικονομικά παραστατικά που φθάνουν σ' αυτό από το Λογιστήριο. Διατηρεί επαφές με τις Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση, κάνοντας τις διάφορες καταθέσεις ή αναλήψεις χρημάτων. ☒

- Εμπορικός (Marketing)

Στον τομέα αυτόν υπάγεται όλη η δραστηριότητα που αφορά τις πωλήσεις της παραγωγής. Στον τομέα αυτόν, ως επί τω πλείστων στις μικρές επιχειρήσεις, όπως η Market & Go υπάγονται και οι προμήθειες πάσης φύσεως αγορών. Γενικώς στον Τομέα αυτόν που συνδέεται με την αγορά, είτε για πωλήσεις είτε για αγορές, διακρίνουμε διάφορες Υπηρεσίες ή Τμήματα όπως:

## Πωλήσεις

Στις υπηρεσίες αυτές γίνονται οι απαιτούμενες ενέργειες για την πώληση και την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στα καταστήματά μας και από εκεί στον πελάτη. Το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Συνεπώς εύκολα γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα και η σημασία των υπηρεσιών αυτών.

Ένας ακόμα χώρος που δραστηριοποιούνται αυτές οι υπηρεσίες είναι οι συμφωνίες τιμών, δημιουργία προσφορών και χρόνου παράδοσης στα καταστήματα.

Επίσης η έρευνα Αγοράς (marketing), δηλαδή η παρακολούθηση της κίνησης του προϊόντος παραγωγής από άποψη ζήτησης και διάθεσης, ποσότητας και ποιότητάς, ανταγωνισμού και διαφήμισης είναι αντικείμενο των υπηρεσιών αυτών που πληροφορούν την επιχείρηση για την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία του ανταγωνισμού και τις προτιμήσεις και απαιτήσεις των καταναλωτών και εισηγούνται βελτιώσεις αλλά και αλλαγές στην παραγωγή με στόχο την αύξηση των πωλήσεων.

## Αγορών βοηθητικών υλικών παραγωγής ή Προμηθειών

Η ανάπτυξη της υπηρεσίας αυτής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο παραγωγής ή η έκταση και το είδος της εγκατάστασης, κλπ.

Γενικά μπορεί να τις διακρίνουμε σε προμήθειες παγίων (εγκαταστάσεις, μηχανήματα), ανταλλακτικών και βοηθητικών υλικών παραγωγής και πρώτων υλών.

Κατά περίπτωση, συναντούμε διαφορετική διάρθρωση, που αναφέρεται στο αντικείμενο αυτό, στην οργάνωση των διαφόρων επιχειρήσεων.

Μπορούμε όμως εδώ να αναφερθούμε σε ορισμένες αρχές που ισχύουν γενικά.

Πρωταρχικά το θέμα τιμής και ποιότητας. Η κατάλληλη σχέση των δύο αυτών συντελεστών στην επιλογή της αγοράς βαραίνει τελικά την υπηρεσία προμηθειών.

Αλλά και το θέμα ποσότητας προμήθειας, είτε πρόκειται για πρώτη ύλη, είτε για ανταλλακτικά ή βοηθητικά υλικά, συναρτάται με το ύψος των αποθεματικών, που όταν είναι μεγάλο επηρεάζει το κόστος παραγωγής και όταν είναι ανεπαρκές συνεπάγεται μέχρι και διακοπή της παραγωγής.

Πολλές φορές στις αγορές υπάρχει και θέμα γενικότερο, στρατηγικής της επιχείρησης και πολλές φορές ακόμη και εθνικής πολιτικής.

Όλα αυτά σημαίνουν όμως ότι έχει πολύ μεγάλη σημασία η οργάνωση και η τήρηση αυστηρών και μελετημένων διαδικασιών στις υπηρεσίες αυτές οι οποίες είναι πολύ ευάλωτες στην λειτουργία τους που συνδέεται άμεσα με την υγεία της επιχείρησης.

Στον κύκλο αυτό υπάγονται και η κάθε είδους αποθήκες και η οργάνωση λειτουργίας των για τον έλεγχο αποθεμάτων, κλπ.

- Υποστηρικτικός

Στην περίπτωση της Market & Go υπάγονται τα τμήματα Γραμματειακής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών όπου γίνεται η διαχείριση των πελατών, η πρώτη επαφή αλλά και η οργάνωση (σε μικρότερο επίπεδο) του γραφείου.

### **Γραμματειακή Υποστήριξη**

Το τμήμα αυτό ασχολείται με τη σύνταξη και την αρχειοθέτηση κειμένων, την ταξινόμηση φακέλων, τη διαχείριση και διακίνηση αλληλογραφίας, την προφορική ή ηλεκτρονική επικοινωνία και γενικότερα με εργασίες γραφείου. Επίσης συντονίζει τις εισερχόμενες παραγγελίες που πραγματοποιούνται από το εκάστοτε κατάστημα, στα κεντρικά γραφεία. Οφείλει να κρίνει και να παίρνει τις κατάλληλες πρωτοβουλίες μέσα στη περιοχή ευθύνης του, να ενεργεί με αποφασιστικότητα, ταχύτητα και ακρίβεια και να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη στην επιχείρηση, στηριζόμενος στις γνώσεις του, τις ικανότητές του και στις διευκολύνσεις που του παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία στο χώρο.

### **Εξυπηρέτηση Πελατών**

Μία από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος είναι η βέλτιστη διαχείριση αιτημάτων πελατών με την παροχή τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής υποστήριξης, που στόχο έχουν την παροχή πληροφοριών και την καθοδήγηση σε περίπτωση λάθους. Πολύ σημαντικό επίσης είναι να παραλαμβάνουν, να διεκπεραιώνουν και να διαχειρίζονται καταλλήλως ερωτήματα, παράπονα, αντιρρήσεις των πελατών σχετικά με την Market & Go και την ποιότητα εξυπηρέτησής τους.

- **Τεχνολογία**

Στην επιχείρηση αυτή το τμήμα αυτό λειτουργεί κυρίως συντονιστικά λόγω της ιδιαιτερότητας της σε αντίθεση με άλλες εταιρείες που λειτουργεί ως κύριο «εργαλείο». Το τμήμα αυτό φροντίζει να διασφαλίζει την ορθότητα των αγορών των πελατών και τη ακεραιότητα του συστήματος, ώστε να επιλύει οποιοδήποτε τεχνικό πρόβλημα (απλής σχετικά μορφής) προκύπτει, να φροντίζει για την σωστή και επίκαιρη αλλαγή αναλωσίμων και την προμήθεια αυτών. Επίσης φροντίζει και το «τεχνικό» κομμάτι της εταιρείας όσο αφορά τον μηχανολογικό εξοπλισμό εντός γραφείου, αλλά και των καταστημάτων.

Από όσα αναφέρθηκαν. όσον αφορά τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι φανερό ότι οι τομείς αυτοί δεν λειτουργούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο αλλά αντίθετα βρίσκονται σε διαρκή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση γιατί οι ενέργειες του ενός επηρεάζουν τους υπολοίπους.

Όσο δε πιο έντονη και συνεπής είναι η ενημέρωση μεταξύ των διαφόρων τομέων και των τμημάτων τους, τόσο πιο σωστή είναι η λειτουργία της επιχείρησης.

- **Προσωπικό καταστημάτων**

Για την σωστή και πιο αποδοτική λειτουργία της εταιρείας, βασικός πυλώνας είναι η συγκρότηση και στελέχωση των καταστημάτων από προσωπικό. Το προσωπικό χρειάζεται να χωριστεί στις εξής κατηγορίες:

- **Διοικητικό προσωπικό**  
Πρόκειται για τα άτομα τα οποία θα είναι υπεύθυνα για το κατάστημα και οι οποίοι θα ενημερώνουν τα κεντρικά για ό,τι συμβαίνει και ό,τι ανάγκες υπάρχουν.
- **Ταμίες**  
Μπορεί σαν εταιρεία να εστιάζουμε στην δημιουργία και την χρήση της τεχνολογίας με σκοπό και στόχο την εξάλειψη των σειρών αναμονής, παρόλα αυτά δεν μπορούμε να περιοριστούμε μόνο σε αυτές τις ομάδες πελατών.

Η ύπαρξη φυσικών ταμείων μας βοηθά στο να μπορούμε να πάρουμε μερίδιο αγοράς και από τους μη τεχνολογικά καταρτισμένους ή όσους δεν δέχονται την συνδρομή της τεχνολογίας στις αγορές τους.

- Προσωπικό εξυπηρέτησης  
Σε αυτήν την κατηγορία συναντάμε είτε τους ανθρώπους που βρίσκονται στα σημεία προσφοράς προϊόντων, όπως αλλαντικά, μαναβική, αλλά και άτομα καίρια και τέλεια εκπαιδευμένα, ώστε να βοηθήσουν τους νέους πελάτες και να τους δείξουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να κάνουν χρήση της νέας υπηρεσίας.

## 5.2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ως κέντρα κόστους ονομάζουμε της εκάστοτε κοστολογική υποδιαίρεση η περιοχή ευθύνης της οικονομικής μονάδας για την οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση κόστους. Θεωρούνται συνήθως τα τμήματα (λειτουργίες) της επιχείρησης στα οποία γίνεται συγκέντρωση του κόστους, τα οποία σαν βάση έχουν το οργανόγραμμα της επιχείρησης, τη γενική αρχή μη παραλείψεως στοιχείων του κόστους κάθε δραστηριότητας, καθώς και την αξιολόγηση κάθε εισροής τόσο με ιδιωτικά, όσο και με κοινωνικά κριτήρια. Τα κέντρα κόστους χωρίζονται στις κατηγορίες: παραγωγής, υποστήριξης-εξυπηρέτησης, διοικήσεως και διαχειρίσεως. Με βάση λοιπόν όλα τα ανωτέρω τα βασικά κέντρα κόστους που έχουμε στην παρούσα αξιολόγηση είναι:

Ως κέντρα κόστους παραγωγής προϊόντων θέτουμε τα σημεία της επιχείρησης όπου λαμβάνουν χώρα όλες οι βασικές λειτουργίες από το προσωπικό της εταιρείας για την παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Συνεπώς, τα συγκεκριμένα κέντρα για την εταιρεία, που προκύπτουν, για να μπορέσει ο πελάτης να ολοκληρώσει τις αγορές του, είναι τα εξής:

- a) Καταγραφή προϊόντων-παραγγελιών
- b) Αποστολή παραγγελιών
- c) Προμήθεια προϊόντων
- d) Τιμολόγηση προϊόντων και προσφορές
- e) Τοποθέτηση στα σημεία πωλήσεων των καταστημάτων

Με την έννοια κέντρα κόστους υποστήριξης-εξυπηρέτησης καταφέρνουμε να ορίσουμε τα τμήματα τα οποία προσδίδουν συμπληρωματικές υπηρεσίες για την άμεση και σωστή λειτουργία της εταιρείας. Στην συγκεκριμένη τέτοια τμήματα δραστηριοτήτων είναι:

- a) Εκπαίδευση προσωπικού για λόγους της εταιρείας
- b) Σεμινάρια (με ή χωρίς μεταφορικά) επιμορφωτικού χαρακτήρα για το προσωπικό της εταιρείας
- c) Προμήθειες ηλεκτρονικού, ηλεκτρολογικού και δικτυακού εξοπλισμού
- d) Υπηρεσίες επιδιόρθωσης και συντήρησης του ηλεκτρονικού και δικτυακού εξοπλισμού
- e) Προμήθειες διαφόρων εφοδίων για τα γραφεία της εταιρείας
- f) Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και διαδικτύου
- g) Υπηρεσίες καθαρισμού

Όλες οι ενέργειες και οι υπηρεσίες, των συγκεκριμένων σημείων κόστους της εταιρείας, ελέγχονται από τα αρμόδια τμήματα, όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί.

Τα κέντρα κόστους διοίκησης και διαχειρίσεως περιλαμβάνουν ό,τι έχει σχέση με δραστηριότητες που σχετίζονται με το διοικητικό προγραμματισμό, τα λογιστικά και την χρηματοοικονομική ανάλυση. Στην περίπτωση της Market & Go, λόγω του μικρού μεγέθους



της και το γεγονός ότι είναι μια νεοσύστατη εταιρεία δεν συναντάμε διαχωρισμούς κέντρων κόστους σε αυτό το στάδιο.

### 5.3. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε με σαφήνεια και ακρίβεια τα κόστη της επένδυσης, για την δημιουργία της επιχείρησης, δεν αρκεί μόνο να αναλύσουμε τα άμεσα ή βασικά κόστη. Χρειαζόμαστε να βρούμε και να συνυπολογίσουμε τα έμμεσα κόστη. Για την επίτευξη αυτή διαχωρίζουμε τα κόστη στις δύο αυτές κατηγορίες. Στα βασικά κόστη έχουμε τα κόστη υλικών, εργασιών καθώς και τις άμεσες άλλες δαπάνες. Στην κατηγορία του έμμεσου κόστους συναντάμε τα έξοδα όπου η συνεισφορά τους δεν μπορούμε να την εντάξουμε στην ειδική εργασία ή προϊόν. Πιο συγκεκριμένα γενικά έξοδα θα θεωρήσουμε όσα άμεσα έξοδα είναι μικρά και μας δυσκολεύουν στον εντοπισμό τους. Για να μπορέσουμε να εστιάσουμε πιο εύκολα και να τα εντοπίσουμε θα χρησιμοποιήσουμε ό,τι στοιχεία μας έχουν δοθεί από τις προηγούμενες ενότητες. Βάση όλων αυτών τα γενικά έξοδα εντοπίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα: Στην παρούσα ανάλυση θα αναφερθούμε στα έξοδα εκείνα που σχετίζονται με την συντήρηση και την επισκευή του ηλεκτρονικού, ηλεκτρολογικού, δικτυακού και μηχανολογικού εξοπλισμού, την δημιουργία, νομιμοποίηση, αγορά και κατοχύρωση του domain name της εταιρείας στο διαδίκτυο ([www.mng.gr](http://www.mng.gr)) καθώς και τα διάφορα νομικά έξοδα. Ένα ακόμα τμήμα εξόδων που καλούμαστε να συνυπολογίσουμε είναι οι outsource υπηρεσίες που χρειάζεται η εταιρεία και αυτές είναι ο καθαρισμός των γραφείων και των καταστημάτων καθώς και η φύλαξη των τελευταίων από εταιρεία security. Ενώ κλείνοντας τα έξοδα κοινής ωφέλειας δεν θα τα αναφέρουμε, διότι έχουμε ασχοληθεί διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.
- Διοικητικά Γενικά Έξοδα: Αναφερόμαστε στα έξοδα που πραγματοποιούνται για εφόδια, αναλώσιμα και ασφάλιστρα κτηριακών εγκαταστάσεων, για την σωστή λειτουργία των γραφείων και καταστημάτων της εταιρείας.
- Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής: Μελετώντας τα έξοδα αυτής της κατηγορίας αναφερόμαστε σε ό,τι έξοδα προκύπτουν από τις πωλήσεις και τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με το marketing. Τέτοια έξοδα είναι επαφές με νέους προμηθευτές. Με επενδυτές και με άτομα που θέλουν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας, χρησιμοποιώντας την επωνυμία της εταιρείας σε δικά τους καταστήματα.
- Γενικά Έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης: Για τα έξοδα της συγκεκριμένης κατηγορίας εστιάζουμε στις ανάγκες για αγορά εξοπλισμού και μηχανημάτων που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας, όπως επίσης ό,τι έχει σχέση με την εκπαίδευση και εξέλιξη εργαζομένων, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την σωστή λειτουργία τους, κυρίως δηλαδή του τμήματος IT.

Τα έξοδα τα οποία αναφέρονται στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας τα αναλύσαμε παραπάνω. Ενώ για την μελέτη των αποσβέσεων του παγίου ενεργητικού καθώς και των λοιπών χρηματοοικονομικών εξόδων αναλύονται διεξοδικά στο τελευταίο κεφάλαιο που αφορά τη χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης. Αντί αυτών όμως θα υπολογίσουμε τις ανάγκες της εταιρείας σε κόστη ενοικίων, για καταστήματα και γραφεία, και τον επηρεασμό τους από τον πληθωρισμό του κάθε έτους.

Στους παρακάτω πίνακες εξετάζονται αναλυτικά όλα τα δεδομένα των γενικών εξόδων που αναμένεται να βαρύνουν την νεοσύστατη εταιρεία κατά την περίοδο των επόμενων πέντε

ετών. Για τον υπολογισμό αυτών των τιμών έχουμε πάρει σαν δεδομένο τις προβλέψεις για άνοδο του ετήσιου πληθωρισμού, στο 1% και 1,1% για τα έτη 2018 και 2019 αντίστοιχα. Ενώ για τα έτη 2020 και 2021 ακολουθούμε τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και της Τράπεζας της Ελλάδος που θέλουν τα συγκεκριμένα νούμερα να είναι της τάξεως του 1,3% και 1,7%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 6.1. Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε επενδυτικού σχεδίου, στο οποίο ενυπάρχουν άνθρωποι, είναι η σωστή επάνδρωση του κάθε τμήματος. Για την ορθότερη επιτυχία αυτού του στόχου διαχωρίζουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης ώστε να εντοπίσουμε τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Με βάση το οργανόγραμμα της επιχείρησης και την εξέταση των λειτουργιών οι ανάγκες σε προσωπικό διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Διοικητικό προσωπικό  
Αναφερόμαστε στο τμήμα που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης. Από εδώ θα λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις για κάθε τομέα της επιχείρησης ξεχωριστά. Σαν βασική ιδιότητα είναι η ευθύνη συνεργασίας και συντονισμού όλων των ενεργειών διοικητικού και τεχνικού προσωπικού της επιχείρησης. Όπως γίνεται σαφές χρειάζεται να στελεχωθεί από έμπειρα άτομα με διοικητικές, οργανωτικές και συνεργατικές δεξιότητες.
2. Τεχνικό Προσωπικό  
Βασικός πυλώνας της λειτουργίας της επιχείρησής μας είναι η εύρυθμη οργάνωση αυτού του τμήματος, ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα ή αν δημιουργούνται να ελέγχονται και να επιλύονται άμεσα. Είναι η καρδιά της λειτουργίας της επιχείρησης. Βάση αυτών το προσωπικό που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι εξειδικευμένο σε θέματα πληροφορικής, ηλεκτρονικού εμπορίου, ασφάλειας δεδομένων των χρηστών, τηλεπικοινωνιών και δικτύωσης συσκευών.
3. Προσωπικό καταστημάτων  
Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι κομμάτι της αποστολής της επιχείρησης, όχι μόνο στο κομμάτι της εξοικονόμησης χρόνου, αλλά και στο κομμάτι της γενικότερης εικόνας μας προς αυτούς. Το προσωπικό που θα στελεχώνει τα καταστήματα πρέπει να έχουν ενστερνιστεί αυτήν την λογική και να το δείχνουν στους πελάτες. Για να το επιτύχουμε αυτό το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει και να βοηθά τον εκάστοτε πελάτη σε τυχόν λάθη ή απορίες για τον νέο τρόπο αγορών που εισάγουμε, αλλά και σε ό,τι άλλο επιθυμεί να μάθει κατά την παραμονή του στο κατάστημα.
4. Υπάλληλοι κεντρικών γραφείων  
Στόχος του συγκεκριμένου τμήματος είναι η σωστή και άμεση διαχείριση των δεδομένων που παίρνουμε από το κάθε κατάστημα, (όπως παραγγελίες, ελλείψεις, λογιστικά δεδομένα κ.α.) με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του εκάστοτε καταστήματος και των εργαζομένων του.

