



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Έργων και ανάπτυξη προϊόντων

Διπλωματική Εργασία

«Μελέτη επιχειρηματικού πλάνου για λειτουργία εστιατορίου στην Ελλάδα»

Του Διαμαντή Μάριου

Επιβλέπων καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Κ. Κωστόπουλο για την άριστη επικοινωνία και συνεργασία. Ευχαριστώ επίσης τους γονείς μου για την στήριξή τους, αλλά και τους φίλους μου, ιδιαίτερα την Βασιλική. Επίσης είμαι ευγνώμων στους παλιούς μου καθηγητές του προπτυχιακού μου τμήματος, της Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, διότι χωρίς την σύνθεση των πεδίων όπως Λογιστική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ, δεν θα μπορούσα να διεκπεραιώσω την εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σκοπός και αντικείμενο της μελέτης

1. Εισαγωγή.....	6
1.1. Ιστορική αναδρομή των εστιατορίων.....	6
1.2. Βιολογικά προϊόντα και υγεία.....	8
2. Η επιχείρηση.....	9
2.1. Περιγραφή της ιδέας της επιχείρησης.....	9
2.1.1. Στρατηγική εισόδου και ανάπτυξης.....	10
2.2. Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	13
2.2.1. Μακρο-περιβάλλον.....	13
2.2.2. Μικρο-περιβάλλον.....	14
2.2.3. Εσωτερικό περιβάλλον.....	17
2.3. Κοινωνική υπευθυνότητα.....	19
2.3.1. Το όραμα της εταιρείας.....	21
2.3.2. Η αποστολή της επιχείρησης.....	21
2.3.3. Στόχοι της επιχείρησης.....	22
3. Διεξοδική ανάλυση κλάδου.....	23
3.1. Μέγεθος και τάσεις αγοράς στην Ελλάδα.....	23
3.2. Δημογραφικά στοιχεία καταναλωτών.....	30
3.3. Μελέτη και επιλογή τοποθεσίας.....	33
3.4. Ο ρόλος του τουρισμού.....	34
3.5. Εγχώριος ανταγωνισμός.....	34
4. Σχέδιο λειτουργίας.....	35
4.1. Άδειες και νομικά ζητήματα.....	35
4.2. Εξοπλισμός/έπιπλα.....	38
4.3. Ανθρώπινο δυναμικό-προσωπικό.....	42
4.4. Τρόποι άντλησης κεφαλαίου εκκίνησης.....	46
4.5. Νομική μορφή επιχείρησης.....	48
5. Μάρκετινγκ.....	49
5.1. Εισαγωγή στο μάρκετινγκ.....	49
5.2. Διαφήμιση και προώθηση.....	49
6. Τα οικονομικά της επιχείρησης.....	50
6.1. Ανταγωνιστικές στρατηγικές – τιμολόγηση/μενού.....	50
6.2. Λογιστικές καταστάσεις εταιρείας.....	57
6.3. Νεκρό σημείο.....	61
6.4. Σημαντικοί αριθμοδείκτες.....	63
7. Στρατηγικό πλάνο.....	64
7.1. Χρονική σειρά επιλογής στρατηγικών ανάπτυξης.....	64
8. Οργανόγραμμα.....	66
8.1. Οργανωσιακές δομές σε βάθος χρόνου.....	66
9. Χρονοδιάγραμμα έργου.....	68
9.1. Gantt chart.....	68

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πίνακας εικόνων

1. Εικόνα 1: Θερμοπωλείο στην Πομπηία.....	6
2. Εικόνα 2: Παράδειγμα διάταξης τραπεζιών με πλεξιγκλάς.....	12
3. Εικόνα 3: Στατιστικά οικονομικά στοιχεία τζίρου.....	24
4. Εικόνα 4: Ραβδόγραμμα μεταβολών τζίρου.....	25
5. Εικόνα 5: Κατανομή εβδομαδιαίων κύριων γευμάτων.....	27
6. Εικόνα 6: Κύριο σημείο αγοράς έτοιμων γευμάτων.....	27
7. Εικόνα 7: Διάρθρωση μεριδίων αγοράς έκαστου γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα...28	
8. Εικόνα 8: Προτιμήσεις Ελλήνων αναφορικά με τις κρατήσεις εστιατορίων.....	30
9. Εικόνα 9: Διαγραμματική απεικόνιση νεκρού σημείου.....	62
10. Εικόνα 10: Οργανόγραμμα κατά λειτουργία.....	66
11. Εικόνα 11: Οργανωσιακή δομή κατά γεωγραφικό τομέα.....	67
12. Εικόνα 12: Χρονοδιάγραμμα έργου.....	68

Πίνακας πινάκων

1. Πίνακας 1: Ανάλυση VRIO.....	17
2. Πίνακας 2: Ανάλυση SWOT.....	19
3. Πίνακας 3: Υπευθυνότητες επιχείρησης κατά Carroll.....	20
4. Πίνακας 4: Χρηματοοικονομικά στοιχεία μεγάλων αλυσίδων.....	30
5. Πίνακας 5: Υδραυλικές εγκαταστάσεις.....	38
6. Πίνακας 6: Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις.....	38
7. Πίνακας 7: Διαμόρφωση χώρου.....	39
8. Πίνακας 8: Μηχανολογικός εξοπλισμός.....	40
9. Πίνακας 9: Σκεύη-έπιπλα και λοιπά.....	41
10. Πίνακας 10: Ετήσιες αποσβέσεις.....	42
11. Πίνακας 11: Ωράριο και βάρδιες.....	44
12. Πίνακας 12: Προσωπικό και κόστη.....	44
13. Πίνακας 13: Αποπληρωμή δανειακού κεφαλαίου.....	46
14. Πίνακας 14: Μέτοχοι και εταιρικά μερίδια.....	48
15. Πίνακας 15: Μενού.....	52
16. Πίνακας 16: Προβλέψεις πωλήσεων πρώτου έτους.....	56
17. Πίνακας 17: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.....	57
18. Πίνακας 18: Κατάσταση ταμειακών ροών με έμμεση μέθοδο.....	58
19. Πίνακας 19: Ισολογισμοί εταιρείας.....	60
20. Πίνακας 20: Βασικοί αριθμοδείκτες.....	63

Σκοπός και αντικείμενο της μελέτης

Στόχος της εργασίας είναι να αναλύσει το επιχειρηματικό σχέδιο που αφορά την ίδρυση εταιρείας στον κλάδο της εστίασης, πουλώντας βιολογικής προέλευσης φαγητό. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η ιδέα της επιχείρησης, το γιατί θεωρείται ότι θα πετύχει (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και μελετώνται όλες οι συνιστώσες οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη για την δημιουργία ενός εστιατορίου-ταχυφαγείου στην Ελλάδα. Διατυπώνει τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που δικαιολογούν την γέννηση και την ανάπτυξή του. Η κατάστροψη ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι απαραίτητη και αποτελεί πυξίδα για τους επιχειρηματίες. Στην σημερινή εποχή της σκληρής ανταγωνιστικότητας και οικονομικής ύφεσης που εγκυμονεί κινδύνους, τίποτα δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη. Η μελέτη, ακόμη, εστιάζει στην περιγραφή τόσο του κλάδου στην οποία θα προσπαθήσει να εισέλθει η επιχείρηση, όσο και στις στρατηγικές που θα ήταν συνετό να περιγραφούν και να τηρηθούν ώστε οι πιθανότητες επιτυχίας να είναι σημαντικά αυξημένες. Φυσικά, δεν μπορούν να παραληφθούν από την μελέτη στοιχεία όπως τα οργανογράμματα της μέλλουσας επιχείρησης ή νομικά/γραφειοκρατικά θέματα που θα απασχολήσουν τους ιδρυτές. Συνοπτικά, αναδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους ένα εστιατόριο δύναται με την κατάλληλη διαχείριση και τους επαρκείς πόρους, να μεταμορφωθεί σε κερδοφόρα αλυσίδα εστιατορίων υπό το πρίσμα της απειλής-ευκαιρίας της πρόσφατης πανδημίας του COVID-19.

1. Εισαγωγή

1.1 Ιστορική αναδρομή των εστιατορίων

Ο κόσμος συνήθιζε να γευματίζει εκτός σπιτιού για χιλιετίες. Υπήρχαν από πολύ παλιά, επιχειρήσεις που εξυπηρετούσαν την ανάγκη των ανθρώπων να καταναλώνουν επί ποδός φαγητό ετοιμασμένο σε μικρό χρονικό διάστημα, είτε να γευματίζουν καθήμενοι, απολαμβάνοντας συνάμα και την κοινωνική συναναστροφή που προσέφερε ο χώρος της εστίασης. Ίσως και η παλαιότερη μορφή εστίασης-ταχυφαγείου, υπήρξαν τα θερμοπωλεία στην αρχαία Ρώμη. Πρόκειται για μαρμάρινους πάγκους σχήματος “Γ”, που έφεραν μεγάλες τρύπες σε στυλ γαβάθας, που χρησιμοποιούνταν στο να αποθηκεύουν έτοιμο ζεστό φαγητό, το οποίο πουλούσαν στους περαστικούς. Μερικά από τα προϊόντα που προσφέρονταν ήταν ζωικής προέλευσης, όπως πάπιες, κοτόπουλα, ψάρια κ.ά, όπως μαρτυρούν τα οστά που βρέθηκαν στις πρόσφατες ανασκαφές που έγιναν στην Πομπηία.¹

Εικόνα 1: Θερμοπωλείο στην Πομπηία



Πηγή: <https://www.catisart.gr/anakalyfthike-archaio-tachyfageio-stin-pompiia/>

Άλλο ένα από τα αρχαιότερα παραδείγματα εστιατορίων λάμβανε χώρα την φεουδαρχική Κίνα, το 1100 μ.Χ. Συγκεκριμένα, πολυπληθείς κινέζικες πόλεις-εμπορικοί κολοσσοί, αποτέλεσαν ευκαιρία για να λειτουργήσουν συγκροτήματα εστιατορίων που εξυπηρετούσαν κυρίως τους ταξιδιώτες και τους εμπόρους καθώς και τον τοπικό πληθυσμό. Το αξιοσημείωτο είναι ότι λάμβαναν υπόψη την καταγωγή της πλειοψηφίας των ξένων, προσαρμόζοντας την κουζίνα τους ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων που ένιωθαν άνετα να καταναλώνουν φαγητό γνώριμο σε αυτούς.

Τα πρώτα εστιατόρια που πλησίαζαν την σημερινή μορφή αυτών που εμείς γνωρίζουμε ως εστιατόρια-fast food βρίσκονταν στην Γαλλία του 18^{ου} αιώνα. Η ύπαρξη καταστημάτων εστίασης σε αυτή τη χώρα, είναι γνωστή λίγες δεκαετίες πριν την γαλλική επανάσταση. Εδώ είναι και η πρώτη φορά που συναντάμε τον όρο “restaurant”, εκ του γαλλικού ρήματος “restaurer”-“restore” (στα αγγλικά), που σημαίνει επαναφέρω/αποκαθιστώ. Φαίνεται λοιπόν και η αξία της εστίασης και της επιφώρτισης με ευθύνη του προσωπικού/μαγειρών των εστιατορίων να ικανοποιήσει τους πελάτες του. Στο πνεύμα του διαφωτισμού που

¹ Cat Is Art, 2020, Ανακαλύφθηκε αρχαίο ταχυφαγείο στην Πομπηία, Cat Is Art, ανακτήθηκε από <https://www.catisart.gr/anakalyfthike-archaio-tachyfageio-stin-pompiia/>

αναπτυσσόταν τότε, τα εστιατόρια ταυτοποιούντουσαν σαν καταστήματα υγιεινής εστίασης, πουλώντας κυρίως ζωμό, το θρεπτικό εκχύλισμα που παρασκευάζεται από το βράσιμο κοκάλων, κρέατος και λαχανικών. Οι επιχειρηματίες την εποχή εκείνη στην προσπάθειά τους να στηριχθούν στην ευαισθητοποίηση του κόσμου περί υγείας και του κοσμικού φαίνεσθαι, προσέφεραν αυτό το φαγητό ως έδεσμα της υψηλής κοινωνικής τάξης. Με την πάροδο των χρόνων, αυτά τα εστιατόρια πρόσθεσαν σταδιακά και άλλα προϊόντα όπως κρασί, συνθέτοντας έτσι την εικόνα των πολυτελών μαγαζιών εστίασης που έχουμε τον 21ο αιώνα.

Στις ΗΠΑ, το πρώτο πολυτελές εστιατόριο, που λειτουργεί ακόμη και σήμερα στην ίδια τοποθεσία, στο Μανχάτταν, είναι το Delmonico's. Εγκαινιασμένο το 1837, το γκουρμέ εστιατόριο αυτό είναι φημισμένο για τους ταλαντούχους μάγειρές του, που εφηύραν μεταξύ άλλων και το περίφημο "Delmonico's steak".²

Όσον αφορά την ταχεία εστίαση με την σημερινή μορφή:

- Στην Αμερική το πρώτο κατάστημα που άνοιξε το 1921, ήταν το White Castle Restaurant και πουλούσε κυρίως μπέργκερ.
- Το 1948 ιδρύεται η πασίγνωστη αλυσίδα εστιατορίων fast food McDonald's. Επιχειρώντας σε πάνω από 120 χώρες, έχει γίνει συνώνυμη της παγκοσμιοποίησης. Το πρώτο κατάστημα στην Ελλάδα άνοιξε το 1991 στην Αθήνα.
- Την δεκαετία του 1950 ακολουθούν το παράδειγμα της McDonald's κι άλλες αλυσίδες όπως το Burger King & Taco Bell.
- Το 1969 αρχίζει να δραστηριοποιείται και η αλυσίδα KFC.³

Στην Ελλάδα, τα εστιατόρια, οι μικρο-επιχειρήσεις ταχείας διανομής και συνοικιακά ψητοπωλεία λειτουργούν πολλά χρόνια. Για πολύ καιρό φυσικά, λειτουργούσαν εστιατόρια με ελληνική παραδοσιακή κουζίνα αλλά και το γνωστό σε όλους μας ελληνικό γρήγορο φαγητό, το σουβλάκι. Το πρώτο σουβλατζίδικο εμφανίστηκε περί το 1951, στην Λιβαδειά. Ωστόσο, οι ρίζες αυτού του εμβληματικού φαγητού βρίσκονται στην αρχαιότητα. Γνωστό τότε ως "οβελίσκος", ένα φαγητό που συνδύαζε κρέας με ψωμί, έχει αναφερθεί από διάφορους αρχαίους Έλληνες ιστορικούς.⁴

Όπως σχεδόν όλοι οι κλάδοι παγκοσμίως, ο χώρος της εστίασης στην Ελλάδα εγκυμονεί κινδύνους για τους επιχειρηματίες στη σύγχρονη εποχή της οικονομικής ύφεσης αλλά είναι επίσης και θύμα του πρόσφατου ξεσπάσματος της πανδημίας του κορονοϊού.

Ωστόσο, είναι ένας κλάδος που έχει αειφόρα ζήτηση, καθώς, η σίτιση αυτή καθεαυτή αλλά και η κοινωνική υπόσταση που ενέχει η παραδοσιακή έξοδος για φαγητό, σαφώς δεν θα πάψει να είναι απαραίτητη για τον άνθρωπο. Η εστίαση προσφέρει στον καταναλωτή, όχι μόνο τον ικανοποίηση της ανάγκης για τροφή, αλλά και ένα προορισμό, μια διέξοδο στην καθημερινότητα του. Αρκεί να σκεφτούμε απλώς το πόσες αφορμές συναναστροφών έχει στηρίξει ο χώρος της εστίασης. Μια νέα γνωριμία, μια νέα φίλια. Αδιαμφισβήτητα, τα εστιατόρια είναι αρωγοί κοινωνικών εκδηλώσεων.

² Roos Dave, 2020, When Did People Start Eating in Restaurants?, HISTORY, ανακτήθηκε από <https://www.history.com/news/first-restaurants-china-france>

³ Aydinqizi Narmin, 2020, History of Fast Foods, Pickvisa, ανακτήθηκε από <https://pickvisa.com/blog/history-of-fast-foods>

⁴ Τσολακίδου Στέλλα, 2012, Souvlaki: The Origins of Greek Fast Food, GreekReporter, ανακτήθηκε από <https://greekreporter.com/2012/07/31/souvlaki-the-origins-of-greek-fast-food/>

Ακόμη, αφού η Ελλάδα αποτελεί πόλο τουριστικής έλξης, η κατανάλωση στηρίζεται ευρύτερα. Ένας παραπάνω λόγος που καθίσταται ελκυστική η επένδυση στον χώρο της εστίασης είναι ότι τα έσοδα της επιχείρησης είναι επί το πλείστον μετρητά οπότε διευκολύνεται η ρευστότητα.

1.2 Βιολογικά προϊόντα και υγεία

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει μια ανοδική τάση στην βιομηχανία τροφίμων βιολογικής προέλευσης. Σύμφωνα με την IFOAM Organics International, 80 δις. ευρώ δαπανώνται ετησίως για την αγορά βιολογικών προϊόντων, ενώ την τάση αυτή, επιβεβαιώνει και η κατά 14,7% αύξηση βιολογικά καλλιεργήσιμης γης το 2014-15.⁵ Αναφορικά με τα προϊόντα ζώων (κρέας, αυγά, γάλα κλπ), βιολογικό είναι το τρόφιμο του οποίου η πηγή (το ζώο) δεν έχει εκτραφεί με τεχνητές αναπτυξιακές ορμόνες ή αντιβιοτικά. Ενώ τα τρόφιμα φυτικής προέλευσης, δεν πρέπει να περιέχουν χημικά όπως εντομοκτόνα, συνθετικά πρόσθετα τροφίμων, γενετικά μεταλλαγμένους μικροοργανισμούς και χημικά λιπάσματα (Organic Food Production Act, 1990, Paul και Rana , 2012). Οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο προσεκτικοί με την ποιότητα του φαγητού που καταναλώνουν για ποικίλους λόγους. Η προσοχή που δίνεται στην οικολογική συνείδηση είναι ένας από τους λόγους, με μελέτες να υποδεικνύουν ότι πολλοί πελάτες σε αυτό τον κλάδο είναι πρόθυμοι να “μετακινηθούν” από συμβατικά προϊόντα σε βιολογικά, αποκλειστικά και μόνο χάρη του περιβάλλοντος και των “πράσινων” μεθόδων παραγωγής (Fraj και Martinez, 2007, *ibid*)⁶. Είναι γεγονός ότι οι βιολογικές φάρμες δεν ρυπαίνουν το περιβάλλον όπως π.χ. με την μόλυνση της γης από χημικά και βλαβερά μέταλλα και δεν στηρίζουν με τη σειρά τους, άλλες βιομηχανίες παρασκευής γεωργικών φαρμάκων που έχουν αρνητικό αποτύπωμα (με ρίψη αποβλήτων σε ύδατα, εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα κλπ). Επιπρόσθετα, οι καταναλωτές θεωρούν ότι τα βιολογικά τρόφιμα είναι πιο θρεπτικά από τα αντίστοιχα συμβατικά. Αν και μελέτες επιβεβαιώνουν την υψηλότερη ύπαρξη κάποιων συστατικών (όπως αντιοξειδωτικών στο σιτάρι), όπως αναφέρουν οι Vigar και συν. (2019), δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δύο κατηγορίες. Πλην, ωστόσο, έδειξαν ουσιώδη αποτελέσματα από μία δίαιτα βιολογικών τροφίμων, με στατιστικά να δείχνουν μειωμένες πιθανότητες εμφάνισης λεμφώματος non-Hodgkin , στειρότητας, εκ γενετής παθήσεις, αλλεργιών κλπ (χωρίς όμως αυτά τα αποτελέσματα να είναι ικανά να προσδιορίσουν ακριβώς τα όποια μακροχρόνια οφέλη από τη λήψη βιολογικής τροφής) .

Ο κύριος λόγος, κάποιος να επιλέξει βιολογικά τρόφιμα, είναι για αυτά που ΔΕΝ περιέχουν. Αυτά τα τρόφιμα δεν παρουσιάζουν βλαβερά/τοξικά στοιχεία όπως το καρκινογόνο κάδμιο και τα συνθετικά λιπάσματα. Συν τοις άλλοις, η εκτροφή ζώων με αντιβιοτικά ενέχει σοβαρό κίνδυνο να μολύνει τον άνθρωπο, μεταδίδοντάς του γονίδια που συντελούν στο να προσβληθεί από βακτήρια που προβάλλουν ισχυρή αντίσταση σε φάρμακα. Η εκτενής χρήση αντιβιοτικών έχει αποτέλεσμα, με την πάροδο των χρόνων, να προσαρμοστούν και να

⁵ Vigar, V., Myers, S., Oliver, C., Arellano, J., Robinson, J. και Leifert, C., 2019, A Systematic Review of Organic Versus Conventional Food Consumption: Is There a Measurable Benefit on Human Health?, *Nutrients*, 12(1), 7, doi:10.3390/nu12010007

⁶ Paul, J. και Rana, J., 2012, Consumer behaviour and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), σ. 412-422. doi:Paul, J., & Rana, J. (2012). Consumer behavior and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 412–422, doi:10.1108/07363761211259223

μεταλλαχθούν παθογόνοι μικροοργανισμοί που δεν αντιμετωπίζονται πλέον εύκολα.⁷ Τέλος, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι τα εντομοκτόνα σε συμβατικά αγροτικά προϊόντα προκαλούν στον άνθρωπο νευρολογικές βλάβες και ανάπτυξη καρκίνων, όταν αυτά καταναλώνονται σε βάθος χρόνου.⁸

Είναι ευρέως γνωστό ότι πολλά εστιατόρια (ειδικά ταχείας εστίασης) αφήνουν την ποιότητα των προϊόντων τους σε δεύτερη μοίρα. Με υποβαθμισμένη την διατροφική αξία αλλά και ασφάλεια της ποιότητας, οι πελάτες είναι ανήσυχoi και καχύποπτοι. Χειρότερα ακόμη, μπορεί εύκολα κανείς να ανατρέξει σε σκάνδαλα των βιομηχανιών fast food, όπως αυτό του αλογίσιου κρέατο στα μπιφτέκια, το 2013.⁹ Όλα αυτά, βοηθούν να αποτυπωθεί καλύτερα το κενό της αγοράς που υφίσταται, όσον αφορά την υγιεινή των προϊόντων ενός εστιατορίου. Ένα εστιατόριο που θα προσέφερε φαγητό όχι μόνο πληρώντας τα διεθνή νομικά πρότυπα και κανονισμούς, αλλά θα μεριμνούσε για την μακροχρόνια υγεία των καταναλωτών, με βιολογικά τρόφιμα, φαντάζει μία συμπαγής ιδέα προς υλοποίηση.

2. Η επιχείρηση

2.1 Περιγραφή της ιδέας της επιχείρησης

Η ιδέα είναι η απόκτηση ενός χώρου στην πόλη της Αθήνας, συγκεκριμένα στο Κολωνάκι, που θα λειτουργεί ως συνδυασμός casual εστιατορίου και ταχυφαγείου, προσφέροντας ελληνική κουζίνα, με βάση το ελληνικό, παραδοσιακό σουβλάκι αλλά και το (αμερικάνικης προέλευσης) μπέργκερ, προερχόμενα από τα πλέον προσεγμένα και βιολογικά υλικά. Στο εστιατόριο θα εξυπηρετούνται από το προσωπικό μας πελάτες που παραγγέλνουν είτε “στο χέρι” (take-out) ή καθήμενοι σε τραπέζια του χώρου. Θα υπάρχει και η δυνατότητα παράδοσης κατ’οίκον, καθώς δεν είναι λίγοι αυτοί που συνεχίζουν να καταναλώνουν φαγητό από εστιατόρια αλλά παρόλα αυτά δεν επιθυμούν να αναλάβουν το ρίσκο (λόγω πανδημίας) να επισκεφθούν το κατάστημα. Το κατάστημα θα διαθέτει ημι-υπαίθριο χώρο, με μία πλευρά ανοιχτή προς τον κοινόχρηστο χώρο, που θα είναι δυνατόν να περικλείεται προσωρινά από τζαμαρίες κατά το κλείσιμο του καταστήματος, και όταν ψυχραίνει ο καιρός. Η επιλογή του να γευματίσει κάποιος σε ανοιχτό χώρο, θα προσελκύσει και τους πλέον ανήσυχους πελάτες που μερικές φορές θα σκεφτούν δύο φορές πριν αποφασίσουν να γευματίσουν εντός κλειστού χώρου. Επιπλέον, ο ανοιχτός χώρος είναι ελκυστικός κατά την θερινή περίοδο του χρόνου και από ψυχολογικής άποψης, ενδέχεται να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές. Κύριος στόχος είναι όλοι οι πελάτες που επιθυμούν να γευματίσουν εκτός σπιτιού, αλλά ειδικά όσοι είναι ευαισθητοποιημένοι με το ζήτημα της υγείας και διατροφής, διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα *ελαφρώς μεγαλύτερο* αντίτιμο από το σύνηθες για να απολαύσουν ένα κλασικό, υγιεινό και γρήγορο σουβλάκι/μπέργκερ ή κάτι από την ποικιλία προϊόντων εγχώριας κουζίνας που θα προσφέρουμε.

⁷ Ma, F., Xu, S., Tang, Z., Li, Z., & Zhang, L., 2020, Use of antimicrobials in food animals and impact of transmission of antimicrobial resistance on humans. Biosafety and Health, doi:10.1016/j.bsheat.2020.09.004

⁸ Rekha, Naik, S. N., & Prasad, R., 2006, Pesticide residue in organic and conventional food-risk analysis. Journal of Chemical Health and Safety, 13(6), 12–19, doi:10.1016/j.chs.2005.01.012

⁹ FAIRR, 2019, 2013 horse meat scandal, FAIRR, ανακτήθηκε από <https://www.fairr.org/article/2013-horse-meat/>

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντλείται κυρίως:

- ❖ Από την ποιότητα της τροφής, που αντανακλάται στην υγεία, στην εικόνα αλλά και στην γεύση. Διότι στο φαγητό, ποιότητα υλικών και γεύση είναι μεγέθη ανάλογα. Στη σύγχρονη εποχή που μαστίζεται από προβλήματα υγείας που προκαλούνται από τη μακροχρόνια κατανάλωση συμβατικών φαγητών (ή χειρότερα, υλικών που έχουν υποστεί επικίνδυνες χημικές επεξεργασίες στην καλλιέργεια και παραγωγή τους) τα προϊόντα μας θα δίνουν την λύση. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές επιχειρηματίες επιλέγουν την στρατηγική φθηνής τιμολόγησης με αντίτιμο όμως την ποιότητα, την γεύση και τελικά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
- ❖ Επιπλέον, βασίζεται ακόμα περισσότερο στην διαφοροποίηση, λόγω της υιοθέτησης τακτικών και τρόπων λειτουργίας των καταστημάτων, που έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση του COVID-19.
- ❖ Τέλος, η υψηλότερη τιμή πώλησης θα δικαιολογείται και από το περιβάλλον του χώρου στον οποίο στόχος είναι να δοθεί έμφαση στην αισθητική του. Φιλικό προσωπικό και εξυπηρέτηση επίσης θα προσδίδουν τον επαγγελματισμό που επιζητεί ο πελάτης.

Με βάση τα παραπάνω και την παραδοχή ότι τα βιολογικά προϊόντα τροφίμων έρχονται στο προσκήνιο ολοένα και περισσότερο, προβλέπουμε ότι στους πελάτες δημιουργείται η ιδέα της υψηλής εξυπηρέτησης και ποιότητας, με αποτέλεσμα να είναι διατεθειμένοι να απορροφήσουν την μεγαλύτερη τιμή πώλησης.