### 6.2. Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Για να μπορέσουμε να εστιάσουμε στον ιδανικό αριθμό που χρειαζόμαστε σε ανθρώπινους πόρους ανάλογα με τις γνώσεις, ειδικότητα, αντικείμενο εργασίας και εμπειρία, πρέπει να καθορίσουμε την εταιρεία, τις λειτουργίες της, το μέγεθος, την οργάνωση και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί.

Μια εταιρεία, όπως η υπό εξέταση, που παρέχει συγκεκριμένες και περιορισμένες υπηρεσίες μας βοηθά ώστε να ξέρουμε με μεγάλη ακρίβεια τις ανάγκες μας. Οι χώροι που θα πρέπει να στελεχωθούν είναι τα καταστήματα και τα γραφεία της εταιρείας, και αυτό θα γίνει με βάση τις ανάγκες των τμημάτων, που έχουν αναφερθεί πιο πάνω, ώστε να λειτουργήσουν σωστά. Βάση όλων αυτών τα τμήματα που θα στελεχώσουν την εταιρεία είναι:

- Διεύθυνση Εταιρείας: Στη θέση αυτή συναντάμε τον διευθύνων σύμβουλο. Είναι η θέση που έχει υπό την εποπτεία του τον πλήρη λειτουργικό έλεγχο σε κάθε ένα από τα τμήματα της εταιρείας και είναι ο νόμιμος εκπρόσωπος της. Για την στελέχωση αυτής της θέσης χρειάζεται κάποιος ο οποίος διαθέτει σχετική εμπειρία χρόνων στο χώρο και θα είναι ιδρυτικό μέλος της εταιρείας. Βάση αυτών επιλέχθηκε ο κύριος Θεόδωρος Ευαγγέλου. Καθότι θα πρέπει να είναι άτομο εμπιστοσύνης και που θα έχει συμβάλει στο ρίσκο της δημιουργίας, δίνοντας ποσοστό επί του κεφαλαίου. Στην περίπτωση απουσίας ή ανάγκης αναπλήρωσης της θέσης του το καταστατικό της εταιρείας έχει θέσει ως αναπληρωτή για την άσκηση καθηκόντων του διευθύνων συμβούλου να είναι ο Διευθυντής Οικονομικών.
- Τμήμα Οικονομικού: Τις αρμοδιότητες του Τμήματος Οικονομικού Προγραμματισμού θα τις έχει αναλάβει η κυρία Παναγιώτα Νικολακοπούλου, η οποία είναι ιδρυτικό μέλος της εταιρείας και θα αναλάβει την μελέτη, επίβλεψη και ανάλυση των λογιστικών και χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων της εταιρείας. Σε περίπτωση απουσίας η κωλύματος αναπληρώτρια για την άσκηση καθηκόντων του τμήματος οικονομικού είναι ο υπεύθυνος του τμήματος Marketing. Ενώ για την σωστή λειτουργία θα χρειαστούμε άλλα 3 άτομα.
- Τμήμα Marketing και Πωλήσεις: Υπεύθυνη για τη θέση και τις ανάγκες του Τμήματος Marketing και πωλήσεων ορίστηκε η κυρία Μαρία Παπαπαρασκευά, η οποία είναι ιδρυτικό μέλος της εταιρείας και θα έχει σαν σκοπό την κατάστρωση της πολιτικής και του σχεδίου πωλήσεων της εταιρείας. Σε πιθανή απουσία η κωλύματος αναπληρώτρια για την άσκηση καθηκόντων του τμήματος Μάρκετινγκ είναι η κυρία Παναγιώτα Νικολακοπούλου. Ενώ για την σωστή λειτουργία θα χρειαστούμε άλλα 2 άτομα.
- Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών: Στο τμήμα αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διττή αρμοδιότητα. Είναι το τμήμα το οποίο θα υποστηρίζει τις διοικητικές διαδικασίες εντός και εκτός της εταιρείας, κατά βάση, αλλά θα είναι και τα άτομα όπου θα έρχονται σε επαφή με πελάτες και προμηθευτές, καθώς και με τα καταστήματα. Είναι νευραλγικό τμήμα, γι' αυτό το λόγο θα έχει υπαλλήλους αρκετούς σε αριθμό, αλλά και κατάλληλα εκπαιδευμένους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί, σε περιπτώσεις πίεσης.
- Τμήμα IT (Information Technologies): Κάθε εταιρεία οφείλει να συμβαδίζει και να έχει ένα τμήμα σχετικό με την πληροφορική ή έστω να υλοποιείται αυτή της η ανάγκη από εξωτερικούς συνεργάτες. Στην προκειμένη περίπτωση η λύση του outsourcing δεν ενδείκνυται καθώς χρειάζεται να ελέγχονται όλα τα καταστήματα, μιας και από αυτό το τμήμα προέρχεται το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Επικεφαλής του παρόντος τμήματος ορίζεται ο Διαμαντής Νάσιος, ο οποίος καλείται να αναλάβει την οργάνωση του τμήματος, έχοντας την ανάλογη εμπειρία ως μηχανικός πληροφορικής και Project manager για αρκετά χρόνια σε εταιρείες πληροφορικής, αλλά και σε αντίστοιχες θέσεις. Υπό την εποπτεία του θα βρίσκονται δεκάξι (16) υπάλληλοι που θα αναλάβουν το στήσιμο του συστήματος και της εφαρμογής η οποία θα χρησιμοποιείται από τους πελάτες. Επίσης θα είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και τη σωστή λειτουργία των καταστημάτων, και θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να επιλύουν τυχόν προβλήματα και κενά στην λειτουργία. Ο αριθμός του προσωπικού είναι παραπάνω ώστε να μπορεί να καλύψει άδειες, αδυναμίες, ρεπό κλπ. Σε περίπτωση απουσίας η κωλύματος του προϊσταμένου του τμήματος, αναπληρωτής

επικεφαλής του τμήματος είναι ο υπάλληλος με την μεγαλύτερη σχετική εμπειρία στο τμήμα.

- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR): Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην σημερινή αγορά εργασίας πρέπει να ακολουθεί τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν. Υπεύθυνος του συγκεκριμένου τμήματος θα είναι η κυρία Διονυσία Παπαδοπούλου, έχοντας υπό την επίβλεψή της 4 εργαζόμενους. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να δίνει λύσεις και να είναι σύμμαχος στις όποιες αλλαγές προκύπτουν και όχι, όπως από κάποιους το θεωρούν, το τμήμα που δημιουργεί γραφειοκρατία αλλά και εμπόδια στην ανάπτυξη. Ο ρόλος του τμήματος HR θα πρέπει να είναι ξεφύγει από το παραδοσιακό στήσιμο του τμήματος που προσλαμβάνει, κάνει την μισθοδοσία, τις εκπαιδεύσεις, τις αξιολογήσεις κ.ο.κ. Οι ενέργειες του τμήματος HR θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν το business plan του οργανισμού, τον σκοπό και την ανάπτυξη του. Καθώς και να διαχειριστεί διάφορες αλλαγές που μπορεί να προκύψουν. Η επιτυχία τους κρίνεται στην αποτελεσματικότητα που θα επιδείξει το τμήμα στο να υποστηρίξει σωστά και σύντομα μια αλλαγή, αλλά και από την διάθεση του να υποστηρίξει εκείνους τους εργαζόμενους που θα χρειαστούν την όποια υποστήριξη.
- Υπάλληλοι καταστημάτων: Οι υπάλληλοι των καταστημάτων μας θα είναι η άμεση εικόνα των εργαζομένων και της εταιρείας με τους πελάτες μας. Συνεπώς θα πρέπει να έχουν αντιληφθεί την Αποστολή της εταιρείας. Να είναι συνεργάσιμοι, βοηθητικοί και ευγενικοί μαζί τους. Θα έχουν λάβει την ανάλογη εκπαίδευση πριν ξεκινήσουν την εργασία στο κατάστημα σε τεχνολογικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να εκπαιδεύσουν, αλλά και να λύσουν κάθε απορία από τους πελάτες, αλλά και να τους προσφέρουν προϊόντα από κάθε διαφορετικό τμήμα. Τέτοια τμήματα είναι τα αλλαντικά, τυροκομικά, μαναβική και είδη κρεοπωλείου. Για αυτά τα τμήματα θέλουμε 8 άτομα, 2 σε κάθε ένα και σε βάρδιες. Θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε βάρδια δυο άτομα στα φυσικά ταμεία, άρα σύνολο 4. Καθώς και 1 υπεύθυνος καταστήματος. Συνολικά αυτά τα νούμερα είναι 13, αλλά δεν έχουμε αναφέρει τον αριθμό των ατόμων που θα υπάρχουν στους διαδρόμους για να βοηθούν τους πελάτες, και θα είναι 3 σε κάθε βάρδια, άρα 6, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες, για να δουλεύουν πενήνήμερο. Τέλος για την θέση της αποθήκης θα χρειαστούμε 2 άτομα, οι οποίοι θα είναι υπό την εποπτεία του υπεύθυνου. Έτσι οι ανάγκες μας είναι 22 άτομα ανά κατάστημα.

Συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό ανά έτος:

| ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ |             |         |        |
|-----------------------------|-------------|---------|--------|
| ΕΤΟΣ                        | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | ΓΡΑΦΕΙΑ | ΣΥΝΟΛΟ |
| 1ο                          | 198         | 37      | 235    |
| 2ο                          | 308         | 37      | 345    |
| 3ο                          | 374         | 37      | 411    |
| 4ο                          | 506         | 37      | 543    |
| 5ο                          | 616         | 37      | 653    |

Πίνακας 46. Ανθρώπινο δυναμικό ανά έτος

- Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά από τον προσδιορισμό των θέσεων σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να τονισθούν τα παρακάτω σχετικά με την πολιτική της εταιρείας Market & Go:

A) Η πρόσληψη του προσωπικού θα πρέπει να γίνει σε 2 φάσεις. Αρχικά θα έχουμε την δημιουργία και σύσταση του τμήματος IT, 6 μήνες πριν την έναρξη της εταιρείας, ώστε να μπορέσουν να εκπαιδευτούν και να προσαρμοστούν στις διαδικασίες της εταιρείας. Ενώ στη συνέχεια θα πρέπει να αρχίσει η διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού 1 μήνα πριν την έναρξη των καταστημάτων εκπαιδεύοντάς τους καταλλήλως.

B) Τα έξοδα για τον ανθρώπινο δυναμικό δεν περιορίζονται μόνο στο ετήσιο κόστος εργασίας. Θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στα ακόλουθα:

- ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας και άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργάσιμων ημερών.
- κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες αμοιβές και συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού
- κόστη αντικατάστασης προσωπικού σε περίπτωση ασθένειας αδειών κλπ.
- κόστη συνεχούς εκπαίδευσης και πιστοποίησης προσωπικού τμήματος IT.

### 6.3. Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καθορισμός προσόντων και απαιτήσεων για κάθε θέση εργασίας. Δεδομένου ότι αρκετές διοικητικές θέσεις έχουν ήδη καλυφθεί από ιδρυτές της εταιρείας οι οποίοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων θέσεων, θεωρούμε ότι η διαθεσιμότητα τους είναι εξασφαλισμένη. Συνεπώς στόχος της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κάλυψη των εναπομεινάντων θέσεων.

Οι εναπομείναντες θέσεις είναι :

Περιγραφή θέσης Υπαλλήλων IT

Για τις θέσεις εργασίας υπαλλήλων IT, η ιδιαιτερότητα του αντικειμένου της θέσης καθώς και η ανύπαρκτη σχετική αγορά καθιστούν αδύνατο να βρεθούν εργαζόμενοι έτοιμοι για εργασία. Η εταιρεία θα επιλέξει ανθρώπους με υπόβαθρο πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών πανεπιστημιακού επιπέδου, με εξοικείωση σε δημιουργία εφαρμογών και συντήρησής τους, και θα προχωρήσει σε σχετική εκπαίδευση τους.

Τα προσόντα για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων είναι:

- Κάτοχος πτυχίου πληροφορικής AEI/TEI
- Καλή γνώση Αγγλικών
- Γνώση σε τηλεπικοινωνίες και δίκτυα
- Γνώσεις ανάπτυξης και συντήρησης εφαρμογών σε λειτουργικά iOS , Windows Phone και Android.
- Συνεργατικό–ομαδικό πνεύμα
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

Περιγραφή θέσεων για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τις θέσεις του ανθρώπινου δυναμικού η εταιρεία θα χρειαστεί να ψάξει ανθρώπους που αν εφαρμόζουν διάφορες δραστηριότητες HR (στελέχωση, κατάρτιση επαγωγής, διαχείριση μισθοδοσίας, διαχείριση απόδοσης, εσωτερικές πολιτικές HR). Πρέπει να χειρίζονται όλα τα συναφή καθήκοντα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (διαχείριση αρχείων, συναλλαγές προσωπικού σχετικά με τις σχέσεις των εργαζομένων και τις εργασιακές σχέσεις). Να αναπτύσσουν λύσεις Ανθρώπινου δυναμικού, συλλέγοντας, αναλύοντας πληροφορίες και

συστήνοντας ένα σχέδιο δράσης και να προετοιμάζουν αναφορές προς την ομάδα διαχείρισης.

Τα προσόντα για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων είναι:

- Πτυχίο Πανεπιστημίου Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκησης Επιχειρήσεων ή Οικονομικών Επιστημών
- Τουλάχιστον τρία (3) έως πέντε (5) χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας σε αντίστοιχη θέση
- Πολύ καλή γνώση του ελληνικού εργατικού δικαίου
- Άριστη χρήση ελληνικής και αγγλικής γλώσσας
- Ικανοποιητική γνώση MS Office
- Άριστη επικοινωνία, διαπροσωπικές και οργανωτικές δεξιότητες
- Ευελιξία και καλή συμπεριφορά επίλυσης προβλημάτων
- Δυναμικό, ομαδικό πνεύμα και άτομο με γνώμονα το αποτέλεσμα
- Περιγραφή θέσεων για εξυπηρέτηση πελατών και γραμματειακή υποστήριξη
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Περιγραφή θέσεων Υπαλλήλων Οικονομικών

Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος οι υπάλληλοι θα πρέπει να μπορούν να αναλάβουν την μελέτη και ανάλυση των λογιστικών και χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων μιας εταιρείας. Είναι μια θέση που περνάνε όλα τα οικονομικά στοιχεία και δεδομένα της εταιρείας. Από ανάγκες παραγγελιών, τιμολόγια, λογιστικά μέχρι μισθοδοσίες. Χρειάζεται αμεσότητα και συνεχή επαγρύπνηση των ατόμων που το στελεχώνουν.

Τα προσόντα των υπαλλήλων για την θέση στο τμήμα Οικονομικών είναι:

- Πτυχιούχος AEI ή TEI Λογιστικής κατεύθυνσης ή Διοίκησης επιχειρήσεων
- Μεταπτυχιακό σε αντίστοιχο αντικείμενο θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Προϋπηρεσία 4 ετών σε έκδοση μισθοδοσίας. Η γνώση χειρισμού του λογισμικού Softone ERP θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Άριστη γνώση εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας
- Άριστη γνώση ΗΥ/MS-Office
- Άριστη χρήση ελληνικής και αγγλικής γλώσσας
- Οργανωτικές ικανότητες και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Αναλυτική σκέψη
- Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και ομαδικό πνεύμα εργασίας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Περιγραφή θέσεων Υπαλλήλων Marketing

Πρόκειται για το τμήμα που θέλει να έχουμε άτομα δημιουργικά και με δύναμη να μπορούν να εντοπίζουν και να αναδεικνύουν ανάγκες των καταναλωτών και εν δυνάμει πελατών μας. Πρέπει να ελέγχουν τις ενέργειες του ανταγωνισμού, ώστε να μπορούμε να συμβαδίσουμε με την εκάστοτε αλλαγή ή ακόμα και να την προλάβουμε. Μέσω αυτού του τμήματος θα μπορέσουμε να χτίσουμε και να επενδύσουμε σχέσεις εμπιστοσύνης με τους αγοραστές.

Τα προσόντα των υπαλλήλων του τμήματος Marketing θα πρέπει να είναι:

- Πτυχίο Κολεγίου, AEI, TEI με ειδίκευση στο Marketing



- Μεταπτυχιακό σε αντίστοιχο αντικείμενο θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Πολύ καλή χρήση Adobe InDesign, Adobe Photoshop θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Εμπειρία σε τομείς Επικοινωνίας, Marketing, Διαφήμισης, ή/και συναφών πεδίων
- Εμπειρία στη παρακολούθηση Social media analytics
- Άριστη γνώση της Ελληνικής και Αγγλικής γλώσσας
- Απαραίτητη προϋπηρεσία 5 ετών σε ανάλογη θέση.
- Δημιουργικότητα και πρωτοτυπία
- Άριστες γνώσεις χειρισμού Ηλεκτρονικού Υπολογιστή (Microsoft Office, CRM, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης).
- Διάθεση για δημιουργία σε ένα περιβάλλον δημιουργικό και στοχευμένο στο αποτέλεσμα.
- Ικανότητα σωστής εκτίμησης των καταστάσεων και λήψης αποφάσεων σταθμίζοντας το κόστος και την απόδοση της κάθε ενέργειας που πρόκειται να κάνει επιλέγοντας πάντα την καταλληλότερη.
- Επαγγελματισμός, εχεμύθεια, ευελιξία και συνέπεια.
- Ευχάριστη προσωπικότητα, με ευχέρεια στην επικοινωνία.
- Εμπειρία σε καθήκοντα Δημοσίων Σχέσεων θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Περιγραφή θέσεων για το Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών

Για τις θέσεις εξυπηρέτηση πελατών και γραμματειακής υποστήριξης λόγω του ότι δεν είναι εξειδικευμένο το αντικείμενο θεωρείται ότι υπάρχει άφθονη διαθεσιμότητα υποψηφίων για αυτές τις θέσεις. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θα πρέπει να διαθέτουν πιστοποιημένη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας και έχουν ευχέρεια επικοινωνίας με εμπειρία κάποια χρόνια σε αντίστοιχα τμήματα άλλων εταιρειών.

Τα προσόντα για την κάλυψη θέσεων εξυπηρέτησης πελατών/Γραμματειακής υποστήριξης είναι:

- Κάτοχος πτυχίου λυκείου ή ανώτερο
- Πιστοποιημένη γνώση πολύ καλής γνώσης Αγγλικών
- Πιστοποιημένη γνώση σε χειρισμό Η/Υ (Windows, Σουίτα Office)
- Εμπειρία τουλάχιστον δυο χρόνων σε εξυπηρέτηση αντίστοιχη θέση
- Συνεργατικό-ομαδικό πνεύμα
- Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες
- Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση
- Επιθυμητά προσόντα : άλλες ξένες γλώσσες
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Περιγραφή θέσεων για τα καταστήματα της εταιρείας

Για τις θέσεις των υπαλλήλων καταστημάτων οι ανάγκες σε αριθμό αναλύθηκαν παραπάνω. Χρειάζεται να είναι ευπαρουσίαστοι, πρόσχαροι, άμεσοι, εξυπηρετικοί και να μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες. Είναι η «βιτρίνα» της εταιρείας μας και θέλουμε ό,τι πρεσβεύει η Αποστολή μας να περνάει μέσω αυτών στους πελάτες μας. Επίσης θα πρέπει να είναι γνώστες και με καλή σχέση με την τεχνολογία, ώστε να μπορούν να φανούν χρήσιμοι σε απορίες πελατών με την νέα τεχνολογία.

Τα προσόντα των υπαλλήλων των καταστημάτων διαφέρουν ανάλογα με την θέση ευθύνης. Συνεπώς θα πρέπει να δούμε κάθε θέση ξεχωριστά.

#### Προσόντα Υπαλλήλων τμήματος Αλλαντικών-Κρεοπωλείου

- Προϋπηρεσία 2 χρόνια τουλάχιστον σε αντίστοιχο τμήμα
- Απολυτήριο Λυκείου
- Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας
- Βεβαίωση κρεοπώλη
- Άριστη χρήση μηχανών κοπής
- Δυναμικό χαρακτήρα
- Απολυτήριο Λυκείου
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Προσόντα υπαλλήλων τμήματος τυροκομικών

- Ηλικία έως 40 ετών
- Απολυτήριο Λυκείου
- Προϋπηρεσία 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση
- Πιστοποιητικό διασφάλισης τροφίμων
- Άριστη χρήση μηχανών κοπής
- Επαγγελματική παρουσία & συμπεριφορά
- Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Προσόντα υπαλλήλων τμήματος μαναβικής

- Ηλικία έως 40 ετών
- Απολυτήριο Λυκείου
- Προϋπηρεσία 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση
- Πιστοποιητικό διασφάλισης τροφίμων
- Επαγγελματική παρουσία & συμπεριφορά
- Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Προσόντα υπαλλήλων πωλήσεων καταστήματος

- Ηλικία έως 40 ετών
- Προϋπηρεσία 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση
- Απολυτήριο Λυκείου
- Πιστοποιημένη Καλή γνώση Αγγλικών
- Γνώσεις και αντίληψη νέων τεχνολογιών
- Επαγγελματική παρουσία & συμπεριφορά
- Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

#### Προσόντα υπαλλήλων ταμείου

- Επιθυμητές σπουδές πέραν του Λυκείου
- Πολύ καλή γνώση χειρισμού Η/Υ
- Καλή γνώση Αγγλικών

- Επιθυμητή προϋπηρεσία
- Πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

Για να μπορέσει το κατάστημα να είναι άμεσα και σωστά καλυμμένο σε ανάγκες προϊόντων, καλούμαστε να έχουμε τις αποθήκες του πάντα ενημερωμένες. Για να το επιτύχουμε αυτό θα πρέπει να έχουμε προσωπικό που να είναι υπεύθυνο για αυτό το τμήμα. Θα υπάρχει ένας υπεύθυνος του τμήματος Logistic και 2 υπάλληλοι.

Προσόντα υπεύθυνου αποθήκης

- Απαραίτητη εμπειρία σε μηχανογραφημένη αποθήκη τουλάχιστον 4 ετών
- Επιθυμητός τίτλος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Μεταπτυχιακό σε Logistic ή παρεμφερή τμήμα θα θεωρηθεί προσόν
- Άριστη γνώση αγγλικών
- Άριστη γνώση σε χειρισμό Η/Υ (Windows, Σουίτα Office)
- Υπευθυνότητα, οργανωτικότητα, προθυμία και αξιοπιστία
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

Προσόντα υπαλλήλων αποθήκης

- Απαραίτητη εμπειρία σε μηχανογραφημένη αποθήκη τουλάχιστον 2 ετών
- Επιθυμητός τίτλος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Πολύ καλή γνώση αγγλικών
- Πολύ καλή γνώση σε χειρισμό Η/Υ (Windows, Σουίτα Office)
- Υπευθυνότητα, οργανωτικότητα, προθυμία και αξιοπιστία
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες υποψηφίους

Ο κρίκος που θα συνδέει το κατάστημα με τη Διεύθυνση θα είναι ο υπεύθυνος, ο οποίος θα έχει υπό την επίβλεψή και την ευθύνη του όλο το κατάστημα.

Προσόντα υπεύθυνου καταστήματος

- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ Οργάνωσης και Διοίκησης επιχείρησης
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών σε αντίστοιχη θέση θα θεωρηθεί σημαντικό προσόν
- Πιστοποιημένη άριστη γνώση Αγγλικών
- Άριστη γνώση σε χειρισμό Η/Υ (Windows, Σουίτα Office)
- Εμπειρία τουλάχιστον 3 χρόνων σε εξυπηρέτηση αντίστοιχη θέση
- Συνεργατικό–ομαδικό πνεύμα
- Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες
- Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση
- Επιθυμητά προσόντα : άλλες ξένες γλώσσες

Διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού

Για την επιλογή προσωπικού συνίσταται συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης που θα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Εύρεση υποψηφίων: Στο στάδιο αυτό θα γίνει δημοσίευση των προκηρυγμένων θέσεων στο ευρύ κοινό. Συνίσταται μέσω διαδικτύου (LinkedIn, Kariera κ.α.) ώστε να δημιουργηθεί μία βάση με βιογραφικά υποψηφίων.

2. Α' στάδιο επιλογής: Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα στοιχεία των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν κατατεθεί και συγκεντρώνονται οι αιτήσεις εκείνων των υποψηφίων που φαίνεται να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις.
3. Β' στάδιο επιλογής (Συνέντευξη): Οι υποψήφιοι που επιλέγονται στο πρώτο στάδιο, καλούνται στη συνέχεια να περάσουν από συνέντευξη. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, ανάλογα με τη θέση για την οποία ενδιαφέρεται, κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να αναλύσει το περιεχόμενο των σπουδών του, καθώς και το βαθμό προϋπηρεσίας που διαθέτει, εφόσον αποτελούν προαπαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τίθενται στον υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, με στόχο να ανακτηθούν πληροφορίες που αφορούν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντά του και εάν αυτό θεωρηθεί απαραίτητο, ο υποψήφιος υποβάλλεται και στις αντίστοιχες δοκιμασίες ώστε να εξακριβωθεί το επίπεδο των γνώσεων του και να εκτιμηθεί η καταλληλότητά του για την εκτέλεση της εργασίας.
4. Γ' στάδιο επιλογής (Κατάταξη και Δοκιμαστική περίοδος): μετά το στάδιο της συνέντευξης διαμορφώνεται συγκριτικά μια αξιολόγηση και κατάταξη των υποψηφίων. Επιλέγεται ο καταλληλότερος για την θέση αυτή και του προτείνεται η θέση για δοκιμαστική περίοδο με σύμβαση 2 μηνών.
5. Οριστική προσφορά θέσης. Μετά την δοκιμαστική περίοδο και αν η συνεργασία της εταιρείας με τον υπάλληλο ήταν καλή προσφέρεται σε αυτόν την συνέχιση της συνεργασίας και υπογραφή της σχετική σύμβασης

Λόγω της ιδιαιτερότητας του αντικείμενου της εταιρείας, πρόκειται να διεξαχθεί πρόγραμμα κατάρτισης όλου του προσωπικού. Η διεξαγωγή του προγράμματος κατάρτισης θα γίνει από τους ιδρυτές της επιχείρησης. Μέσω αυτής της διαδικασίας ο κάθε εργαζόμενος θα έρθει σε επαφή με το αντικείμενο της εταιρείας και θα λάβει όλες τις απαραίτητες γνώσεις-δεξιότητες ώστε να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της εργασίας. Ιδιαίτερη εκπαίδευση θα γίνει για θέματα συνεργασίας και αποτελεσματικότητας ομάδας. Η εταιρεία δίνει μεγάλο βάρος στο ανθρώπινο δυναμικό και στην συνεργασία ως μια ομάδα μέσα σε αυτή. Τα κόστη εκπαίδευσης θα βαρύνουν την εταιρεία.

#### 6.4. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να αφιερωθεί χρόνος στο να εκπαιδευτούν όλοι οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες της εταιρίας. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως οι υπάλληλοι των καταστημάτων θα πραγματοποιήσουν στο πώς λειτουργεί το καινοτόμο σύστημα της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να μπορούν να εκπαιδεύσουν τους πελάτες και να τους λύσουν κάθε απορία τους. Αυτή η διαδικασία θα λάβει χώρα στους χώρους των εταιρειών και πριν ανοίξει το κάθε κατάστημα, ενώ βασική αρμοδιότητα σε αυτό το στάδιο θα έχει ο υπεύθυνος του τμήματος IT. Πέραν αυτής της εκπαίδευσης χρήζει απαραίτητο να γίνουν ακόμα δυο εκπαιδεύσεις για όλους τους εργαζόμενους:

Α) Εκπαίδευση στον καθορισμό διαδικασιών της εταιρείας για την βέλτιστη αποδοτικότητα της. Η εκπαίδευση θα γίνει πριν η εταιρεία ξεκινήσει την παροχή των υπηρεσιών της. Θα πραγματοποιηθεί στους χώρους της με πιστοποιημένο εκπαιδευτή σε διαχείριση διαδικασιών/έργων Process/Project Management . Η εκπαίδευση θα είναι 20 ώρες και το κόστος 2.500 €

Β) Βιωματικό σεμινάριο χτίζοντας την αποτελεσματικής ομάδα. Στη διάρκεια του περιλαμβάνονται τα εξής

- Συνέργια & ομαδικότητα: αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας-επίτευξη στόχων μέσα από ομαδικότητα-αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων στον χώρο εργασίας
- Λήψη αποφάσεων που εκτελούνται: συστηματική διαδικασία προσέγγισης και λύσης προβλημάτων-επίτευξη ομοφωνίας και δέσμευσης-με αξιοποίηση των κανόνων του time management
- Συνεργασία και συνέργεια: Αποτελεσματικότητα μέσα από τη συνεργασία - επιλογή κατάλληλης προσέγγισης σε προβλήματα και καταστάσεις
- Επικοινωνία & ανθρώπινες σχέσεις: κατανόηση και αντιμετώπιση των επικοινωνιακών εμποδίων στο εργασιακό περιβάλλον-εξάσκηση σε τρόπους αποτελεσματικής επικοινωνίας-επικοινωνιακή διάδραση (interaction-feedback)
- Υποκίνηση: ενθάρρυνση και έμπνευση προσωπικού-ατομική και ομαδική υποκίνηση-πλάτυση και εμπλουτισμός της εργασίας/η συμμετοχή ως υποκινητικός παράγοντας
- Ηγετικές ικανότητες: εργαλεία management - ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων-βελτίωση της ατομικής και ομαδικής αποτελεσματικότητας/ελαστική ηγεσία/ο manager ηγέτης. Εργαλεία για την ορθή κατάταξη και αποτελεσματική αξιοποίηση υπαλλήλων και στελεχών σε συγκεκριμένες θέσεις με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους
- Επιλογή Προσωπικών Στόχων: Καθορισμός και διαμόρφωση και διαχρονική παρακολούθηση της υλοποίησης στόχων με βάση τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον με την αξιοποίηση βοηθημάτων πάνω στα οποία ασκούνται στο σεμινάριο
- Ο συμβουλευτικός και εκπαιδευτικός ρόλος των ηγετικών στελεχών: Πρακτικές εφαρμογές της σύγχρονης, δοκιμασμένης συμβουλευτικής και εκπαιδευτικής μεθοδολογίας που θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των στελεχών.

Η εκπαίδευση θα είναι 20 ώρες και το κόστος 3.000 €

### 6.5. Εκτίμηση του Κόστους Εργασίας

Η αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης του. Αυτό αντανακλά στην καλή λειτουργία της εταιρείας και κατ' επέκταση στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

Η πολιτική αμοιβών που θα έχει η εταιρεία περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εργασία 40 ωρών πενήνήμερη για όλους τους εργαζομένους εκτός τους υπεύθυνους τμημάτων και καταστημάτων
- Σε περίπτωση ανάγκης επιπλέον εργασίας θα καταβάλλονται αμοιβές υπερωριακής εργασίας όπως προβλέπονται από το νόμο.
- Έχει προβλεφθεί να καλύπτονται τα πόστα επομένως να μπορεί κάποιος να πάρει άδεια και να μην κωλύεται η λειτουργία της εταιρίας.
- Βασική αμοιβή υπολογίζεται επί μηνιαίας βάσης και περιλαμβάνει όλες τις πρόσθετες παροχές, όπως είναι η ασφάλεια υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη), τα επιδόματα εργασίας και όλες οι άλλες παροχές που προβλέπονται από το νόμο.
- Οι μισθοί που καταβάλλονται ανά έτος είναι συνολικά 14 λόγω των δώρων Πάσχα, Χριστουγέννων, Καλοκαιριού

- Η πληρωμή θα πραγματοποιείται σε δύο δόσεις, οι οποίες θα καταβάλλονται την πρώτη εργάσιμη μετά το πέρας κάθε 1ης και 15ης ημέρας του μήνα.
- Η μέθοδος καταβολής της αμοιβής θα είναι κατάθεση στην τράπεζα Πειραιώς σε λογαριασμούς που θα έχουν ανοιχτεί στα ονόματα των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα λαμβάνονται υπόψη

A) Εργοδοτικές εισφορές που ανέρχονται στο 30% του μισθού που καταβάλλεται.

B) Πρόβλεψη αυξήσεων για τα υπό εξέταση έτη που ανέρχονται σε αύξηση λόγω πληθωρισμού βάση της πρόβλεψης του διεθνούς νομισματικού ταμείου

Σύμφωνα με τα παραπάνω στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα κόστη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας Market & Go και οι μεταβολές που θα προκύπτουν με βάση τον πληθωρισμό.

Αμοιβές εργαζομένων στα γραφεία της εταιρείας:

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ                     | ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ | ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------------|---------------|
| Διευθύνων Σύμβουλος                 | 1              | 1300              | 15600            | 5460                 | 21060         |
| Υπεύθυνος Οικονομικών               | 1              | 1300              | 15600            | 5460                 | 21060         |
| Υπεύθυνος Marketing                 | 1              | 1300              | 15600            | 5460                 | 21060         |
| Υπεύθυνος IT                        | 1              | 1450              | 17400            | 5520                 | 22920         |
| Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού      | 1              | 1300              | 15600            | 5460                 | 21060         |
| Υπάλληλοι Τμήματος Οικονομικού      | 3              | 1100              | 39600            | 15630                | 55230         |
| Υπάλληλοι Τμήματος Marketing        | 2              | 1100              | 26400            | 10420                | 36820         |
| Υπάλληλοι IT                        | 16             | 1250              | 240000           | 86400                | 326400        |
| Υπάλληλοι HR                        | 4              | 1100              | 52800            | 20840                | 73640         |
| Υπάλληλοι Γραμματειακής Υποστήριξης | 7              | 890               | 74760            | 34895                | 109655        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                       | <b>37</b>      | <b>12090</b>      | <b>513360</b>    | <b>195545</b>        | <b>708905</b> |

Πίνακας 47. Αμοιβές εργαζομένων στα γραφεία της εταιρείας

Αμοιβές εργαζομένων ανά κατάσταση

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ        | ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ | ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ |
|------------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------------|---------------|
| Υπεύθυνος Καταστήματος | 1              | 1250              | 15000            | 5400                 | 20400         |
| Υπεύθυνος Αποθήκης     | 1              | 1050              | 12600            | 5270                 | 17870         |
| Υπάλληλοι Καταστήματος | 18             | 890               | 192240           | 89730                | 281970        |
| Υπάλληλοι Αποθήκης     | 2              | 970               | 23280            | 10024                | 33304         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>          | <b>22</b>      | <b>4160</b>       | <b>243120</b>    | <b>110424</b>        | <b>353544</b> |

Πίνακας 47. Αμοιβές εργαζομένων ανά κατάσταση

Αμοιβές εργαζομένων ανά έτος μελέτης στο σύνολο των καταστημάτων

| ΈΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ | ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ | ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ   |
|----------------|---------------------------|---------------------|-----------------|
| 1ο             | 3181896                   | -                   | 3.890.801,00 €  |
| 2ο             | 4949616                   | 1%                  | 5.697.429,01 €  |
| 3ο             | 6010248                   | 1,10%               | 6.820.732,73 €  |
| 4ο             | 8131512                   | 1,30%               | 8.677.122,25 €  |
| 5ο             | 9899232                   | 1,70%               | 10.592.353,33 € |
| ΣΥΝΟΛΟ         |                           |                     | 35.678.438,33 € |

Πίνακας 48. Αμοιβές εργαζομένων ανά έτος μελέτης στο σύνολο των καταστημάτων



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 7.1 Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους

Όπως κάθε εταιρεία, έτσι και η Market & Go, έχει ανάγκη από τον χώρο τον οποίο θα στεγάσει τις ανάγκες της. Όπως έχουμε αναφέρει έως τώρα, λόγω της φύσεως της εταιρείας, θα υπάρχουν δυο πλάνα τοποθέτησης. Ο ένας χώρος είναι αυτός που θα φιλοξενεί τα κεντρικά γραφεία, τις Διευθύνσεις, το χώρο συνεδριάσεων, και το χώρο που θα δέχεται τους πελάτες της. Ενώ ο άλλος χώρος είναι τα καταστήματα. Οι δυνατότητες και το μέγεθος της εταιρείας δεν μας επιτρέπει την άμεση ανάπτυξη στην ευρύτερη περιοχή της Ελλάδας και της Αττικής γενικότερα. Θέλοντας όμως να ανακτήσουμε μια γερή και δυνατή πελατειακή βάση, στηριζόμενοι στην εφαρμογή και στην πρωτοπορία που εισάγουμε θα κατευθυνθούμε σε συγκεκριμένες περιοχές. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο πρώτο χώρο, καθότι θα μπορέσει να διαμορφωθεί άμεσα, ενώ οι χώροι των καταστημάτων θα έχουν διαφορετική μεταξύ τους διαρρύθμιση, λόγω διαποίκισης χώρων. Αρχικά αυτός ο χώρος που θα επιλεγεί πρέπει να είναι ικανός να παρέχει όλες τις ανέσεις, για τα άτομα που θα απασχολεί, και ο οποίος όμως να είναι και λειτουργικός, σε διάφορους τομείς, τους οποίους και θα αναλύσουμε παρακάτω. Βάσει λοιπόν των αναγκών μας, ο καταμερισμός των γραφείων έχει ως εξής:

- Γραφείο Διευθύνοντος Συμβούλου
- Γραφείο Οικονομικού Διευθυντή
- Γραφείο Διευθυντή Marketing
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών
- Γραφείο Υπεύθυνου IT, το οποίο θα επικοινωνεί με τα 2 γραφεία των υπαλλήλων του τμήματος
- Χώρος Φύλαξης Για Τους Servers
- Χώρος Φύλαξης Αναλώσιμων Υλικών
- Λοιποί Βοηθητικοί Χώροι (Κουζίνα, σαλόνι, κλπ.)