Το κατάστημα θα είναι σε θέση να καλύψει ένα μενού που συνοπτικά διαμορφώνεται ως εξής:

- Κρεατικά, με κύριο και γρήγορο γεύμα το σουβλάκι-πίτα
- Μπέργκερ
- Παστίτσιο, μουσακά
- Ρεβύθια, ρεβυθοκεφτέδες κλπ
- Γεμιστά
- Ελληνικές σαλάτες
- Ποτά όπως τσίπουρο/ούζο
- Γλυκίσματα-επιδόρπια ελληνικής κουζίνας όπως χαλβάς κλπ
- Χυμούς

και γενικά edésματα ελληνικής (κυρίως) κουλτούρας.

2.1.1 Στρατηγική εισόδου και ανάπτυξης

Η επιχείρηση σκοπεύει να εισέλθει στην αγορά και αποκτήσει πιστή πελατεία αρχικά προσφέροντας τα βιολογικά σουβλάκια-μπέργκερ ως γρήγορη, υγιεινή λύση κυρίως σε περαστικούς και ύστερα να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές που θα εξερευνήσουν και την ελληνική κουζίνα του μενού, μετατρέποντας το κατάστημα στην πλήρη προσδοκώμενη μορφή “full service-casual εστιατόριο με fast food”.

Στην περίοδο που μαστίζεται από την απρόσμενη υγειονομική κρίση, αλλά και την οικονομική, οι καταναλωτές είναι ανένδοτοι. Εταιρείες που δεν ανταποκρίνονται στα νέα μέτρα ασφαλούς λειτουργίας (αποστάσεις ασφαλείας στα τραπέζια, μάσκες στους

εργαζόμενους) είναι καταδικασμένες να παρατηρούν ακόμη και τους μέχρι πρότινος πιστούς τους πελάτες να προτιμούν να επισκεφθούν εστιατόρια που τηρούν τα πρωτόκολλα.

Κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος για το πόσο θα διαρκέσει αυτή η πανδημία.¹⁰ Οι εμβολιασμοί μπορεί να προχωράνε, τα μέτρα ασφαλείας πάντως σίγουρα θα πρέπει να τηρούνται ακόμη. Συν τοις άλλοις, η αμφιβολία της αποτελεσματικότητας των εμβολίων παραμένει, με περιστατικά αιφνίδιων προβλημάτων υγείας κατά τους εμβολιασμούς να προκαλούν καχυποψία, αποχή και συνωμοσιολογίες.¹¹ Επιπρόσθετα, δεν μπορούμε να δηλώσουμε με αυτοπεποίθηση ότι η μάχη με τον κορωνοϊό τελείωσε με την δημιουργία εμβολίων, διότι τα αντισώματα αυτών είναι προσωρινά αλλά και επειδή οι νεότεροι ενδέχεται να μην θεωρήσουν αναγκαίο να εμβολιαστούν, σκεπτόμενοι ότι οι εμβολιασμένες ευπαθείς ομάδες πλέον είναι ασφαλείς. Έτσι, η “ανοσία της αγέλης” ίσως αποδειχθεί δύσκολο εγχείρημα, με μεταλλάξεις του ιού να απειλούν για περαιτέρω αναζωπύρωση και “αχρήστευση” των εμβολίων. Η ευκαιρία του εγχειρήματος αυτού, πηγάζει επί το πλείστον ακριβώς από την αδυναμία που παρατηρείται τον τελευταίο καιρό των ανταγωνιστών να ανταπεξέλθουν στην πρόκληση του κορωνοϊού. Παρακάτω παρουσιάζονται φιλοσοφίες-αντίμετρα κατά του COVID-19 που η επιχείρηση θα διαθέτει, που δεν έχουν μεγάλη επιβάρυνση στο κόστος, δεν έχουν κόστος κατάρτησης και επιπλέον ενεργούν ως γενικές αξίες:

- Θα εφαρμόζονται οι εκάστοτε ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, όπως αυτοκόλλητες στάμπες στο ταμείο ανά 1,5 μέτρο για να εξυπηρετούνται ασφαλώς οι πελάτες στο ταμείο, αντισηπτικά τζελ σε κάθε τραπέζι κλπ. Η τοποθέτηση διάφανων πλεξιγκλάς ανάμεσα στα τραπέζια (και όχι τέμοντάς τα, βλ. εικόνα 2) είναι μία καινοτόμα ιδέα που αφενός εφησυχάζει τον φόβο των καθήμενων πελατών για μετάδοση του ιού, αφετέρου σώζει κάποια από τη “θυσιαζόμενη” χωρητικότητα λόγω των υποχρεωτικών αποστάσεων ασφαλείας των τραπεζιών. Αν και προσθέτει στο κόστος του καταστήματος, χωρίς να αποτελεί τον “κρυπτονίτη” του κορωνοϊού καθώς προστατεύει μόνο την μόλυνση από άμεση επαφή σταγονιδίων, θεωρείται σωστή καινοτομία και καταπραΰνει τον φόβο των πελατών. Προνοείται όμως και η τήρηση 4 μεγάλων εφεδρικών τραπεζιών με 1 πλεξιγκλάς ανά πλευρά, τα οποία διατίθενται προς ένωση για εξυπηρέτηση παρεών/οικογενειών με πολλά άτομα.
- Σύμφωνα με έρευνες της Environmental Health Specialists Network, από τις περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι ασχολούμενοι με τρόφιμα, θα έπρεπε να είχαν πλύνει τα χέρια τους (π.χ. πριν την ετοιμασία φαγητού ή μετά από ένα φτέρνισμα), μόνο το 23% αυτών έγινε όντως πράξη. Αυτό σημαίνει με απλά λόγια ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι σε βασικές έννοιες υγιεινής, όπως το πλύσιμο των χεριών. Η υποχρεωτική παρακολούθηση κάθε υπαλλήλου που ασχολείται με τα τρόφιμα, μέσω της συστημικής προσέγγισης της μελέτης του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), αλλά και σεμιναρίων σχετικά με τα σωστά μέτρα ασφαλείας κατά του κοβιντ (χρήση μάσκας, πλύσιμο χεριών κλπ) θα συνθέτουν την κουλτούρα της εταιρείας, που δίνει έμφαση στην υγεία και τον

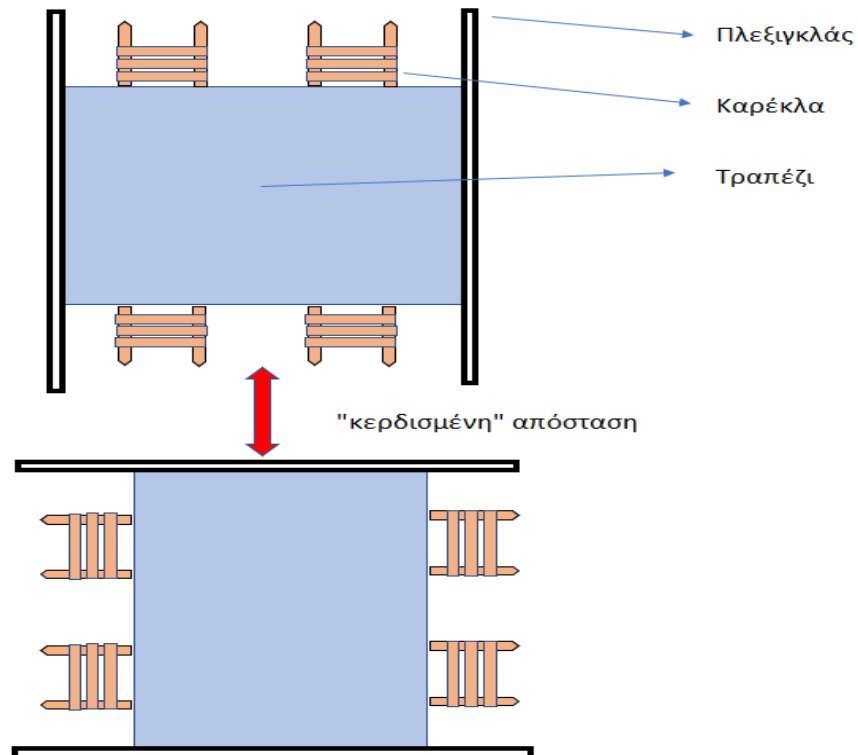
¹⁰ Diamond Frank, 2021, End of the COVID-19 Pandemic: So Close and Yet..., Infection Control Today, ανακτήθηκε από <https://www.infectioncontrolday.com/view/end-of-the-covid-19-pandemic-so-close-and-yet->

¹¹ Τσακίρογλου Βασίλης, 2020, Κορωνοϊός: Αυξάνονται κατά 10% το μήνα οι Έλληνες αρνητές του εμβολίου, Πρώτο Θέμα, ανακτήθηκε από <https://www.protothema.gr/greece/article/1051847/koronoios-auxanodai-kata-10-to-mina-oi-ellines-arnites-tou-emvoliou/>

πελάτη. Το HACCP δεν έχει τόσο άμεση σχέση με την διαχείριση της διασποράς της πανδημίας αλλά είναι περισσότερο γενικός και επιτακτικός υγειονομικός κανονισμός.

- Υπάρχει μία ακόμη πρόταση που θα βοηθούσε περισσότερο πελάτες και προσωπικό να απαλλαγούν από το άγχος της νέας πανδημίας. Ο λόγος για μία συσκευή της Food Monitoring Inc., η οποία αν και βρίσκεται σε δοκιμαστικό στάδιο, ήδη χρησιμοποιείται σε εστιατόρια στην Νέα Υόρκη. Η τιμή κυμαίνεται αυτή τη στιγμή κοντά στα 1.200\$. Ουσιαστικά τοποθετείται πάνω από το ύψος της βρύσης και εποπτεύει εάν οι κινήσεις του πλυσίματος, αλλά και ο χρόνος αυτού, επαρκούν για την σωστή αποστείρωση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στις τουαλέτες των πελατών, για να μεταδοθεί το πνεύμα κοινωνικής ευθύνης από την εταιρεία και να απαλύνει τις ανησυχίες τους αλλά και φυσικά να περιορίσει ενδεχόμενη διασπορά του ιού από τους ίδιους.¹²
- Σαφώς, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τηρούν την προβλεπόμενη χρήση μάσκας. Ειδικά στις κουζίνες θα είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν γάντια. Απαραίτητη επίσης κρίνεται και η ύπαρξη εταιρικής πολιτικής όσον αφορά την υγεία των υπαλλήλων. Για αυτό το λόγο, θα καλείται όλο το προσωπικό να εξετάζεται μέσω rapid test με συχνότητα κατά της ισχύουσας οδηγίας της πολιτείας, αλλά και ύστερα από την άρση της υποχρεωτικής εξέτασης που επιβάλλεται, 1 φορά κάθε εβδομάδα.

Εικόνα 2: Παράδειγμα διάταξης τραπεζιών με πλεξιγκλάς



¹² Moussignac Patrick, 2020, Pittsford restaurant testing out 'Hand Wash Coach' designed to improve handwashing technique, WHEC-TV, ανακτήθηκε από <https://www.whec.com/rochester-new-york-news/pittsford-restaurant-hand-wash-coach-improve-hand-washing-technique/5663626/>

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Κάποια στιγμή η κοινωνία θα επιστρέψει στην “κανονικότητα”, δηλαδή σε ρυθμούς προ πανδημίας. Η επένδυση όμως στα αντίμετρα του νέου ιού καθώς και η έμφαση στην υγιεινή και ποιότητα (κατά κύριο λόγο του φαγητού αλλά και εξυπηρέτησης), αναπτύσσει μια πελατοκεντρική ταυτότητα που θα διατηρηθεί και θα επικοινωνείται στα μάτια του καταναλωτή.

Συμπερασματικά, πρέπει να παραδεχτούμε ότι η επένδυση σε μία νεοσύστατη επιχείρηση καταστήματος φαγητού μαστίζεται από την απειλή του κορονοϊού. Αυτό το στεγανό όμως, μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία αν κατορθώσει η εταιρεία να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της.

2.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Η μελέτη του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι σημαντική γιατί ανιχνεύει απειλές και ευκαιρίες, δυνάμεις και αδυναμίες, σύμφωνα με τις οποίες διαμορφώνεται η στρατηγική και η προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις δρουν σε έναν κόσμο που αναλύεται σε γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον. Το γενικευμένο ή αλλιώς μακρο περιβάλλον επηρεάζει το άμεσο (ή μικρο περιβάλλον), το οποίο με τη σειρά του αλληλεπιδρά με την ίδια την εταιρεία. Αν εξετάσουμε την εταιρεία ως μεμονωμένο σύνολο, διακρίνεται και σε αυτήν ένα σύνολο από στοιχεία που την καθορίζουν, που καλείται εσωτερικό περιβάλλον. Οι μεγαλύτερες και πιο πετυχημένες επιχειρήσεις, όλες έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντός τους, ενώ αυτές που αγνοούν τις τάσεις, μένουν πίσω, συρρικνώνονται και κινδυνεύουν ακόμα και με τον “θάνατο” τους.

2.2.1 Μακρο-περιβάλλον

Η πολυπλοκότητα του γενικευμένου περιβάλλοντος υφίσταται διότι είναι πολλοί παράγοντες που το συνθέτουν. Ωστόσο στην παρούσα ενότητα θα χρησιμοποιηθεί το βασικό εργαλείο ανάλυσης PEST-G (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Global).¹³

- Πολιτικό περιβάλλον: Η Ελλάδα απολαμβάνει ένα διαρκές σταθερό πολιτικό περιβάλλον χωρίς ιδιαίτερες ταραχές. Εδώ και πολλά χρόνια είναι ενταγμένη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στο NATO, με αποτέλεσμα να μπορεί να υπάρξει κλίμα συνεργασίας διακρατικά. Οι εντάσεις με την γείτονα χώρα, Τουρκία, ωστόσο, παρουσιάζουν τελευταία μία κλιμάκωση. Παρόλα αυτά, οι πιθανότητες τείνουν συντριπτικά στο να μην λάβει τόπο κάποια σύρραξη. Ακόμη, η πολιτική αναφορικά με την φορολογία εισοδήματος των επιχειρήσεων είναι φιλική, με το συντελεστή να μειώνεται διαρκώς.¹⁴
- Οικονομικό περιβάλλον: Την ύφεση που δημιούργησε η οικονομική κρίση του 2008 ήρθε να εντείνει η πανδημία του COVID-19, βλάπτοντας παγκόσμια περαιτέρω την οικονομία. Ειδικά την εστίαση έχει πληγώσει ιδιαίτερα, με παρατεταμένες καραντίνες και λουκέτα ανά περιόδους. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ της Ελλάδας το 2020 ήταν 165,83 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ το μέσο ετήσιο διαθέσιμο εισόδημα το 2018 ήταν 9.382 €. Η ανεργία κυμαίνεται στο 15,8% (2020). Γενικότερα, η οικονομία της

¹³ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου

¹⁴ Στεργίου Ελένη, 2021, Τι αλλάζει στη φορολογία το 2021 - Ποιοι φόροι θα μειωθούν μόνιμα, ΤΑ ΝΕΑ, ανακτήθηκε από <https://www.tanea.gr/2021/01/11/economy/forologika/ti-allazei-sti-forologia-to-2021-poioid-foroi-tha-meiouthoun-monima/>

Ελλάδας είναι ασταθής και δίνει τη μάχη της με την ύφεση. Ο (απο)πληθωρισμός της τάξεως του -1,6% αποτυπώνει ακριβώς αυτή την συρρίκνωση της οικονομίας. Επιπλέον, τα επιτόκια δανεισμού για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ως 250.000€) τον Μάρτιο του 2021, ήταν περίπου 4,5%, ευνοϊκή συνθήκη αν σκεφτούμε ότι τον προηγούμενο χρόνο το αντίστοιχο επιτόκιο ήταν στο 6%.¹⁵ Ακόμη, η μείωση του ΦΠΑ στην εστίαση στο 13%, ευνοεί τις επιχειρήσεις.¹⁶

- Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον: Ο τρόπος ζωής των ανθρώπων έχει αλλάξει ριζικά λόγω της εξάπλωσης της πανδημίας COVID-19, δημιουργώντας μία πρωτοφανή υγειονομική κρίση. Αρκετοί είναι διστακτικοί κατά την επιλογή του καταστήματος εστίασης που θα επισκεφτούν. Επιπλέον, ο γρήγορος ρυθμός που επιβάλλεται από τη σύγχρονη κοινωνία ευνοεί την κατανάλωση φαγητού εκτός σπιτιού. Η στάση των καταναλωτών στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και της μέριμνας της μακροχρόνιας υγείας, είναι φιλική και δεκτική σε ενέργειες μάρκετινγκ που προάγουν τις αναφερόμενες αξίες.
- Τεχνολογικό περιβάλλον: Η διάσταση της ραγδαία αναπτυσσόμενης τεχνολογίας επηρεάζει και τον κλάδο των εστιατορίων. Στην παραγωγή, όλο και πιο ασφαλείς και συνάμα αποδοτικοί τρόποι γεωργίας/κτηνοτροφίας δημιουργούνται (τόσο για συμβατικά αλλά και για βιολογικά προϊόντα). Επιπλέον, η τεχνολογία στηρίζει όσο ποτέ άλλοτε τις επιχειρησιακές της λειτουργίες όπως μάρκετινγκ (μέσω πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης), πωλήσεις (ηλεκτρονική λήψη παραγγελιών), οικονομική διαχείριση (έλεγχος και διεκπεραίωση λογιστικών καταστάσεων) κλπ.
- Παγκόσμιο περιβάλλον: Η εξάπλωση της πανδημίας του κορωνοϊού έχει πλήξει όλη την οικονομία, δημιουργώντας παγκόσμια αστάθεια. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εστιατορίων θα πρέπει να είναι προσεκτικές και ενημερωμένες για τις τιμές των προμηθευτών τους και να προσαρμόζονται κατάλληλα. Για παράδειγμα, η γρίπη των χοίρων στην Κίνα το 2019 είχε ως αποτέλεσμα να ανέβει η τιμή στο κρέας.¹⁷ Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε επομένως να αντιληφθούν έγκαιρα την μεταβολή και να εντοπίσουν τρόπους μειώσουν περιττά λειτουργικά κόστη, προκειμένου να αποφύγουν να εκτοξεύσουν με απωθητικό τρόπο τις τιμές πώλησής τους.

Καλό είναι να αναφέρουμε και ότι νομικά, η αγορά είναι απελευθερωμένη χωρίς κρατικές παρεμβάσεις στις τιμές πώλησης και επιτρέπεται η είσοδος όλων των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

2.2.2 Μικρο-περιβάλλον

Το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον περιέχει τις οντότητες με τις οποίες έρχεται σε επαφή άμεσα η επιχείρηση. Αυτές είναι οι πελάτες της, οι προμηθευτές της, οι ανταγωνιστές, οι μέτοχοι. Επειδή οι αλλαγές σε αυτό το περιβάλλον πραγματοποιούνται πιο γρήγορα και συχνά με μεγαλύτερη επιρροή από ότι αυτές του μακρο-περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να έχουν πολύ καλή εικόνα για αυτό. Ο καθηγητής Porter έχει εισάγει ένα

¹⁵ Τράπεζα της Ελλάδος, 2021, Τραπεζικά Επιτόκια Καταθέσεων και Δανείων: Ιανουάριος 2021, Τράπεζα της Ελλάδος, ανακτήθηκε από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=06cb94bd-1931-45ad-9082-f1e8d5ec6285>

¹⁶ TAXHEAVEN, 2019, Μειώσεις ΦΠΑ - Ολόκληρη η τροπολογία, TAXHEAVEN, ανακτήθηκε από <https://www.taxheaven.gr/news/44608/meiwseis-fpa-oloklhrh-h-tropologia>

¹⁷ Brief, 2019, Αύξηση διεθνών τιμών χοιρινού κρέατος λόγω ιού στην Κίνα, Brief, ανακτήθηκε από <https://www.brief.com.cy/oikonomia/diethni/ayxisi-diethnon-timon-hoirinoy-kreatos-logo-ioy-stin-kina>

διαχρονικό μοντέλο που βοηθάει στην ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος, το οποίο εν τέλει υποδεικνύει και την ελκυστικότητα-κερδοφορία του κλάδου που αναλύεται (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 128). Λόγω της της φύσεως της ιδέας, που είναι εστιατόριο-ταχυφαγείο, θα χρειαστεί να λάβουμε υπόψη και τους 2 τύπους καταστημάτων.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων είναι μια θεωρία που θα χρησιμοποιηθεί για να εξετάσουμε τον κλάδο των εστιατορίων στην Ελλάδα, εξαρτώμενο από πέντε βασικές αρχές. Όσο πιο ισχυρές είναι αυτές οι πέντε δυνάμεις, τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος.

1. **Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων:** Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων, όπως για παράδειγμα η απαίτηση σε κεφάλαια εκκίνησης. Είναι γεγονός ότι για να ιδρυθεί ένα μικρό εστιατόριο ή ένα συνοικιακό ψητοπωλείο απαιτεί μικρό κεφάλαιο. Άρα, αυτό διευκολύνει πολύ την είσοδο. Ωστόσο, ένα νέο εστιατόριο θα πρέπει να αντιμετωπίσει το μειονέκτημα κόστους, λόγω αδυναμία οικονομίας κλίμακας. Αυτό σημαίνει ότι είτε θα πωλούν σε απρόσιτη, υψηλή τιμή πώλησης για να καλύψουν τα σταθερά και μεταβλητά κόστη, είτε θα προβούν σε μεγάλη παραγωγή. Πλην, όμως, η μεγάλη παραγωγή εκτός του ότι προϋποθέτει ικανό προμηθευτή και επαρκείς εγκαταστάσεις-προσωπικό, ενέχει και τον κίνδυνο αντίδρασης των ανταγωνιστών. Αυτοί, διαθέτοντας ήδη μικρό κόστος ανά προϊόν, όντας εδραιωμένοι στον χώρο και με μεγάλη παραγωγή (και περίσσιους χρηματικούς πόρους), μπορούν να αμυνθούν σε κάθε περίπτωση με “πόλεμο” τιμών, μειώνοντας τις τιμές τους για να προτιμηθούν τα δικά τους προϊόντα. Επιπλέον, στον συγκεκριμένο κλάδο η διαφοροποίηση του προϊόντος και το brand, έχει σημαντικό ρόλο και δημιουργεί περαιτέρω πίεση στους νέους επιχειρηματίες. Τα εστιατόρια που έχουν εγκαθιδρύσει πιστή πελατειακή βάση, δημιουργούν κόστος μετακίνησης στον καταναλωτή, που δύσκολα θα υπερκεραστεί από ένα νέο κατάστημα. Τέλος, η πρόσβαση σε ευνοϊκή τοποθεσία δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη. Μία επιχείρηση μπορεί να παρασκευάζει υψηλής ποιότητα φαγητά, ωστόσο να μην είναι δυνατόν να τα διανέμει στους αγοραστές, αν για παράδειγμα το κατάστημα δεν λειτουργεί σε περιοχή με μεγάλη διέλευση ή έχει ήδη πολύ ανταγωνισμό. Επομένως, η δύναμη της απειλής νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών κρίνεται μέτρια προς υψηλή, διότι αφενός εισέρχονται πολύ εύκολα, αφετέρου συναντούν πολλά στεγανά μετέπειτα.
2. **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Αυτή η συνιστώσα περιγράφει την επιρροή που έχουν οι προμηθευτές στον κλάδο των εστιατορίων. Εστιατόρια με μεγάλη γκάμα πιάτων δεν εξαρτώνται από συγκεκριμένους προμηθευτές, διότι αγοράζουν ποικίλες πρώτες ύλες και επομένως έχουν πολλές εναλλακτικές (οπότε δεν αποτελούν όλα τα προμηθευόμενα προϊόντα εξίσου σημαντική εισροή). Αυτό σημαίνει ότι γενικά το εστιατόριο εμφανίζει ευαισθησία στη μεταβολή των τιμών των προμηθευτών. Αντίθετα, μία μικρής κλίμακας επιχείρηση εστιατορίου, δεν θα είναι τόσο σημαντικός αγοραστής για τους προμηθευτές, οπότε ασκούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, αφού ούτως ή άλλως δεν αποτελεί μεγάλο μερίδιο αγοράς για εκείνους. Πάλι όμως, οι προμηθευτές είναι πολλοί, οπότε δεν θα έπρεπε να αποτελεί ιδιαίτερη ανησυχία ακόμα και για ένα μικρό κατάστημα. Ειδικότερα, για εστιατόρια με προϊόντα του βεληνεκού της ιδέας μας (που έχουν σχετική ποικιλία στα πωληθέντα πιάτα, αλλά στηρίζονται κυρίως σε υλικά κρέατος), υπάρχει ικανοποιητικό πλήθος προμηθευτών πρώτων υλών. Αναφορικά με τα βιολογικά υλικά, οι επιλογές αριθμητικά περιορίζονται. Συν τοις άλλοις, οι προμηθευτές βιολογικών προϊόντων, διαθέτουν διαφοροποιημένα και ποιοτικά προϊόντα,

δημιουργούν δηλαδή κόστος μετακίνησης και συνεπώς έχουν λίγο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Ως γενικό συμπέρασμα, η δύναμη αυτή στον κλάδο είναι χαμηλή, και χαμηλώνει αναλογικά με το πλήθος των υλών που χρησιμοποιεί το εκάστοτε εστιατόριο και την ποσότητα παραγγελίας.