Με αυτόν τον σχεδιασμό ο χώρος ο οποίος μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες ενός τέτοιου γραφείου είναι όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 21. Κάτοψη χώρων γραφείων

Ο διαχωρισμός των ορόφων έχει γίνει για την καλύτερη και αποδοτικότερη δουλειά των τμημάτων, καθώς και για να επικοινωνούν άμεσα τα συναρμόδια τμήματα. Για να μπορέσουν να στεγαστούν σωστά οι λειτουργίες αυτές θα χρειαστούμε δυο ορόφους 140 τ.μ. ο καθένας.

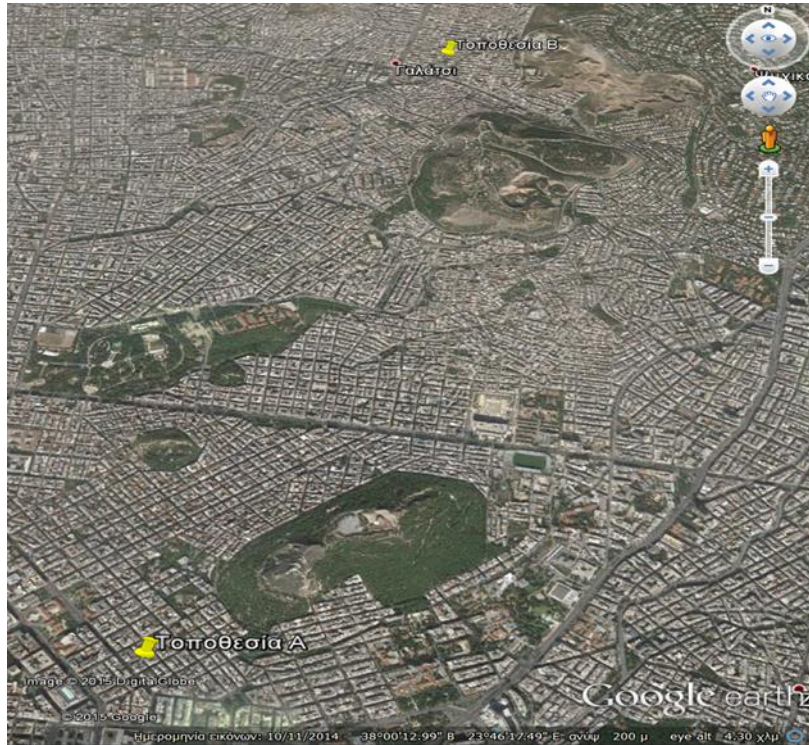
## 7.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας

Για να αποφασιστεί σε ποιο σημείο θα εγκαθιδρυθεί η εταιρεία θα ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες που θα διευκολύνουν την επιλογή αυτή.

- Δυνατότητα κάλυψης του μεγαλύτερου ποσοστού των πρώτων μας καταστημάτων: Ένας από μας βασικούς πυλώνες αυτής της απόφασής είναι η εταιρεία να βρίσκεται στο κέντρο του κορμού των καταστημάτων της, ειδικά στα πρώτα της βήματα, ώστε να μπορεί να επέμβει άμεσα και να ελέγχει επί τόπου οτιδήποτε συμβεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αμεσότητα με τον πελάτη και να του δείξουμε πως όλη η εταιρεία, ακόμα και η Διοίκηση είναι δίπλα του.
- Δυνατότητα εύρεσης εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού: Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η εύρεση ανθρωπίνου δυναμικού για τις συγκεκριμένες θέσεις με τεχνογνωσία και εμπειρία. Σε αυτό το κομμάτι, εφόσον το Διοικητικό προσωπικό έχει αποκτηθεί, δεν θα υπάρχει δυσκολία, σε οποιοδήποτε σημείο της Αττικής γίνει η επιλογή.
- Δυνατότητα μεταφορικών διευκολύνσεων: Ένα ακόμα βασικό κριτήριο, για την επιλογή τοποθεσίας, είναι και η ευκολία πρόσβασης των εργαζομένων στην εταιρεία. Αυτό είναι σημαντικό ώστε να είναι έγκαιρα στην ώρα τους, στον χώρο εργασίας. Είναι βολικό και χρήσιμο η εταιρεία να εγκατασταθεί δίπλα σε σταθμούς Μέσων

Μαζικής Μεταφοράς, σταθερής τροχιάς (μας ΗΣΑΠ-ΜΕΤΡΟ-ΤΡΑΜ), αλλά και σε χώρο που να διευκολύνει την μετακίνηση των οχημάτων.

- Δυνατότητα τηλεπικοινωνιακής κάλυψης: Σε αυτό το κριτήριο δεν γίνεται λόγος μόνο για τα μέσα που θα χρησιμοποιούνται στο κομμάτι της επικοινωνίας της εταιρείας, όπως υπηρεσίες-Internet, fax, τηλέφωνο, αλλά και για την παροχή σήματος τον έλεγχο των συστημάτων του κάθε καταστήματος ξεχωριστά. Η περιοχή της Αττικής με μερικές εξαιρέσεις καλύπτεται πλήρως.



Διάγραμμα 22. Χάρτης των δυο πιθανών θέσης εγκατάστασης

Για να γίνει η επιλογή της καταλληλότερης για την εταιρεία θα χρειαστεί να γίνει μια συγκριτική αξιολόγηση. Σαν τοποθεσία Α δίνεται το ενοικιαζόμενο κτήριο στην περιοχή του κέντρου της Αθήνας, ενώ σαν επιλογή Β δίνεται το ιδιόκτητο κτήριο στην περιοχή του Γαλασίου. Το κάθε κριτήριο βαθμολογείται από το 0 (κακή επιλογή) έως το 10 (άριστα). Στην συνέχεια την βαθμολογία, κάθε κριτηρίου, την πολλαπλασιάζουμε με τον συντελεστή βαρύτητας(Σ.Β.) (όπου συνολικά πρέπει να έχει άθροισμα ίσο με το 100), ο οποίος μας δείχνει την σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου για την εταιρεία, δίνοντας το ανάλογο ποσοστό. Τέλος προσθέτουμε τα αποτελέσματα κάθε τοποθεσίας και βρίσκουμε την καλύτερη δυνατή επιλογή. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει και ο παρακάτω πίνακας που μας δείχνει μεταξύ των δυο τοποθεσιών, που προαναφέραμε, ποια υπερτερεί.

| Α/Α                              | ΚΡΙΤΗΡΙΑ   | ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ | ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ | Σ.Β.       | ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ  | ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ  |
|----------------------------------|--|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|                                  |  | Α         | Β         |            | Α          | Β          |
| 1                                | Δυνατότητα κάλυψης του μεγαλύτερου ποσοστού πελατών    | 8         | 7         | 30         | 240        | 210        |
| 2                                | Δυνατότητα ευρέσεως εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού | 10        | 9         | 15         | 150        | 135        |
| 3                                | Δυνατότητα μεταφορικών διευκολύνσεων                   | 9         | 7         | 20         | 180        | 140        |
| 4                                | Δυνατή τηλεπικοινωνιακή κάλυψη                         | 10        | 9         | 25         | 250        | 225        |
| 5                                | Κόστος διαμερίσματος                                   | 5         | 10        | 10         | 50         | 100        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΣΗΣ</b> |  |           |           | <b>100</b> | <b>850</b> | <b>810</b> |

Πίνακας 49. Πίνακας σταθμίσεως και βαθμολογήσεως των δυο υποψήφιων περιοχών

Εύκολα, από τον πίνακα συμπεραίνεται ότι μεγάλη βαρύτητα για την επιλογή της τοποθεσίας έχει η μεγαλύτερη κάλυψη των πελατών της εταιρείας, μιας και θέλει να φροντίζει αυτήν την συγκεκριμένη ομάδα η οποία εφόσον θα πρέπει να την εξυπηρετεί πιο συχνά είναι και η βασική πηγή εσόδων. Η δυνατότητα ευρέσεως εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού έχει μικρό συντελεστή βαρύτητας, διότι ενώ είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να έχει την ανάλογη τεχνογνωσία, παρόλα αυτά είναι πολύ εύκολο στις μέρες μας να βρεθούν άτομα στην Αττική. Οι μεταφορικές διευκολύνσεις είναι ένας βασικός πυλώνας τις επιλογής μας, διότι τυχόν καθυστερήσεις των εργαζομένων συνεπάγεται η μη γρήγορη εκκίνηση και έλεγχος του συστήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μη εξυπηρέτηση και αναγνώριση των πελατών από το σύστημα, απαγορεύοντάς τους τις αγορές. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η εύκολη πρόσβαση και άλλων ομάδων που έχει ανάγκη η εταιρεία, όπως νέων προμηθευτών, συνεργείο καθαρισμού ακόμα και τυχόν επενδυτών. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιλογής είναι οι τηλεπικοινωνιακές καλύψεις των δικτύων, μιας και μέσω αυτών θα γίνεται όλη η διαδικασία των αγορών από τους πελάτες, μέχρι και η έγκριση και έλεγχος της ηλεκτρονικής πληρωμής.

Το αποτέλεσμα που δείχνει ο συγκεκριμένος πίνακας δείχνει ότι η καταλληλότερη επιλογή είναι αυτή της Αθήνας, που αν και δεν είναι ιδιόκτητο, όπως η λύση του οικήματος στην περιοχή του Γαλασίου, παρόλα αυτά είναι συμφέρουσα λύση και πιο αποτελεσματική για την περίπτωση της εταιρείας Market & Go.

### 7.3 Διασφάλιση ποιότητας περιβάλλοντος

Ένας από τους βασικούς παράγοντας της δημιουργίας της Market & Go είναι το πλεονέκτημα φιλικότητας της τεχνολογίας αυτής προς το περιβάλλον. Ακόμη και η μικρή συνδρομή της εταιρείας στην μείωση χρήσης χαρτιού είναι σημαντική. Επίσης τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη συσκευασία και παράδοση στους πελάτες είναι όλα ανακυκλώσιμα, κάνοντας την εταιρεία μη επιζήμια προς το περιβάλλον. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος θα σταματήσουν εδώ. Η εταιρεία θα εκσυγχρονίζεται συνεχώς με νέες τεχνολογίες και λειτουργίες που θα της επιτρέπουν να μην παρεκκλίνει αυτού του σκοπού. Τέτοιες ενέργειες είναι:

1. Η μείωση της χρήσης των φυσικών πόρων, σε φυσιολογικά πλαίσια και τα οποία να βοηθούν στην ανάπτυξη της.
2. Η πολιτική να συμβαδίζει με τις Green IT μεθόδους, καθημερινά, ώστε να εξοικονομούνται τόσο ενέργεια, για υπολογιστές και ηλεκτρικές συσκευές.
3. Η συνεχής παρακολούθηση των νέων τεχνολογιών και υιοθέτησή τους, με σκοπό τα, όσο το δυνατόν, φιλικότερα στο περιβάλλον αποτελέσματα.
4. Η προσπάθεια ελαχιστοποίησης της κατανάλωσης ρεύματος και χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο κομμάτι της φόρτισης των μπαταριών. Η κύρια ενέργεια που θα μελετηθεί μελλοντικά είναι κυρίως η ηλιακή και δευτερευόντως η αιολική. Αυτό το πλάνο δύσκολα θα ευδοκιμήσει στα πλαίσια της Αττικής καθώς οι ανάγκες μας είναι πολύ μεγάλες, αλλά με την ανάπτυξη της εταιρείας σε περιοχές και πόλεις πιο αραιοκατοικημένες είναι πολύ εφικτός στόχος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

### 8.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης έργου

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης έργου αφορά τη συγκρότηση χρονικών προγραμμάτων (timetables) και ημερομηνιών κατά τις οποίες οι διάφοροι πόροι, όπως ο εξοπλισμός και το προσωπικό, θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που αποτελούν το έργο. Τα χρονοπρογράμματα αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού συλλέγονται και ενοποιούνται πληροφορίες σχετικές με την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων του έργου, τον προσδιορισμό των σχέσεων προτεραιότητας μεταξύ αυτών, των περιορισμών που επιβάλλονται από τη διαθεσιμότητα των πόρων ή τον προϋπολογισμό και τυχόν απαιτήσεις τήρησης προθεσμιών. Στόχος είναι να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Αν κάθε δραστηριότητα εκτελεστεί σύμφωνα με το σχέδιο, τότε θα ολοκληρωθεί το έργο;
- Σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να αρχίσει και να τελειώσει κάθε δραστηριότητα;
- Ποιες εργασίες είναι πιο κρίσιμες για την διασφάλιση της έγκαιρης ολοκλήρωσης του έργου;
- Ποιες μπορούν να καθυστερήσουν, χωρίς να καθυστερήσει η ολοκλήρωση αυτού και για πόσο χρονικό διάστημα;

Οι πληροφορίες–απαντήσεις που συλλέγονται τοποθετούνται σε ένα αποδεκτό πρόγραμμα, το οποίο μπορεί να παρουσιαστεί με διάφορους τρόπους, όπως χρονοδιάγραμμα ή διάγραμμα Gantt (ραβδόγραμμα το οποίο δείχνει τη σχέση των δραστηριοτήτων στο χρόνο).

Ο προγραμματισμός παρέχει ένα βασικό σύνδεσμο επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε ένα έργο. Με την ανάπτυξη ενός προγράμματος, ο διαχειριστής προγραμματίζει και παρακολουθεί το έργο συγκρίνοντας τις ημερομηνίες πραγματικής εκτέλεσης των εργασιών με τις προγραμματισμένες. Αν κριθεί αναγκαίο (απόκλιση από το χρονοδιάγραμμα) λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, δηλαδή ασκεί έλεγχο στο έργο.

### 8.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης έργου

Το έργο αποτελεί προϊόν της ανάγκης. Προορισμός του είναι η βελτίωση μιας υπάρχουσας κατάστασης, η οποία δεν κρίνεται ικανοποιητική ή να δημιουργήσει μια ολοκληρωτικά νέα κατάσταση με νέες ευκαιρίες όπως αυτό συμβαίνει και στην Market & Go. Σε αυτήν την προσπάθεια εμπλέκονται διαφορετικοί άνθρωποι και κοινωνικές ομάδες, με συχνά διαφορετικές βλέςεις σε σχέση με το έργο, οι οποίοι όμως αποτελούν την προϋπόθεση για να υπάρξει το έργο. Η ομάδα αυτή λοιπόν καλείται ουσιαστικά να υλοποιήσει το επερχόμενο έργο, το οποίο χωρίζεται σε Φάσεις (Phases), Διαδικασίες (Activities) ή ακόμη και υπό-διαδικασίες προκειμένου να γίνει πιο εύκολη η υλοποίησή του.

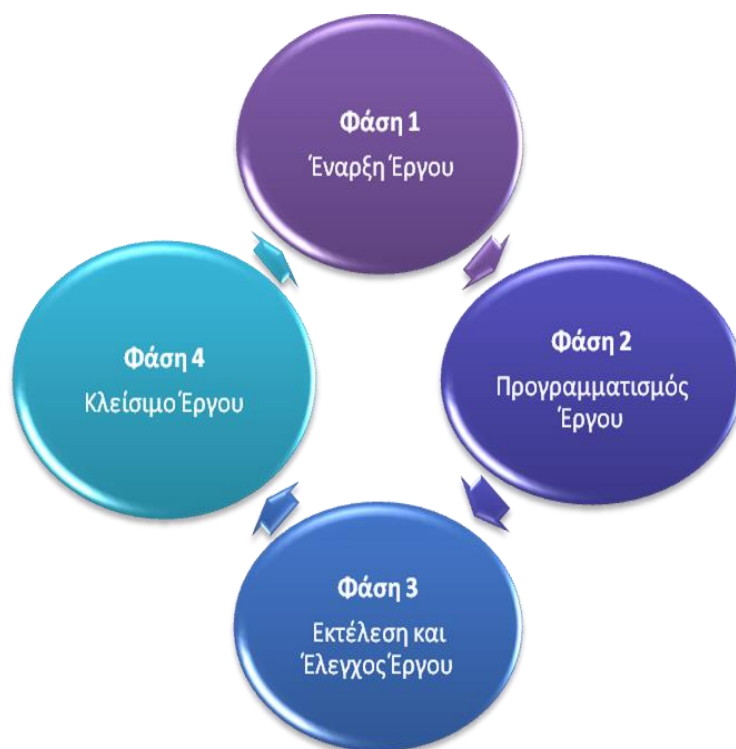
Κάθε φάση χαρακτηρίζεται από την ολοκλήρωση κάποιων επιμέρους στόχων, η οποία καταλήγει σε σχέδια, πρότυπα, προδιαγραφές, συμπεράσματα κλπ. τα οποία καλούνται Παραδοτέα (Deliverables) και τα οποία αποτελούν μέρος της διαδικασίας, με την οποία διασφαλίζεται ότι υπάρχει απόλυτος καθορισμός του έργου.



Το σύνολο των φάσεων ενός έργου, που το καθορίζουν πλήρως από την αρχή μέχρι το τέλος του, ονομάζεται Κύκλος Ζωής του έργου (Project life cycle).