- 3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Μια σημαντική δύναμη που συμπίεζει τα κέρδη ενός κλάδου, είναι αυτή των αγοραστών. Γενικά μια επιχείρηση εστιατορίου θα πρέπει να έχει υπόψη τις τιμές που διαμορφώνει η αγορά κατά την τιμολόγηση των προϊόντων της. Καθώς υπάρχει πλήθος επιχειρήσεων εστιατορίων που προσφέρουν τα ίδια πιάτα με εμάς, οι αγοραστές (καταναλωτές) είναι σίγουροι ότι μπορούν να αναζητήσουν εναλλακτικές. Η αφθονία λοιπόν, των προϊόντων στον κλάδο, μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις για πτώση των τιμών, εκτός αν διαφοροποιηθεί με κάποιο τρόπο, όπως στην περίπτωση της ιδέας που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία. Η ύπαρξη (ή η αντίληψη ύπαρξης) κόστους μετακίνησης, αντισταθμίζει λίγο την διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, στον συγκεκριμένο κλάδο, δεν είναι πολύ δύσκολο να αναλογιστεί κανείς το κόστος προμήθειας (παραγωγής) της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει περαιτέρω τη δύναμη, διότι γνωρίζοντας αυτή την πληροφορία είναι δυνατόν να δυσανασχετήσουν με πιθανά υπέρογκα περιθώρια κέρδους. Επιχειρήσεις που δύνανται να αποκρύψουν το κόστος παραγωγής τους, γλιτώνουν αυτή την πίεση, όμως στην προκειμένη περίπτωση είναι σχετικά απλό να αναζητηθεί η προμήθεια ενός κρέατος που χρησιμοποιείται π.χ. στο σουβλάκι. Εξετάζοντας τα άνω, βλέπουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια έως υψηλή. Ο Porter υποστηρίζει πως οι δυνάμεις των αγοραστών και προμηθευτών είναι σκόπιμο να εξετάζονται μαζί, αφού τα αποτελέσματα που επιφέρουν στον ανταγωνισμό είναι παρόμοια (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 137).
- 4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Οι επιχειρήσεις εστιατορίων άμεσα ή έμμεσα ανταγωνίζονται αυτές που πωλούν παρόμοια προϊόντα. Για παράδειγμα, το κατάστημα που θα πουλάει έθνικ ελληνική κουζίνα (μαζί με σουβλάκι) και μπέργκερ, ανταγωνίζεται μία πιτσαρία, ένα σούπερ μάρκετ, ένα περίπτερο ή ένα συνοικιακό ψητοπωλείο. Ωστόσο για να γίνει αισθητή αυτή η απειλή, πρέπει τα υποκατάστατα προϊόντα να συνδυάζουν χαμηλότερη τιμή αλλά και ίση/μεγαλύτερη ποιότητα. Επειδή συνήθως φούρνοι/περίπτερα/σούπερ μάρκετ, δεν προσφέρουν την ίδια ποιότητα αλλά και εξυπηρέτηση, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα εστιατόρια κινδυνεύουν επί το πλείστον από άλλα εστιατόρια που πωλούν άλλου είδους φαγητό, όπως π.χ. την πίτσα/σάντουιτς έναντι του μπέργκερ ή αντί για σουβλάκι (τα οποία μεταξύ τους είναι άμεσα ανταγωνιζόμενα προϊόντα). Εδώ γίνεται σαφές ότι είναι ανάγκη να διαπικολίζεται το μενού του εστιατορίου για να καλύπτει μερικές από τις επιλογές των υποκατάστατων, χωρίς όμως να χάνει την ταυτότητά της και την επικέντρωση σε αυτό που επιλέγει να προσφέρει στο καλύτερο επίπεδο. Έτσι, η ιδέα του εστιατορίου που παρουσιάζεται στην εργασία, προσφέρει ελληνική κουζίνα (μαζί με το γρήγορο φαγητό, το σουβλάκι, που ανήκει στην εθνική μας κουζίνα) αλλά και μπέργκερ, ικανοποιώντας έτσι μεγαλύτερη αγορά. Συμπερασματικά, η δύναμη της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων στο κλάδο των εστιατορίων, είναι μέτρια.
- 5. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι επίσης μια σημαντική δύναμη που διαμορφώνει την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Η αγορά των εστιατορίων παρουσιάζει μεγάλο κορεσμό και εξορισμού αφήνει λίγα περιθώρια μεριδίων του συνολικού τζίρου. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013, σ. 143), αν υφίσταται πλήθος ανταγωνιστριών επιχειρήσεων

ή ανταγωνιστριών με ίσο μέγεθος, η ένταση αυξάνεται. Πράγματι, στην περίπτωση μας, υπάρχει μεγάλος αριθμός εστιατορίων, εκ των οποίων τα περισσότερα ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις τα υπόλοιπα. Αν και υπάρχουν, δεν κυριαρχούν ιδιαίτερα οι αλυσίδες επιχειρήσεων, ενώ παρατηρούμε κορεσμό π.χ. σε συνοικιακά καταστήματα εστιατορίων. Έτσι, κάθε επιχείρηση πασχίζει να επικρατήσει των υπόλοιπων, δημιουργώντας έντονο ανταγωνισμό. Αυτό διότι σε έναν κλάδο με άνισου μεγέθους επιχειρήσεις, αυτές επικεντρώνονται σε γενικές γραμμές στο να μάχονται “παίκτες” της αγοράς του ίδιου βεληνεκούς, αφήνοντας έτσι χώρο στις υπόλοιπες εταιρείες ίδιας κλίμακας να αναπτυχθούν. Επιπρόσθετα, ο κλάδος των εστιατορίων επιδέχεται μετρίου βαθμού διαφοροποίηση στα προϊόντα του. Έγκειται κυρίως στην ποιότητα των υλικών, την τιμή και την εξυπηρέτηση. Τέλος, η απουσία υψηλών εμποδίων εξόδου δίνει μια “ανάσα” στην ένταση του ανταγωνισμού, καθώς επιχειρήσεις που δεν κερδοφορούν μπορούν και αποχωρούν από την αγορά, σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες που επιμένουν με την παρουσία τους, λόγω απαγορευτικών κόστων εξόδου ή εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία. Σαν συμπέρασμα, η δύναμη του ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο που εξετάζουμε, είναι υψηλή.

Λαμβάνοντας υπόψη και τις πέντε αναφερθείσες δυνάμεις, είναι ασφαλές να πούμε ότι η ελκυστικότητα της αγοράς εστιατορίων είναι μέτρια προς χαμηλή. Αυτό όμως, δεν σημαίνει ότι μια επιχειρηματική νέα ιδέα, καθοδηγούμενη από το σωστό επιχειρηματικό σχέδιο, δεν μπορεί να ακμάσει.

2.2.3 Εσωτερικό περιβάλλον

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανιχνεύτηκαν στην ουσία οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης. Για την εύρεση των δυνάμεων και αδυναμιών, πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα και τους πόρους της (υλικούς και άυλους). Επίσης, για να γίνουν κατανοητά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πρέπει να ερευνηθεί και το σύστημα αξίας της εταιρείας.

Η κουλτούρα της εταιρείας είναι πλήρως στραμμένη στην υγεία του πελάτη με κανόνες και αντίμετρα κατά της εξάπλωσης του COVID-19 όσο γευματίζει στο εστιατόριο αλλά και με την προέλευση, αποθήκευση και ετοιμασία των φαγητών. Είναι το μοναδικό σύνολο αξιών μέσα από το οποίο δρα η επιχείρηση και οι εργαζόμενοί της, σκιαγραφώντας τους κανόνες και τον γενικό κώδικα δεοντολογίας. Για την αξιολόγηση των πόρων της εταιρείας καθώς και των όποιων ικανοτήτων θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο του παρακάτω πίνακα VRIO (Valuable, Rare, Imitable, Organisation). Αν απαντηθεί με “Ναι” στο “Imitable” ή με “Όχι” σε “Valuable”/“Rare” τερματίζεται η αξιολόγηση.

Πίνακας 1: Ανάλυση VRIO

Ικανότητα/Πόροι	Valuable (προσθέτει αντιληπτή αξία για τον πελάτη ή την εταιρεία;)	Rare (είναι σπάνια αυτή η ικανότητα;)	Imitable (είναι αντιγράψιμη αυτή η ικανότητα;)	Organisation (εκμεταλλεύετ αι μεγίστως ο οργανισμός αυτή την ικανότητα;)	Συμπέρασμα

Η ικανότητα της εταιρείας να εξυπηρετεί σε περιβάλλον μακριά από τον COVID-19 (πλεξίγκλάς κλπ)	Ναι	Ναι	Ναι	-	Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Η ικανότητα της εταιρείας να προμηθεύεται και να πωλεί ύψιστης ποιότητας προϊόντα	Ναι	Ναι	Ναι	-	Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Το προσωπικό της εταιρείας (θα) είναι φιλικό και έμπειρο.	Ναι	Όχι	-	-	Ανταγωνίζεται σε ίσους όρους
Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας είναι άρτιος και επαρκής.	Ναι	Όχι	-	-	Ανταγωνίζεται σε ίσους όρους
Υψηλά ενοίκια καθώς και κόστη προμήθειας υλικών ανά προϊόν (μεταβλητά κόστη).	Όχι	-	-	-	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα
Η διακόσμηση του χώρου (θα) είναι ελκυστική.	Ναι	Όχι	-	-	Ανταγωνίζεται σε ίσους όρους

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η ιδέα μας ενώ δεν παρουσιάζει **διατηρήσιμα** ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έχει αρκετές ικανότητες που της δίνουν τις πιθανότητες να είναι επιτυχημένη. Επίσης βλέπουμε και το αναμενόμενο μεγάλο κόστος ανά προϊόν εξαιτίας της άριστης ποιότητας των υλικών. Αυτό δεν είναι πρόβλημα καθώς τα περιθώρια κέρδους αναμένονται να είναι επαρκώς πάνω από τον ανταγωνισμό, διότι η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών στα μάτια του καταναλωτή μάς επιτρέπει την αναλόγως υψηλή τιμή πώλησης. Δεν παύει να σημαίνει ωστόσο, ότι είναι περιοριστικός παράγοντας επί των κερδών και χρήζει παρακολούθησης.

Συμπερασματικά, είναι κοινώς αποδεκτό ότι ελάχιστες νέες ιδέες για επιχειρήσεις ξεκινούν με εδραιωμένα, διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Με τις δεδομένες ικανότητες όμως, αντλούμε τα απαραίτητα εφαλτήρια ούτως ώστε να καρπωθεί η εταιρεία σε μικρό χρονικό διάστημα φήμη, brand και επαρκείς χρηματικούς πόρους για την διαχείριση και αντιμετώπιση απειλών-ευκαιριών που θα παρουσιάζονται. Τα τελευταία, είναι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διατηρούνται στο χρόνο και θα κρατήσουν την επιχείρηση κερδοφόρα

άνω του μέσου όρου. Για παράδειγμα, απόκτηση περισσεύματος σημαντικών χρηματικών πόρων είναι πολύτιμη για την εταιρεία (εξοφλεί τις υποχρεώσεις της), είναι σπάνια, δύσκολο να αντιγραφεί και μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση για την αντιμετώπιση ευκαιριών απειλών, όπως π.χ. με την εξαγορά κάποιας τρίτης εταιρείας στον κλάδο.

Αφού αναλύσαμε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, είμαστε σε θέση να συνοψίσουμε τις δυνάμεις και αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της επιχειρηματικής ιδέας που περιγράφεται. Με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα, βρίσκουμε ότι:

Πίνακας 2: Ανάλυση SWOT

<p style="text-align: center;">Δυνάμεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Άριστη ποιότητα υλικών των προϊόντων. • Εξυπηρέτηση μακριά από την απειλή του κορωνοϊού με σωστά αντίμετρα και φιλοσοφίες. • Δυνατότητα υψηλής τιμολόγησης με σημαντικά περιθώρια κέρδους, εξαιτίας της στρατηγικής διαφοροποίησης • Ευνοϊκή τοποθεσία καταστήματος, σε περιοχή που είναι κατάλληλη να “απορροφήσει” την υψηλότερη τιμή λόγω της διαφοροποίησης προϊόντων και εξυπηρέτησης. 	<p style="text-align: center;">Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του ΦΠΑ στην εκμετάλλευση καταστημάτων εστίασης, όπως τα εστιατόρια. • Η εξάπλωση της νέας πανδημίας μάς δίνει την ευκαιρία με επενδύσεις όπως π.χ. στα πλεξιγκλάς στα τραπέζια, να καρπωθούμε το μερίδιο της αγοράς των καταναλωτών που είναι επιφυλακτικοί στην επισκεψιμότητα. • Η συνεχής αδιαφορία μέρους του ανταγωνισμού για την ποιότητα των υλικών τους.
<p style="text-align: center;">Αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλή δομή κόστους (ακριβή τοποθεσία, ακριβό κόστος προμήθειας υλικών) 	<p style="text-align: center;">Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η νέα πανδημία ενέχει τον κίνδυνο αιφνίδιας αναστολής λειτουργίας των καταστημάτων εστίασης. • Ο κλάδος των εστιατορίων και των φαστ φουντ είναι κορεσμένος σε μεγάλο βαθμό με ευκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών. • Ορισμένοι καταναλωτές ενδεχομένως να θεωρήσουν “υπερβολή” την τοποθέτηση διάφανων διαχωριστικών πλεξιγκλάς στα τραπέζια. • Γενικότερη οικονομική αστάθεια της χώρας.

2.3 Κοινωνική υπευθυνότητα και όραμα

Ένα θέμα που απασχολεί ολοένα και περισσότερο την κοινωνία στο σύνολό της, είναι η κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility). Το ζήτημα που τίθεται είναι το δίλημμα που έχουν τα διευθυντικά στελέχη, όταν σχεδιάζουν και εκτελούν τις στρατηγικές τους αποφάσεις. Αυτές οι αποφάσεις, θα πρέπει να έχουν απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των μετόχων της εταιρείας (shareholders); Ή θα έπρεπε να εξετάζουν το ενδεχόμενο να

επιμερίζουν το όφελος προς όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders); Μία επιχείρηση είναι γνωστό ότι με τις αποφάσεις της επηρεάζει ολόκληρη την κοινωνία, ως ένα βαθμό. Είναι εύκολο να σκεφτούμε για παράδειγμα εταιρείες κολοσσούς που επηρεάζουν την οικονομία ολόκληρης χώρας. Ή τις επιρροές στο περιβάλλον (με τη στενή έννοια) που έχουν απερίσκεπτες ρίψεις αποβλήτων στον υδάτινο ορίζοντα. Για ένα εστιατόριο, κοινωνική υπευθυνότητα είναι η μέριμνα για το περιβάλλον, επιλέγοντας να προμηθεύεται από παραγωγούς που χρησιμοποιούν φιλικές προς αυτό τεχνικές, καθώς και η υγεία των καταναλωτών από την συχνή και μακροχρόνια κατανάλωση των πιάτων του. Ο οικονομολόγος Friedman (όπως αναφέρει και ο Γεωργόπουλος, 2013, σ. 95), στήριξε ότι ο κύριος στόχος που πρέπει να έχουν τα στελέχη είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και πως είναι κοστοβόρο να είσαι κοινωνικά ευσυνείδητος. Ο Carroll (1979, *ibid*) εν αντιθέσει, υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση είναι συνετό να επενδύει στην προστασία και ευημερία της κοινωνίας, εκτός από τις ενέργειες που διασφαλίζουν την ομαλή κερδοφορία. Για να το αποτυπώσει σαφέστερα, δημιούργησε τον εξής πίνακα:

Πίνακας 3: Υπευθυνότητες επιχείρησης κατά Carroll

Οικονομική υπευθυνότητα (τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση)	Νομική υπευθυνότητα (τι οφείλει να κάνει η επιχείρηση)	Ηθική υπευθυνότητα (τι θα έπρεπε να κάνει η επιχείρηση)	Προαιρετική υπευθυνότητα (τι θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση)
--	---	--	--

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος Β, 2013, σ. 95

Οικονομική υπευθυνότητα: Η παραγωγή και πώληση προϊόντων/υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στον καταναλωτή και συνεπώς ο τρόπος που η εταιρεία υπάρχει και κερδοφορεί.

Νομική υπευθυνότητα: Τι υποχρεούται να κάνει η επιχείρηση για να μην επισύρονται νομικές κυρώσεις.

Ηθική υπευθυνότητα: Εκπλήρωση κοινωνικών καθηκόντων, όπως π.χ. η πρόνοια της υγείας των πελατών μιας αλυσίδας εστιατορίων.

Προαιρετική υπευθυνότητα: Φιλανθρωπικές ενέργειες, δωρεές στην κοινωνία κλπ.

Ο τέως CEO της Coca Cola, Roberto Goizueta, στην ετήσια έκθεση της εταιρείας το 1997, ανέφερε πως μοναδικός στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων.¹⁸ Αυτό το δικαιολόγησε γράφοντας πως μονάχα μέσα από την σταδιακή απόκτηση οικονομικής ευρωστίας των μετόχων, ικανοποιούνται ταυτόχρονα όλες οι υπευθυνότητες. Μια επιχείρηση που επιτελεί σωστά την οικονομική λειτουργία αυτή, έχει ως συνέπεια να αποτελεί συνétaιρο της κοινωνίας. Αυτό μπορούμε να το συλλάβουμε αν αναλογιστούμε ότι για μια άρρωστη εταιρεία είναι δέλεαρ να παραβεί τον νόμο και να ενεργήσει ανήθικα, χωρίς φυσικά να γίνεται καν λόγος για φιλανθρωπίες. Τονίζει επίσης την σημασία της “σταδιακής” απόκτησης πλούτου, καθώς μόνο έτσι διατηρείται η κρίση ορθή και μειώνονται οι πιθανότητες λήψης αποφάσεων που έχουν κοντόφθαλμο χαρακτήρα.

¹⁸ Goizueta Roberto, 1997, Why Share-Owner Value, ετήσια έκθεση της Coca Cola, ανακτήθηκε από <https://www.washburn.edu/faculty/rweigand/page3/HWFiles/Why-Shareowner-Value.pdf>

Έχοντας μελετήσει αυτές τις απόψεις, η επιχείρηση του εστιατορίου θα πρέπει να είναι όσο οικονομικά υπεύθυνη είναι και ηθικά-νομικά. Η βαρύτητα στην διάσταση της κοινωνικής υπευθυνότητας διαχρονικά θα ανταμείψει αυτή την προσέγγιση με προσέλευση πιστής πελατειακής βάσης, ενώ παράλληλα είναι καλό εργαλείο μάρκετινγκ.

2.3.1 Το όραμα της εταιρείας

Το όραμα αποτελεί την ιδανική μακροπρόθεσμη εικόνα της επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνονται τα στελέχη της. Είναι κάτι γενικό, υποδηλώνει το πού θα μπορούσε να φτάσει η εταιρεία ξεπερνώντας όλα τα εμπόδια που συναντά. Επιπρόσθετα, είναι η πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους, ένας απώτερος στόχος που τους ενώνει. Ενώ το όραμα ενδέχεται να μην πραγματοποιηθεί στα αλήθεια ποτέ, είναι σοφό να είναι ρεαλιστικό και εφικτό. Πρέπει να παραμένει अपαράλλαχτο στην πάροδο των ετών, ακόμα και αν διαδραματιστούν σημαντικές αλλαγές. Μία σωστή δήλωση οράματος επίσης βοηθάει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών ανάπτυξης και είναι απαραίτητη για την δημιουργία της αποστολής της επιχείρησης, που αναπτύσσεται παρακάτω.

Ξεκινώντας με την ταυτότητα ενός εκλεπτυσμένου casual εστιατορίου, η ποικιλία που προσφέρει η ελληνική κουζίνα και η δημοφιλία του δεύτερου είδους φαστ φουντ, του μπέργκερ, θα αποσπάσει μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς, διατηρώντας το κύριο πιάτο που θα είναι το σουβλάκι. Ιδανικά, κατά την κερδοφόρα πορεία, η εταιρεία θα επεκταθεί με δεύτερο κατάστημα σε άλλη περιοχή της Αθήνας, κάνοντας το πρώτο βήμα για να μετατραπεί σε αλυσίδα στο χώρο της εστίασης. Το τελικό στάδιο και το πιο αισιόδοξο σενάριο είναι η δημιουργία των εστιατορίων μας και στην υπόλοιπη γη, αρχίζοντας με τις χώρες της Ευρώπης, όπου η κουλτούρα και το προφίλ του καταναλωτή δεν διαφέρουν αρκετά με του Έλληνα αλλά και σε χώρες που θα δοκιμαστεί η προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις εκάστοτε ανάγκες που ορίζονται από τις διαφορετικές πολιτισμικές και διατροφικές συνήθειες ανά τον κόσμο. Με λίγα λόγια, το όραμα είναι η ίδρυση μιας παγκόσμιας, πολυεθνικής, εταιρείας εστιατορίων.

2.3.2 Η αποστολή της επιχείρησης

Ζωτικής σημασίας είναι ο ορισμός της αποστολής της εταιρείας. Όπως υποστηρίζει και ο Γεωργόπουλος (2013, σ. 100), η αποστολή απαντά στο ερώτημα του “για ποιο λόγο υφίσταται η επιχείρηση”. Σε συνδυασμό με το όραμα (με το οποίο δεν πρέπει να συγχέεται ο όρος “αποστολή”), γεννάει τους στόχους της, δηλαδή αυτό που ελπίζει και θα προσπαθήσει να πετύχει μεσο-μακροπρόθεσμα. Αξίζει να τονιστεί επίσης ότι οι στόχοι, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, κατά το δυνατόν μετρήσιμοι και με χρονική προθεσμία. Είναι επίσης σημαντικό η αποστολή να δηλωθεί καθαρά, καθώς με βάση αυτή διαμορφώνεται και στην συνέχεια υλοποιείται η στρατηγική πορεία της εταιρείας. Με μία λανθασμένη αποστολή, διακυβεύεται η πορεία της, δηλαδή η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά της. Η ορθή έκφρασή της είναι ομολογουμένως αρκετά δύσκολη διότι προϋποθέτει την σωρευμένη εμπειρία, γνώση και διορατικότητα και ικανότητα χαρτογράφησης του περιβάλλοντος. Ωστόσο είναι απαραίτητη και για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ανυπαρξία της ή η μη σωστή επικοινωνία της σε αυτούς που εργαζόμαστε θα μπορούσαμε να πούμε ότι μοιάζει με αγώνα δρόμου δίχως τερματική γραμμή. Είναι επιτακτικό να γνωρίζει ο υπάλληλος τι απαιτείται από εκείνον, τι περιμένει ο πελάτης και η κοινωνία από την συνεισφορά της εταιρείας. Μόνο τότε θα επικεντρωθεί στην προσπάθεια για βέλτιστη εξυπηρέτηση και εργατικότητα, που ουσιαστικά είναι τροχοπέδη για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με βάση τα παραπάνω, η αποστολή πρέπει να δηλώνει εμμέσως τους τους πελάτες-στόχους, την φιλοσοφία. Με άλλα λόγια, πρέπει να γίνονται κατανοητά τρία πράγματα: η βασική αγορά, η συνεισφορά στην κοινωνία (τι απώλεια θα υπήρχε αν δεν λειτουργούσε η εταιρεία) και την διάκριση, δηλαδή την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δική μας αποστολή μπορεί να οριστεί ως εξής: Να προσφέρουμε γρήγορα, στους καταναλωτές φαγητού εκτός οικείας (βασική αγορά), θρεπτική, γευστική τροφή σε περιβάλλον μακριά από την απειλή της νέας πανδημίας (συνεισφορά), σε ένα κλάδο που συνεχώς υπονομεύει την διατροφική αξία και υγιεινή για χάρη της κερδοφορίας (διάκριση). Η αποστολή είναι δυνατόν να υποστεί τροποποιήσεις ειδικά με την πάροδο των χρόνων, ωστόσο πρέπει να συνεχίσει να συντρέχει με τα πιστεύω και το όραμα της εταιρείας.

Κατά αυτόν τον τρόπο καθοδηγείται σωστά το προσωπικό για παράδειγμα να τηρεί τους κανόνες υγιεινής, σωστή απολύμανση του χώρου, πλυσίματος χεριών, χρήση μάσκας κλπ. Επίσης αμέσως φαίνεται και η πορεία ανταγωνιστικής στρατηγικής που “χαράζει” η δήλωση αποστολής. Καθίσταται σαφές ότι δεν είναι εφικτό π.χ. η εταιρεία να υιοθετήσει στρατηγική φθηνής τιμολόγησης και να γίνει ηγέτης κόστους στον κλάδο, καθώς η αποστολή υποδηλώνει σχετικά υψηλό εταιρικό κόστος αλλά και αναδεικνύει δυνατότητα προσφοράς προϊόντων σε υψηλή τιμή εξαιτίας της διαφοροποίησης, η οποία θα υπερκαλύψει αυτό το κόστος και θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά περιθώρια κέρδους.

2.3.3 Στόχοι της επιχείρησης

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, ως ανταμοιβή για την ανάληψη του ρίσκου της επένδυσης, του χρόνου και του κόπου που διαθέτουν στα της εταιρείας. Για να γίνει αυτό, τίθενται κάποιοι γενικοί (μεσο-βραχυπρόθεσμοι) στόχοι, συνοπτικά:

1. Να εδραιωθεί στην περιοχή ως το δημοφιλέστερο εστιατόριο, λαμβάνοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς της ευρύτερης συνοικίας και θέτοντας τις βάσεις για ισχυρό brand.
2. Να συγκεντρώνει ικανά κέρδη ώστε αυτά να καλυπτουν τις επανα επενδύσεις στην εταιρεία για ανάπτυξη, για να μπορέσει τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας να ιδρυθεί δεύτερο κατάστημα στην περιοχή της Αθήνας.
3. Περίοδος αποπληρωμής μετοχικού κεφαλαίου το πολύ στα μέσα του τέταρτου έτους, αν υποθέσουμε διανομή μερισμάτων.

Μερικές από τις συνιστώσες/τακτικές που είναι απαραίτητες στην επίτευξη των επιδιώξεων που αναφέρθηκαν είναι φυσικά: α) ικανοποίηση πελατών μέσα σε φιλικό, ασφαλές από τον κορονοϊό κλίμα β) ταχεία εξυπηρέτηση, ειδικά στην κατηγορία των fast food προϊόντων γ) ικανοποίηση εργαζομένων δ) κατάλληλη τοποθεσία καταστήματος.

Στην συνέχεια της μελέτης, όπου θα αναλυθούν τα οικονομικά στοιχεία, οι προβλέψεις πωλήσεων της εταιρείας καθώς και τα κριτήρια επιλογής υπαλλήλων, οι στόχοι αυτοί θα ποσοτικοποιηθούν και θα οριστούν σαφέστερα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να έχουμε ορίσει κάποιες γενικές κατευθυντήριες γραμμές για να πορευτεί η επιχείρηση.

3. Διεξοδική ανάλυση κλάδου

3.1 Μέγεθος και τάσεις αγοράς στην Ελλάδα

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε μερικά στοιχεία για τον ευρύτερο κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα πριν σχεδιάσουμε και υλοποιήσουμε ένα επιχειρηματικό πλάνο πάνω σε αυτόν. Για αυτό τον λόγο θα παρουσιαστούν δημοσκοπήσεις και έρευνες που αποκαλύπτουν την οικονομική κατάσταση του κλάδου, τις ευκαιρίες και τα μερίδια κάθε τύπου έτοιμου φαγητού (για παράδειγμα: σουβλάκι, πίτσα, burger) στην εν λόγω αγορά αλλά και τα σημεία που τείνουν να αγοράζουν αυτά τα προϊόντα.

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Αποτελείται από 82.412 επιχειρήσεις, που απασχολούν 384.196 εργαζόμενους. Αυτό το μέγεθος τον καθιστά τον δεύτερο πολυπληθέστερο κλάδο μετά το λιανικό εμπόριο.¹⁹

Φυσικά, το να γίνει αναφορά σε όλες τις επιχειρήσεις εστίασης/γρήγορου φαγητού είναι αδύνατον καθώς οι περισσότερες είναι πολύ μικρές και δεν τις ενδιαφέρει να δημοσιεύουν ηλεκτρονικά τα στοιχεία τους. Ωστόσο, στο Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, είναι εγγεγραμμένες 11.905 επιχειρήσεις εστίασης.²⁰ Αξίζει να σταθούμε και να αναλύσουμε ανά κατηγορία αυτές τις δραστηριότητες για να λάβουμε μια πληρέστερη εικόνα για τον κλάδο.

1. Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης: 8 επιχειρήσεις
2. Δραστηριότητες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης: 6.646 επιχειρήσεις
3. 1 επιχείρηση υπηρεσίας τροφοδοσίας για εκδηλώσεις και άλλες δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης.
4. Δραστηριότητες υπηρεσιών τροφοδοσίας για εκδηλώσεις: 778 επιχειρήσεις
5. Άλλες υπηρεσίες εστίασης: 260 επιχειρήσεις (όπως υπηρεσίες καντίνας, υπηρεσίες εστιατορίου επί συμβάσει για μεταφορικές εταιρείες)
6. Δραστηριότητες παροχής ποτών: 4.212 επιχειρήσεις.

Στις δραστηριότητες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης υπάγονται οι εξής κατηγορίες:

1. Δραστηριότητες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης: 111 επιχειρήσεις
2. Υπηρεσίες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης: 72 επιχειρήσεις
3. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων με πλήρη εξυπηρέτηση εστιατορίου: 4.120 επιχειρήσεις
4. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων σε βαγόνι-εστιατόριο και πλοία: 8 επιχειρήσεις
5. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων σε εστιατόρια αυτοεξυπηρέτησης (self-service): 611 επιχειρήσεις

¹⁹ Θανάσης Κουκάκης, 2020, Εστίαση: Όμηροι του κορονοϊού 82.412 επιχειρήσεις και 384.196 εργαζόμενοι, insider, ανακτήθηκε από <https://www.insider.gr/epiheiriseis/148157/estiasi-omiroi-toy-koronoioy-82412-epiheiriseis-kai-384196-ergazomenoi>

²⁰ Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2021, Αναζήτηση μελών με ΚΑΔ 2008, ανακτήθηκε από <https://echamber.eea.gr/eChamber/login.php?action=sKad2008>

6. Άλλες υπηρεσίες παροχής γευμάτων (κυλικεία, επιχειρήσεις παροχής γευμάτων σε πακέτο κλπ): 1.724 επιχειρήσεις

Τέλος, εστιάζοντας στην πολυπληθέστερη υποκατηγορία, αυτή των υπηρεσιών παροχής γευμάτων με πλήρη εξυπηρέτηση εστιατορίου, η διάρθρωση είναι:

1. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων με πλήρη εξυπηρέτηση εστιατορίου: 895 επιχειρήσεις
2. Υπηρεσίες καφεζαχαροπλαστείου, με διάθεση πρόσβασης στο διαδίκτυο: 51 επιχειρήσεις
3. Υπηρεσίες εστιατορίου μέσα σε ξενοδοχείου ύπνου: 31 επιχειρήσεις
4. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από εστιατόριο, ταβέρνα, ψαροταβέρνα, ψησταριά, με ζωντανή μουσική από ορχήστρα τριών τουλάχιστον οργάνων: 85 επιχειρήσεις
5. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από εστιατόριο, ταβέρνα, ψαροταβέρνα, ψησταριά, χωρίς ζωντανή μουσική ή με ορχήστρα λιγότερη των τριών οργάνων: 520 επιχειρήσεις
6. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησεως (φαστ - φουντ), με παροχή σερβιρίσματος: 328 επιχειρήσεις
7. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από κέντρο διασκέδασης-κοσμική ταβέρνα: 49 επιχειρήσεις
8. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από οινεστιατόριο ή οινομαγειρείο (οικογενειακή επιχείρηση, χωρίς προσωπικό): 24 επιχειρήσεις
9. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από πιτσαρία, με παροχή σερβιρίσματος: επιχειρήσεις
10. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων από ψητοπωλεία - σουβλατζιδικα, με παροχή σερβιρίσματος: 533 επιχειρήσεις
11. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων και ποτών από ουζερί, μεζεδοπωλείο, τσιπουράδικο, ζυθοπωλείο με παροχή σερβιρίσματος: 296 επιχειρήσεις
12. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων και ποτών από σνακ μπαρ, με παροχή σερβιρίσματος: 734 επιχειρήσεις
13. Υπηρεσίες παροχής γευμάτων με διάθεση πρόσβασης στο διαδίκτυο: 99 επιχειρήσεις
14. Υπηρεσίες παροχής γλυκών, παγωτών κλπ από ζαχαροπλαστείο, γαλακτοζαχαροπλαστείο, καφεζαχαροπλαστείο, με παροχή σερβιρίσματος: 304 επιχειρήσεις.

Παρακάτω δίνονται οικονομικά στοιχεία (ξανά από την ΕΛΣΤΑΤ) για τον κύκλο εργασιών ανά τρίμηνο, που απεικονίζουν την κατάσταση του κλάδου. (έτος βάσης=2015, όπου κλάδος 55 και 56: Τομέας Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης, αντίστοιχα)²¹

Εικόνα 3: Στατιστικά οικονομικά στοιχεία τζίρου

²¹ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2020, ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ Β' τρίμηνο 2020, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από <https://www.statistics.gr/documents/20181/d8a9c45e-da4b-d341-a962-1c4237310a6c>

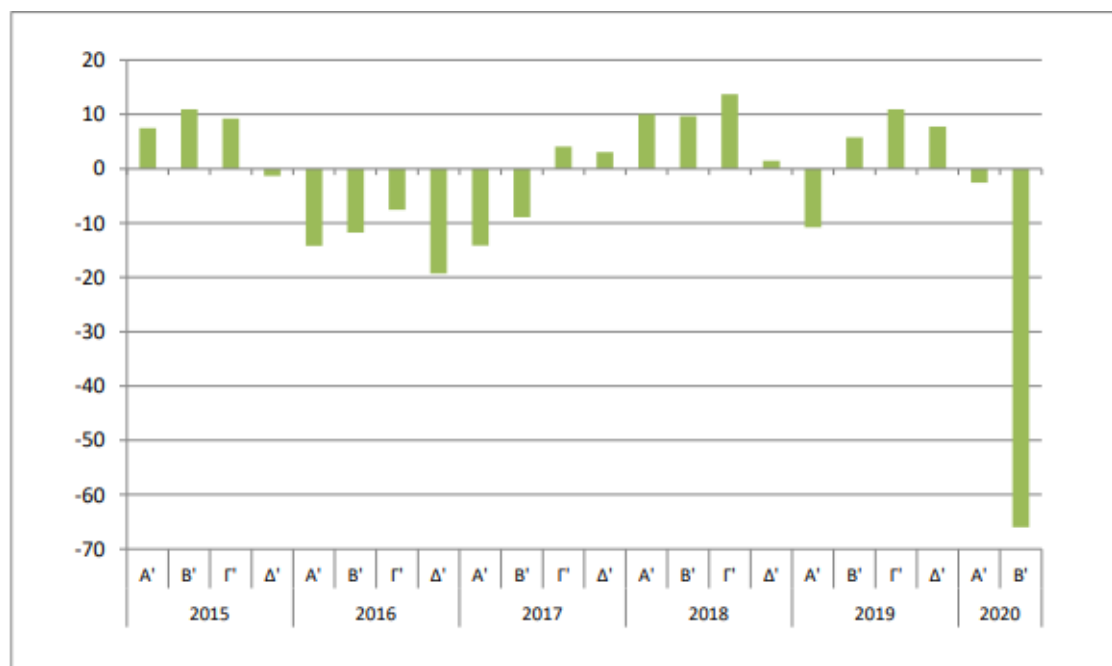
Έτος	Τρίμηνο	Γενικός Δείκτης Κλάδου ⁽¹⁾			Δείκτης Κλάδου 55			Δείκτης Κλάδου 56		
		55_56	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)		
2015	A'	59,7	8,3	-19,5	30,7	12,0	-44,9	86,6	7,4	-5,3
	B'	105,1	13,9	76,0	107,7	16,9	250,8	102,7	10,9	18,6
	Γ'	165,2	10,6	57,2	213,5	11,4	98,2	120,6	9,2	17,4
	Δ'	70,0	-5,7	-57,6	48,1	-13,6	-77,5	90,2	-1,3	-25,2
	Μέσος ετήσιος	100,0	7,8		100,0	9,0		100,0	6,7	
2016	A'	53,2	-10,9	-24,0	30,4	-1,0	-36,8	74,3	-14,2	-17,6
	B'	105,0	-0,1	97,4	120,6	12,0	296,7	90,6	-11,8	21,9
	Γ'	177,3	7,3	68,9	248,5	16,4	106,1	111,5	-7,5	23,1
	Δ'	67,7	-3,3	-61,8	62,2	29,3	-75,0	72,8	-19,3	-34,7
	Μέσος ετήσιος	100,8	0,8		115,4	15,4		87,3	-12,7	
2017	A'	50,3	-5,5	-25,7	35,8	17,8	-42,4	63,8	-14,1	-12,4
	B'	110,6	5,3	119,9	141,0	16,9	293,9	82,5	-8,9	29,3
	Γ'	203,0	14,5	83,5	297,3	19,6	110,9	116,0	4,0	40,6
	Δ'	72,5	7,1	-64,3	69,7	12,1	-76,6	75,0	3,0	-35,3
	Μέσος ετήσιος	109,1	8,2		136,0	17,8		84,3	-3,4	
2018	A'	55,2	9,7	-23,9	39,0	8,9	-44,0	70,2	10,0	-6,4
	B'	122,7	10,9	122,3	157,7	11,8	304,4	90,5	9,7	28,9
	Γ'	221,2	9,0	80,3	318,0	7,0	101,6	131,9	13,7	45,7
	Δ'	70,5	-2,8	-68,1	64,4	-7,6	-79,7	76,1	1,5	-42,3
	Μέσος ετήσιος	117,4	7,6		144,8	6,5		92,2	9,3	
2019	A'	42,8	-22,5	-39,3	21,3	-45,4	-66,9	62,6	-10,8	-17,7
	B'	124,5	1,5	190,9	155,7	-1,3	631,0	95,7	5,7	52,9
	Γ'	234,7	6,1	88,5	330,6	4,0	112,3	146,3	10,9	52,9
	Δ'	73,9	4,8	-68,5	65,2	1,2	-80,3	82,0	7,8	-44,0
	Μέσος ετήσιος	119,0	1,3		143,2	-1,1		96,7	4,9	
2020	A ⁽²⁾	39,7	-7,2	-46,3	16,6	-22,1	-74,5	61,0	-2,6	-25,6
	B ⁽³⁾	19,2	-84,6	-51,6	4,9	-96,9	-70,5	32,5	-66,0	-46,7

Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/d8a9c45e-da4b-d341-a962-1c4237310a6c>

Παρατηρούμε γενικά αυξομειώσεις στον τζίρο των εστιατορίων, εκτός από το 2^ο τρίμηνο του 2020 όπου επήλθε η πανδημία και διαπιστώθηκε δραματική ποσοστιαία μείωση (-66%).

Το επόμενο διάγραμμα μας διευκολύνει να εποπτεύσουμε τις μεταβολές.

Εικόνα 4: Ραβδόγραμμα μεταβολών τζίρου



Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/d8a9c45e-da4b-d341-a962-1c4237310a6c>

Αμέσως παρατηρούμε ότι, παρά την οικονομική ύφεση, υπάρχουν περίοδοι βραχείας ακμής, (εκτός από το 2016 όπου σημειώθηκε μείωση καθ' όλη τη διάρκειά του) γεγονός ελπιδοφόρο για νέες επιχειρήσεις που αναζητούν τα κατάλληλα επιχειρηματικά σχέδια για να καρπωθούν αυτές τις ευκαιρίες.

Βέβαια, δεν μπορούμε να αντιπαρέλθουμε το γεγονός της κατακόρυφης πτώσης λόγω κορονοϊού, το τελευταίο τρίμηνο. Δεν είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις στον χώρο της εστίασης που υπέφεραν οικονομικά. Άλλες συρρικνώθηκαν, άλλες οδηγήθηκαν στον «θάνατό» τους. Ακόμη και μεγάλες αλυσίδες, όπως για παράδειγμα η Pizza Hut, που αναγκάστηκε να κλείσει τις επιχειρήσεις της στην Ελλάδα. Επίσης πιο ακραίο παράδειγμα, είναι η πτώχευση που κήρυξε στις 3 Μαρτίου του 2020, η CraftWork Holdings, ιδιοκτήτρια εταιρεία τεσσάρων αλυσίδων εστιατορίων.

Παρά την οικονομική ύφεση, φαίνεται ότι οι Έλληνες συνεχίζουν να αγαπάνε το γρήγορο φαγητό. Ήδη κατά το 2017 η εστίαση είχε σημειώσει πτώση της τάξεως του 40% αλλά ανακάμπτει καθώς ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές επιθυμούν να αγοράζουν φαγητό εκτός σπιτιού. Συγκεκριμένα, το μέσο νοικοκυριό δαπανά 1500 ευρώ ετησίως για σίτιση από εστιατόριο, delivery, φούρνους ή super market.

Πολλές οικογένειες συχνά δεν διαθέτουν αρκετό χρόνο να μαγειρέψουν από το σπίτι τους. Ο υψηλός εργασιακός φόρτος που είναι σημαντικά αυξημένος στην σύγχρονη εποχή συχνά ωθεί τους ανθρώπους να καταφεύγουν στην εύκολη λύση της λήψης φαγητού από έξω.

Ένας ακόμη παράγοντας που ενισχύει την αγορά της εστίασης, είναι η αύξηση που παρατηρείται εδώ και αρκετά χρόνια στις μονογονεϊκές οικογένειες. Στην Ελλάδα, το ποσοστό οικογενειών με έναν μόνο γονέα κυμαίνεται στο 8%.²² Η αύξηση των διαζυγίων διαχρονικά αλλά και η εξέλιξη της κοινωνίας όπου αποδέχεται τέτοιου είδους οικογένειες έχουν συντελέσει στο να απαντάται αυτό το φαινόμενο με μεγαλύτερη συχνότητα. Εν απουσία του ενός από τους δύο γονείς, οι πιθανότητες να μην υπάρχει σπιτικό φαγητό κατά τη διάρκεια της ημέρας είναι περισσότερες. Με άλλα λόγια, τα παιδιά των μονογονεϊκών οικογενειών έχουν την τάση να τρέφονται με delivery πιο συχνά από τα αντίστοιχα παιδιά οικογενειών με δύο γονείς, διότι από το σπίτι λείπει συχνότερα κάποιος που μπορεί να τους μαγειρέψει.

Ένας επίσης λόγος που δυστυχώς για την υγεία των καταναλωτών, ευνοεί την αγορά της εστίασης, είναι η ελληνική κουλτούρα αναφορικά με το fast food. Αν και το όραμα της επιχείρησης είναι να προσφέρει προϊόντα τα οποία μεγιστοποιούν τα οφέλη για την υγεία από την κατανάλωσή τους, το κυρίως γεύμα (σουβλάκι) δεν παύει να ανήκει στην κατηγορία του «πρόχειρου» φαγητού. Άρα, η τάση του μέσου ελληνόπουλου να αρέσκεται στην κατανάλωση φαγητών τέτοιας κατηγορίας, έρχεται να αυξήσει τις πιθανότητες για τις πωλήσεις.

Η Ελλάδα σύμφωνα με μελέτες του Παγκόσμιου Οργανισμού για την Παχυσαρκία βρίσκεται σε υψηλή θέση στην κλίμακα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά παιδικής παχυσαρκίας κατείχε η Αίγυπτος (το 2013) με πάνω από το ένα τρίτο των παιδιών ηλικίας 5-17 να αντιμετωπίζουν πρόβλημα. Η Ελλάδα ακολουθεί με το νούμερο του 31,4%, ξεπερνώντας ακόμα και τις ΗΠΑ

²² EUROLIFE FFH, n.d., Μονογονεϊκή οικογένεια: μια ολοένα και πιο κοινή μορφή οικογένειας και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, EUROLIFE FFH, ανακτήθηκε από <https://www.eurolife.gr/el-GR/Blog/articles/Monogoneiki-oikogeneia-mia-oloena-kai-pio-koini-morfi-oikogeneias>

(με ποσοστό 29,3%) όπου η κουλτούρα του γρήγορου φαγητού θα έλεγε κανείς ότι είναι πιο διαδεδομένη από οπουδήποτε αλλού.²³

Αν θέλαμε να «ρίξουμε μια ματιά» στην στατιστική απεικόνιση της αγοράς της εστίασης στην Ελλάδα, θα αρκούσε να ανατρέξουμε στα διαγράμματα που εξήγαγε η ΙΕΛΚΑ μέσω δείγματος 2000 καταναλωτών.²⁴

Εικόνα 5: Κατανομή εβδομαδιαίων κύριων γευμάτων



Πηγή:

<https://newpost.gr/ellada/5c125dca56dccb7e13e439db/latreis-toy-fast-food-oi-ellhnes-ksodep-san-panw-apo-6-5-dis-eyrw>

Παρατηρούμε φυσικά ότι η πλειοψηφία των γευμάτων ετοιμάζεται στο σπίτι, ενώ στην δεύτερη θέση με 18% βρίσκονται τα καταστήματα εστίασης, όπως για παράδειγμα ένα σουβλατζίδικο. Ακολουθεί με μερίδιο 15% η αγορά των εστιατορίων και τέλος τα σούπερ market όπου τα τελευταία χρόνια έχουν κερδίσει έδαφος στον κλάδο, καθώς η νομοθεσία επέτρεψε την δημιουργία bake-off εντός αυτών.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι ένα κατάστημα εστίασης προτιμάται όταν είναι να ληφθεί η απόφαση σίτισης εκτός οικείας. Άρα, η επιχειρηματική ιδέα έχει χώρο να ανθίσει και να εισέλθει στο άθροισμα των μεριδίων της “πίτας”, του καταστήματος εστίασης (18%) συν του εστιατορίου (15%), αφού το κατάστημα θα είναι στην ουσία μια “μίξη” fast-food και εστιατορίου casual dining, σερβίροντας τόσο γρήγορο φαγητό, όσο και σπιτικό μαγειρευτό.

Στο επόμενο διάγραμμα φαίνονται τα σημεία πώλησης των έξι κύριων κατηγοριών φαγητών που προτιμούν οι καταναλωτές.

Εικόνα 6: Κύριο σημείο αγοράς έτοιμων γευμάτων

²³ Όμορφη Ζωή Άρθρα, 2016, Πόσο κινδυνεύουν τα παιδιά από την κουλτούρα του junk food, Όμορφη Ζωή Άρθρα, ανακτήθηκε από <https://www.omorfizoi.gr/poso-kindynevoun-ta-pedia-apo-tin-koultoura-tou-junk-food>

²⁴ NEWPOST, 2017, Λάτρεις του fast food οι Έλληνες: Ξόδεψαν πάνω από 6,5 δισ. ευρώ!, NEWPOST, ανακτήθηκε από <https://newpost.gr/ellada/5c125dca56dccb7e13e439db/latreis-toy-fast-food-oi-ellhnes-ksodepsan-panw-apo-6-5-dis-eyrw>



Πηγή:

<https://newpost.gr/ellada/5c125dca56dccb7e13e439db/latreis-toy-fast-food-oi-ellhnes-ksodep-san-panw-apo-6-5-dis-eyrw>

Από τη στιγμή που μας ενδιαφέρει κατά κύριο λόγο η πώληση μαγειρευτού φαγητού και η πώληση έτοιμου κρύου γεύματος (όπως το burger που στοχεύουμε να προσφέρουμε) αξίζει να παρατηρήσουμε ότι:

Ως κατάσταση που ταυτοποιείται ως σουβλατζίδικο-εστιατόριο με κύριες πωλήσεις από το σουβλάκι, το διαθέσιμο μερίδιο θα κυμαίνεται στο 42% (delivery fast food + εστιατόριο). Επίσης, προσφέροντας έτοιμο κρύο γεύμα το αντίστοιχο μερίδιο είναι κοντά στο 20%

Κατηγορίες γρήγορου φαγητού

Στην Ελλάδα, συναντάμε κυρίως 4 κατηγορίες αλυσίδων-εστιατορίων fast food, με κύριο πιάτο: Το σουβλάκι, την πίτσα, το μπέργκερ και το σάντουιτς. Ο οργανισμός οικονομικών μελετών της ICAP εκπόνησε το 2013 μια μελέτη που μας βοηθά να κατανοήσουμε τον τρόπο που διαρθρώνεται ο κλάδος της γρήγορης εστίασης.²⁵ Η έρευνα αυτή, ακόμη, κατέγραψε την αναμενόμενη λόγω οικονομικής ύφεσης, ποσοστιαία πτώση κατηγορία γρήγορου φαγητού.

Εικόνα 7: Διάρθρωση μεριδίων αγοράς έκαστου γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα

²⁵ FoodBusiness, 2015, Icap: Με 8% υποχωρεί η γρήγορη εστίαση, FoodBusiness, ανακτήθηκε από <http://foodbusiness.gr/icap-me-8-yproxvrei-h-grhgorh-estiash/>



Πηγή: <http://foodbusiness.gr/icap-me-8-yroxnvrei-h-grhgorh-estiash/>

Παρατηρούμε ότι τα μερίδια αγοράς των κύκλων εργασιών των αλυσίδων ήταν, με φθίνουσα σειρά: Σάντουιτς-σνακ με 40,3% (με μεταβολή -3,3% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά), δεύτερη κατηγορία το μπέργκερ με 35,5% (μείωση 9,8%), πίτσα με 19,8% (μείωση 11,9%), σουβλάκι-έθνικ με 1,5%. Συνολικά, η αγορά (κύκλος εργασιών ή πωλήσεις) της εστίασης γρήγορου φαγητού μειώθηκε κατά 7,9%. Βλέπουμε ότι το σουβλάκι κατέχει την τελευταία θέση, αλλά δεν θα έπρεπε να μας προβληματίζει καθώς:

- Η μεγάλη μείωση των μεριδίων αγοράς των υπόλοιπων ειδών φαγητού, αλλά και η αποχώρηση πολλών καταστημάτων αλυσίδων, αφήνει το περιθώριο στο σουβλάκι να ανταγωνιστεί και να εδραιωθεί ισχυρότερα
- Το σουβλάκι, ως εθνικό φαγητό είναι ίσως το μόνο στον κλάδο που θα έχει για πάντα ζήτηση, από φανατικούς Έλληνες αλλά και από την “βαριά βιομηχανία της Ελλάδας”, τον τουρισμό. Αυτό άλλωστε, επιβεβαιώνει και η έρευνα της QED που παρουσίασε η Mega Yeeros, αναφέροντας ότι το 95% των καταναλωτών επιλέγει σουβλάκι.²⁶ Αναφορικά με τον τρόπο κατανάλωσης, το 66% προτιμάει delivery, το 20% παραλαμβάνει από κατάστημα στο χέρι και 14% αποτελεί τους καθημερινούς πελάτες. Ηλικιακά, οι νέοι φαίνονται να είναι οι πλέον πιστοί στο συγκεκριμένο φαγητό με τους 7/10 να τρώνε κατά μέσο όρο 1 σουβλάκι ανά εβδομάδα. Όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνεται η συχνότητα κατανάλωσης. Αυτό το είδος φαγητού επομένως, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της “πίτας” στη μάχη των μεριδίων αγοράς των γρήγορων φαγητών.

Επιπλέον, η επιλογή προσφοράς δύο φαστ φουντ (σουβλάκι και μπέργκερ), επιμερίζει όποιον κίνδυνο/φόβο υπάρχει για ενδεχόμενο μεγάλης πτώσης στον κλάδο του ενός. Έτσι, η μίξη ελληνικής κουζίνας, σουβλακιού και μπέργκερ, διαμορφώνει την εικόνα ενός ελπιδοφόρου καταστήματος εστίασης.

Η μελέτη της ICAP περιλάμβανε και χρηματοοικονομική ανάλυση, μέσω της οποίας έγιναν γνωστές κάποιες σημαντικές λογιστικές μεταβολές. Λαμβάνοντας στοιχεία από 11 μεγάλες αλυσίδες εστίασης γρήγορου φαγητού, προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

²⁶ insider, 2019, Ένας στους δύο καταναλωτές τρώει σουβλάκι τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα!, insider, ανακτήθηκε από <https://www.insider.gr/eidiseis/109030/enas-stoys-dyo-katanalotes-troei-soyblaki-toylahiston-mia-fora-tin-ebdomada>

Πίνακας 4: Χρηματοοικονομικά στοιχεία μεγάλων αλυσίδων

Κατηγορία	Ενεργητικό	Ίδια Κεφάλαια	Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Πωλήσεις (τζίρος)	Μικτό κέρδος
Μεταβολή 2012-13	-11,6%	-54,9%	-2,7%	+3,9%	-12,6%	-8,8%

Πηγή: <http://foodbusiness.gr/icap-me-8-yroxyvrei-h-grhgorh-estiash/>

Το λειτουργικό αποτέλεσμα, ήταν σαφώς και αυτό ζημιολόγο (καθώς ορίζεται από την διαφορά του ήδη αρνητικού μικτού κέρδους και λειτουργικών εξόδων). Πλην όμως, το 2013, το λειτουργικό αποτέλεσμα ήταν βελτιωμένο σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, λόγω όμως της συρρίκνωσης λειτουργικών εξόδων (έξοδα διοίκησης, διάθεσης, R&D).

3.2 Δημογραφικά στοιχεία καταναλωτών

Ένας τρόπος να μελετήσουμε κατά το πόσο η ιδέα μας θα έχει απήχηση και συνεπώς πιθανότητες να είναι κερδοφόρα, είναι να ελέγξουμε τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών, ώστε να διαπιστωθεί αν τα προϊόντα και υπηρεσίες θα καλύπτουν υπάρχουσα ευκαιρία. Αυτά τα στοιχεία μας επιτρέπουν να επιβεβαιώσουμε ποιοτικά ότι η επένδυση θα ικανοποιεί πραγματικά μια αναγνωρισμένη ευκαιρία στην αγορά.

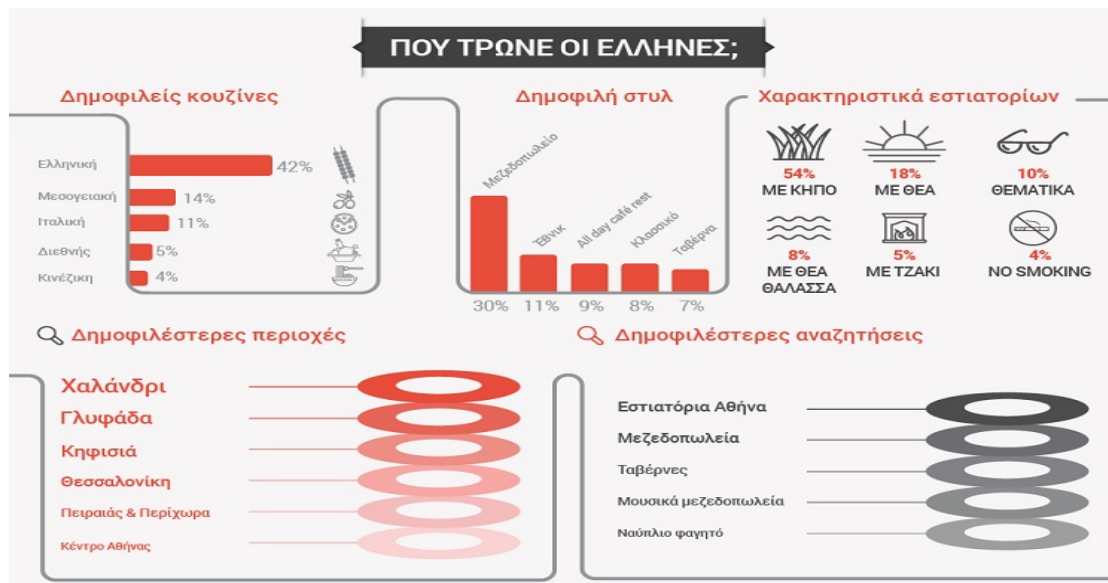
Καθώς το κατάστημα που επιθυμούμε να ιδρύσουμε θα είναι μια “μίξη” ενός εστιατορίου (ελληνικής κουζίνας) με ταχυφαγείο (σουβλάκι-μπέργκερ), μας ενδιαφέρει να αναλύσουμε επιμέρους στατιστικά στοιχεία τόσο για την αγορά της εθνικής μας κουζίνας αλλά και την διάρθρωση της αγοράς στα γρήγορα γεύματα γενικότερα.

- Ελληνική κουζίνα:

Σύμφωνα με μελέτη της διαδικτυακής πλατφόρμας e-table.gr που πραγματοποίησε μετά από συγκέντρωση μεγάλου και αντιπροσωπευτικού όγκου δεδομένων (συγκεκριμένα 230.000 άτομα με πάνω από 60.000 κρατήσεις σε 1.800 εστιατόρια) εξήγαγε τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία:²⁷

Εικόνα 8: Προτιμήσεις Ελλήνων αναφορικά με τις κρατήσεις εστιατορίων

²⁷ Olivenews, 2016, Όταν οι Έλληνες βγαίνουν: τι τρώνε, πού και πόσα ξοδεύουν, Olivenews, ανακτήθηκε από <https://www.olivenews.gr/el/otan-oi-ellhnes-vgainoun-ti-trwne-pou-kai-posa-ksodeuoun>



Από το άνω ραβδόγραμμα, η πιο χρήσιμη πληροφορία είναι η ελληνική κουζίνα κατέχει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των Ελλήνων με ποσοστό 42%, με την Μεσογειακή να ακολουθεί με 14%. Ακόμη, ενδιαφέρον έχει να εστιάσουμε στο στυλ των εστιατορίων που προτιμώνται. Αν και η επιχείρησή μας δεν ταυτοποιείται ακριβώς ως κάποια από τις δεδομένες κατηγορίες, εμπίπτει στην κατηγορία “κλασικού εστιατορίου”, που καταλαμβάνει την τέταρτη θέση στο γράφημα. Η δημοφιλέστερη περιοχή για κρατήσεις εστιατορίων είναι το Χαλάνδρι και ακολουθεί η Γλυφάδα, ενώ τελευταίο είναι το κέντρο της Αθήνας. Αν και η επιλεγμένη τοποθεσία ίδρυσης του εστιατορίου-φαστ φουντ, είναι το Κολωνάκι, που πρακτικά ανήκει στην περιοχή του κέντρου, δεν ελλοχεύει κίνδυνο διότι η συνοικία είναι και πόλος έλξης ξένων καταναλωτών (τουριστών), που θα αντισταθμίσει την προτίμηση άλλων περιοχών για κράτηση (αν δεν την υπερκεράζει). Κήπο φαίνεται να προτιμά να διαθέτει το εστιατόριο που θα γευματίσει με μεγάλη διαφορά το 54% του δείγματος, ενώ οι δημοφιλέστερες αναζητήσεις στο διαδίκτυο για κράτηση online είναι “εστιατόρια Αθήνα”

- Ταχεία εστίαση

Οι Tsounis και Vlachvei (2020) διεξήγαγαν μια δημοσκόπηση με προσωπικές συνεντεύξεις από δείγμα 236 συμμετέχοντες, μέσω ερωτηματολογίων.²⁸ Η πλειοψηφία του δείγματος κατανάλωνε τουλάχιστον μία κατηγορία γρήγορου φαγητού. (συγκεκριμένα 196 από τους 236, ίσο με 82,6%). Στόχος ήταν να αποκαλυφθούν:

1. Οι λόγοι που αποφεύγουν να καταναλώσουν γρήγορο φαγητό: Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο της μορφής επιλογής κλίμακας 1 ως 5 (1=διαφωνώ κάθιστα και 5=συμφωνώ απολύτως), αποφάνθηκαν ότι κύριοι λόγοι ήταν α) η ασφάλεια βρώσης, β) ότι δεν επιθυμούσαν τα παιδιά τους να συνηθίσουν σε τέτοιου είδους τροφής και γ) ότι το φαστ φουντ θεωρείται ευρέως “πλαστικό, ανθυγιεινό φαγητό”. Εδώ βλέπουμε η στρατηγική της επιχείρησής μας, δηλαδή να παρέχει βιολογικής προέλευσης προϊόντα, είναι ικανή να αποφέρει το “χαμένο” μερίδιο αγοράς του κλάδου.