Σύμφωνα με τη λογική θεώρηση, στην διάβρωση κάθε έργου διακρίνονται οι ακόλουθες φάσεις:

- Σύλληψη του έργου, που αποτελεί και την έναρξη ζωής του έργου. Ξεκινώντας από την επιθυμία για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης ή την εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας, μια αρχική ιδέα εξετάζεται από διαφορετικές σκοπιές. Παραδοτέα αυτής της φάσης αποτελούν:
  1. Ο καθορισμός του έργου (Project definition)
  2. Η μελέτη σκοπιμότητας (Feasibility study)
- Σχεδιασμός του έργου, αρχικά γίνεται η γενική μελέτη του έργου, η οποία καλύπτει τη χρονική, τεχνική, οικονομική και ποιοτική πλευρά του (χρονοπρογραμματισμός εργασιών αποτίμηση απαιτήσεων σε ανθρώπους, εξοπλισμό, υλικά, ποιοτικές προδιαγραφές, μελέτη κινδύνων, προϋπολογισμός του κόστους κλπ.). Με τον χρόνο η γενική μελέτη γίνεται λεπτομερής και καταλήγει στο Σχέδιο του έργου ή Σχέδιο δράσης (Project plan).
- Παραγωγή ή Εκτέλεση του Έργου. Είναι η φάση που οι εκτιμήσεις των μελετών αντικαθίστανται από τα πραγματικά δεδομένα και που προσαρμόζονται στις πραγματικές απαιτήσεις, όπως αυτές εκδηλώνονται σε καθημερινή βάση . Εκεί δοκιμάζεται η ποιότητα της μελέτης, η οργανωτική υποδομή του έργου, οι επιλογές των ανθρώπων, εξοπλισμού και αναλώσιμων πόρων.
- Θέση σε λειτουργία και παράδοση. Αυτή η φάση αποτελεί σημαία ότι το έργο εκτελέστηκε στη βάση του σχεδίου δράσης, ότι εκπληρώθηκαν όλες οι συμβατικές υποχρεώσεις, ότι δεν υπάρχουν κανενός είδους εκκρεμότητες και ότι το παραγόμενο προϊόν είναι άμεσα λειτουργικό και αξιόπιστο.



Διάγραμμα 23. Φάσεις εκτέλεσης έργου



Σε κάθε έργο πρέπει να υπάρχει ένας Υπεύθυνος ή Διαχειριστής ή Διευθυντής, ο οποίος έχει επικρατήσει διεθνώς να αποκαλείται με τον αγγλικό όρο Project Manager. Ο ρόλος του μπορεί να είναι ισχυρός χαλαρός ή συντονιστικός ανάλογα με το αντικείμενο του έργου, την οργανωτική υποδομή του εργολήπτη κλπ. Σε ορισμένες περιπτώσεις έργων, τα οποία είναι είτε καινοτόμα, είτε πολύπλοκα, στήριγμα του Project manager αποτελεί η Διευθύνουσα Επιτροπή του Έργου. Τον ρόλο του Project Manager θα αναλάβει ο Διαμαντής Νάσιος ο οποίος θα έχει τον απόλυτο έλεγχο και την λήψη αποφάσεων του έργου. Την υπόλοιπη ομάδα δηλαδή την Διευθύνουσα Επιτροπή του Έργου θα απαρτίζουν τα λοιπά ιδρυτικά μέλη της Market & Go δηλαδή ο Θεόδωρος Ευαγγέλου, κυρίως στον τεχνικό τομέα και οι Μαρία Παπαπαρασκευά και Παναγιώτα Νικολακοπούλου στον τομέα του Μάρκετινγκ και του Οικονομικού, καθώς ο καθένας στον τομέα του μπορεί να προσφέρει τις γνώσεις του σε οποιοδήποτε σημείο του έργου χρειαστεί.

### 8.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

Για την ορθότερη εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου είναι πολύ βασικό να οριστούν οι διαδικασίες οι οποίες θα οδηγήσουν στην επιτυχή ολοκλήρωση του. Τα βήματα αυτά για την Market & Go είναι τα ακόλουθα.

Βήμα Α. Σύσταση της εταιρείας και νομικές διευθετήσεις.

1. Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταιίρων για την ίδρυση της εταιρείας.
2. Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
3. Εξασφάλιση των κεντρικών γραφείων εγκατάστασης της εταιρείας
4. Επίσημη αίτηση προς τις αρχές
  - I. Εγγραφή στο επιμελητήριο
  - II. Εγγραφή σε ασφαλιστικό φορέα
  - III. Τεχνική άδειας εγκατάστασης
  - IV. Άδεια λειτουργίας
  - V. Δήλωση έναρξης επιτηδεύματος –ΑΦΜ– και θεώρηση βιβλίων
5. Επίσημη άδεια και κατοχύρωση επωνυμίας Market & Go
6. Επίσημη κατοχύρωση εμπορικού σήματος από το Υπουργείο Εμπορίου για τη σήμανση της εταιρείας και των προϊόντων της.
7. Επίσημη κατοχύρωση ονόματος χώρου της ιστοσελίδας της εταιρείας ([www.mng.gr](http://www.mng.gr)) από την ΕΕΤΤ.

Βήμα Β. Αναζήτηση προγράμματος επιδοτούμενης επιχορήγησης.

Εδώ θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία αναζήτησης και υποβολής ολοκληρωμένης πρότασης στο επιχειρησιακό πρόγραμμα "Νεοφυής Επιχειρηματικότητα" του ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) 2014-2020. Η έναρξη υποβολής προτάσεων αναμένεται να ξεκινήσει εντός του 2017. Ήδη από τα μέσα Μαΐου αναμένουμε τέτοια προγράμματα, τα οποία θα μας ωφελήσουν επενδυτικά.

Βήμα Γ. Αίτηση δάνειου Επαγγελματικής Στέγης & Εξοπλισμού.

Με το πέρας της διαδικασίας αναζήτησης χρηματοδότησης ΕΣΠΑ είτε η εταιρεία μας επιλεχθεί ή όχι, θα προχωρήσουμε στην αίτηση για δάνειο επαγγελματικής στέγης και εξοπλισμού από τράπεζα, σε αντίστοιχο πρόγραμμα με ευνοϊκούς όρους για καινοτόμες

επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό είναι ξεκάθαρο το πόσα χρήματα θα αιτηθεί η εταιρεία για δανεισμό.

**Βήμα Δ. Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας.**

Σε αυτό το βήμα οργανώνουμε τις πρώτες υλικές εργασίες που θα γίνουν στα γραφεία εγκατάστασης της εταιρείας. Θα γίνει αναδιαμόρφωση σύμφωνα με την μελέτη που έχει γίνει από μηχανικό. Έχει σημασία να υπάρχει συντονισμός των συνεργείων ώστε να μην υπάρξει καθυστέρηση των επόμενων βημάτων που είναι η εγκατάσταση του εξοπλισμού και στη συνέχεια το στήσιμο του συστήματος των καταστημάτων.

**Βήμα Ε. Προμήθεια εγκατάσταση εξοπλισμού γραφείου και εκπαίδευση προσωπικού γραφείων.**

Σε αυτό το στάδιο ανάπτυξης του εταιρικού μας πλάνου περιλαμβάνεται η προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων, που έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο πρώτες ύλες και εφόδια. Επίσης συναντάμε και την προμήθεια και εγκατάσταση όλου του εξοπλισμού που έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο τεχνολογία και εξοπλισμός. Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει τόσο υλικό όσο και λογισμικό. Μετά την ολοκλήρωση του βήματος αυτού τα γραφεία της εταιρείας θα είναι σε θέση να μπορούν να υποδεχθούν το προσωπικό. Αρχικά θα είναι οι Developers και το τμήμα του IT που θα δημιουργήσει τις διεργασίες και το σύστημα της εταιρείας, ενώ εν συνεχεία θα είναι το προσωπικό που θα εκπαιδεύεται για τους χώρους αυτούς.

**Βήμα Ζ. Ενοικίαση και διαμόρφωση χώρων καταστημάτων**

Σε αυτό το στάδιο θα γίνει η έρευνα και η διαμόρφωση των χώρων που θα έχουμε τα πρώτα μας καταστήματα. Αφού βρούμε και ολοκληρώσουμε τις διαδικασίες ενοικίασης των χώρων στη συνέχεια θα τοποθετήσουμε τα μηχανήματα, όπως scanners, ψυγεία, ταμεία, λάμπες, κοκ χρειάζεται. Πρέπει να γίνουν όλες οι διαδικασίες μαζί, ώστε η έναρξη λειτουργίας να μην απέχει πολύ μικραίνοντας απώλειες από πωλήσεις κατά τους πρώτους μήνες.

**Βήμα Η: Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού καταστημάτων.**

Στο βήμα αυτό θα επιλεγεί το ανθρώπινο δυναμικό και θα εκπαιδευτεί στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Η εκπαίδευση θα γίνει από τον υπεύθυνο του τμήματος IT και 3 από τους developers. Στόχος μας είναι τα άτομα που θα είναι σε θέση να εξηγούν και να επιλύουν οποιαδήποτε απορία των πελάτων να είναι άρτια καταρτισμένα με το αντικείμενο.

**Βήμα Θ. Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις.**

Το θέμα του μάρκετινγκ επειδή απαιτεί αρκετό χρόνο μελέτης ενδείκνυται να ξεκινήσει νωρίτερα ώστε να μπορεί να λειτουργήσει ελάχιστα μετά την ίδρυση της εταιρείας. Το Marketing πρόκειται για μια καίρια και σημαντική επένδυση για κάθε εταιρεία, πόσο μάλλον για μια νεοφυής εταιρεία σε έναν άμεσα ευάλωτο και δύσκολο κλάδο.

**Βήμα Ι. Επιθεώρηση, συντονισμός, δοκιμές, έλεγχος.**

Σε αυτό το στάδιο ο επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου θα διεξάγει συνολική επιθεώρηση της εταιρείας σε όλες τις διαδικασίες και σε όλα τα τμήματα και εγκαταστάσεις. Σκοπός αυτού του ελέγχου είναι να διαπιστωθεί η ορθή ολοκλήρωση των εφαρμογών και των διαδικασιών των εγκαταστάσεών της.

Ταυτόχρονα, πρέπει να γίνουν και κάποιες ενέργειες ώστε να συντονιστούν οι επιμέρους εργασίες, καθώς και για ο έλεγχος της λειτουργίας του συνόλου του εξοπλισμού και

συνεργασίας του έμψυχου δυναμικού. Όλα αυτά συντελούν στο να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία είναι πλήρως έτοιμη ώστε να ξεκινήσει τη λειτουργία της.

Βήμα Κ. Λειτουργία της επιχείρησης, έλεγχος, διορθώσεις.

Τέλος στο τελευταίο βήμα εντάσσονται οι πρώτες ημέρες λειτουργίας της επιχείρησης στο οποίο ο υπεύθυνος εκτέλεσης έργου μαζί με τον Διευθυντή της εταιρίας ελέγχουν την λειτουργία της σε πραγματικές συνθήκες. Χρειάζεται αμεσότητα και ανταπόκριση στα πρώτα θέματα που θα προκύψουν. Μπορεί να φαντάζει σαν μια επανάληψη του Βήματος Ι, αλλά είναι καθοριστικό για την συνέχεια, καθώς εδώ θα δούμε την ανταπόκριση των συστημάτων, αλλά και των υπαλλήλων σε καταστάσεις αντίστοιχης πίεσης. Υπάρχει η πιθανότητα να χρειαστούν μικρές αναπροσαρμογές ώστε να επέλθει καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Η αποτελεσματικότητα και η ρεαλιστικότητα ενός χρονοδιαγράμματος εξαρτάται από τον ακριβή προγραμματισμό κάθε εργασίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτική προσέγγιση του χρόνου που χρειάζεται κάθε εργασία. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα αντικατοπτρίζουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις. Για το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, λάβαμε υπόψη τα προαναφερθέντα βήματα εκτέλεσης του έργου. Η ολοκλήρωση καθενός παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

| Κωδικός Δραστηριότητας | Περιγραφή Δραστηριότητας   | Αμέσως Προηγούμενη Δραστηριότητα | Χρόνος σε Εβδομάδες | Χρόνος σε Μήνες |
|------------------------|--|----------------------------------|---------------------|-----------------|
| A                      | Σύσταση της εταιρείας και νομικές διευθετήσεις                                 | -                                | 4                   | 1               |
| B                      | Αναζήτηση προγράμματος επιδοτούμενης επιχορήγησης                              | A                                | 4                   | 1               |
| Γ                      | Αίτηση δάνειου Επαγγελματικής Στέγης & Εξοπλισμού                              | B                                | 4                   | 1               |
| Δ                      | Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας   | Γ                                | 8                   | 2               |
| E                      | Προμήθεια εγκατάστασης εξοπλισμού γραφείου και εκπαίδευση προσωπικού γραφείων. | Δ                                | 6                   | 1.5             |

|   |   |      |    |   |
|---|---|------|----|---|
| Z | Ενοικίαση και διαμόρφωση χώρων καταστημάτων         | E    | 8  | 2 |
| H | Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού καταστημάτων | Z    | 12 | 3 |
| Θ | Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις                        | E    | 12 | 3 |
| I | Επιθεώρηση, συντονισμός, δοκιμές, έλεγχος           | H, Θ | 4  | 1 |
| K | Λειτουργία της επιχείρησης, έλεγχος, διορθώσεις     | I    | 4  | 1 |

Πίνακας 50. Στάδια εκτέλεσης έργου

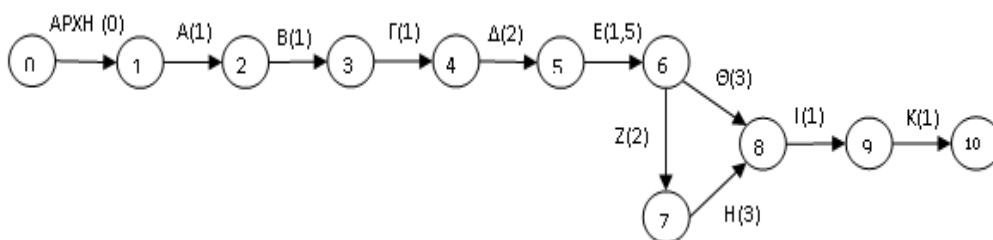
Όπως έχει είδη αναφερθεί κάποια βήματα υλοποίησης του έργου μπορούν να προχωράνε παράλληλα. Στον πίνακα με τα στάδια εκτέλεσης έργου καθώς και στο διάγραμμα GANTT φαίνονται οι παράλληλες αυτές εργασίες.

| Κωδικός Δραστ. | Περιγραφή Δραστηριότητας                                  | Χρόνος σε μήνες | Μαρ | Απρ | Μαΐ | Ιουν | Ιουλ | Αυγ | Σεπ | Οκτ | Νοε | Δεκ | Ιαν | Φεβ | Μαρ | Απρ |
|----------------|---|-----------------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A              | Σύσταση της εταιρείας και νομικές, οικονομικές απαιτήσεις | 1               | ■   |     |     |      |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| B              | Ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτούμενης επιχορήγησης            | 1               |     | ■   |     |      |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Γ              | Αίτηση δάνειου Επαγγελματικής Στέγης & Εξοπλισμού         | 1               |     |     | ■   |      |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Δ              | Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας                          | 2               |     |     |     | ■    | ■    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Ε              | Προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού γραφείου             | 1,5             |     |     |     |      |      | ■   | ■   |     |     |     |     |     |     |     |
| Z              | Προμήθεια εγκατάσταση ηλεκτρο μηχανολογικού εξοπλισμού    | 2               |     |     |     |      |      |     | ■   | ■   |     |     |     |     |     |     |
| H              | Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού                    | 3               |     |     |     |      |      |     |     |     | ■   | ■   | ■   |     |     |     |
| Θ              | Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις                              | 3               |     |     |     |      |      |     |     | ■   | ■   | ■   |     |     |     |     |
| I              | Επιθεώρηση, συντονισμός, δοκιμές, έλεγχος                 | 1               |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |     | ■   |     |     |
| K              | Λειτουργία της επιχείρησης, έλεγχος, διορθώσεις           | 1               |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |     |     | ■   | ■   |

Διάγραμμα 24. Διάγραμμα Gantt

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα η εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου υπολογίζεται να διαρκέσει 18 μήνες. Αν η υλοποίηση ξεκινήσει τον Ιούνιο του 2017, η εταιρεία θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει τις υπηρεσίες τον Δεκέμβριο 2018.

Για τον καλύτερο προγραμματισμού του έργου γίνεται ανάλυση του κρίσιμου μονοπατιού στην παρακολούθηση των βημάτων. Με τον τρόπο αυτό αναδίνονται -οπτικά- οι κρίσιμες διεργασίες οι οποίες θα επηρεάσουν την ολοκλήρωση του έργου αν αλλάξει η χρονική τους διάρκεια. Η ακολουθία των εργασιών είναι κυρίως σειριακή με εξαίρεση το σημείο της εγκατάστασης εξοπλισμού και εκπαίδευσης προσωπικού.



Διάγραμμα 25. Διάγραμμα κρίσιμου μονοπατιού δραστηριοτήτων (CPM)

#### 8.4 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος

Το κόστος των πόρων που χρειάζονται για την εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος οφείλουμε να το υπολογίσουμε πολύ προσεκτικά, ώστε να μπορέσουμε να καλύψουμε κάθε πιθανή δαπάνη που πρόκειται να γίνει, για την ολοκλήρωση των εντός και εκτός εταιρείας εργασιών που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτείται

να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως τη στιγμή που η νέα εταιρεία θα είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία. Σε καμία περίπτωση, δεν περιλαμβάνει έξοδα τα οποία έχουν ήδη αναφερθεί ή έχει γίνει λόγος σε προηγούμενα κεφάλαια. Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται η εκτίμηση του κόστους που προβλέπεται από την εταιρεία ώστε να διευθετηθούν όλα τα στάδια εκτέλεσης του προγράμματος.

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                       | ΚΟΣΤΟΣ       |
|--|--------------|
| Σύσταση Εταιρείας και Νομικές απαιτήσεις | 2510         |
| Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας         | 28680        |
| Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού   | 15678        |
| Marketing πριν τις πωλήσεις              | 7420         |
| Επιθεώρηση, Συντονισμός, Έλεγχος         | 2480         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                            | <b>56768</b> |

Πίνακας 51. Κόστος εκτέλεσης προγράμματος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 9.1 Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγηση της επένδυσης

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου που εξετάζεται. Στόχος της διεξαγωγής αυτής της ανάλυσης είναι ο εντοπισμός των τυχόν αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή των απαραίτητων βελτιώσεων, ώστε να αντισταθμιστεί και να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

Το πρώτο στάδιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης περιλαμβάνει την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών, όπως επίσης και των προβλεπόμενων εκροών, που συνεπάγονται, της παρούσας επένδυσης. Συγκεκριμένα, ως επένδυση ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και την παροχή ωφελειών στο μέλλον. Ο βασικότερος παράγοντας στην περίπτωση αυτή είναι το πώς οι χρηματοοικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, όπως επίσης και τη δημιουργία ρευστότητας, κάνοντας χρήση αυτού του ενεργητικού.

Έπειτα σειρά έχει η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, παίρνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν. Η αξιολόγηση, λοιπόν, της επένδυσης αποτελείται από το σχεδιασμό και την ανάλυση εναλλακτικών σχεδίων εκροών με στόχο την επιλογή εκείνου που προσφέρει τη μέγιστη δυνατή απόδοση επί του επενδυόμενου κεφαλαίου.

Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης για κάθε πιθανό επενδυτή.