²⁸ Tsounis N., Vlachvei A., (2020) “Advances in Cross-Section Data Methods in Applied Economic Research”, International Conference on Applied Economics, Μιλάνο, 4-6 Ιουνίου, Springer

2. Οι παράγοντες που συντελούν στο να καταναλώσουν γρήγορο φαγητό: Χρησιμοποιώντας τον ίδιο τύπο ερωτηματολογίου, η έρευνα ιεράρχησε 19 λόγους για τους οποίους κάποιος θα γευμάτιζε σε εστιατόριο ταχείας εστίασης. Η κύρια αιτία ήταν η ταχύτητα και η εύκολη λύση, ενώ στην κορυφή ήταν επίσης και η ποικιλία φαγητών και να μπορεί να αποτελεί επιλογή για όλες τις κοινωνικές τάξεις, ενώ εντύπωση προκαλεί ότι τελευταία στη λίστα ήταν η αιτία της ασφάλειας/ποιότητας του φαγητού. Επομένως, η ιδέα προσφοράς ελληνικής κουζίνας αλλά και δύο γρήγορων γευμάτων (σουβλάκι/μπέργκερ) ανταποκρίνεται στην επιθυμία ταχύτητας, ποικιλίας, ενώ το casual στυλ του εστιατορίου θα μπορεί να εξυπηρετεί όλες τις κοινωνικές τάξεις, χωρίς να παραγκωνίζει πελάτες με μικρότερο εισόδημα. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι οι ήδη πιστοί στο φαστ φουντ δεν φαίνεται να ενοχλούνται ιδιαίτερα από την προέλευση των υλικών των φαγητών. Ωστόσο, όπως αναφέραμε, λειτουργεί ώστε να προσθέσει τους υπόλοιπους, διστακτικούς πελάτες στο δυναμικό της εταιρείας, καθώς και να προβάλλει κοινωνική υπευθυνότητα.
3. Η συχνότητα επίσκεψης εστιατόρια φαστ φουντ: Από τους 195 καταναλωτές, οι περισσότεροι (51, ή 26,2%) επισκέπτονται 1-2 φορές την εβδομάδα, ενώ μόλις 4, ή 2,1% τρώνε καθημερινά τέτοιο είδος φαγητό. Τέλος, το 74,3% επισκέπτεται τουλάχιστον 1 φορά εβδομαδιαίως καταστήματα ταχείας εστίασης.

Ενδιαφέρον έχουν επίσης οι δημογραφικοί παράγοντες που συντελούν στην επιλογή κατανάλωσης φαγητού από εστιατόρια πλήρους εξυπηρέτησης ή από εστιατόρια ταχείας εστίασης, αναφορικά με την ηλικία, το εισόδημα, την κατάσταση της οικογένειας, την επαγγελματική απασχόληση. Οι Kim και Geistfeld (2003) μέσω δεδομένων που εξόρυξαν από μελέτες της USDA Agricultural Research Service, κατάφεραν να εντοπίσουν μοτίβα καταναλωτικής συμπεριφοράς, βάσει των άνω παραγόντων.²⁹

Αρχίζοντας με το βασικότερο, που είναι το εισόδημα, οι μελέτες έδειξαν το αναμενόμενο: Όσο αυξάνεται το οικογενειακό εισόδημα, τόσο πιθανότερο είναι να δαπανήσουν χρήματα σε βασικά αγαθά, όπως είναι το γεύμα σε ένα full-service εστιατόριο. Συνεπώς, οικογένειες με μικρότερο εισόδημα πιθανόν να επιλέξουν ένα quick-service κατάστημα.

Τα δεδομένα από τις έρευνες δεν έδειξαν συσχέτιση μεταξύ κατανάλωσης από εστιατόρια πλήρους εξυπηρέτησης ή γρήγορης εστίασης, αναφορικά με την εργασιακή κατάσταση του “αρχηγού” του σπιτιού (αυτός που λαμβάνει αποφάσεις για τα καθημερινά ψώνια, το μέρος που θα γευματίσουν κλπ). Αν και κανείς θα πίστευε ότι το φορτωμένο ωράριο του εργαζομένου θα τον ωθούσε σε λύσεις fast food, αυτό φαίνεται να εξουδετερώνεται από αντίστοιχες περιπτώσεις εργαζομένων που αμείβονται παραπάνω (ακόμα και αν διατηρήσουμε το συνολικό οικογενειακό εισόδημα σταθερό) και άρα διατίθενται να εξυπηρετηθούν από full-service εστιατόρια, ή απλώς το θεωρούν ψυχαγωγικό και χαλαρωτικό.

Το μέγεθος της οικογένειας και η ελκυστικότητα των ταχείας εστίασης υπηρεσιών για αυτές τις οικογένειες, φαίνεται να είναι ποσά ανάλογα. Μια πολυμελής οικογένεια σαφώς θα ξοδέψει παραπάνω χρήματα για σίτιση και επομένως θα προτιμήσει τις χαμηλότερες τιμές των προϊόντων fast food έναντι των full-service.

²⁹ Kim, E.-J., & Geistfeld, L. V., 2003, Consumers' Restaurant Choice Behavior and the Impact of Socio-Economic and Demographic Factors. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(1), 3–24. doi:10.1300/j369v06n01_02

Η ύπαρξη νεαρού παιδιού στην οικογένεια είναι επίσης παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή επίσκεψης των δύο μορφών εστιατορίου. Ο χρόνος που απαιτείται για την ανατροφή ενός παιδιού είναι περιοριστικός, οπότε οι οικογένειες τείνουν να επιθυμούν να εξυπηρετούνται από ταχείας εστίασης καταστήματα για να εξοικονομούν χρόνο. Συν τοις άλλοις, ένα νέο παιδί ίσως θεωρηθεί ότι δεν ταιριάζει με το κλίμα ή τα προϊόντα που προσφέρει ένα πλήρους εξυπηρέτησης εστιατόριο. Συνεπώς, η μορφή εστιατορίου που περιγράφεται στην ιδέα (μίξη full-service & fast food καταστήματος) μπορεί να συμπεριλάβει και αυτού του είδους τις οικογένειες στο target group της.

Τέλος, οι πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιο πιθανό να θεωρήσουν ελκυστικό το κλίμα, την εξυπηρέτηση και διακόσμηση ενός full-service εστιατορίου. Επιπροσθέτως, ίσως είναι και πιο συνειδητοποιημένοι στα θέματα σωστής και υγιεινής διατροφής. Είναι μία μερίδα ανθρώπων που πρέπει να ληφθεί υπόψη στις τεχνικές μάρκετινγκ.

Το συμπέρασμα είναι ότι η επιχείρηση θα καλύπτει αρκετά ευρύ target group καταναλωτών και οικογένειες, είτε προτιμούν πλήρους εξυπηρέτησης/casual εστιατόριο (ελληνική κουζίνα) είτε προτιμούν ταχείας εξυπηρέτησης (σουβλάκι/μπέργκερ), μεγάλο πλήθος συνδυασμών δημογραφικών στοιχείων καλύπτεται από την επιχείρηση. Νέοι αλλά και μεγαλύτεροι, εργαζόμενοι, περαστικοί, πελάτες των κοντινών καφέ-μπαρ που μόλις αποχώρησαν και αναζητούν φαγητό, τουρίστες και οποιοσδήποτε τρέφει ευαισθησία για το ζήτημα της διατροφής και περιβάλλοντος είναι εντός της αγοράς-στόχου. Οι νεαρότερες ηλικίες, σύμφωνα με τα στοιχεία, αναμένεται να καταναλώνουν τα περισσότερα σουβλάκια. Επιπλέον, το κατάστημα είναι κατάλληλο για όλους τους εργαζόμενους που είτε παραγγέλνουν για παράδοση μεσημβρινού γεύματος στον χώρο εργασίας τους (π.χ. σε εταιρείες, όπου θα επιτρέπεται πίστωση στον εταιρικό τους λογαριασμό), είτε επισκεπτόμενοι οι ίδιοι το εστιατόριο στο σχολάσμα. Τέλος, ο μόνος περιοριστικός παράγοντας ως δημογραφικό στοιχείο πελατών, είναι το **πολύ χαμηλό εισόδημα**, αν και οι τιμές δεν θα είναι υπερβολικά υψηλότερες συγκριτικά με τις τιμές της αγοράς. Τέτοιοι καταναλωτές ίσως προτιμήσουν φθηνότερα, συμβατικά προϊόντα του ανταγωνισμού. Για τον λόγο αυτό, ωστόσο, επιλέχθηκε και η τοποθεσία του Κολωνακίου ως έδρα, όπου συναντώνται περισσότεροι οι ευκατάστατες κοινωνικές τάξεις.

3.3 Μελέτη και επιλογή τοποθεσίας

Η επιλογή της τοποθεσίας του Κολωνακίου για το πρώτο κατάστημα, έχει γίνει βάσει της διέλευσης περαστικών, της οικονομικής τους κατάστασης (ικανοί να διαθέσουν premium price για τα προϊόντα μας) καθώς και της προσβασιμότητάς του. Κοντά, υπάρχουν πλήθος στάσεων λεωφορείου αλλά και οι σταθμοί του μετρό Σύνταγμα και Ευαγγελισμός. Πρόκειται για ημι-υπαίθριο χώρο ισογείου 120 τετραγωνικών κύριας χρήσης (δηλαδή κυρίως χώρου, 100 τ.μ. και κουζίνας, 20 τ.μ.), 20 τ.μ. αποθήκη και 15 τ.μ. τουαλέτες, με ενοίκιο 2.500€/μήνα, σε οδό που λειτουργούν καφέ-μπαρ. Από τα ακριβότερα ενοίκια στην Αθήνα, “αναγκαίο κακό” για την ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης που καταστρώνεται. Η ύπαρξη καφέ-μπαρ δίπλα στο κατάστημα είναι σημαντική λεπτομέρεια, καθώς αρκετοί καταναλωτές κατά τη διάρκεια της νυχτερινής τους εξόδου αναζητούν να ικανοποιήσουν το αίσθημα της πείνας. Επιπλέον θετικό είναι ότι μπορεί να εξυπηρετεί εργαζόμενους της ευρύτερης περιοχής, καθώς στεγάζει διάφορες εταιρείες και γραφεία. Ο τουρισμός είναι ένας παράγοντας που συνδράμει στην επιλογή τοποθεσίας. Αρκετά επισκέψιμη περιοχή από παραθεριστές και με ξενοδοχεία μέσα στο Κολωνακί Στα αρνητικά, ο τοπικός ανταγωνισμός

είναι αναπάντεχα παρών και στην επιλεγμένη τοποθεσία, με καταστήματα πρόχειρου φαγητού όπως τα Everest, άλλα πολυτελή εστιατόρια ή και σουβλατζίδικα.

3.4 Ο ρόλος του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι ένας λόγος που συντελεί στη ζήτηση φαγητού στις υπηρεσίες εστίασης. Η Ελλάδα αποτελεί τουριστικό προορισμό εδώ και πολλά χρόνια. Ο παραθερισμός γενικά αφορά την επιλογή εξερεύνησης του πολιτισμού μιας επιλεγμένης χώρας ή μέρους. Η προσέλκυση τουρισμού έγκειται στην φυσική ομορφιά των τοπίων, την νοοτροπία των γηγενών ανθρώπων αλλά και του τοπικού/εθνικού φαγητού. Όλα αυτά συνθέτουν την κουλτούρα. Κυρίως όμως η τελευταία διάσταση, καλείται και γαστρονομικός τουρισμός. Δηλαδή, τουρίστες που επιλέγουν τον προορισμό τους με πολλή έμφαση στην κουζίνα.³⁰ Η ελληνική κουζίνα διατηρεί μία εξέχουσα θέση στις προτιμήσεις των ξένων, με ιδιαίτερη δημοφιλία να κατέχει το ελληνικό σουβλάκι. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το 2018 σημειώθηκαν 20,9 εκατομμύρια αφίξεις σε τουριστικά καταλύματα της χώρας μας (ξενοδοχεία, κάμπινγκ και ενοικιαζόμενα). Αυτά τα στοιχεία επιβεβαιώνουν το γνωστό γεγονός ότι ο τουρισμός είναι η “βαριά” βιομηχανία της Ελλάδας. Επιπλέον, μελέτες έδειξαν ότι η κατανομή των δαπανών των τουριστών το 2017, αφιερώνει ένα 31,6% στην εστίαση.^{31,32} Σύμφωνα με το ότι το Κολωνάκι είναι πολύ κοντά σε τουριστικούς πόλους έλξης (όντας κοντά στο κέντρο της Αθήνας αλλά και διαθέτοντας ξενοδοχεία) η περιοχή προσπελάται από ξένους τουρίστες, αυξάνοντας έτσι την ζήτηση και στο εστιατόριο που περιγράφεται. Συμπερασματικά, ο τζίρος θα εξαρτάται σε ένα βαθμό και από τους τουρίστες, οι οποίοι καταφθάνουν μαζικά ετησίως στην Ελλάδα αλλά και στην περιοχή αυτή.

3.5 Εγχώριος ανταγωνισμός

Όπως έχουμε αναφέρει, ο ανταγωνισμός στον κλάδο των εστιατορίων και εστιατορίων γρήγορου φαγητού είναι πολύ έντονος. Είναι σαφώς αδύνατον και περιττό να καταγράψουμε ονομαστικά όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται (γειτονικά ψητοπωλεία, φούρνοι, μικρά εστιατόρια κλπ), ωστόσο είναι καλό να απεικονίσουμε την διάρθρωση της αγοράς με τις δεσπόζουσες εταιρείες κατά κατηγορία φαγητού.

- Μπέργκερ: Σε αυτό το είδος έχουμε τις επιτυχημένες αλυσίδες McDonald's, με 25 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, τα Goody's (μέλος του ομίλου Vivartia) που λειτουργούν 161 εστιατόρια, τα KFC με 8 στην Αθήνα και 1 στη Θεσσαλονίκη, τα Simply Burgers με 12 καταστήματα.^{33 34 35 36}

³⁰ Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H., 2014, Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, 44(4), 294–309. doi:10.1108/nfs-12-2013-0142

³¹ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2019, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2019, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από https://www.statistics.gr/documents/20181/16786229/TOURISMOS_2019.pdf/a94ed23e-cd73-c559-5e60-b29985a62ccd?i=1567515433034

³² Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2018, Τουρισμός, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από https://www.statistics.gr/documents/20181/12044283/elstat_tourism_2018.pdf/e10383fe-053e-4f5c-aa4b-ae35b257fa9b

³³ McDonald's, 2021, Η McDonald's™ στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <https://mcdonalds.gr/our-story/>

³⁴ Vivartia, 2021, Goody's - η ιστορία μας, ανακτήθηκε από https://www.vivartia.com/?page_id=1207

³⁵ KFC, 2021, Καταστήματα, ανακτήθηκε από <https://www.kfc.gr/stores>

³⁶ Simply Burgers, 2021, ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ, ανακτήθηκε από <https://www.simplyburgers.gr/locations/>

- Πίτσα: Πρώτοι στο είδος τους είναι η Pizza Fan , αριθμώντας 77 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, η L'artigiano με 20 (12 εταιρικά και 8 franchise) και η Domino's Pizza με 41 επιχειρήσεις.^{37 38 39}
- Ελληνική κουζίνα: Η αγορά στα εστιατόρια ελληνικής κουζίνας είναι κατακερματισμένη με πολλές μικρές επιχειρήσεις, ενώ ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε την “Λαδόκολλα”, αλυσίδα 8 καταστημάτων⁴⁰.
- Σνακ-σάντουιτς-γλυκίσματα: Τα Everest (επίσης μέλος της Vivartia) έχουν ηγετική θέση στο είδους τους, με πάνω από 200 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, ενώ ο “Γρηγόρης” διαθέτει περίπου 340 καταστήματα στη χώρα μας.^{41 42}
- Σουβλάκι: Πολύ κορεσμένος κλάδος το συγκεκριμένο φαστ φουντ, ωστόσο άξιες αναφοράς είναι επιχειρήσεις όπως The Big Bad Wolf (η οποία πουλάει και μπέργκερ) με 10 καταστήματα στην Αθήνα, “Η πίττα του παππού” και το “Λαός και καλαμάκι” με 6, το “Cook & Grill” και “Τα Αγραφα” με 4 καταστήματα και ακολουθούν άλλες μικρότερες εταιρείες όπως “ο Σάββας”, “Τσι Τσι”, “Τρελός Γάιδαρος” κλπ.⁴³

4. Σχέδιο λειτουργίας

4.1 Άδειες και νομικά ζητήματα

Τα βήματα για την ίδρυση καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι:⁴⁴

ΒΗΜΑ 1ο Διερεύνηση στην Υπηρεσία Δόμησης (Πολοδομία) αν επιτρέπεται από τις χρήσεις γης, στο χώρο αυτό η ίδρυση του συγκεκριμένου καταστήματος (π.χ. εστιατορίου, εργαστηρίου κ.τ.λ.).

ΒΗΜΑ 2ο Υποβολή στον Δήμο ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (βεβαίωση ίδρυσης-προέγκριση)

Στην αίτηση δηλώνεται ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, το είδος του καταστήματος και η δραστηριότητα της επιχείρησης.

Στην αίτηση αναγράφεται λεπτομερώς η διεύθυνση της επιχείρησης (οδός -αριθμός -περιοχή) και επισυνάπτεται τοπογραφικό σκαρίφημα ή χάρτης google, που φαίνεται η ακριβής θέση της υπό εγκατάστασης επιχείρησης.

Εάν το κατάστημα είναι σε πολυκατοικία:

³⁷ Pizza Fan, 2021, Ιστορία, ανακτήθηκε από <https://www.pizzafan.gr/el/company/history>

³⁸ L'artigiano, 2021, Η εταιρεία μας, ανακτήθηκε από <https://www.lartigiano.gr/aboutus>

³⁹ Domino's Pizza, 2021, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ, ανακτήθηκε από <https://www.dominos.gr/stores>

⁴⁰ Λαδόκολλα, 2021, Τα Εστιατόρια μας, ανακτήθηκε από <https://ladokola.eu/>

⁴¹ Ο Γρηγόρης, 2021, Γνώρισε την Εταιρία, ανακτήθηκε από <https://www.gregorys.gr/etairia/gnorise-tin-etairia/o-omilos-grigoris/>

⁴² Everest, 2021, Η Εταιρεία, ανακτήθηκε από <https://www.everest.gr/about/company/>

⁴³ theloSouvlakia.gr, 2021, ανακτήθηκε από <https://www.thelosouvlakia.gr/adeliverychain.aspx>

⁴⁴ Μπακλατσιή Γραμματή, 2019, Άδεια λειτουργίας καταστήματος: Απαραίτητος ο μηχανικός για την έκδοση νόμιμης άδειας, Run My Project, ανακτήθηκε από https://www.b2green.gr/el/runmyproject/blog_post/72094/adeia-leitourgias-katastimatos-aporaititos-omichanikos-gia-tin-ekdosi-nomimis-adeias

α) μαζί με την αίτηση υποβάλλεται στον Δήμο ο κανονισμός της πολυκατοικίας ότι δεν απαγορεύεται το είδος της επιχείρησής του,

β) ελλείψει κανονισμού υποβάλλεται υπεύθυνη δήλωση του ιδιοκτήτη ότι δεν υφίσταται κανονισμός πολυκατοικίας.

Ο Δήμος υποχρεούται να εκδώσει τη βεβαίωση εντός δεκαπέντε ημερών. Σε περίπτωση απόρριψης, πρέπει να αιτιολογείται λεπτομερώς. Σε περίπτωση παρέλευσης άπρακτης της προαναφερόμενης προθεσμίας, θεωρείται ότι η βεβαίωση έχει χορηγηθεί, εφόσον η λειτουργία της συγκεκριμένης δραστηριότητας στη συγκεκριμένη θέση δεν απαγορεύεται. Η βεβαίωση ισχύει για πέντε μήνες.

ΒΗΜΑ 3ο Διαμόρφωση καταστήματος

Μετά την έκδοση της βεβαίωσης από τον Δήμο ο επιχειρηματίας σε συνεργασία με το μηχανικό θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλα τους απαιτούμενους χώρους, αφού εκδώσει ΑΔΕΙΑ ΜΙΚΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ, όπου αυτό απαιτείται.

ΒΗΜΑ 4ο Έναρξη λειτουργίας επιχείρησης

Μόλις είναι έτοιμη η επιχείρηση και πριν τη λειτουργίας της:

α) Γίνεται η έναρξη της επιχείρησης στην Εφορία και παίρνει κωδικούς δραστηριότητας (ΚΑΔ).

β) Πληρώνει ο επιχειρηματίας το αντίστοιχο παράβολο στην Ταμειακή Υπηρεσία του Δήμου. Στην προκειμένη περίπτωση, **185€**.

γ) Παίρνει ο επιχειρηματίας από την Ταμειακή Υπηρεσία βεβαίωση περί μη οφειλής στον Δήμο (δημοτική ενημερότητα).

Η άδεια δεν έχει ακόμη εκδοθεί μέχρι και να ολοκληρωθεί το βήμα 5ο.

ΒΗΜΑ 5ο Γνωστοποίηση στον Δήμο

Ο ενδιαφερόμενος σε συνεργασία με τον μηχανικό του μπαίνει με τους κωδικούς του taxis και γνωστοποιεί τη δραστηριότητά του στον Δήμο μέσα από την ιστοσελίδα www.notifybusiness.gov.gr. Είναι απαραίτητος ο μηχανικός στη γνωστοποίηση γιατί το σύστημα ζητά τη συμπλήρωση στοιχείων της επιχείρησης, όπως τη θέση, τους ΚΑΔ, την οικοδομική άδεια, το εμβαδόν, τον θεωρητικό πληθυσμό, τον συντελεστή μεγέθους, αν θα αναπτύσσει τραπεζοκαθίσματα ή όχι, αν θα κάνει χρήση μουσικής, τον αριθμό πρωτοκόλλου της ανωτέρω βεβαίωσης τον αριθμό παραβόλου κ.τ.λ.

Από την στιγμή που θα γίνει η υποβολή της γνωστοποίησης τότε παίρνει μοναδικό αριθμό και το κατάστημα μπορεί να λειτουργήσει.

Το εκτιμώμενο κόστος του μηχανικού αλλά και του ηλεκτρολόγου για τις μελέτες (με αποτύπωση, εξαιρουμένων των χώρων τουαλέτας) και λοιπές υπηρεσίες είναι στα $600€ + 2€/τ.μ. * 140 τ.μ + 350€ = 1.230€$.⁴⁵

⁴⁵ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΩΝ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ, 2014, ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ανακτήθηκε από

Ακόμη, το κατάστημα είναι υποχρεωμένο να τηρούν τα παρακάτω αρχεία και να τα επιδεικνύουν κατά τον έλεγχο από την αρμόδια υπηρεσία:⁴⁶

- Το αποδεικτικό υποβολής της γνωστοποίησης μαζί με το αντίγραφο σώματος της γνωστοποίησης.
- Σχεδιάγραμμα του καταστήματος που να φαίνονται καθαρά οι χώροι του καταστήματος με τα τ.μ. συμπεριλαμβανομένων χώρων υγιεινής για Α.Μ.Ε.Α.
- Βεβαίωση από τον μηχανικό ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις από τον Νόμο για χρήση του αντικειμένου της επιχείρησης (π.χ. εστιατόρια, ξενοδοχεία, ταβέρνες, ψαροταβέρνες, ουζερί, μουσικοταβέρνες, σνακ μπαρ, fast food, πιτσαρίες, καφενεία, παραδοσιακά καφενεία, κινητές και σταθερές καντίνες, καφετέριες, αναψυκτήρια, μπουγατσάδικα και συναφείς άλλες επιχειρήσεις)
- Πιστοποιητικό πυροπροστασίας (χωρίς μελέτη, καθώς έχει ήδη γίνει παλαιότερα στο χώρο), το οποίο κοστίζει 150€ συν 10€ το παράβολο για την απόκτηση του Βιβλίου Ελέγχου και Συντήρησης των Ενεργητικών Μέσων Πυροπροστασίας. Επιπλέον 100€ για πυροσβεστήρες και πυρανιχνευτές. Σύνολο: **260€**
- Βιβλίο ελέγχου συντήρησης και καλής λειτουργίας των μέσων της πυροπροστασίας
- Υπεύθυνη δήλωση του υγειονομικού υπευθύνου του καταστήματος
- Το προβλεπόμενο παράβολο
- Βιβλίο ελέγχου συντήρησης και καλής λειτουργίας των μέσων της πυροπροστασίας
- Υπεύθυνη δήλωση του υγειονομικού ή υπευθύνου του καταστήματος
- Το προβλεπόμενο παράβολο (φωτοαντίγραφο αποδεικτικού κατάθεσης)
- Άδεια χρήσης κοινόχρηστου χώρου
- Άδεια παράτασης μουσικής και γνωστοποίησης της χρήσης μουσικής
- Παραστατικά της μουσικής του φορέα που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση
- Άδεια χρήσης φυσικού αερίου εφόσον υπάρχει αέριο
- Όταν το κατάστημα είναι τροφίμων και ποτών (π.χ. εστιατόρια, ξενοδοχεία, ταβέρνες, ψαροταβέρνες, ουζερί, μουσικοταβέρνες, σνακ μπαρ, fast food, πιτσαρίες, καφενεία, παραδοσιακά καφενεία, κινητές και σταθερές καντίνες, καφετέριες, αναψυκτήρια, μπουγατσάδικα και συναφείς άλλες επιχειρήσεις) θα πρέπει αυστηρά να διαθέτουν εργοδότης και προσωπικό:
 - Πιστοποιητικό υγείας
 - Βεβαίωση εκπαίδευσης στα τρόφιμα και ποτά (Βεβαίωση Ε.Φ.Ε.Τ.) Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), είναι ουσιαστικά μία συστημική προσέγγιση για την αναγνώριση κινδύνων επιμόλυνσης και λοιπών παραγόντων που βλάπτουν την ποιότητα των τροφίμων και η ανάπτυξη στρατηγικών ώστε να αποφευχθούν αυτοί. Η απόκτηση αυτού του πιστοποιητικού καλύπτει τον Ε.Φ.Ε.Τ. και κοστίζει **10.000€** (για 10-50 άτομα) για τον σχεδιασμό, μελέτη, εκπαίδευση και έκδοση πιστοποιητικού από εξωτερικό εμπειρογνώμονα οργανισμό. Για την επίβλεψη σωστής

http://www.psdmh-kdth.gr/wp-content/uploads/2014/03/2014_%CE%A4%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%9F%CE%A3-%CE%A0%CE%A3%CE%94%CE%9C%CE%97-%CE%A4%CE%9C-%CE%9A%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%A1-%CE%94%CE%A5%CE%A4-%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%A3.pdf

⁴⁶ Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, 2017, ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ, ανακτήθηκε από <http://www.pcci.gr/evrep/articles/article.jsp?context=103&articleid=28074>

τήρησης των κανονισμών HACCP που διαμορφώθηκαν, καθώς και σχετικές ποσοτικές μετρήσεις που επιβεβαιώνουν την καλή κατάσταση των τροφίμων, θα προσληφθεί ένα έμπειρο στέλεχος στον τομέα της παραγωγής.