### 9.2. Ανάλυση συνολικού Κόστους Επένδυσης

Για να είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα και το πόσο συμφέρουσα είναι η δημιουργία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου χρειάζεται να εστιάσουμε στις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπορούμε να βρούμε όλα εκείνα τα στοιχεία του επενδυτικού σχεδίου, που έχουν αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Κάθε πιθανή εκτίμηση του κόστους που έχει εξεταστεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και αναλύουν τις δαπάνες εκείνες που αναμένεται να γίνουν κατά την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και το σύνολο των δαπανών που χρειάζονται, με σκοπό η εταιρεία να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης. Πιο αναλυτικά, το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$



Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (πόροι για αναδιαμόρφωση των χώρων της εταιρείας και αγορά ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού του προγράμματος) και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη εταιρείας υπηρεσιών Market & Go αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

| Πάγιες Επενδύσεις                        |                   |
|--|-------------------|
| Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας         | 28680             |
| Ηλεκτρονικός μηχανολογικός εξοπλισμός    | 5491945,76        |
| Προπαραγωγικές Δαπάνες                   |                   |
| Σύσταση Εταιρείας και Νομικές απαιτήσεις | 2510              |
| Marketing πριν τις πωλήσεις              | 7420              |
| Έρευνα Αγοράς/Ταξίδια                    | 5.630 €           |
| Τεχνικές Μελέτες                         | 7.895 €           |
| Λοιπά Έξοδα                              | 4.145 €           |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                            | <b>5548225,76</b> |

Πίνακας 52. Πάγιο ενεργητικό

### 9.2.1 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η μονάδα ολικά ή μερικά (αγορά πρώτων υλών, εφοδίων κλπ.) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Στην παρούσα εξίσωση το Τρέχον Ενεργητικό ισοδυναμεί με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών. Στο Τρέχον Παθητικό συγκαταλέγονται ποσά από τους πληρωτέους λογαριασμούς. Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό.

Στη συνέχεια θα δούμε τα δεδομένα του κόστους για κάθε ένα στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) ενώ θα καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα συγκεκριμένα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας το με τις συνολικές ημέρες του έτους ( $Y=360/X$ ). Έπειτα, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B=A/Y$ ), για να λαμβάνονται, εν τέλει, οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των λογαριασμών, που πρέπει να εισπραχθούν από τους πελάτες, και των αποθεμάτων τελικών προϊόντων είναι απαραίτητο να έχει υπολογισθεί πρωτίστως το αντίστοιχο επιμέρους ετήσιο κόστος

παραγωγής. Αυτό γίνεται επειδή οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος.

Επιπλέον, σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι όλοι οι πιθανοί καταβαλλόμενοι τόκοι για την πληρωμή του δανείου, που επίσης απαιτούνται για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης, θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα του τρέχοντος κεφαλαίου.

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να υπολογιστούν οι αποσβέσεις που θα χρειαστεί να λάβουν χώρα ανά έτος από το πάγιο ενεργητικό, οι οποίες ακολουθούν τη γραμμική (σταθερή) μέθοδο. Βάση αυτής της μεθόδου το κόστος που προβλέπεται να αποσβεστεί (είναι ίσο με το συνολικό αρχικό κόστος κτήσεως, αφού σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία η υπολειμματική αξία των παγίων θεωρείται ότι είναι ίση με το μηδέν) διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής (10 έτη) και το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό της απόσβεσης. Χρειάζεται, ωστόσο, να σημειωθεί ότι μέρος του παγίου ενεργητικού που αφορά στην αγορά γηπέδου δεν υπόκειται σε απόσβεση, όπως συμβαίνει με τα υπόλοιπα πάγια περιουσιακά στοιχεία, καθώς θεωρείται πως έχει απεριόριστη διάρκεια ωφέλιμης ζωής. Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέραμε ως τώρα, παρατίθεται ο ακόλουθος τύπος υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = \text{Αξία Κτήσης Παγίου Στοιχείου} / \text{Ωφέλιμη Ζωή}$$

Σύμφωνα με τον παραπάνω τύπο, προκύπτει ότι η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 5.548.225,76/5 = 1.109.645,15 \text{ €}$$

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, ο υπολογισμός των αναγκών της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

| ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ |   |
|--|---|
| A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι                               | 12 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους                      |
| B. Αποθέματα:  |   |
| Ανταλλακτικά Εξοπλισμού                                  | 15 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής   |
| Αναλώσιμα  | 360 ημέρες  |
| Γ. Μετρητά στο ταμείο                                    | 30 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τα λοιπά εφόδια και τις αποσβέσεις |
| Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι                                 | 15 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων                                      |

Πίνακας 53. Απαιτήσεις Ενεργητικού και Παθητικού

| ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Πρώτες ύλες και λουπά εφόδια         | 508.601.550,20          |
| Ανθρώπινο Δυναμικό                   | 647027623,5             |
| Γενικά έξοδα                         | 73560                   |
| Έξοδα Marketing                      | 7420                    |
| Αποσβέσεις                           | 5.548.225,76            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                        | <b>1.161.258.379,51</b> |

Πίνακας 54. Κόστος παραγωγής 5-ετίας

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                      | ΚΟΣΤΟΣ                              | ΗΜΕΡΕΣ<br>ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ<br>ΚΑΛΥΨΗΣ | ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ<br>ΚΥΚΛΟΥ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ | ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ<br>ΑΝΑΓΚΕΣ<br>ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                                | I. ΤΡΕΧΟΝ<br>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ             |                                |                                   | 21.210.432,10 €                   |
| A. Λογαριασμοί<br>Εισπρακτέοι  | 545.069.873,53                      | 12                             | 30                                | 18.168.995,78                     |
| B. Αποθέματα                   |                                     |                                |                                   |                                   |
| Ανταλλακτικά<br>Εξοπλισμού     | 0                                   | 0                              | 0                                 | 0                                 |
| Αναλώσιμα                      | 57825                               | 15                             | 24                                | 2409,38                           |
| Γ. Μετρητά στο<br>ταμείο       | 36.468.323,33                       | 30                             | 12                                | 3.039.026,94 €                    |
|                                | II. ΤΡΕΧΟΝ<br>ΠΑΘΗΤΙΚΟ              |                                |                                   | 21.191.731,26 €                   |
| Δ. Λογαριασμοί<br>πληρωτέοι    | 508.601.550,20                      | 15                             | 24                                | 21.191.731,26 €                   |
|                                | III . ΚΑΘΑΡΟ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟ<br>ΚΙΝΗΣΗΣ |                                |                                   | 18.700,84 €                       |
|                                | IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ |                                |                                   | 550.618.099,29                    |
| Πρώτες Ύλες και<br>άλλα εφόδια |                                     |                                |                                   | 508.601.550,20                    |
| Αποσβέσεις                     |                                     |                                |                                   | 5.548.225,76                      |
| Σύνολο                         |                                     |                                |                                   | 36.468.323,33                     |
|                                | V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ<br>ΜΕΤΡΗΤΑ           |                                |                                   | 3.039.026,94 €                    |

Πίνακας 55. Ανάγκες έτους 2018

Όλες οι επιμέρους αναλύσεις του κόστους της επένδυσης, που προηγήθηκαν, επιτρέπουν τον υπολογισμό του συνολικού κόστους αυτής, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ               | ΚΟΣΤΟΣ         | ΠΟΣΟΣΤΟ (%) |
|-------------------------|----------------|-------------|
| ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ        | 5.548.225,76 € | 99,66       |
| ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ | 18.700,84 €    | 0,34        |
| ΣΥΝΟΛΟ                  | 5.566.926,60 € | 100,00      |

Πίνακας 56. Συνολικό κόστος επένδυσης

Όπως εύκολα γίνεται κατανοητό λοιπόν από τους ανωτέρω υπολογισμούς, το συνολικό κόστος της επένδυσης για την επόμενη πενταετία ανέρχεται στα 1.161.258.379,51 ευρώ. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, το 7,22% του κόστους της επένδυσης αναφέρεται σε πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικά έξοδα, ενώ το 92,78% είναι το καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

### 9.3 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

Όπως είναι φυσικό, το συνολικό αυτό κόστος επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Προκείμενου λοιπόν η επιχείρηση να καλύψει το συνολικό κόστος επένδυσης, θα πρέπει να προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), λαμβάνοντας μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 1.161.300.000 ευρώ, ώστε να έχει από την αρχή στα ταμεία της όλο το ποσό επένδυσης εξ αρχής. Αυτό θα δυσκολέψει την κερδοφορία της, αλλά θα μειώσει τον κίνδυνο μη ρευστότητας, για την δημιουργία των νέων της καταστημάτων. Ενώ τα υπόλοιπα ποσά θα δοθούν από τους μετόχους και από τα κέρδη που θα επισέλθουν. Ο τόκος του δανείου αυτού υπολογίζεται βάσει του ετήσιου σταθερού ονομαστικού επιτοκίου, το οποίο ισούται με 10%, ενώ η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με 5 χρόνια.

Για να υπολογιστούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης ανάλογα με το κάθε έτος της επένδυσης, σχετικά με το συγκεκριμένο δάνειο, θα πρέπει εν πρώτοις να υπολογιστεί η σειρά των περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών που θα καταβάλλονται στους δανειστές μας ,στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου. Αυτό σημαίνει πως καλούμαστε να υπολογίσουμε το κόστος κάθε μιας από τις ισόποσες δόσεις του δανείου που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε έτους της περιόδου αποπληρωμής των επόμενων ετών.

Ο τύπος που ακολουθεί μας δείχνει τον ανατόκισμο, ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της ετήσιας δόσης του δανείου, παίρνοντας ως βάση όλα όσα δεδομένα πήραμε παραπάνω:

$$A = P (A/P, i \%, N)$$

Όπου:

$i$  = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 10%

$N$  = Αριθμός περιοδικών τοκισμού, ίσος με 5 έτη

$A$  = Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου, για την ομοιογενή σειρά πληρωμών των 5 ετών

$P$  = Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με 1.161.300.000 ευρώ

$(A/P, i \%, N)$  = Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου, ίσος με:  $i (1 + i)^N / [(1 + i)^N - 1]$

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου θα είναι ίση με:

$$A = 1.161.300.000 \text{ ευρώ} * 0,1222222 \Rightarrow A=141.936.664 \text{ €}$$

Όσον αφορά στις ετήσιες τοκοχρεολυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, αυτές παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

| ΕΤΟΣ | ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ (Α)  | ΤΟΚΟΣ (Τ=6%*Υ) | ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (Χ=Α-Τ) | ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (Υ=ΚΕΦΑΛΑΙΟ-Χ) |
|------|------------------|----------------|-------------------|--|
| 2018 | ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΑΡΙΤΟΣ |                |                   | 1.161.300.000                                |
| 2019 | 141.936.664      | 69678000       | 72.258.664        | 1.089.041.336                                |
| 2020 | 141.936.664      | 65342480,16    | 76.594.184        | 1.012.447.152                                |
| 2021 | 141.936.664      | 8516199,84     | 133.420.464       | 879.026.688                                  |
| 2022 | 141.936.664      | 8516199,84     | 133.420.464       | 745.606.224                                  |

Πίνακας 57. Πίνακας εξυπηρέτησης δανείου

#### 9.4. Ανάλυση Συνολικού Κόστους

Οι βασικές ανάγκες κάθε επένδυσης και ειδικότερα σε αυτόν τον κλάδο και με αυτήν την προσφερόμενη υπηρεσία είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα. Έχοντας αυτά σαν βάση καταλαβαίνουμε ότι η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας για την εκτίμηση της αποδοτικότητας της εταιρείας την οποία μελετάμε και ως εκ τούτου, της βιωσιμότητας του παρόντος επενδυτικού σχεδίου. Η περίπτωση μη προσεκτικού ελέγχου του συνολικού κόστους, που εξετάζουμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι πολύ πιθανό να επιφέρει σημαντικές συνέπειες για την ανάπτυξη, βιωσιμότητα, και ευημερία της παρούσης εταιρείας.

Σε πρώτο στάδιο χρειάζεται να γίνει η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της εταιρείας. Σε αυτήν την φάση περιλαμβάνονται οι εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους παραγωγής, όπως αυτά έχουν αναφερθεί στην ανάλυση των παραπάνω κεφαλαίων. Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε την εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου:

| ΕΤΟΣ | ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ | ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ | ΕΞΟΔΑ MARKETING | ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ   | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ |
|------|--------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------------|
| 2018 | 3.890.801,00 €     | 73.560,00 €  | 28.454,40 €     | 5.548.225,76 | 9.541.041,16 €            |
| 2019 | 5.697.429,01 €     | 74.295,60 €  | 15.023,09 €     | 5.548.225,76 | 11.334.973,46 €           |
| 2020 | 6.820.732,73 €     | 75.112,85 €  | 22.112,86 €     | 5.548.225,76 | 12.466.184,20 €           |
| 2021 | 8.677.122,25 €     | 76.089,32 €  | 36.554,76 €     | 5.548.225,76 | 14.337.992,09 €           |
| 2022 | 10.592.353,33 €    | 77.382,84 €  | 34.385,47 €     | 5.548.225,76 | 16.252.347,40 €           |

Πίνακας 58. Συνολικό κόστος παραγωγής

##### 9.4.1 Υπολογισμός αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Κάθε μια από τις ανάγκες της επιχείρησης πρέπει να υπολογιστεί ακριβώς μια φορά. Αυτό συμβαίνει επειδή η συμβολή τους, για την οριστική απόφαση και ένδειξη για την βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, είναι καθοριστική. Με το να μην υπολογίσουμε κάποια από τις ανάγκες μας σε κεφάλαιο κίνησης ή αν την υπολογίσουμε παραπάνω από μια φορές, θα έχει σαν αποτέλεσμα να έχουμε εσφαλμένα νούμερα και εκτιμήσεις. Αυτού του

είδους η προσέγγιση πρέπει να γίνεται για κάθε έτος και ως προς το σύνολο της επένδυσης, κάνοντας τον παρόντα υπολογισμό απαραίτητο.

Για να μπορέσουμε να υπολογίσουμε πιο εύκολα τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και ανάγκες μας απαραίτητη ανάγκη είναι η αναφοράς σε αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού για κάθε κατάσταση και την προμήθεια των προϊόντων τα οποία θα εμπορευόμαστε. Στον πίνακα που ακολουθεί εξετάζουμε τις συνολικές ανάγκες της επιχείρησης σε αποθέματα:

| ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ | 3    | 5    | 9    | 11   | 16   |
| ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ    | 40   | 44   | 51   | 53   | 57   |

Πίνακας 59. Τεμάχια σε αποθέματα

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε όλες τις διαχρονικές απαιτήσεις της Market & Go σε κεφάλαιο κίνησης, όπως αυτές εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ                           |                    |                    |                    |                    |                    |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                      | 2018               | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               |
| <b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>          |                    |                    |                    |                    |                    |
| Α. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ           | 71.136.000,00 €    | 125.192.400,00 €   | 184.273.800,00 €   | 304.623.000,00 €   | 491.220.960,00 €   |
| Β. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ                         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         |
| Γ. ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ                | 1.161.300.000,00 € | 1.125.465.887,66 € | 1.043.063.539,48 € | 934.435.556,68 €   | 864.808.290,82 €   |
| Δ. ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ      | 1.232.438.409,38 € | 1.250.660.697,03 € | 1.227.339.748,86 € | 1.239.060.966,05 € | 1.356.031.660,19 € |
| <b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>           |                    |                    |                    |                    |                    |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ                | 5.297.932,81 €     | 10.595.865,63 €    | 12.866.408,26 €    | 17.407.493,53 €    | 21.191.731,26 €    |
| <b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| (I-II)                               | 1.227.140.476,56 € | 1.240.064.831,40 € | 1.214.473.340,59 € | 1.221.653.472,52 € | 1.334.839.928,94 € |
| <b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b> |                    |                    |                    |                    |                    |
| Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                  | 176.984.389,06 €   | 275.309.049,64 €   | 334.303.846,00 €   | 452.293.438,70 €   | 550.618.099,29 €   |
| Β. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ            | 59.785.385,88 €    | 93.027.504,88 €    | 113.165.394,28 €   | 153.297.363,08 €   | 89.325.902,08 €    |
| Γ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ                        | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     |
|                                      | 111.650.777,42 €   | 176.733.319,00 €   | 215.590.225,96 €   | 293.447.849,86 €   | 455.743.971,45 €   |
| <b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>        |                    |                    |                    |                    |                    |
|                                      | 111.650.777,42 €   | 176.733.319,00 €   | 215.590.225,96 €   | 293.447.849,86 €   | 455.743.971,45 €   |

Πίνακας 60. Απαιτήσεις της Market & Go σε κεφάλαιο κίνησης

## 9.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Για να μπορέσει κάθε προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο να υλοποιηθεί είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε τις βασικές λογιστικές καταστάσεις που θα συναντήσουμε, βάση των προβλέψεων που έχουμε κάνει ως τώρα.

Η παρουσίαση, ανάλυση, σύνταξη και μελέτη των παρουσών λογιστικών καταστάσεων της Market & Go είναι πολύ σημαντική διαδικασία η οποία απαιτεί προσοχή και σωστό συντονισμό. Βάση αυτού θα έχουμε μια πρώτη εικόνα και οπτική του τι είδους και ποσού χρηματοδότησης θα χρειαστεί το παρόν επενδυτικό πλάνο για την βιωσιμότητα και τη σωστή λειτουργία της υπό εξέτασης εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα έχουμε αναφέρει παραπάνω, οι λογιστικές καταστάσεις που καλούμαστε να αναλύσουμε, για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως
- Ο Ισολογισμός
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών



### 9.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Τα αποτελέσματα που μας δίνει η λογιστική κατάσταση μιας οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου ονομάζεται Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως. Πιο συγκεκριμένα θα αναλύσουμε και θα υπολογίσουμε τα καθαρά κέρδη (εισοδήματα), ελλείματα (ζημίες) του επενδυτικού σχεδίου που είναι υπό εξέταση για κάθε έτος ξεχωριστά.

Βάσει όλων όσων αναφέραμε μόλις ότι θα εξετασθούν στην παρούσα ενότητα, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα επόμενα πέντε (5) έτη της υπό ίδρυση μονάδας δίνονται στην ακόλουθη διάταξη:

Από το Καθαρό Κέρδος του 1<sup>ου</sup> έτους, αφαιρούμε τα τοκοχρεολύσια και τα μερίσματα των μετόχων, που ανέρχονται στα 5 και 40% αντίστοιχα, και μας μένουν στο ταμείο 24.052.831,43€. Αυτά θα προστεθούν στον 2<sup>ο</sup> χρόνο και για να μπορέσει να έχει λιγότερες απώλειες η εταιρεία, ενώ αυτό το ποσό, το οποίο θα μας υπολείπεται, μπορεί να καλυφθεί από το δάνειο που ήδη υπάρχει στο ταμείο, καθώς δεν θα μας επηρεάσει στην μελλοντική κερδοφορία.

### 9.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Τα αποτελέσματα των λογιστικών καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσεως και ο Ισολογισμός, για τον οποίο θα γίνει λόγος στη συνέχεια, μας παρουσιάζουν τα περιουσιακά στοιχεία και τι ανήκει στην εκάστοτε υπό εξέταση επιχείρηση. Παρόλα αυτά δεν μας δίνουν ξεκάθαρη εικόνα για τον χρηματοδοτικό προγραμματισμό, την δυνατότητα δηλαδή και τον συντονισμό πληρωμών από την εταιρεία καθώς και την ρευστότητά της. Για αυτόν τον λόγο χρειάζεται η δημιουργία ενός ετήσιου πίνακα ταμειακής ροής, βάση του οποίου θα μπορούμε να βλέπουμε και να υπολογίζουμε τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, και κυρίως τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης, θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη η δημιουργία και παρουσίαση ενός Πίνακα Χρηματικών Ροών, ο οποίος θα μπορεί να περιγράψει όλες τις μεταβολές τόσο των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών), όπως επίσης και την ανάλυση και συγκέντρωση όλων των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπορούμε να ορίσουμε καλύτερα το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου. Επίσης, όσες διαφοροποιήσεις προκύπτουν στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδύσιμα στοιχεία, που συναντάμε στην κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, όπως και η εν συνεχεία αξιολόγησή τους μας δίνει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, δεδομένου ότι υποδεικνύει τον τρόπο κατά τον οποίο ο οργανισμός μας επιλέγει να καλύψει τις ανάγκες του σε κεφάλαια, οι πόροι από τους οποίους αντλήθηκαν τα κεφάλαια αυτά, αλλά και τη μέθοδο διανομής των κερδών που θα έρθουν από τη λειτουργία της μονάδας. Βάση όλων αυτών, οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της επιχείρησης για τις χρονιές τις οποίες αναλύουμε, στην παρούσα μελέτη, παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

|                                   | 2017 (ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ) | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ             | 5.566.926,60 €                | 71.136.000 €     | 125.192.400 €    | 184.273.800 €    | 304.623.000 €    | 491.220.960 €    |
| ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ            | 5.566.926,60 €                | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           |
| ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ                | 0,00 €                        | 71.136.000,00 €  | 125.192.400,00 € | 184.273.800,00 € | 304.623.000,00 € | 491.220.960,00 € |
| B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ              | 5.548.225,76 €                | 108.678.127,41 € | 153.271.637,46 € | 172.609.193,32 € | 246.692.971,70 € | 361.171.984,07 € |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ         | 5.548.225,76 €                | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           | 0,00 €           |
| ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ                | 0,00 €                        | 71.136.000,00 €  | 11.334.973,46 €  | 12.466.184,20 €  | 14.337.992,09 €  | 16.252.347,40 €  |
| ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ                 | 0,00 €                        | 17.862.538,06 €  | 0,00 €           | 8.662.576,02 €   | 43.021.019,73 €  | 96.579.265,09 €  |
| ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΑ                     | 0,00 €                        | 0,00 €           | 141.936.664,00 € | 141.936.664,00 € | 141.936.664,00 € | 141.936.664,00 € |
| ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (5%)          | 0,00 €                        | 2.186.621,04 €   | 0,00 €           | 1.060.418,79 €   | 5.266.366,21 €   | 11.822.634,18 €  |
| ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ (40%)                   | 0,00 €                        | 17.492.968,31 €  | 0,00 €           | 8.483.350,31 €   | 42.130.929,67 €  | 94.581.073,40 €  |
| Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΑ (Α-Β)              | 18.700,84 €                   | -37.542.127,41 € | -4.026.406,03 €  | 11.664.606,68 €  | 57.930.028,30 €  | 130.048.975,93 € |
| Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ | 18.700,84 €                   | -37.523.426,57 € | -41.549.832,60 € | -29.885.225,92 € | 28.044.802,38 €  | 158.093.778,30 € |

Πίνακας 61. Χρηματικές ροές της Market & Go

### 9.5.3 Ισολογισμός

Με τη χρήση της λογιστικής κατάστασης του Ισολογισμού σε μια χρονική στιγμή βλέπουμε την οικονομική ή την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης την συγκεκριμένη χρονική στιγμή που εξετάζουμε. Η σχέση στην οποία βασίζεται κάθε Ισολογισμός είναι η ακόλουθη:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Παθητικό} + \text{Καθαρή Θέση}$$

Στην παρούσα σχέση το Ενεργητικό σχετίζεται με τα μέσα δράσεως που συναντάμε στην επιχείρηση, ενώ το Παθητικό αναφέρεται στις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους (ΔΕΚΟ, προμηθευτές, ενοίκια κοκ) και τέλος η Καθαρή Θέση είναι οι υποχρεώσεις που έχει η επιχείρηση προς τον φορέα.

Με την αξιολόγηση της αμεσότητας και της ταχύτητας που τα στοιχεία του Ενεργητικού μετατρέπονται σε χρήμα καταφέρνουμε να τα ταξινομήσουμε. Βάση αυτού όλα τα στοιχεία που μπορούν να μεταφραστούν σε χρήμα σε σύντομο χρονικό διάστημα ταξινομούνται ως «Διαθέσιμο Ενεργητικό», ενώ σαν «Πάγιο Ενεργητικό» ονομάζουμε τα στοιχεία εκείνα που θα αρνήσουν να μετουσιωθούν σε χρήμα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μια λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της εταιρείας. Τέλος ως «Κυκλοφορούν Ενεργητικό» εννοούμε τα στοιχεία τα οποία αναμένεται να μετατραπούν σε χρήμα κατά τη διάρκεια μια λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης.

Στην αντίπερα όχθη και σχετικά με τα στοιχεία του Παθητικού η ομαδοποίηση γίνεται σύμφωνα με τη λήξη των υποχρεώσεων, σύμφωνα με το χρόνο δηλαδή ο οποίος θα χρειαστεί ώστε να αποπληρωθούν. Βάση αυτού όλες οι υποχρεώσεις που αποπληρώνονται εντός της λογιστικής χρήσης ή εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης αποκαλούνται «Βραχυπρόθεσμο Παθητικό», ενώ ό,τι εξυπηρετείται με το πέρασ αυτής της χρονικής περιόδου λέγεται «Μακροπρόθεσμο Παθητικό».

Τέλος ό,τι έχει σχέση με την «Καθαρή Θέση», εδώ συναντάμε ό,τι περιέχει το Μετοχικό Κεφάλαιο και τα Αποθεματικά Κεφάλαια, όπως επίσης και τις τυχόν κρατικές επιχορηγήσεις, που μπορεί να έχουμε πάρει, και των οποίων η απόσβεση κάθε έτος, με τον τρόπο απόσβεσης του Παγίου Ενεργητικού. Παίρνοντας σαν βάση όλα τα παραπάνω, οι αναμενόμενοι Ισολογισμοί της παρούσης επιχείρησης για τα επόμενα πέντε χρόνια που γίνεται η μελέτη αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

| I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ                          |                    |                    |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ΕΤΗ                                    | 2018               | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               |
| Α. ΠΑΠΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Προπαραγωγικές δαπάνες (€)             | 27.600,00 €        | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Πάγιες επενδύσεις (€)                  | 1.166.820.625,76 € | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Πάγιο ενεργητικό αθροιστικά (€)        | 1.166.848.225,76 € | 1.019.363.336,00 € | 871.878.446,24 €   | 724.393.556,48 €   | 576.908.666,72 €   |
| Συνολικές αποσβέσεις (€)               | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     | 5.548.225,76 €     |
| Σύνολο (€)                             | 1.161.300.000,00 € | 1.013.815.110,24 € | 866.330.220,48 €   | 718.845.330,72 €   | 571.360.440,96 €   |
| Β. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ              |                    |                    |                    |                    |                    |
| Αποθέματα (€)                          | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         | 2.409,38 €         |
| Πελάτες (€)                            | 71.136.000,00 €    | 125.192.400,00 €   | 184.273.800,00 €   | 304.623.000,00 €   | 491.220.960,00 €   |
| Διαθέσιμα (€)                          | 111.650.777,42 €   | 176.733.319,00 €   | 215.590.225,96 €   | 293.447.849,86 €   | 455.743.971,45 €   |
| Σύνολο (€)                             | 182.789.186,79 €   | 301.928.128,38 €   | 399.866.435,33 €   | 598.073.259,23 €   | 946.967.340,82 €   |
| Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ (€)               | -37.523.426,57 €   | -41.549.832,60 €   | -29.885.225,92 €   | 28.044.802,38 €    | 158.093.778,30 €   |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (€)                 | 1.306.565.760,22 € | 1.274.193.406,02 € | 1.236.311.429,89 € | 1.344.963.392,33 € | 1.676.421.560,09 € |
| II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ                           |                    |                    |                    |                    |                    |
| Α. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ          |                    |                    |                    |                    |                    |
| Προμηθευτές (€)                        | 5.297.932,81 €     | 10.595.865,63 €    | 12.866.408,26 €    | 17.407.493,53 €    | 21.191.731,26 €    |
| Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη (€)    | 17.862.538,06 €    | 0,00 €             | 8.662.576,02 €     | 43.021.019,73 €    | 96.579.265,09 €    |
| Μερίσματα πληρωτέα (€)                 | 17.492.968,31 €    | 0,00 €             | 8.483.350,31 €     | 42.130.929,67 €    | 94.581.073,40 €    |
| Β. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ          |                    |                    |                    |                    |                    |
| Τραπεζικό δάνειο (€)                   | 1.161.300.000,00 € | 1.089.041.336,00 € | 1.012.447.152,16 € | 879.026.688,00 €   | 745.606.223,84 €   |
| Προβλέψεις για κινδύνους & έξοδα       | 72.498,45 €        | 95.436,12 €        | 123.241,08 €       | 186.329,57 €       | 202.514,36 €       |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (€)                   | 40.653.439,19 €    | 10.595.865,63 €    | 30.012.334,60 €    | 102.559.442,94 €   | 212.352.069,76 €   |
| III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ                       |                    |                    |                    |                    |                    |
| Μετοχικό κεφάλαιο (€)                  | 500.000,00 €       | 500.000,00 €       | 500.000,00 €       | 500.000,00 €       | 500.000,00 €       |
| Τακτικό αποθεματικό 20% (€)            | 8.746.484,16 €     | 39.706.014,75 €    | 4.241.675,16 €     | 21.065.464,83 €    | 47.290.536,70 €    |
| Υπόλοιπο κερδών εις νέο (€)            | 165.293.809,11 €   | 301.925.719,00 €   | 391.380.675,64 €   | 555.939.920,19 €   | 852.383.858,04 €   |
| ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ (€)               | 174.540.293,26 €   | 342.131.733,75 €   | 396.122.350,80 €   | 577.505.385,02 €   | 900.174.394,75 €   |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ (€) | 215.193.732,45 €   | 352.727.599,38 €   | 426.134.685,40 €   | 680.064.827,96 €   | 1.112.526.464,50 € |

Πίνακας 62. Ισολογισμοί της Market & Go

## 9.6 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης

### 9.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Με την Μέθοδο Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης (payback period method) μπορούμε να υπολογίσουμε το πότε θα γίνει η ολική επανείσπραξη του συνολικού κόστους της επένδυσής μας, βασιζόμενοι στις ταμειακές ροές του προγράμματος. Βάση αυτής της μεθόδου μπορούμε να υπολογίσουμε το ρίσκο της επένδυσης. Όσο πιο νωρίς και βραχυπρόθεσμα γίνει απόσβεση της επένδυσης του αρχικού κεφαλαίου τόσο ασφαλής είναι η παρούσα επένδυση που εξετάζουμε. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη μέθοδος δεν περιέχει το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια μελέτης της. Αυτό συμβαίνει καθώς τις θεωρεί σαν ενιαίο κομμάτι, και ως εκ τούτου θα πρέπει να χρησιμοποιείται ταυτόχρονα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης.

Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Όπου με τον όρο «Ταμειακές Εισροές» εννοούμε τα εκάστοτε οφέλη και κέρδη που υπολογίζουμε ότι θα έρθουν από την επένδυσή μας, ενώ στις «Ταμειακές Εκροές» συναντάμε

ό,τι είδος ταμειακή εκροή προκύψει κατά την περίοδο που εξετάζουμε για την επιχείρησή μας, εκτός από τους χρεωστικούς τόκους του δανείου, μιας και τους αναλύουμε στον συντελεστή προεξόφλησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, στους πίνακες που συναντάμε παρακάτω γίνεται υπολογισμός των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπουμε να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της υπό μελέτης περιόδου:

| ΕΤΟΣ | ΠΩΛΗΣΕΙΣ      | ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ  | ΦΟΡΟΣ           | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ     |
|------|---------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| 2018 | 71.136.000 €  | 9.541.041 €      | 61.594.958,84 €  | 17.862.538,06 € | 43.732.420,78 €  |
| 2019 | 125.192.400 € | 153.271.637,46 € | -4.026.406,03 €  | 0,00 €          | -4.026.406,03 €  |
| 2020 | 184.273.800 € | 154.402.848,20 € | 29.870.951,80 €  | 8.662.576,02 €  | 21.208.375,78 €  |
| 2021 | 304.623.000 € | 156.274.656,09 € | 148.348.343,91 € | 43.021.019,73 € | 105.327.324,17 € |
| 2022 | 491.220.960 € | 158.189.011,40 € | 333.031.948,60 € | 96.579.265,09 € | 236.452.683,51 € |

Πίνακας 63. Συνολικά καθαρά κέρδη της Market & Go

| ΕΤΟΣ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ     | ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ | ΚΤΡ              | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ   |
|------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| 2018 | 43.732.420,78 €  | 5.548.225,76 €    | 49.280.646,54 €  | 49.280.646,54 €  |
| 2019 | -4.026.406,03 €  | 5.548.225,76 €    | 1.521.819,73 €   | 50.802.466,27 €  |
| 2020 | 21.208.375,78 €  | 5.548.225,76 €    | 26.756.601,54 €  | 77.559.067,81 €  |
| 2021 | 105.327.324,17 € | 5.548.225,76 €    | 110.875.549,93 € | 188.434.617,74 € |
| 2022 | 236.452.683,51 € | 5.548.225,76 €    | 242.000.909,27 € | 430.435.527,01 € |

Πίνακας 64. Καθαρές ταμειακές ροές της Market & Go

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα, ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της περιόδου επανεισπραξης του συνολικού κόστους, το οποίο είναι 500.000,00 €, γίνεται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα το συνολικό ποσό ενδέχεται να επανεισπραχθεί στο πρώτο δεκαπενθήμερο της ζωής της επένδυσης. Βάσει λοιπόν της μεθόδου επανεισπραξης του κόστους, η συγκεκριμένη επένδυση δείχνει αρκετά ελκυστική, αφού ήδη από πολύ νωρίς το κεφάλαιο επένδυσης θα έχει επιστραφεί και πλέον αρχίζει να αποφέρει κέρδη. Και ειδικά σε μια τέτοια μελέτη όπου η ανάπτυξη και τα έξοδα για περαιτέρω καταστήματα κάθε έτος αυξάνονται, μιας και δεν μπορούμε να μείνουμε στάσιμοι και στον αρχικό αριθμό τους, θέλοντας να χτυπήσουμε τον ανταγωνισμό.

### 9.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Με την μέθοδο του Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου αναφερόμαστε στην επί τοις εκατό (%) αναλογία ανάμεσα στο ετήσιο καθαρό κέρδος (δηλαδή το ποσό που έχει μείνει αφαιρώντας αποσβέσεις, τόκους και φόρους) με το ήδη επενδυόμενο κεφάλαιο. Για το παρόν σχέδιο και την μελέτη του θα χρησιμοποιήσουμε τους εξής συντελεστές:

- συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου
- συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου

Σύμφωνα λοιπόν με το συντελεστή (ρυθμό) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης (500.000 €) ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$ΑΣΑ (\%) = (\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}) * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης υπολογίζεται βάσει του παρακάτω τύπου:

$$ΑΣΑΜ (\%) = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών, μαζί με τους τόκους, ώστε να υπολογιστεί ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου που απαιτείται:

| ΕΤΟΣ   | 2018            | 2019            | 2020            | 2021             | 2022             |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ                                  | 43.732.420,78 € | -4.026.406,03 € | 21.208.375,78 € | 105.327.324,17 € | 236.452.683,51 € |
| ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ                              | 500.000,00      |                 |                 |                  |                  |
| ΑΣΑΜ (ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ*100/ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (%)) | 8746,48         | -805,28         | 4241,68         | 21065,46         | 47290,54         |

Πίνακας 65. Πίνακας απλού συντελεστή απόδοσης

Όπως είναι εμφανές από τον παραπάνω πίνακα, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι αρκετά αποδοτικός για τα ίδια κεφάλαια του οργανισμού. Ιδιαίτερη σημασία εμφανίζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, ο οποίος σημειώνεται εξαιρετικά υψηλός, παράγοντας που καθιστά την επένδυση πολύ ελκυστική.

### 9.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών καλούμαστε να αναλύσουμε τόσο το μέγεθός τους, όσο και τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους καθ' όλη την πορεία της επένδυσης. Σαν αποτέλεσμα αυτού θα χρειαστούμε μεθόδους πιο ακριβείς και αποτελεσματικούς, σε σχέση με τους προηγούμενους που εξετάσαμε. Ακολουθώντας την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net present value method) θα πρέπει όλες οι ταμειακές ροές να μπορούμε να τις προεξοφλήσουμε στο σήμερα, έχοντας σαν συντελεστή προεξόφλησης την μικρότερη αποδεκτή απόδοση, δηλαδή το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου. Πιο αναλυτικά, για η εύρεση της καθαρής παρούσας αξίας προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum [ΚΤΡτ / (1+ κ)τ ] - ΚΕ$$

τ=1

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡΤ = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο T

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου

ν = Αριθμός Περιόδων

Ωστόσο, σχετικά με τις άνισες μελλοντικές ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές, η ανάλυση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να συμπτυχθεί με την εξής μορφή:

$$ΚΠΑ = \sum [ΚΤΡτ (ΣΠΑκ,ν) ] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής ΣΠΑκ,ν αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$ΣΠΑκ,ν = 1 / (1+ κ)ν$$

Όταν αφαιρέσουμε το κόστος της επένδυσης από το άθροισμα των Π.Α. όλων των καθαρών ταμειακών ροών θα έχουμε σαν αποτέλεσμα την Καθαρή Παρούσα Αξία. Στην περίπτωση

που το αποτέλεσμα αυτής της αφαίρεσης είναι μεγαλύτερο ή ίσο του μηδενός τότε η πρόταση της επένδυσης γίνεται δεκτή, ως συμφέρουσα και αποδοτική.