- Καταλληλότητα νερού
- Βεβαίωση για τα λάδια
- Θερμοκρασία ψυγείων
- Απεντόμωση-Μυοκτονία
- Κατάλογος Προμηθευτών

Συνολικό κόστος σχετικά με τις άδειες και εκπαίδευσης προσωπικού: 11.675€

4.2 Εξοπλισμός/έπιπλα

Στους παρακάτω πίνακες συνοψίζονται τα κόστη για μηχανολογικό εξοπλισμό του εστιατορίου, για σκεύη-έπιπλα, υδραυλικές/ηλεκτρικές εγκαταστάσεις και διαμόρφωση χώρου.^{47 48}

Πίνακας 5: Υδραυλικές εγκαταστάσεις

Υδραυλικές εγκαταστάσεις			
	Τεμάχια	Κόστος/τεμάχιο	Σύνολο
Καζανάκια	4	27,90€	116,90€
Λεκάνες μπάνιου	4	99,90€	399,60€
Νιπτήρες	4	79,90€	319,60€
Στεγνωτήρας χεριών	2	149,90€	299,80€
Μπαταρίες μπάνιου με φωτοκύτταρο	4	135€	540€
Μπαταρίες κουζίνας	3	44,90€	134,70€
Μηχανή εποπτείας πλυσίματος χεριών	4	1.200€	4.800€
Κόστη εγκατάστασης			700€
Σύνολο			7.305,30€

Πίνακας 6: Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις

Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις			
	Τεμάχια	Κόστος/τεμάχιο	Σύνολο

⁴⁷ Leroy Merlin, 2020, Προϊόντα, ανακτήθηκε από <https://www.leroymerlin.gr/gr/>

⁴⁸ dealsshop, 2016, ΣΠΠΤ - ΓΡΑΦΕΙΟ, ανακτήθηκε από <https://www.dealsshop.gr/>

Κρεμαστά φώτα κυρίως χώρου	4	89,90€	359,60€
Φώτα μπάνιου με αισθητήρα κίνησης	6	56,42€	338,52€
Φωτισμός κουζίνας	2	35€	70€
Δορυφορική κεραία	1	31,30€	31,30€
Σύστημα συναγερμού	1	66,21€	66,21€
Κόστη εγκατάστασης			900€
Σύνολο			1.765,63€

Πίνακας 7: Διαμόρφωση χώρου

Διαμόρφωση χώρου ⁴⁹			
	Τεμάχια	Κόστος/τεμάχιο	Σύνολο
Σπατουλάρισμα τοίχων	140 τ.μ.	5,90€/τ.μ.	826€
Χρωματισμοί τοίχων	140 τ.μ	1,30€/τ.μ	182€
Πλακάκια κυρίως χώρου και αποθήκης	100+20 τ.μ.	7,99€/τ.μ.	958,80€
Πλακάκια μπάνιου	15 τ.μ.	7,99€/τ.μ.	119,85€
Πλακάκια κουζίνας	20 τ.μ.	12,90€	258€
Πτυσσόμενα κρύσταλλα τζαμαρίας	12	290	3.480€
Πόρτες	7	185€	1.295€
Ανεμιστήρες	2	67€	134€
Εγκατάσταση φυσικού αερίου	1	1.500€	1.500€
Εγκατάσταση αποχέτευσης	1	750€	750€

⁴⁹ Μονώσεις Ταρατσών Ελαιοχρωματισμοί, 2020, ανακτήθηκε από <https://www.elaioxromatismoi-monoseis.gr/%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

Σύνολο	9.503,65€
--------	-----------

Πίνακας 8: Μηχανολογικός εξοπλισμός

Μηχανολογικός εξοπλισμός⁵⁰			
	Τεμάχια	Κόστος/τεμάχιο	Σύνολο
Λάντζα	1	815€	815€
Ψυγεία συντήρησης	5	1.200€	6.000€
Βιτρίνα συντήρησης κρεάτων	2	5.406€	10.082€
Ποτηριέρα	2	488€	976€
Ραφιέρες	3	452€	1.256€
Πάγκοι Ανοξειδωτοι	2	569€	1.138€
Ψυγείο Αναψυκτικών self service	2	3.585€	7.170€
Ψυγείο γλυκών	1	5.407€	5.407€
Απορροφητήρες	2	415€	830€
Αποφλοιωτής αυτόματος	1	2.182€	2.182€
Ντοματοκόπτης χειρός	1	52€	52€
Ηλεκτρικές μηχανές γύρου	3	1.009€	3.027€
Ηλεκτρικό μαχαίρι γύρου	3	610€	1.830€
Ζυγαριές αναλογικές	3	42€	126€
Θερμαινόμενη βιτρίνα	1	1.972€	1.972€
Ηλεκτρικές γκριλιέρες	2	1.527€	3.054€
Επαγγελματικές κουζίνες με φούρνους	3	5.726€	17.178€

⁵⁰ Estiasi, 2021, Προϊόντα, ανακτήθηκε από <https://www.estiasi.com/>

Επαγγελματική φριτέζα	2	2.886€	5.772€
Επαγγελματικό πλυντήριο πιάτων/ποτηριών	1	3.060€	3.060€
Δίσκοι	3	28€	84€
Σπάτουλες -κουτάλες (σετ)	1	52€	52€
Χαρτοπετσετοθήκη	1	16€	16€
Μπλέντερ	1	290€	290€
Εγκατάσταση			4.000€
Σύνολο			76.369€

Πίνακας 9: Σκεύη-έπιπλα και λοιπά

Σκεύη-έπιπλα και λοιπά			
	Τεμάχια	Κόστος/τεμάχιο	Σύνολο
Ποτήρια	60	0,40€	24€
Πιάτα ρηγά	60	1,12€	67,20€
Πιάτα βαθιά	40	1,16€	46,40€
Μαχαιροπήρουνα -κουτάλια (σετ)	1	180€	180€
Τραπέζια μεγάλα 4 θέσεων με πλεξιγκλάς	10	120€	1.200€
Τραπέζια μικρά 2 θέσεων με πλεξιγκλάς	4	70€	280€
Εφεδρικά τραπέζια μεγάλα 2 θέσεων με 1 πλευρά πλεξιγκλάς	4	120€	480€
Καρέκλες	65	50€	3.250€
Πλεξιγκλάς τραπεζιών	32	69,90€	2.236,80€

Ταμειακή μηχανή	1	289€	289€
Τηλέφωνο σταθερό	1	50€	50€
Αυτοκόλλητες στάμπες τήρησης απόστασης COVID-19	4	2€	8€
Ηλεκτρονικός υπολογιστής	1	300€	300€
Οθόνη	1	140€	140€
Διακοσμητικά	20	20€	400€
Μηχανάκια ντελίβερι	4	1.995€	7.980€
Εγκατάσταση	700€		
Σύνολο	17.631,40€		

Τα συνολικά κόστη αδειών, Η/Υ εγκαταστάσεων, διαμόρφωσης χώρου, εξοπλισμού, επίπλων και σκευών, ανέρχεται στα 124.249,98€. Φυσικά, πρέπει να συμπεριλάβουμε και το κόστος δημιουργίας και διανομής διαφημιστικών φυλλαδίων, το οποίο είναι 3.000€. Συνεπώς, το κόστος μας διαμορφώνεται στο 127.249,98€.

Με βάση αυτά τα κόστη ανά κατηγορία, μπορούμε και να υπολογίσουμε τις ετήσιες αποσβέσεις (χωρίς να συνυπολογίσουμε τα κόστη εγκατάστασης):

Πίνακας 10: Ετήσιες αποσβέσεις

Κατηγορία	Αξία	Συντελεστής απόσβεσης	Απόσβεση/έτος
Κτιριακές εγκαταστάσεις	16.974,58€	4%	678,98€
Μηχανολογικός εξοπλισμός	72.369€	10%	7.236,90€
Έπιπλα	16.931,40€	20%	3.386,28€
Σύνολο	11.302,16€		

4.3 Ανθρώπινο δυναμικό-προσωπικό

Το προσωπικό που εργάζεται σε μια εταιρεία αποτελεί τον πυλώνα της επιτυχημένης πορείας της. Για αυτό τον λόγο, πρέπει να δοθεί επαγγελματική προσοχή στην επιλογή και

εκπαίδευση του προσωπικού. Θα προσληφθεί H.R. Manager (Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού) ο οποίος θα μας βοηθήσει να στελεχώσουμε την επιχείρηση με τα κατάλληλα άτομα. Μερικά από τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι συνοπτικά:

- Αρτιμέλεια, φυσικά προσόντα (ειδικά για σερβιτόρους που θα φέρουν ενδεχομένως βαρύ δίσκο)
- Απουσία σοβαρών χρόνιων ασθενειών
- Επικοινωνιακές δεξιότητες στις ανθρώπινες σχέσεις, ευγένεια, εργατικότητα και πνεύμα συνεργασίας
- Απαραίτητη γνώση Αγγλικών για ταμίες, λήψη παραγγελιών και σερβιτόρους
- Σχετική προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών

Η άντληση των υποψηφίων μπορεί να γίνει δυνατή μέσω αγγελιών που θα θέσει η εταιρεία σε διαδίκτυο και περιοδικά και μέσω του ΟΑΕΔ ή ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας.

Η εταιρεία μέσω της αρωγής του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού θα παρέχει και σύστημα αμοιβών (χρηματικών ή τίτλων “υπαλλήλου του μήνα” κλπ). Οι μισθοί θα είναι επαρκής και ανάλογοι του φόρτου εργασίας του εκάστοτε πόστου, ώστε η εργασιακή ικανοποίηση να μεγιστοποιείται. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα υγιές εργασιακό κλίμα με όσο το δυνατόν λιγότερες δυσαρέσκεις.

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα αφορά τα πόστα του κάθε εργαζόμενου, την εξοικείωση με τον άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και την παρακολούθηση και ενσωμάτωση του HACCP.

Το εστιατόριο θα λειτουργεί κάθε ημέρα, από τις 09:30 το πρωί ως τις 01:30 της επόμενης ημέρας, δηλαδή 16 ώρες/μέρα και συνεπώς οι εργαζόμενοι θα χωρίζονται σε πρωινή και απογευματινή βάρδια. Αυτό σημαίνει ότι θα απασχολούνται 3 “ομάδες” εργαζόμενων: 1 ομάδα για πέντε οκτάωρα, άλλη μία ομάδα για άλλα πέντε οκτάωρα, και μία ομάδα ημι-απασχόλησης για τέσσερα οκτάωρα (διότι η μέρα έχει 2 εργάσιμα οκτάωρα, επί 7 μέρες την εβδομάδα=14 οκτάωρα). Για την κουζίνα, τις πρωινές βάρδιες θα απασχολούνται 6 άτομα, εκ των οποίων 2 άτομα θα είναι αποκλειστικά για τα σουβλάκια, 2 για τα προϊόντα που απαιτούν κουζίνα-φούρνο, 1 για μπεργκερ και άλλος 1 κύριος σεφ, που θα βοηθάει όπου κρίνεται απαραίτητο. Ο κύριος σεφ θα είναι ο μόνος που θα εργάζεται έξι οκτάωρα την εβδομάδα, στην πρώτη και δεύτερη ομάδα αντίστοιχα. Στην απογευματινή βάρδια, 5 άτομα στην κουζίνα, δηλαδή χωρίς τον κύριο σεφ (εκτός από 2 απογευματινές βάρδιες/εβδομάδα, που οι κύριοι σεφ θα συμπληρώνουν την έκτη τους εργάσιμη μέρα). Στην κατ οίκον παράδοση θα απασχολούνται 4 διανομείς καθημερινά, σε κάθε βάρδια. Επίσης, είναι απαραίτητοι 2 σερβιτόροι κάθε βάρδια καθώς και 1 άτομο στην τηλεφωνική λήψη παραγγελιών. Σε ώρες γραφείου (πέντε οκτάωρα) θα εργάζονται επίσης 1 άτομο στο λογιστήριο και 1 εργαζόμενος για καθαρισμό του καταστήματος. Στην ομάδα της διοίκησης, αρχικά τα καθήκοντα επιμερίζονται στους ιδιοκτήτες/μετόχους (με την γνώση στο εκάστοτε πεδίο), με τη βοήθεια πρόσληψης έμπειρων στελεχών στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Παραγωγής. Ο τελευταίος θα είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση και επίβλεψη στο HACCP μαζί με τον διευθυντή HR. Το μάρκετινγκ αρχικά και αυτό θα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη και θα αφορά κυρίως χρήση social media για διαφήμιση. Στο πόστο του ταμείου θα χρειαστεί άτομο απολύτου εμπιστοσύνης, για αυτό τον λόγο θα καλυφθούν και οι 3 βάρδιες από τους 3 μετόχους, που θα εργάζονται με σύμβαση στην εταιρεία.

Θα μπορούσαμε, αντί αυτού, να εργαστούν αμισθί και η εργασία τους να προσφερθεί ως εξωκεφαλαιακή εισφορά και να αμειφθούν από τα μερίδια των ετήσιων κερδών, ωστόσο μερίσματα αναμένονται να δοθούν μόνο μετά το 3ο έτος λειτουργίας για να αυξηθεί το κεφάλαιο και να ιδρυθεί δεύτερο κατάστημα.

Τέλος, τις Παρασκευές και Σαββατοκύριακα κάθε βάρδια θα απασχολεί 6 άτομα στην κουζίνα (πρωί και απόγευμα), ενώ τα Σαββατοκύριακα θα απασχολεί 5 διανομείς. (θα συμπληρώνουν το πόστο 4 άτομα από την τρίτη ομάδα ημιαπασχόλησης, δηλαδή 1 για κάθε 4 βάρδιες του Σ/Κ, οι οποίοι προφανώς θα αμείβονται ως πλήρως απασχολούμενοι). Ο πίνακας 11 βοηθάει να κατανοήσουμε το ωράριο και τις βάρδιες.

Πίνακας 11: Ωράριο και βάρδιες

Δευτέρα	09:30-17:30	Πρώτη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Τρίτη ομάδα (ημιαπασχόλησης)
Τρίτη	09:30-17:30	Πρώτη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Τρίτη ομάδα (ημιαπασχόλησης)
Τετάρτη	09:30-17:30	Δεύτερη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Τρίτη ομάδα (ημιαπασχόλησης)
Πέμπτη	09:30-17:30	Δεύτερη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Τρίτη ομάδα (ημιαπασχόλησης)
Παρασκευή	09:30-17:30	Πρώτη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Δεύτερη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
Σάββατο	09:30-17:30	Πρώτη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Δεύτερη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
Κυριακή	09:30-17:30	Πρώτη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)
	17:30-01:30	Δεύτερη ομάδα (πλήρους απασχόλησης)

Λαμβάνοντας τα άνω υπόψη, ο παρακάτω πίνακας μάς βοηθάει να αθροίσουμε τα συνολικά κόστη προσωπικού. Υπολογίζεται η συνολική επιβάρυνση ως +22,54% του μικτού μισθού (εργοδοτική εισφορά), ενώ συμπεριλαμβάνονται και αμοιβές. Το ετήσιο κόστος είναι επί 14, καθώς περιέχεται το δώρο Πάσχα (0,5 του μισθού) συν το δώρο Χριστουγέννων (1 μισθός) αλλά και bonus εργασίας ημερών αργίας καθώς και πιθανές ανταμοιβές.

Πίνακας 12: Προσωπικό και κόστη

Ειδικότητα	Αριθμός εργασιμων οκταωρων/εβδομάδα	Άτομα	Μηνιαίο κόστος	Ετήσιο συνολικό κόστος
------------	-------------------------------------	-------	----------------	------------------------

Κουζίνα	5 οκτάωρα/εβδομάδα	5	1.210€	84.700€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	5	1.210€	84.700€
	4 οκτάωρα/εβδομάδα	5	968€	67.760€
Κύριος σεφ	6 οκτάωρα/εβδομάδα	2	1.500€	42.200€
Διανομείς	5 οκτάωρα/εβδομάδα	4	1.025€	57.400€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	4	1.025€	57.400€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	4	1.025€	57.400€
Σερβιτόροι	5 οκτάωρα/εβδομάδα	2	1.175€	32.900€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	2	1.175€	32.900€
	4 οκτάωρα/εβδομάδα	2	940€	26.320€
Τηλεφωνική εξυπηρέτηση	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.055€	14.770€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.055€	14.770€
	4 οκτάωρα/εβδομάδα	1	844€	11.816€
Ταμίας	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.100€	15.400€
	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.100€	15.400€
	4 οκτάωρα/εβδομάδα	1	880€	12.320€
Λογιστής	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.185€	16.590€
Καθαριστής	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	960€	13.440€
Διευθυντής Ανθρώπινου	5 οκτάωρα/εβδομάδα	1	1.720€	24.080€

Δυναμικού				
Διευθυντής Διοίκησης Παραγωγής	5 οκτώωρα/εβδομάδα	1	1.600€	22.400€
Διαχείριση social media	-	-	199€	2.388€
Σύνολο	-	45	-	707.054€

Στις αμοιβές πρέπει να ληφθούν και 199€/μήνα ή 2.388€ το χρόνο για επαγγελματική διαχείριση social media.

4.4 Τρόποι άντλησης κεφαλαίου εκκίνησης

Όπως υπολογίσαμε πιο πάνω, η επένδυση που απαιτείται για την έναρξη αυτού του έργου ανέρχεται σε 127.249,98€. Φυσικά, το πραγματικό κόστος είναι λίγο μεγαλύτερο καθώς πρέπει να συμπεριλάβουμε και ένα κεφάλαιο εκκίνησης για να προμηθευτούμε τις απαραίτητες πρώτες ύλες για τις πρώτες ημέρες λειτουργίας, αλλά και κάποια μικρά κόστη σύστασης της νομικής μορφής της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, 3 μέτοχοι θα εισφέρουν συνολικά ίδια κεφάλαια 90.000€ ενώ θα ληφθεί και 10ετές δάνειο ύψους 50.000€ με επιτόκιο 4,5%, καταβαλλόμενο κάθε τέσσερις μήνες, δηλαδή τρεις φορές τον χρόνο. Επομένως, συγκεντρώνεται συνολικό κεφάλαιο των 140.000€.

Ο πίνακας καταγράφει τις δόσεις ανά τετράμηνο. Στην πρώτη γραμμή, έχουμε απομένον κεφάλαιο 50.000€. Οι χρεωστικοί τόκοι κάθε φορά υπολογίζονται ως $4,5\% \times (\text{απομένον δάνειο}) / 3$. Δηλαδή ο τόκος διαιρούμενος με τον αριθμό των τετραμήνων ανά έτος.

Πίνακας 13: Αποπληρωμή δανειακού κεφαλαίου

Αριθμός τετραμήνων/ δόσεων	Απομένον δάνειο	Χρεωστικοί τόκοι	Καταβολή δανείου	Συνολική καταβολή
1	50.000,00	750,00	1.666,67	2.416,67
2	48.333,33	725,00	1.666,67	2.391,67
3	46.666,66	700,00	1.666,67	2.366,67
Πρώτο έτος	Σύνολο	2.175	5.000	7.175,00
4	45.000,00	675,00	1.666,67	2.341,67
5	43.333,33	650,00	1.666,67	2.316,67
6	41.666,66	625,00	1.666,67	2.291,67
Δεύτερο έτος	Σύνολο	1.950	5.000	6.950,00

7	40.000,00	600,00	1.666,67	2.266,67
8	38.333,33	575,00	1.666,67	2.241,67
9	36.666,66	550,00	1.666,67	2.216,67
Τρίτο έτος	Σύνολο	1.725	5.000	6.725,00
10	35.000,00	525,00	1.666,67	2.191,67
11	33.333,33	500,00	1.666,67	2.166,67
12	31.666,66	475,00	1.666,67	2.141,67
Τέταρτο έτος	Σύνολο	1.500	5.000	6.500,00
13	30.000,00	450,00	1.666,67	2.116,67
14	28.333,33	425,00	1.666,67	2.091,67
15	26.666,66	400,00	1.666,67	2.066,67
Πέμπτο έτος	Σύνολο	1.275	5.000	6.275,00
16	25.000,00	375,00	1.666,67	2.041,67
17	23.333,33	350,00	1.666,67	2.016,67
18	21.666,66	325,00	1.666,67	1.991,67
Έκτο έτος	Σύνολο	1.050	5.000	6.050,00
19	20.000,00	300,00	1.666,67	1.966,67
20	18.333,33	275,00	1.666,67	1.941,67
21	16.666,66	250,00	1.666,67	1.916,67
Έβδομο έτος	Σύνολο	825,00	5.000	5.825,00
22	15.000,00	225,00	1.666,67	1.891,67
23	13.333,33	200,00	1.666,67	1.866,67
24	11.666,66	175,00	1.666,67	1.841,67
Όγδοο έτος	Σύνολο	600,00	5.000	5.600,00
25	10.000,00	150,00	1.666,67	1.816,67
26	8.333,33	125,00	1.666,67	1.791,67
27	6.666,66	100,00	1.666,67	1.766,67
Ένατο έτος	Σύνολο	375,00	5.000	5.375,00

28	5.000,00	75,00	1.666,67	1.741,67
29	3.333,33	50,00	1.666,67	1.716,67
30	1.666,66	25,00	1.666,67	1.691,67
Δέκατο έτος	Σύνολο	150,00	5.000	5.150,00
Σύνολο		11.625,00	50.000	61.625,00

4.5 Νομική μορφή επιχείρησης

Η νομική μορφή της επιχείρησης που επιλέγεται είναι αυτή της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (IKE), η οποία είναι μια ολοένα περισσότερο επιλεγμένη μορφή ειδικά για “start-up” εταιρείες. Οι IKE έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα:⁵¹

- Εύκολη και γρήγορη σύσταση, ενώ το καταστατικό μπορεί να συνταχθεί και χωρίς συμβολαιογράφο.
- Πολύ φθηνά κόστη σύστασης σχετικά με άλλες μορφές εταιρειών. Συγκεκριμένα, το κόστος αυτό (535,80€) αποτελείται:⁵²
 1. Γραμμάτιο κόστους σύστασης εταιρείας 70€ (ως 3 μέλη)
 2. Τέλος καταχώρησης ΓΕΜΗ: 10€
 3. Εισφορά προς το Ταμείο Νομικών: 0,5% επί του αρχικού κεφαλαίου, δηλαδή $0,5\% * 90.000€ = 450€$
 4. Τέλη προς το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων Αθηνών: 5,80€
- Η διάρκειά της είναι υποχρεωτικά ορισμένου χρόνου. Αν δεν αναφέρεται διάρκεια, αυτή είναι 12 έτη.
- Απαιτείται ελάχιστο αρχικό κεφάλαιο, μόλις 1€.
- Η ευθύνη των εταίρων περιορίζεται στο ποσό του καταβληθέντος κεφαλαίου και δεν επεκτείνεται στην προσωπική τους περιουσία.
- Ο έχων το μεγαλύτερο εταιρικό μερίδιο λαμβάνει και τις αποφάσεις.
- Οι φορολογικοί συντελεστές επί των κερδών και των μερισμάτων έχουν μειωθεί πρόσφατα στο 24% και 5% αντίστοιχα.⁵³

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι τρεις μέτοχοι ονομαστικά, οι εισφορές των κεφαλαίων τους καθώς και τα εταιρικά μερίδια και δικαιώματα επί των κερδών που διαμορφώνουν αυτές.

Πίνακας 14: Μέτοχοι και εταιρικά μερίδια

Όνομα	Κεφάλαιο (μετρητά)	Μερίδιο
-------	--------------------	---------

⁵¹ Ζιούτη Κωνσταντίνα Ι., 2018, IKE: Σύγκριση με άλλες εταιρείες, E. FOTOPPOULOU LAW OFFICE, ανακτήθηκε από <https://efotopoulou.gr/ike-sigkrisi-me-lipes-eterikes-morfes/>

⁵² Διεκπεραιώσεις.GR, 2020, Σύσταση Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας IKE, Διεκπεραιώσεις.GR, ανακτήθηκε από <https://www.diekpereoseis.gr/yphresies/etairies/sistasi-ike>

⁵³ TAXHEAVEN, 2021, Κλίμακες και συντελεστές φορολογίας εισοδήματος - Φορολογική κλίμακα για Εισόδημα από επιχειρηματική δραστηριότητα (Νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες που τηρούν διπλογραφικά βιβλία), ανακτήθηκε από <https://www.taxheaven.gr/klimakes>

Μάριος Δ.	40.000€	44,444%
Εμμανουήλ Κ.	25.000€	27,777%
Φλωρεντία Μ.	25.000€	27,777%

Έχοντας πλέον και τα ακριβή κόστη σύστασης της νομικής μορφής της εταιρείας, συνοψίζουμε ότι το τελικό κεφάλαιο που απαιτείται για τις άδειες ίδρυσης καταστήματος, σύστασης ΙΚΕ, αγοράς πάγιου εξοπλισμού και διαμόρφωσης χώρων είναι **127.785,78€**.

5. Μάρκετινγκ

5.1 Εισαγωγή στο μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές οι οποίες είναι απαραίτητες για να διαφημιστεί και να προωθηθεί το προϊόν. Είναι ζωτικής σημασίας επιχειρησιακή λειτουργία, καθώς ακόμα και το καλύτερο αγαθό ή υπηρεσία δεν μπορεί να φτάσει στα μάτια του καταναλωτή χωρίς αυτήν. Είναι αρωγός διαμόρφωσης του brand και της εταιρικής φήμης, βοηθάει στο να χτιστεί σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης ανάμεσα στους πελάτες και την επιχείρηση. Το μάρκετινγκ επίσης δίνει το απαραίτητο έναυσμα στην εταιρεία και αυξάνει τις πωλήσεις ενώ παράλληλα δίνει και πληροφορίες για την επιτυχία ή αποτυχία κατηγοριών προϊόντων, αρκεί οι καμπάνιες να στοχεύουν το σωστό πληθυσμιακό μέρος.

5.2 Διαφήμιση και προώθηση

Η προώθηση της ύπαρξης του καταστήματος αρχικά θα πραγματοποιηθεί μέσω τοπικής διανομής διαφημιστικών φυλλαδίων. Πριν την διαφήμιση των προϊόντων, είναι προφανώς αναγκαίο να γνωστοποιηθεί η λειτουργία του εστιατορίου, καθώς θα πρόκειται για ένα νέο χώρο.

Σε δεύτερο χρόνο, για να απαντηθεί το ερώτημα του τι μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, πρέπει να αναρωτηθούμε κάθε φορά σε ποια μερίδα (target group) πελατών απευθυνόμαστε. Η χρήση των social media και η ανάθεσή τους σε εξωτερικό συνεργάτη (προτού προσληφθεί έμπειρο στέλεχος και τμήμα μάρκετινγκ) είναι ένα άρτιο εργαλείο στον κόσμο της διαφήμισης. Χωρίς μεγάλο κόστος, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν περιεχόμενο σε αυτές τις πλατφόρμες, με την μεταφόρτωση φωτογραφιών των προϊόντων ή του χώρου του καταστήματος κλπ. Τα social media καλύπτουν κατά κύριο λόγο την γενιά Y (generation Y ή millennials), νέους ανθρώπους δηλαδή που χρησιμοποιούν καθημερινά και για πολλές ώρες αυτές τις εφαρμογές και επηρεάζονται πιο εύκολα από διαφημίσεις που βρίσκονται εκεί. Είναι επίσης οι άνθρωποι που επικοινωνούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους για μέρη εστίασης αλλά πολλές φορές λειτουργούν και οι ίδιοι ως μέσο διαφήμισης, αφού “ποστάρουν” φωτογραφίες από τα καταστήματα που επισκέφθηκαν ή τα προϊόντα που παρήγγειλαν. Μοιράζονται, ακόμη, τις εμπειρίες τους από αυτά τα μέρη και δημιουργούν το φαινόμενο word of mouth. Πρόκειται ουσιαστικά για διαφήμιση μέσω τρίτων, αφού είναι οι ίδιοι οι πελάτες που αφιλοκερδώς συστήνουν στους ανθρώπους που συναναστρέφονται το εκάστοτε κατάστημα. Κι αυτός είναι ο λόγος που θεωρείται από τους πιο επιτυχημένους τρόπους

μάρκετινγκ - διότι η πληροφορία έρχεται από έμπιστο, οικείο πρόσωπο, όχι από κάποια εταιρεία που προσπαθεί (στο μυαλό του) να του αποσπάσει χρήματα. Βέβαια, έχει υποστηριχθεί ότι δεν είναι μόνο οι νέοι που χρησιμοποιούν τα social media, αλλά και οι μεγαλύτεροι άνθρωποι. (Παντελίδης, 2010, Lepkowska-White E., 2017)

Όμως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται μόνο ως φθηνό μέσο διαφήμισης. Προσφέρουν κι άλλες διαστάσεις οι οποίες αν αξιοποιηθούν μπορούν να χτίσουν μία πιστή πελατειακή βάση. Για παράδειγμα, η ενεργή ενασχόληση των manager να απαντούν ή ακόμα και να επιβραβεύουν θετικά σχόλια χρηστών ή η ορθή αντιμετώπιση αρνητικών (και αγενών) σχολίων, μπορούν να συντελέσουν σε αυτό το σκοπό. Πολλά εστιατόρια αγνοούν τα πρώτα και προσπαθούν να αμυνθούν στα δεύτερα, αποσιωπώντας τα θέλοντας να προστατέψουν το “όνομά” τους και χωρίς να προωθούνται στην διοίκηση για πιθανές διορθωτικές ενέργειες. Οι Culnan et al. (2010, *ibid*) επίσης προτείνουν στους διαχειριστές των social media να διενεργούν συχνές καθορισμένες συζητήσεις και να επικοινωνούν στην εταιρεία τις πολύτιμες πληροφορίες που απέκτησαν από επικοινωνία με πελάτες. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες πρέπει να ελέγχουν και την αποδοτικότητα του περιεχομένου που δημιουργούν, μέσα από τα σχόλια, τα “likes”, “shares” κλπ.

Όλα αυτά με την προϋπόθεση ότι κάθε “post” και γενικά κάθε διαφημιστική προσπάθεια, απευθύνεται σε συγκεκριμένη μερίδα ανθρώπων, και όχι με μάταιους τρόπους να προσελκυστούν ταυτόχρονα όλα τα target group.⁵⁴

Οι γηραιότεροι άνθρωποι θα μπορούσαν να προσεγγιστούν και μέσα από εγγενείς διαφημίσεις (native advertising), δηλαδή διαδικτυακές αναφορές στην επιχείρηση και τα προϊόντα της σε website ή ως χορηγούμενες σε social media (στο “feed”). Για παράδειγμα, κάποιος που το ιστορικό του υπολογιστή του περιέχει περιηγήσεις σε άρθρα για υγιεινή διατροφή, θα μπορούσε να του εμφανίζει τα βιολογικά προϊόντα του εστιατορίου μας.

Τέλος, αναφορές στην επιχείρηση θα γίνουν και με τη συμπερίληψη του καταστήματος σε περιοδικά με αντικείμενο την υγεία και διατροφή/ με βιολογικά τρόφιμα.

6. Τα οικονομικά της επιχείρησης

6.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές - τιμολόγηση/μενού

Όπως έχουμε αναφέρει, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι η διαφοροποίηση. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στην δημιουργία ενός συνδυασμού ποιοτικού προϊόντος και εξαιρετικής εξυπηρέτησης, με αποτέλεσμα να γίνει αντιληπτό στον καταναλωτή ότι πρόκειται για την ανώτατη επιλογή, όταν σκέφτεται για τον κλάδο που πραγματευόμαστε. Η άριστη ποιότητα υλικών, κοινωνική ευθύνη που προβάλλεται αυτομάτως, το προστατευόμενο κλίμα από την πανδημία, η διακόσμηση και η εξυπηρέτηση προσφέρουν μοναδική (και συνδυαστικά δύσκολα αντιγράψιμη) εμπειρία στον πελάτη, ο οποίος αποκτά κόστος μετακίνησης από την επιχείρηση και δεν επιθυμεί να στραφεί σε ανταγωνιστή για την κάλυψη της ανάγκης να γευματίσει εκτός σπιτιού. Αυτό σημαίνει ότι

⁵⁴ Lepkowska-White, E., 2017, Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business. Journal of Internet Commerce, 16(3), 323–342. doi:10.1080/15332861.2017.1317148

διαμορφώνει πιστούς και λιγότερο ευαίσθητους στις τιμές πελάτες (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 280), μειώνοντάς τους την διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς η εταιρεία μπορεί να θέτει υψηλές τιμές πώλησης και να απολαμβάνει μεγάλα περιθώρια κέρδους. Το κόστος που επέρχεται με μία τέτοια στρατηγική πρέπει να τίθεται υπό έλεγχο, όμως συνήθως τα υψηλά κόστη αποπληρώνονται και με το παραπάνω με τις ογκώδεις τιμές πώλησης. Αρκεί φυσικά να μην ξεφεύγει η τιμολόγηση σε ακραία επίπεδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ειδικά όταν οι πελάτες έχουν σφαιρική γνώση των τιμών άλλων ανταγωνιστών εταιρειών.

Η στρατηγική διαφοροποίησης μάς επιτρέπει επίσης να αμυνόμαστε έναντι των νεοεισερχόμενων, αφού τα εμπόδια εισόδου εξαιτίας πιστής πελατειακής βάσης και μοναδικότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι δύσκολο να υπερνικηθούν.

Ακόμη, αμύνεται ευκολότερα σε διακυμάνσεις των τιμών των προμηθευτών καθώς τα μεγάλα περιθώρια κέρδους απορροφούν τις αυξήσεις ή τις μετακυλούν στον πελάτη. Η επιχείρηση σαφώς δεν απειλείται εύκολα από υποκατάστατα προϊόντα αφού η διαφορά ποιότητας είναι κατά κόρον αντιληπτή.

Τέλος, η εταιρεία με διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες αμύνεται καλά κόντρα στον υφιστάμενο ανταγωνισμό διότι διατηρεί και αυξάνει το μερίδιο αγοράς της έναντι των υπολοίπων εταιρειών στον χώρο.

Η διαφοροποίηση επέρχεται από την αλυσίδα αξίας της εταιρείας και για αυτόν τον λόγο πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλοι προμηθευτές και συνεργάτες. Για το βιολογικό κρέας, έχει υπάρξει επικοινωνία με πολλούς χονδρεμπόρους, μεταξύ των οποίων ο Βιο-Εύμαιος θα είναι ο βασικός πάροχος μίας εκ των βασικότερων πρώτων υλών, που είναι το κρέας. Συγκεκριμένα, τιμολογείται η προμήθεια στο 9,15€ το κιλό (συμπεριλαμβανομένου και ΦΠΑ, 13%). Οι προμήθειες λαχανικών και λοιπών υλών γίνονται από σποραδικές επιχειρήσεις χονδρεμπορίου. Ενδεικτικά, θα κοστολογηθεί αναλυτικά το τυλιχτό σουβλάκι με 100 γραμμάρια κρέας, 100 γρ. ντομάτας, 1 πίτας, με κρεμμύδι, σως/τζατζίκι και 130 γρ. πατάτας. Μια γενναϊόδωρη, δηλαδή ποσότητα προϊόντος.

Κόστος πωληθέντος ενός σουβλακιού-πίτας: 0,10€ η πίτα, + 0,92€ χοιρινό καλαμάκι, +0,05€ σως ή τζατζίκι και κρεμμύδι, + 0,14€ ντομάτα, + 0,15€ πατάτα= 1,36€.⁵⁵

Τώρα, επειδή το σουβλάκι είναι ένα προϊόν για το οποίο υπάρχει πλήρης γνώση του αγοραστή για τις τιμές του ανταγωνισμού, δεν επιτρέπεται να “ξεφύγουμε” ιδιαίτερα στην τιμή του. Αντανακλά την γενικότερη τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, επομένως καλό είναι να είμαστε σχετικά μετριοπαθείς με το συγκεκριμένο προϊόν. Όσον αφορά τα υπόλοιπα πιάτα που θα προσφέρονται, εκεί μπορούν να εφαρμοστούν πολύ υψηλά περιθώρια εισφοράς, αφού ο καταναλωτής έχει πολύ μικρότερο μέτρο σύγκρισης. Εξάλλου, άπαξ και επισκεφθεί καθημέρος ο πελάτης το εστιατόριο, θα δεχτεί το αντίτιμο ευκολότερα από το να αγοράσει ένα fast food (το σουβλάκι) που ενδέχεται κιόλας να το παραγγείλει και take out (και άρα δεν θα απολαύσει τις υπηρεσίες του χώρου).

Συμπερασματικά, αν θέλουμε να πουλήσουμε το τυλιχτό με ένας σεβαστό περιθώριο συνεισφοράς 55% (μετά από αφαίρεση του ΦΠΑ, 13%), τότε πρέπει να κάνουμε: $1,36/(1-0,55) * 1,13=3,42€$. Περιθώριο συνεισφοράς καλείται η διαφορά μεταξύ τιμής

⁵⁵ Wikifarmer Market, 2021, Προϊόντα - Αναζήτηση βιολογικών προϊόντων για επιχειρήσεις, ανακτήθηκε από https://wikifarmer.com/market/greece/el/vegetables/tomatoes-peppers-eggplants/?features_hash=316-Y

πώλησης ανά προϊόν (έστω p) και κόστους πωληθέντος προϊόντος (έστω c). Με άλλα λόγια, είναι το μικτό κέρδος ανά προϊόν, ενώ το ποσοστό περιθωρίου συνεισφοράς περιγράφει το πόσο αποδοτική είναι η τιμή πώλησης σχετικά με το κόστος πωληθέντος.

Έχουμε ότι περιθώριο συνεισφοράς (π.σ.) = $p-c$ και άρα σαν ποσοστό έχουμε π.σ. % = $\frac{p-c}{p}$
 \Leftrightarrow π.σ.% = $\frac{p-c}{p} \Leftrightarrow$ π.σ.% = $1-c/p \Leftrightarrow c/p = 1-\text{π.σ.}\% \Leftrightarrow p=c/(1-\text{π.σ.}\%)$.

Ομοίως έχουν υπολογιστεί και τα λοιπά προϊόντα του μενού, το οποίο παρουσιάζεται παρακάτω, με τον αντίστοιχο συντελεστή ΦΠΑ, το κόστος της μονάδας αλλά και το επιθυμητό περιθώριο εισφοράς. Σημειώνεται ότι, ο ΦΠΑ στην εστίαση είναι 13%, εκτός από τα ροφήματα, τα οποία υπόκεινται σε 24% ΦΠΑ, εκτός αν διανέμονται κατ οίκον, τότε 13%. Για αυτό τον λόγο, στην κατηγορία χυμών, με την παραδοχή ότι οι μισοί καταναλώνονται στο κατάστημα και οι υπόλοιπα ως delivery ή take out, λήφθηκε ΦΠΑ μέσος όρος του 24%+13%. Τα αλκοολούχα κατά βάση καταναλώνονται στο εστιατόριο, οπότε 24% ΦΠΑ.

Πίνακας 15: Μενού

Κατηγορίες	Τιμή	Κόστος πωληθέντος	Επιθυμητό % περιθώριο συνεισφοράς	ΦΠΑ
Τυλιχτά				
Καλαμάκι χοιρινό (με σως/τζατζίκι, κρεμμύδι, ντομάτα και πατάτες)	3,42 €	1,36 €	55,00%	13%
Καλαμάκι κοτόπουλο (με σως/τζατζίκι, κρεμμύδι, ντομάτα και πατάτες)	3,42 €	1,36 €	55,00%	13%
Γύρος χοιρινός (με σως/τζατζίκι, κρεμμύδι, ντομάτα και πατάτες)	3,42 €	1,36 €	55,00%	13%
Γύρος κοτόπουλο (με σως/τζατζίκι, κρεμμύδι, ντομάτα και πατάτες)	3,42 €	1,36 €	55,00%	13%
Καλαμάκια				
Καλαμάκι χοιρινό (συνοδεύεται από πιτάκια και λεμόνι)	2,31 €	1,02 €	50,00%	13%
Καλαμάκι κοτόπουλο (συνοδεύεται από πιτάκια και λεμόνι)	2,31 €	1,02 €	50,00%	13%

Τυλιχτά Γίγας				
Μεγάλη πίτα και καλαμάκι χοιρινό	6,94 €	2,58 €	58,00%	13%
Μεγάλη πίτα και καλαμάκι κοτόπουλο	6,94 €	2,58 €	58,00%	13%
Μεγάλη πίτα και γύρος χοιρινός	6,94 €	2,58 €	58,00%	13%
Μεγάλη πίτα και γύρος κοτόπουλο	6,94 €	2,58 €	58,00%	13%
Burger				
Cheeseburger με φιλέτο κοτόπουλο (με τυρί, μπέικον, μαρούλι, ντομάτα, κρεμμύδι, σως)	6,30 €	1,95 €	65,05%	13%
Cheeseburger με μπιφτέκι μοσχαρίσιο (με τυρί, μπέικον, μαρούλι, ντομάτα, κρεμμύδι, σως)	6,30 €	1,95 €	65,05%	13%
Burger με μπριζόλα (με μπριζόλα χοιρινή, κέτσαπ, πίκλες, σως, κρεμμύδι)	6,30 €	1,95 €	65,05%	13%
Κλασικό burger (με διπλό μοσχαρίσιο μπιφτέκι, κέτσαπ, ντομάτα, μαρούλι, τυρί, ζαμπόν, μουστάρδα, κέτσαπ)	7,98 €	2,46 €	65,15%	13%
Μαγειρευτά				13%
Αρακάς με καρότα πατάτες και ψωμί	4,75 €	1,26 €	70,00%	13%
Ντολμαδάκια	6,59 €	1,75 €	70,00%	13%
Φασολάκια με καρότα, πατάτες και ψωμί	4,52 €	1,20 €	70,00%	13%

Πατάτες τηγανιτές με μοσχαρίσιο κρέας κοκκινιστό	5,12 €	1,45 €	68,00%	13%
Πατάτες τηγανιτές με χοιρινό κρέας λεμονάτο	5,12 €	1,45 €	68,00%	13%
Πατάτες τηγανιτές με μπιρζόλα χοιρινή	4,95 €	1,39 €	68,25%	13%
Πατάτες τηγανιτές με λουκάνικα και αυγά	5,40 €	1,53 €	68,00%	13%
Πατάτες τηγανιτές με ρεβυθοκεφτέδες	4,41 €	1,25 €	68,00%	13%
Ρύζι με χοιρινό κρέας λεμονάτο	5,12 €	1,40 €	69,10%	13%
Ρύζι με μοσχαρίσιο κρέας κοκκινιστό	5,12 €	1,40 €	69,10%	13%
Φακές	4,90 €	1,30 €	70,00%	13%
Κοτόσουπα με αυγολέμονο	5,12 €	1,36 €	70,00%	13%
Φασολάδα	4,90 €	1,30 €	70,00%	13%
Χοιρινό φρικασέ	6,51 €	1,96 €	66,00%	13%
Πατάτες				
Πατάτες απλές με αλάτι (400 γρ.)	2,08 €	0,46 €	75,00%	13%
Πατάτες με σως	2,31 €	0,51 €	75,00%	13%
Πατάτες με τζατζίκι	2,31 €	0,51 €	75,00%	13%
Πατάτες με κόκκινη σάλτσα	2,31 €	0,51 €	75,00%	13%
Του φούρνου				
Πιάτο Παστίτσιο	8,89 €	2,36 €	70,00%	13%
Πιάτο Γεμιστά	7,01 €	1,86 €	70,00%	13%

Πιάτο Μουσακάς	8,89 €	2,36 €	70,00%	13%
Ψητό κοτόπουλο με πατάτες στο φούρνο	6,48 €	1,72 €	70,00%	13%
Πιάτο Παπουτσάκια	7,19 €	1,91 €	70,00%	13%
Ομελέτα σπέσιαλ (πλούσια με αυγά, κολοκυθάκια, λουκάνικα, φέτα, μελιτζάνες, κρεμμύδι, μανιτάρια)	8,17 €	2,17 €	70,00%	13%
Γίγαντες όσπρια με φέτα και ψωμί	6,86 €	1,82 €	70,00%	13%
Πιάτο Μπριάμ	6,22 €	1,65 €	70,00%	13%
Σπανακόπιτα	4,71 €	1,25 €	70,00%	13%
Τυρόπιτα	4,52 €	1,20 €	70,00%	13%
Σαλάτες				
Χωριάτικη με αγγούρι ντομάτα κρεμμύδι πιπεριά	4,90 €	1,30 €	70,00%	13%
Σαλάτα με μαρούλι, μαγιονέζα, καλαμπόκι	4,29 €	1,14 €	70,00%	13%
Χυμοί				
Βιολογικός χυμός κοκτέιλ φρούτων 250 mL	2,57 €	0,65 €	70,00%	18,50%
Βιολογικός χυμός καρτότο 250 mL	2,54 €	0,60 €	72,00%	18,50%
Βιολογικός χυμός πορτοκάλι 250 mL	2,54 €	0,60 €	72,00%	18,50%
Βιολογικό ice tea πράσινο-μέλι	2,62 €	0,62 €	72,00%	18,50%

Βιολογικό ice tea rose-μέλι	2,62 €	0,62 €	72,00%	18,50%
Αλκοολούχα				
Βιολογικό κρασί 750 mL	9,92 €	2,80 €	65,00%	24%
Βιολογικό ούζο 200 mL	8,50 €	2,40 €	65,00%	24%
Βιολογικό τσίπουρο 200 mL	8,50 €	2,40 €	65,00%	24%
Βιολογική μπύρα	4,15 €	1,17 €	65,00%	24%
Επιδόρπια				
Χαλβάς	7,35 €	1,95 €	70,00%	13%
Κυπελλάκι παγωτό με κακάο χωρίς ζάχαρη	4,52 €	1,20 €	70,00%	13%

Μία μετριοπαθής και ρεαλιστική πρόβλεψη για τις πωλήσεις του πρώτου έτους, με την παραδοχή ότι οι πωλήσεις ανά κατηγορία κατανέμονται κατά μέσο όρο ομοιόμορφα, (ώστε να εξάγουμε δηλαδή την μέση τιμή/κόστος ανά κατηγορία), είναι οι εξής (μετά από αφαίρεση των ΦΠΑ):

Πίνακας 16: Προβλέψεις πωλήσεων πρώτου έτους

Κατηγορίες	Μέση τιμή	Μέσο κόστος πωληθέντων	Μέσο περιθώριο συνεισφοράς	Πωλήσεις ανά ημέρα	Πωλήσεις ανά έτος	Πωλήσεις €	Κόστος πωληθέντων	Ποσοστό συμμετοχής
Τυλιχτά	3,02 €	1,36 €	1,66 €	120	43.560	131.648,00 €	59.241,60 €	14,6341%
Καλαμάκια	2,04 €	1,02 €	1,02 €	50	18.150	37.026,00 €	18.513,00 €	6,0976%
Τυλιχτά Γίγας	6,14 €	2,58 €	3,56 €	40	14.520	89.194,29 €	37.461,60 €	4,8780%

Burger	5,95 €	2,08 €	3,87 €	95	34.485	205.160,07 €	71.642,59 €	11,5854%
Μαγειρευτά	4,58 €	1,43 €	3,16 €	60	21.780	99.857,38 €	31.114,29 €	7,3171%
Πατάτες	1,99 €	0,50 €	1,49 €	60	21.780	43.342,20 €	10.835,55 €	7,3171%
Του φούρνου	6,10 €	1,83 €	4,27 €	65	23.595	143.929,50 €	43.178,85 €	7,9268%
Σαλάτες	4,07 €	1,22 €	2,85 €	65	23.595	95.953,00 €	28.785,90 €	7,9268%
Χυμοί	2,18 €	0,62 €	1,56 €	145	52.635	114.543,79 €	32.528,43 €	17,6829%
Αλκοολούχα	6,26 €	2,19 €	4,07 €	70	25.410	159.175,50 €	55.711,43 €	8,5366%
Επιδόρπια	5,25 €	1,58 €	3,68 €	50	18.150	95.287,50 €	28.586,25 €	6,0976%

Αθροιστικά, έχουμε συνολικές πωλήσεις 297.660 προϊόντα και έτσι μπορούμε να βρίσκουμε και τα ποσοστά συμμετοχής ανά κατηγορία. Το ποσοστό συμμετοχής είναι οι ανά κατηγορία μονάδες πώλησης προς τις συνολικές, δείχνοντάς μας τις αναλογίες που αναμένονται να πουλώνται. Οι πωλήσεις μεταφράζονται σε ετήσιο τζίρο 1.215.117,22€ ενώ το κόστος πωληθέντων ανέρχεται στα 417.599,33€, δηλαδή 34,367% του κύκλου εργασιών. Άρα μας μένει μικτό περιθώριο κέρδους 65,633%, ένα ποσοστό υποσχόμενο να αποδώσει κέρδη άνω του μέσου όρο στον κλάδο. Οι πωλήσεις αναμένονται να αυξηθούν 5% του εκάστοτε ετήσιου τζίρου.

6.2 Λογιστικές καταστάσεις εταιρείας

Με βάση τα παραπάνω είμαστε σε θέση να καταγράψουμε τις βασικότερες λογιστικές καταστάσεις, για τα πέντε πρώτα χρόνια: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ταμειακών ροών και ισολογισμό.⁵⁶ Στις αμοιβές τρίτων υπολογίζεται το ενοίκιο 2.500€/μήνα, έξοδα νερού, ρεύματος και τηλεπικοινωνιών 1.200€/μήνα. Ετησίως 3.700*12€=44.400€.

Πίνακας 17: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Κύκλος εργασιών	1.215.117,22	1.275.873,08	1.339.666,74	1.406.650,07	1.476.982,58

⁵⁶ Αληφαντή Στ. Γεωργίου, 2015, Χρηματοοικονομική Λογιστική, έκδοση 4η, Αθήνα: ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ

Κόστος πωληθέντων	(417.599,33)	(438.479,30)	(460.403,27)	(483.423,43)	(507.594,60)
Μικτό κέρδος	797.517,89	837.393,78	879.263,47	923.226,64	969.387,97
Αποσβέσεις	(11.302,16)	(11.302,16)	(11.302,16)	(11.302,16)	(11.302,16)
Αμοιβές προσωπικού	(707.054,00)	(707.054,00)	(707.054,00)	(707.054,00)	(707.054,00)
Αμοιβές τρίτων	(44.400,00)	(44.400,00)	(44.400,00)	(44.400,00)	(44.400,00)
Χρεωστικοί τόκοι	(2.175,00)	(1.950,00)	(1.725,00)	(1.500,00)	(1.275,00)
Κέρδη προ φόρων	32.586,73	72.687,62	114.782,31	158.970,48	205.356,81
Φόρος εισοδήματος 24%	(7.820,81)	(17.445,03)	(27.547,75)	(38.152,92)	(49.285,64)
Καθαρά κέρδη	24.765,91	55.242,59	87.234,55	120.817,57	156.071,18

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών είναι χρήσιμες για την εταιρεία καθώς δίνει πληροφορίες για τις πηγές δημιουργίας των ταμειακών ροών, το πώς χρησιμοποιήθηκαν τα διαθέσιμα, την ποιότητα των κερδών (αν είναι από λειτουργικές, επενδυτικές ή χρηματοοικονομικές δραστηριότητες) και τις μελλοντικές τους προβλέψεις (Αληφαντής, 2015, σ. 258).

Η επιχείρηση, η οποία θα λειτουργεί 363 ημέρες τον χρόνο, υπολογίζει ότι οι πρώτες ύλες λαχανικών και λοιπών ειδών που πρέπει να είναι φρέσκα, αποτελούν το 30% του συνολικού αποθέματος, τα οποία τα παραγγέλνει μετρητοίς για διάρκεια 3 ημερών. Τα υπόλοιπα 70% υλικά ανατροφοδοτούνται για 14 ημέρες επί πιστώσει από προμηθευτές. Έτσι, το απόθεμα που θα πρέπει να σχηματιστεί για την λειτουργία του 1ου έτους θα είναι: $30\% * 417.599,33€ * 3/363 + 70\% * 417.599,33€ * 14/363 = 12.309,40€$. Θυμίζουμε ότι το απόθεμα κάθε φορά αφορά το κόστος πωληθέντων του επόμενου έτους. Οι απαιτήσεις από πελάτες είναι καταναλωτές κοντινών εταιρειών που παραγγέλνουν με πίστωση από την εταιρεία μας και αποτελεί το 1% των ετήσιων τρεχουσών πωλήσεων. Η επιχείρηση διανέμει μερίσματα από το πρώτο κιόλας έτος στους μετόχους, ίσα με 50% των κερδών της τρέχουσας χρήσης, χωρίς κανένα πρόβλημα διατήρησης αποθέματος κερδών για επανεπένδυση και χωρίς να επιβαρύνει τα ταμειακά διαθέσιμα.

Οι αποσβέσεις προστίθενται στα κέρδη διότι αντιπροσωπεύουν έξοδο χωρίς ταμειακή εκροή. Το κόστος των αποθεμάτων αφαιρείται από τα κέρδη όταν αυτό αυξάνεται, διότι αφορά αγορές αγαθών για τα οποία δεν έχει γίνει ταμειακή εκροή. Οι αυξήσεις απαιτήσεων από πελάτες αφαιρούνται από τα κέρδη διότι αντιπροσωπεύουν έσοδα για τα οποία δεν έχουν γίνει (ακόμη) ταμειακές εισροές. Ο λογαριασμός προμηθευτών όταν αυξάνεται αφορά έξοδα για τα οποία δεν έχουν υπάρξει (ακόμη) ταμειακές εκροές και άρα προστίθενται στα κέρδη.