Έχοντας λάβει αυτά υπόψη παίρνουμε σαν αποτέλεσμα τον παρακάτω πίνακα υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας, στον οποίο και ισχύει ο προβλεπόμενος συντελεστής προεξόφλησης, βασιζόμενοι στις τρέχουσες τραπεζικές συνθήκες, ο οποίος είναι 6%.

| ΕΤΟΣ                  | ΚΤΡ              | ΣΠΑ6%,v | ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ     |
|-----------------------|------------------|---------|------------------|
| 2018                  | 49.280.646,54 €  | 0,9433  | 46.491.175,98 €  |
| 2019                  | 1.521.819,73 €   | 0,8899  | 1.354.414,14 €   |
| 2020                  | 26.756.601,54 €  | 0,8396  | 22.465.358,60 €  |
| 2021                  | 110.875.549,93 € | 0,7920  | 87.823.820,51 €  |
| 2022                  | 242.000.909,27 € | 0,7472  | 180.837.157,29 € |
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ |                  |         | 338.971.926,52 € |

Πίνακας 66. Πίνακας Καθαρής Παρούσας Αξίας

Όπως προκύπτει:

$$ΚΠΑ = \text{Συνολική ΠΑ} - ΚΕ \Rightarrow ΚΠΑ = 338.971.926,52 - 500.000 \Rightarrow$$

$$ΚΠΑ = 338.471.926,52 > 0$$

Συνεπώς η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετική. Άρα και η απόδοση των ταμειακών ροών, όσον αφορά την παρούσα επένδυση, δείχνουν αρκετά ελκυστικές. Βάσει αυτών το παρόν πλάνο κρίνεται ως αποδεκτό.

#### 9.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Για να υπολογίσουμε το επιτόκιο που αναλογεί ώστε να μηδενίζεται η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) χρησιμοποιούμε τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης (internal rate of return). Πιο αναλυτικά με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να αξιολογήσουμε και να βρούμε το επιτόκιο εκείνο όπου η Παρούσα Αξία των συνολικών ταμειακών εισροών, για τα έτη που μελετάμε, στο παρόν επενδυτικό πλάνο, της επιχείρησης, με ποιο επιτόκιο ισούται. Για να κάνουμε σωστότερα αυτήν την αξιολόγηση δίνεται ο παρακάτω τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum [ΚΤΡ_{t,v} = 1(\Sigma Π_{k,v})] - ΚΕ = 0 \text{ ή } \sum [ΚΤΡ_{t,v} = 1(\Sigma Π_{k,v})] = ΚΕ$$

Η διαδικασία που γίνεται ούτως ώστε να δοθεί ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι η εξής:

1. Υπολογίζονται οι σχετικές καθαρές ταμειακές ροές του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου.
2. Γίνεται η προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με το επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (6%) με το οποίο και κάνουμε την αξιολόγησή μας, αλλά και με άλλα επιτόκια (ένα υψηλό: IRR1 και ένα χαμηλό: IRR2).
3. Εντοπίζεται ο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$IRR = IRR1 + [\Theta ΚΠΑ * (IRR2 - IRR1) / \Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ]$$

Όπου

$\Theta ΚΠΑ$  = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

ΑΚΠΑ = η αρνητική ΚΠΑ (στο ψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Αφού έχουμε ολοκληρώσει αυτό το στάδιο της αξιολόγησής μας δημιουργούμε τον ακόλουθο πίνακα εκτίμησης του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, υπολογίζοντας τρία διαφορετικά επιτόκια προεξόφλησης κεφαλαίου.

| ΕΤΟΣ                  | ΚΤΡ              | ΣΠΑ4%,v | ΣΠΑ8%,v | ΣΠΑ12%,v | ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ4%,v | ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ8%,v | ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ12%,v |
|-----------------------|------------------|---------|---------|----------|------------------|------------------|-------------------|
| 2018                  | 49.280.646,54 €  | 0,9515  | 0,9259  | 0,8929   | 47.385.237,05 €  | 45.630.228,27 €  | 44.000.577,26 €   |
| 2019                  | 1.521.819,73 €   | 0,9245  | 0,8573  | 0,7972   | 1.407.007,89 €   | 1.304.715,13 €   | 1.213.185,37 €    |
| 2020                  | 26.756.601,54 €  | 0,8889  | 0,7938  | 0,7118   | 23.786.521,34 €  | 21.240.252,96 €  | 19.044.820,48 €   |
| 2021                  | 110.875.549,93 € | 0,8548  | 0,7350  | 0,6355   | 94.776.884,77 €  | 81.496.839,15 €  | 70.463.416,44 €   |
| 2022                  | 242.000.909,27 € | 0,8219  | 0,6806  | 0,5674   | 198.907.107,19 € | 164.701.752,51 € | 137.317.815,03 €  |
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ |                  |         |         |          | 366.262.758,23   | 314.373.788,03 € | 272.039.814,57 €  |

Πίνακας 67. Πίνακας Συνολικής Παρούσας Αξίας

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- Για  $IRR1 = 8\% \Rightarrow ΚΠΑ = 314.373.788,08 - 500.000 \Rightarrow ΚΠΑ = 313.879.788,08 > 0$  και  $ΘΚΠΑ = 313.879.788,08$
- Για  $IRR2 = 12\% \Rightarrow ΚΠΑ = 272.039.814,57 - 500.000 \Rightarrow ΚΠΑ = 271.539.814,57 > 0$  και  $ΑΚΠΑ = 271.539.814,57$

$$IRR = IRR1 + \{ \Theta ΚΠΑ * ( IRR2 - IRR1) / \Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ \}$$

$$IRR = 8\% + \{ 313.879.788,08 * ( 12\% - 8\%) / 313.879.788,08 + 271.539.814,57 \}$$

$$IRR = 8\% + \{ 313.879.788,08 * 4\% / 585.419.602,65 \}$$

$$IRR = 8\% + \{ 12.555.191,5\% / 585.419.602,65 \}$$

$$IRR = 8\% + 0,02\%$$

$$IRR = 8,02\%$$

Συνεπώς, ένα επιτόκιο το οποίο θα κυμαίνεται στο 8,02% είναι το μέγιστο δυνατό επιτόκιο που δύναται ο επενδυτής να πληρώσει, για τις δανειακές του υποχρεώσεις, δίχως να υπάρξει κάποια επίπτωση στο επενδυμένο κεφάλαιο. Σκεπτόμενοι λοιπόν πως τα σημερινά επιτόκια είναι της τάξης του 6%, η περίπτωση τυχόν αύξησης αυτών δεν μας επηρεάζει άμεσα, καθώς έχουμε μια απόσταση των 2,02% ποσοστιαίων μονάδων, κάτι το οποίο κάνει την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

Βάσει λοιπόν των όσων προαναφέρθηκαν, στην μέχρι τώρα χρηματοοικονομική μελέτη μας η παρούσα επένδυση κρίνεται ως αποδεκτή, καθώς τα μέχρι τώρα στοιχεία μας μας μιλάνε για μια άκρως ελκυστική πρόταση.

### 9.7 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας

Κάθε επενδυτικό πλάνο που εξετάζεται οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν αλλαγές και διαφοροποιήσεις είναι ό,τι συμπεριλαμβάνεται στο PEST(LE), δηλαδή λόγοι Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Ηθικοί. Κάτι που συναντήσαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσης μελέτης. Όλες αυτές οι μεταβολές και εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον της εταιρείας δημιουργούν ένα κλίμα και έναν βαθμό αβεβαιότητας και τρόμου, για την επένδυση, που συνεχώς διογκώνονται με το πέρασ του χρόνου. Για να μπορέσουμε να αποφύγουμε, όσο είναι δυνατόν, τέτοιους κινδύνους καλούμαστε να



αξιολογήσουμε κάθε παράμετρο αβεβαιότητας και κάθε προβλέψιμος κίνδυνος, που θα μπορούσαν να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην επένδυση, δημιουργώντας έτσι δικλείδες ασφαλείας, σχεδιάζοντας εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου του εκάστοτε κινδύνου. Για την ορθότερη μελέτη και έλεγχο των στοιχείων αβεβαιότητας χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την εξέταση των παρακάτω τριών μεταβλητών:

- Τα Έσοδα από τις Πωλήσεις
- Το Κόστος των Πωλούμενων Προϊόντων
- Το Κόστος της Επένδυσης

Εκτός όμως αυτών των μεταβλητών υπάρχουν και διάφορα άλλα στοιχεία, που επηρεάζουν, και τα οποία έχουν σχέση με τις τιμές και την ποσότητα οι οποίες μπορούν να επιφέρουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στα κόστη, στα οφέλη, όπως επίσης και στην αποδοτικότητα της μονάδας. Στην συγκεκριμένη ενότητα θα επικεντρωθούμε στον εντοπισμό και την αξιολόγηση της αβεβαιότητας που μπορεί να εμπεριέχει η παρούσα επένδυση. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση του «Νεκρού Σημείου» προσφέρεται για την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας που ισχύει.

#### 9.7.1 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Σαν «Νεκρό Σημείο» (Break-Even Point ή BEP) ονομάζουμε την τιμή εκείνη η οποία όλα μας τα έσοδα ισοδυναμούν με το συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο, την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Σαν «Νεκρό Σημείο» επίσης μπορούμε να ορίσουμε και το μέγεθος των φυσικών παραγόμενων μονάδων ή από το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, βάση του οποίου τα έσοδα από τις πωλήσεις είναι ίσα με το συνολικό κόστος παραγωγής. Σύμφωνα με αυτόν τον παραπάνω ορισμό, στο «Νεκρό Σημείο» ισχύουν τα ακόλουθα:

Έσοδα Πωλήσεων = Κόστος Παραγωγής

Έσοδα Πωλήσεων = Όγκος Πωλήσεων \* Τιμή Μονάδας

Κόστος Παραγωγής = Σταθερά Έξοδα + Μεταβλητά Έξοδα ανά Μονάδα \* Όγκος Πωλήσεων

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά, προκύπτουν τα ακόλουθα:

$$y = \tau * x \text{ και } y = \sigma + \mu * x$$

$$\tau * x = \sigma + \mu * x \Rightarrow x = \sigma / \tau - \mu$$

Όπου:

x = ο όγκος των πωλήσεων

y = η αξία των πωλήσεων

τ = η τιμή (ανά μονάδα)

μ = τα μεταβλητά έξοδα (ανά μονάδα)

σ = τα σταθερά έξοδα

Αφού έχουμε φτάσει σε αυτό το σημείο την ανάλυσή μας είμαστε στο στάδιο όπου θα χρειαστεί να γίνει ο καταμερισμός των ετήσιων εξόδων της εταιρείας ανάμεσα σε σταθερά και μη σταθερά (μεταβλητά) κόστη. Συνεπώς για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας μας ο καταμερισμός των συγκεκριμένων ομάδων εξόδων συναντάται στον παρακάτω πίνακα:

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                            | ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ 2021 | ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ 2021 |
|--------------------------------------|--------------------|----------------------|
| ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ MARKETING            | 36.554,76 €        | -                    |
| ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ | 153.297.363,08 €   | 17.433.219,16 €      |
| ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ                         | 76.089,32 €        | 55.000,00 €          |
| ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ          | 8.677.122,25 €     | -                    |
| ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ                           | 5.548.225,76 €     | -                    |
| ΣΥΝΟΛΟ                               | 167.598.800,41 €   | 17.488.219,16 €      |

Πίνακας 67. Σύνολο εξόδων Market & Go

Βάσει αυτού λοιπόν τα έσοδα μας από τις συνολικές πωλήσεις στο «Νεκρό Σημείο» διαμορφώνονται ως εξής:

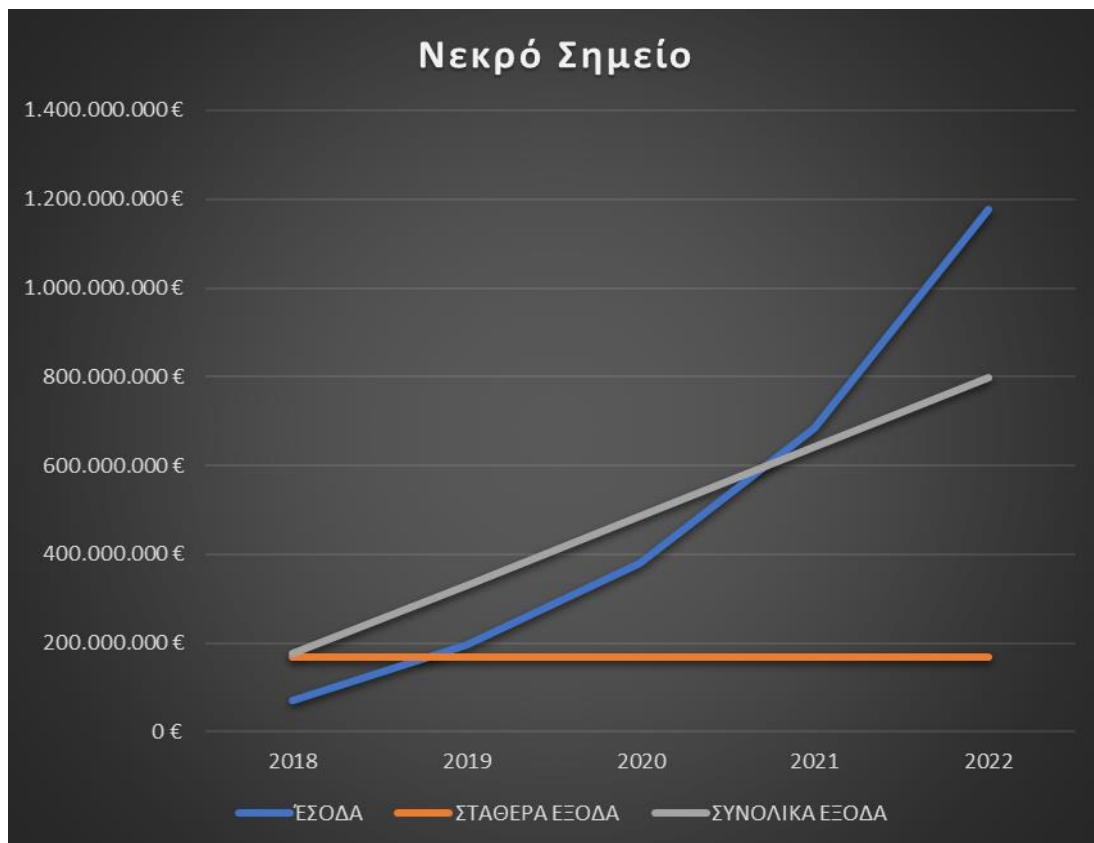
$$BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) * 100\%$$

$$BEP = 167.598.800,41 / (304.623.000 - 17.488.219,16) * 100\%$$

$$BEP = 167.598.800,41 / 287.134,780,84 * 100\%$$

$$BEP = 58.37\%$$

Στο ακόλουθο διάγραμμα συναντάμε την γραφική ένδειξη και απεικόνιση του «Νεκρού Σημείου», που εξετάζουμε στην συγκεκριμένη ενότητα, όπως αυτό προκύπτει κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας μας:



Διάγραμμα 26. Νεκρό Σημείο

## 9.8. Συμπεράσματα τεχνοοικονομικής μελέτης

Η βασική αιτία που γίνεται μια χρηματοοικονομική μελέτη σε μια επένδυση είναι, κατά κύριο λόγο, να μπορέσουμε να εντοπίσουμε πώς θα την αντιληφθούν οι επενδυτές και οι χρηματοδότες της.

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε δύο πυλώνες, έναν τεχνολογικό και έναν οικονομικό. Βάση αυτών σκοπός μας ήταν να αξιολογήσουμε και να υπολογίσουμε το αρχικό κόστος εγκατάστασης της Market & Go, σε συγκεκριμένες περιοχές της Αθήνας, ενώ στην συνέχεια να εντοπίσουμε ποιο θα ήταν το λειτουργικό της κόστος.

Βάσει όλων όσων έχουμε δει και αναφέρει ως τώρα η συγκεκριμένη επένδυση κρίνεται ως βιώσιμη και συμφέρουσα για επενδυτές και χρηματοδότες.

Παρόλα αυτά το παρόν συμπέρασμα απαιτεί κάποιες παραμέτρους, οι οποίες πρέπει να μην παραληφθούν. Τέτοιες παράμετροι είναι:

- Το πώς θα αναπτυχθεί στο μέλλον η εταιρεία και σε άλλες περιοχές και πόλεις, μεγαλώνοντας έτσι το μερίδιο που της αναλογεί
- Αν θα μπορέσει να μειώσει και άλλο τα λειτουργικά κόστη και έξοδά της, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να αποκτήσει πιο ελκυστικές τιμές για τους πελάτες της
- Την αντίδραση των υπολοίπων ανταγωνιστών του κλάδου, και την πιθανότητα να αποκτήσουν κάτι αντίστοιχο και πιο ωφέλιμο για τους πελάτες τους

Ένας ακόμη παράγοντας είναι η διαμόρφωση ανάπτυξης και ζήτησης των προϊόντων του κλάδου από τους πελάτες. Είναι, ακόμα και τώρα που οι μειώσεις των τιμών του τζιρού εμφανίζουν υψηλά ποσοστά, ένας άκρως ελκυστικός κλάδος. Ειδικά με την έλευση και την χρήση των νέων τεχνολογιών τα κόστη μπορούν να μειωθούν κάτι το οποίο μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερα έσοδα, δημιουργώντας έτσι νέες ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης.

Βάσει όλων αυτών των συνθηκών εύκολα καταλαβαίνουμε ότι μια τέτοια επένδυση μπορεί να αποφέρει πολλά κέρδη και κρίνεται ιδιαίτερα συμφέρουσα. Ακόμα όμως μπορεί να ωφελήσει και την ελληνική οικονομία, δημιουργώντας νέα καταστήματα, συνεπώς ανοίγοντας θέσεις εργασίας, αλλά και ένα παράθυρο να διευρυνθεί σε νέες αγορές του εξωτερικού, βοηθώντας έτσι τις εξαγωγές των προϊόντων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “Strategic Management of Technological Innovation”, Melissa A. Schilling, McGraw-Hill, Irwin, 2013
- Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies – W.Behrens-P.M.Hawranek (UNIDO, Vienna, 1991)
- “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, 13th edition, 2012
- Μηνιαίο δελτίο οικονομικής δραστηριότητας 12/2016
- ΕΛΣΤΑΤ: «ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ 11/2016»
- ΕΛΣΤΑΤ: «Greece in Figures Q4-2016»
- They say they want a revolution Total Retail 2016, PwC, 02/2016
- Greek eCommerce & Online Supermarkets, ECR Efficient Consumer Response, 2014
- GREECE Retail Market Snapshot Third Quarter | 2015
- Retail Market Report, NAIHellas, 2014
- Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 8, Issue 1, 2013, The retail store managers’ role: Evidence from Greece
- <https://www.sfee.gr/i-simvoli-tou-kladou-stin-elliniki-oikonomia/>
- <http://www.epixeiro.gr/article/2228>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7>
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1199324/auksimenos-kata-18-o-tziros-sto-lianiko-emporio>
- <http://www.newsit.gr/oikonomia/To-kalo-kai-to-kako-neo-apo-to-tziro-sto-lianiko-emporio/696172>
- <http://bankingnews.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/284012-%CF%80%CF%84%CF%8E%CF%83%CE%B7-%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC-3-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF-2017-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%B8%CE%B1-%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9-%CE%BD%CE%AD%CE%BF-%CE%B3%CF%8D%CF%81%CE%BF-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CF%8E%CE%BD.html>