Πίνακας 18: Κατάσταση ταμειακών ροών με έμμεση μέθοδο

	0 έτος	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Λειτουργικές δραστηριότητες						

κέρδη προ φόρων		32.586,73	72.687,62	114.782,31	158.970,48	205.356,81
πλέον προσαρμογές για:						
Αποσβέσεις		11.302,16	11.302,16	11.302,16	11.302,16	11.302,16
Πλέον/μείον προσαρμογές κεφαλαίου κίνησης:						
Αύξηση αποθεμάτων	(12.309,40)	(615,47)	(646,24)	(678,56)	(712,48)	(748,11)
Αύξηση πελατών		(12.151,17)	(607,56)	(637,94)	(669,83)	(703,33)
Αύξηση προμηθευτών	11.274,03	563,70	591,89	621,48	652,56	685,18
Φόρος εισοδήματος 24%		(7.820,81)	(17.445,03)	(27.547,75)	(38.152,92)	(49.285,64)
Σύνολο εισροών/εκροών από λειτουργικές δραστηριότητες	(1.035,37)	23.865,13	65.882,84	97.841,70	131.389,96	166.607,09
<u>Επενδυτικές δραστηριότητες</u>						
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων	(127.785,78)					
Σύνολο εισροών/εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες	(127.785,78)					
<u>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</u>						
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	90.000,00					

Εισπράξεις από αύξηση αναληφθέντων δανείων	50.000,00					
Εξοφλήσεις δανείων		(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	(5.000,00)
Μερίσματα πληρωθέντα		(12.382,96)	(27.621,30)	(43.617,28)	(60.408,78)	(78.035,59)
Σύνολο εισροών/εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	140.000,00	(17.382,96)	(32.621,30)	(48.617,28)	(65.408,78)	(83.035,59)
Καθαρή αύξηση/μείωση ταμειακών διαθεσίμων	11.178,85	6.482,17	33.261,54	49.224,43	65.981,18	83.571,50
Ταμειακά διαθέσιμα έναρξης περιόδου	0,00	11.178,85	17.661,02	50.922,56	100.146,99	166.128,17
Ταμειακά διαθέσιμα λήξης περιόδου	11.178,85	17.661,02	50.922,56	100.146,99	166.128,17	249.699,67

Τα ταμειακά διαθέσιμα ύψους 11.178,85€ πριν την λειτουργία της επιχείρησης μάς προσδίδει ρευστότητα για πιθανές βραχυπρόθεσμες δαπάνες που ίσως προκύψουν. Η περίοδος αποπληρωμής του αρχικού επενδυθέντος κεφαλαίου 90.000€ είναι κατά το 4ο έτος (με διανομή 50% των ετησίων κερδών), καλύπτοντας τον στόχο που ορίστηκε αρχικά. Αν θέλουμε να είμαστε ακριβείς, χωρίς να ξεχνάμε φόρο μερισμάτων 5%, η περίοδος αποπληρωμής είναι 3 έτη και 2,21 μήνες. Φυσικά η ακριβέστερη προσέγγιση της περιόδου είναι χρήσιμη μόνο αν τα μερίσματα διανέμονται κάθε μήνα. Βέβαια, η περίοδος αποπληρωμής μετοχικού επενδυθέντος κεφαλαίου δεν μας λείει πολλά, οπότε θα αναλυθούν καλύτερα οι οικονομικές καταστάσεις στην επόμενη ενότητα

Στη συνέχεια συντάσσουμε τους ισολογισμούς των πέντε ετών.

Πίνακας 19: Ισολογισμοί εταιρείας

	0 έτος	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Ενεργητικό						
Πάγιο Ενεργητικό	127.785,78	116.483,62	105.181,46	93.879,30	82.577,14	71.274,98

<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό:</u>						
Αποθέματα	12.309,40	12.924,87	13.571,12	14.249,67	14.962,15	15.710,26
Πελάτες		12.151,17	12.758,73	13.396,67	14.066,50	14.769,83
Ταμείο	11.178,85	17.661,02	50.922,56	100.146,99	166.128,17	249.699,67
Σύνολο	151.274,03	159.220,69	182.433,87	221.672,63	277.733,97	351.454,74
Παθητικό						
Ίδια κεφάλαια	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Αποτέλεσμα εις νέον		12.382,96	40.004,25	83.621,53	144.030,31	222.065,90
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	90.000,00	102.382,96	130.004,25	173.621,53	234.030,31	312.065,90
<u>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις:</u>						
Δάνειο	50.000,00	45.000,00	40.000,00	35.000,00	30.000,00	25.000,00
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:</u>						
Προμηθευτές	11.274,03	11.837,73	12.429,62	13.051,10	13.703,66	14.388,84
Σύνολο	151.274,03	159.220,69	182.433,87	221.672,63	277.733,97	351.454,74

Το αποτέλεσμα εις νέον ισούται με το σωρευτικό άθροισμα των κερδών που παρακρατεί η εταιρεία (ήτοι 50% αυτών, αφού τα υπόλοιπα είναι μερίσματα). Παρατηρούμε επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα εις νέον, ότι η εταιρεία είναι σε θέση να πραγματοποιήσει καινούργια επένδυση ίδιου βεληνεκούς, μόνο με ίδια κεφάλαια, από το 4ο κιόλας έτος, πάλι ικανοποιώντας τον στόχο που θέσαμε στην αρχική ενότητα.

6.3 Νεκρό σημείο

Το νεκρό σημείο σε μια επιχείρηση είναι το επίπεδο παραγωγής που με τον τζίρο των πωλήσεων, καλύπτει αμφότερα σταθερά αλλά και μεταβλητά κόστη.

Οπότε πρέπει να έχουμε Έσοδα=Σταθερά κόστη + Μεταβλητά κόστη και έστω x οι μονάδες πώλησης, p η τιμή πώλησης και c το κόστος ανά μονάδα προϊόντος.

$$x \cdot p = \text{Σταθερά κόστη} + x \cdot c \Leftrightarrow$$

$$x \cdot p - x \cdot c = \text{Σταθερά κόστη} \Leftrightarrow$$

$$x \cdot (p - c) = \text{Σταθερά κόστη} \Leftrightarrow$$

$x = \text{Σταθερά κόστη} / (p - c)$. Όμως $p - c$ είναι το περιθώριο συνεισφοράς όπως είχαμε αναφέρει, οπότε Απαιτούμενη παραγωγή ώστε να μην έχουμε ζημίες (ούτε έσοδα)= Σταθερά κόστη προς περιθώριο συνεισφοράς.

Το πρόβλημα με την εταιρεία μας και πρακτικά όλων των εταιρειών, είναι ότι δεν πουλάνε μόνο ένα προϊόν. Για αυτό τον λόγο πήραμε τις μέσες τιμές και μέσα κόστη πωληθέντων ανά κατηγορία και έπειτα με βάση το ποσοστό συμμετοχής των προβλέψεων των πωλήσεων, σταθμίσαμε το περιθώριο συνεισφοράς, οριζόμενο ως το άθροισμα του γινομένου του ποσοστού συμμετοχής κάθε κατηγορίας επί το μέσο περιθώριο συνεισφοράς ανά κατηγορία.⁵⁷

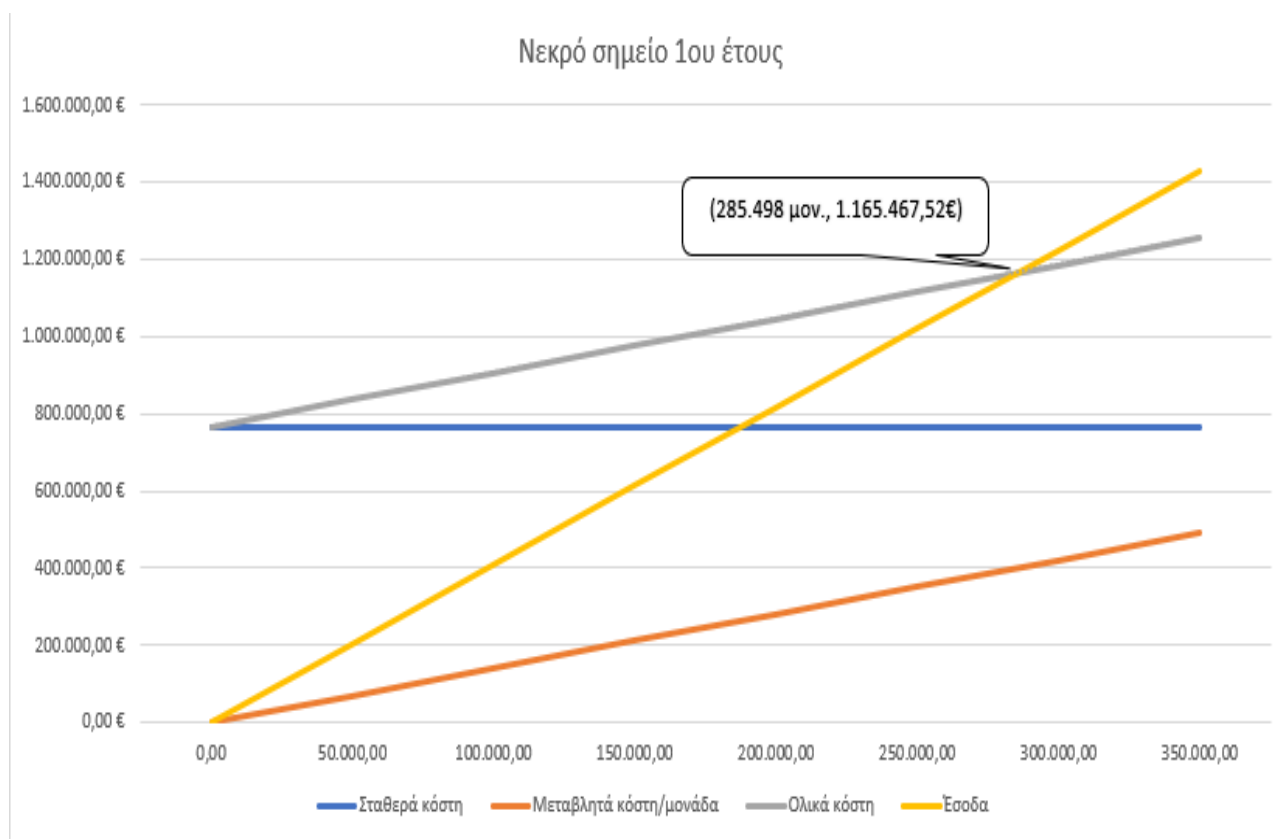
Συγκεκριμένα, με βάση τον πίνακα 16 έχουμε ότι μέσο σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς είναι= $14,6341\% \cdot 1,66 + 6,0976\% \cdot 1,02 + \dots + 6,0976\% \cdot 3,68 = 2,68\text{€}$ (στρογγυλοποιημένο).

Τα σταθερά μας κόστη είναι αυτά που δεν μεταβάλλονται σε σχέση με την παραγωγή. Αυτά είναι (για το 1ο έτος): αμοιβές προσωπικού, αμοιβές τρίτων, χρεωστικοί τόκοι και αποσβέσεις= $707.054 + 44.400 + 2.175 + 11.302,16 = 764.931,16\text{€}$.

Επομένως, σύμφωνα με τον τύπο που δείξαμε, απαιτούμενη παραγωγή= $764.931,16\text{€} / 2,68\text{€} = 285.498$ μονάδες προϊόντων με την συγκεκριμένη συμμετοχή. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία θέλει τζίρο 1.165.467,52€ για να μην έχει ζημίες. Ακόμα πιο συγκεκριμένα, θέλει να πουλάει 41.780 τυλιχτά, 17.408 καλαμάκια, 13.927 τυλιχτά γίγας, 33.076 μπέργκερ, 20.890 μαγειρευτά, 20.890 πατάτες, 22.631 του φούρνου, 22.631 σαλάτες, 50.484 χυμούς, 24.372 αλκοολούχα και 17.408 επιδόρπια ετησίως. Μετά από αυτό το επίπεδο παραγωγής, η εταιρεία έχει κέρδη. Το ίδιο διάγραμμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για τα υπόλοιπα έτη, με το νεκρό σημείο σε πωλήσεις να υποχωρεί μόνο αμελητέα καθώς μειώνεται ελάχιστα το σταθερό κόστος λόγω εξόφλησης των χρεωστικών τόκων. Για επαλήθευση, βρίσκουμε ότι πράγματι, το 2ο έτος το νεκρό σημείο θα είναι σε 285.414 μονάδες (μόλις 84 λιγότερες από το 1ο) και ο τζίρος που δεν θα πραγματοποιεί κέρδη ή ζημίες θα είναι στα 1.165.124,71€ (δηλαδή 342,82€ λιγότερα).

Εικόνα 9: Διαγραμματική απεικόνιση νεκρού σημείου

⁵⁷ Ζαρογιάννη Χριστίνα, 2007, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΑΠΟ ΤΟ 1995 ΚΑΙ ΥΣΤΕΡΑ. (Μη εκδοθείσα Διδακτορική Διατριβή), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης



6.4 Σημαντικοί αριθμοδείκτες

Έχοντας εικόνα για τα βασικότερα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη της επιχείρησης, μπορούμε να διεξάγουμε μια ανάλυσή τους χρησιμοποιώντας τους ευρύτερα διαδεδομένους αριθμοδείκτες για την ερμηνεία της οικονομικής ευρωστίας της εταιρείας.

Πίνακας 20: Βασικοί αριθμοδείκτες

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Δείκτης καθαρού κέρδους	2,04%	4,33%	6,51%	8,59%	10,57%
Δείκτης απόδοσης περιουσίας	15,55%	30,28%	39,35%	43,50%	44,41%
Δείκτης κάλυψης τόκων	16	38	68	107	162
Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	24,19%	42,49%	50,24%	51,62%	50,01%

Δείκτης απόδοσης συνολικών κεφαλαίων	21,83%	40,91%	52,56%	57,78%	58,79%
Ξένα/ίδια κεφάλαια	55,51%	40,33%	27,68%	18,67%	12,62%
Δείκτης γενικής ρευστότητας	3,61	6,22	9,79	14,24	19,47

- Δείκτης καθαρού κέρδους: Δείχνει πόσο αποδοτική είναι η εισροή καθαρών κερδών σε σχέση με τις πωλήσεις της. Ξεκινάει το 1ο έτος με 2,04% αλλά φτάνει στο άκρως ικανοποιητικό 10,57% το 5ο έτος. (καθαρό κέρδος/έσοδα)
- Δείκτης απόδοσης περιουσίας: Δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί η εταιρεία τα περιουσιακά στοιχεία της για να κερδοφορεί. (καθαρό κέρδος/σύνολο ενεργητικού)
- Δείκτης κάλυψης τόκων: Δείχνει πόσο εύκολα μπορεί η εταιρεία να εξοφλεί τους τόκους από τα κέρδη της. Παρατηρούμε μεγάλη άνεση της επιχείρησης να εξοφλεί τους τόκους της. (κέρδη προ φόρων και τόκων/χρεωστικοί τόκοι)
- Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων: Από τους πλέον σημαντικούς δείκτες όταν μια επιχείρηση θέλει να προσελκύσει επενδυτές, αφού μετράει το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιείται το μετοχικό κεφάλαιο για την δημιουργία καθαρών κερδών. Η απόδοση των μετοχικών κεφαλαίων κορυφώνεται το 4ο έτος στο 51,62% ενώ μετά φθίνει. Αυτό σημαίνει ότι μετά το τέταρτο έτος, η διοίκηση θα πρέπει να ψάξει επανεπένδυση (καθώς το αποτέλεσμα εις νέον αρχίζει να συσσωρεύεται), ή να αρχίσει να διανέμει περισσότερα μερίσματα. Πρακτικά μια απόδοση του 51,62% σημαίνει κατά μέσο όρο ότι για 100€ που επενδύει ένας μέτοχος στην εταιρεία, θα λαμβάνει πίσω 151,62€. Πολύ ελκυστικό επομένως, ειδικά αν οι αποδόσεις σε εναλλακτικές επενδύσεις παρόμοιου κεφαλαιακού κινδύνου είναι πολύ μικρότερες. (καθαρό κέρδος/ίδια κεφάλαια)
- Δείκτης απόδοσης συνολικών κεφαλαίων: Δείχνει την αποδοτικότητα των κερδών σε σχέση με τα ξένα και ίδια κεφάλαια. (καθαρό κέρδος προ φόρων και τόκων/(ίδια+ξένα κεφάλαια))
- Ξένα/ίδια κεφάλαια: Εδώ βλέπουμε ότι η εξάρτηση της εταιρείας από τα τραπεζικά δάνεια δεν είναι πολύ μεγάλη ακόμα και στην αρχή, ενώ αργότερα με την εξόφληση φθίνει κι άλλο. ((μακροπρόθεσμες+βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)/ίδια κεφάλαια)
- Δείκτης γενικής ρευστότητας: Δείχνει το πόσο ασφαλής είναι η επιχείρηση αναφορικά με την ικανοποίηση βραχυπρόθεσμων οφειλών. Παρατηρούμε μεγάλη ρευστότητα ακόμα κι από το πρώτο έτος, εξαλείφοντας τον κίνδυνο “ξαφνικού θανάτου” από αδυναμία ρευστοποίησης. (κυκλοφορούν ενεργητικό/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)

7. Στρατηγικό πλάνο

7.1 Χρονική σειρά επιλογής στρατηγικών ανάπτυξης

Όπως είδαμε , η υψηλή κερδοφορία της εταιρείας θα της επιτρέψει αφενός ικανοποιητικά μερίσματα για τους μετόχους, αφετέρου γρήγορα θα σχηματίσει αρκετό αποθεματικό κέρδος ώστε να μπορέσει να επεκταθεί. Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρχει ένα πλάνο στρατηγικών ανάπτυξης, για τον τρόπο που η εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί ευκαιρίες για επενδύσεις καθώς και για την χρονική σειρά που θα πραγματοποιηθούν αυτές.

❖ Συγκέντρωση ή οριζόντια ολοκλήρωση”

Μετά το τέταρτο ή πέμπτο έτος, όπου κριθεί εκείνη την στιγμή από την διοίκηση ότι είναι έτοιμη να διαχειριστεί επέκταση της εταιρείας, θα μπορούσε να επεκταθεί στην πόλη της Αθήνας με δεύτερο κατάστημα. Το σχέδιο είναι να καρπωθεί περαιτέρω μερίδιο της αγοράς των εστιατορίων με την ίδρυση καταστήματος σε σχετικά εύπορη περιοχή (όπως είναι και η αρχική του, το Κολωνάκι, για τους λόγους που αναφέραμε). Συγκεκριμένα, οι περιοχές της Κηφισιάς και Γλυφάδας είναι στις άμεσες βλέψεις για επέκταση. Πρόκειται για στρατηγική που καλείται “συγκέντρωση” (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 238) ή “διείσδυση αγοράς” και ουσιαστικά αφορά την αύξηση των πωλήσεων, προερχόμενες κυρίως από διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας και του εργατικού δυναμικού. Ένα κατάστημα μπορεί να τα κατορθώσει αυτά (και αναμένεται να το κάνει) , ωστόσο η πραγματική διαφορά θα γίνει αισθητή με την εξάπλωση της εταιρείας σε μέρη που ήδη δραστηριοποιείται.

Επίσης, οι χρηματικοί πόροι που συσσωρεύει η επιχείρηση την καθιστούν ικανή να αμυνθεί σε απειλές νεοεισερχομένων ή στην ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Καθώς η τοπική αγορά καταστημάτων εστιατορίου θα μεταβληθεί μέχρι να αποκτήσει η εταιρεία την ευχέρεια να ιδρύσει δικό της δεύτερο κατάστημα, ως τότε πρέπει να έχουμε υπόψη και το σενάριο να εξαγοραστεί κάποια άλλη εταιρεία ακριβώς ίδιας δραστηριότητας. Για παράδειγμα, αν ένα νέο εστιατόριο εγκατασταθεί και απειλήσει με πτώση του τζίρου, δύναται να εξαγοράσει την νεοφυή επιχείρηση και να εξουδετερώσει τον ανταγωνισμό ενώ παράλληλα αυξάνει και το δυναμικό της. Καλείται αλλιώς και “οριζόντια ολοκλήρωση” και διαφέρει από την διείσδυση αγοράς καθώς στην πρώτη περίπτωση δεν συγχωνεύεται καμία εταιρεία.

❖ Περαιτέρω συγκέντρωση και ανάπτυξη αγοράς

Αφότου λοιπόν η εταιρεία έχει εγκαθιδρύσει την παρουσία της στις εύπορες περιοχές της πόλης, αυτή η οικονομία κλίμακα θα της δώσει την ευκαιρία να μειώσει ελαφρώς τις τιμές στα προϊόντα της, ίσα για να μπορέσει να προσεγγίσει πιο αποτελεσματικά και τις υπόλοιπες περιοχές και κατηγορίες πελατών με λιγότερο διαθέσιμο εισόδημα, διατηρώντας όμως την ταυτότητα του premium priced βιολογικού και υγιεινού εστιατορίου. Κερδίζοντας ένα ισχυρό μερίδιο του συνολικού τζίρου της πόλης, η επιχείρηση είναι πια έτοιμη να κάνει τα βήματά της προς “αχαρτογράφητα νερά”. Η επιχειρησιακή στρατηγική της “ανάπτυξης αγοράς”, σημαίνει την εγχώρια εξάπλωση των εστιατορίων της επιχείρησης σε περιοχές που δεν δραστηριοποιείται. Έτσι, η εταιρεία δύναται είτε μέσω εξαγοράς τρίτης εταιρείας του ίδιου αντικειμένου, είτε με ίδια ίδρυση, να κάνει το πρώτο της βήμα για να μετατραπεί σε εγχώρια αλυσίδα εστιατορίων. Η πόλη που θα επιλεγεί ένα τέτοιο εγχείρημα αφήνεται στην επιλογή της διοίκησης όταν φτάσει σε αυτό το χρονικό σημείο, όμως θα πρέπει να είναι μία μεγάλη πόλη της Ελλάδας, όπως η Θεσσαλονίκη, η Λάρισα, Πάτρα, Ηράκλειο.

❖ Μερική κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω

Έχοντας αρχίσει να γίνεται πανελλαδικά γνωστή, η εταιρεία θα έχει τεράστιο συσσωρευμένο κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να το επενδύσει για να στοχεύσει στην μείωση της δομής του

κόστους της. Επειδή το προϊόν προέρχεται από υψίστης ποιότητας υλικά, το κόστος του είναι αναμενόμενα υψηλό. Εξαγοράζοντας κάποιους ικανούς προμηθευτές, η εταιρεία θα μπορούσε να ανεξαρτητοποιηθεί μερικώς από την επιρροή τους. Τα μεταβλητά κόστη μειώνονται με αποτέλεσμα να μπορούν να αυξηθούν τα περιθώρια κέρδους και να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Φυσικά θα πρέπει να έχει γίνει διεξοδική μελέτη πριν πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, διότι η βιολογική παραγωγή είναι ένας κλάδος που απαιτεί τεχνογνωσία και αυξημένα ρίσκα αποτυχίας. Επίσης ελλοχεύει ο κίνδυνος μείωσης ευελιξίας και συντονισμού του οργανισμού καθ' όσον εμπλέκεται σε πολλές δραστηριότητες. Για αυτούς τους λόγους άλλωστε, γίνεται λόγος για μερική και όχι πλήρη καθετοποίηση προς τα πίσω.

❖ Παγκοσμιοποίηση μέσω transnational strategy

Πια στο πιο αισιόδοξο στάδιο ανάπτυξης, η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά. Χώρες της Ευρώπης όπου το προφίλ του “δυτικού καταναλωτή” μοιάζει με αυτό του Έλληνα, αποτελούν στόχο για επένδυση. Φυσικά, το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι η ανάγκη μερικής προσαρμογής του μενού των προϊόντων στις προτιμήσεις και διατροφικές συνήθειες της εκάστοτε κουλτούρας. Ενώ το κατάστημα επιθυμεί να διατηρήσει την ταυτότητά του ως ένα ελληνικής κουζίνας casual εστιατόριο που προσφέρει επίσης fast food (ελληνικό σουβλάκι και μπέργκερ), εντούτοις είναι απαραίτητο να τροποποιεί το μενού καταλλήλως. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να σκεφτεί να πουλάει κρουασάν σαν επιδόρπιο στην Γαλλία ή γενικά να δίνεται βάση σε εθνικά εδέσματα. Η διοίκηση με αυτή τη στρατηγική παραμένει ενοποιημένη με τα κεντρικά γραφεία και δεν δρα πλήρως ανεξάρτητη ανά χώρα, όμως τυπικά έχει και την δική της μονάδα υποδιοίκησης.

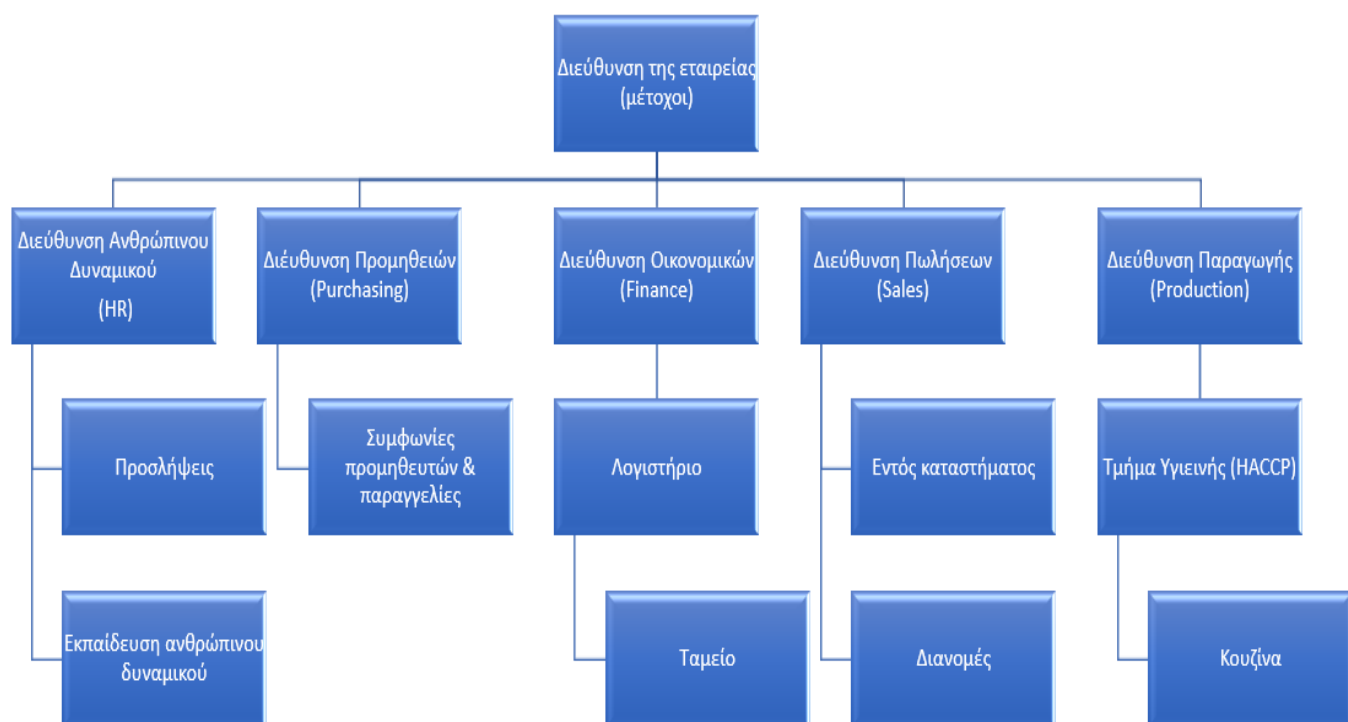
Συνοψίζοντας, αυτά είναι τα σχεδιασμένα βήματα που θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρεία για την πραγματοποίηση του οράματός της: να γίνει παγκόσμια αλυσίδα εστιατορίων με την δική της ταυτότητα. Παρόλα αυτά δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι η υλοποίηση των στρατηγικών απέχει πολύ από την θεωρία, αφού απαιτεί πολύ καλή μελέτη και συντονισμό ενεργειών και διορατικότητα. Τέλος, όσο περισσότερο αναφερόμαστε στο μακροπρόθεσμο μέλλον, τόσο λιγότερη αξία προσδίδουν στον επιχειρηματία εξαιτίας της αβεβαιότητας και των αστάθμιστων συνθηκών της επιχείρησης και του κλάδου. Όμως, είναι σοφό να διαγράφεται η πορεία της εταιρείας όσο καλύτερα γίνεται με τα παρόντα δεδομένα και αναλύσεις.

8. Οργανόγραμμα

8.1 Οργανωσιακές δομές σε βάθος χρόνου

Είναι σαφές ότι η οργανωσιακή δομή της εταιρείας είναι ευμετάβλητη ανάλογα με το μέγεθος και τη φιλοσοφία που υιοθετεί. Σε πρώτη φάση, η επιχείρηση διαιρείται κατά λειτουργίες. (παρακαλώ αυξήστε την εστίαση για καλύτερη ευκρίνεια)

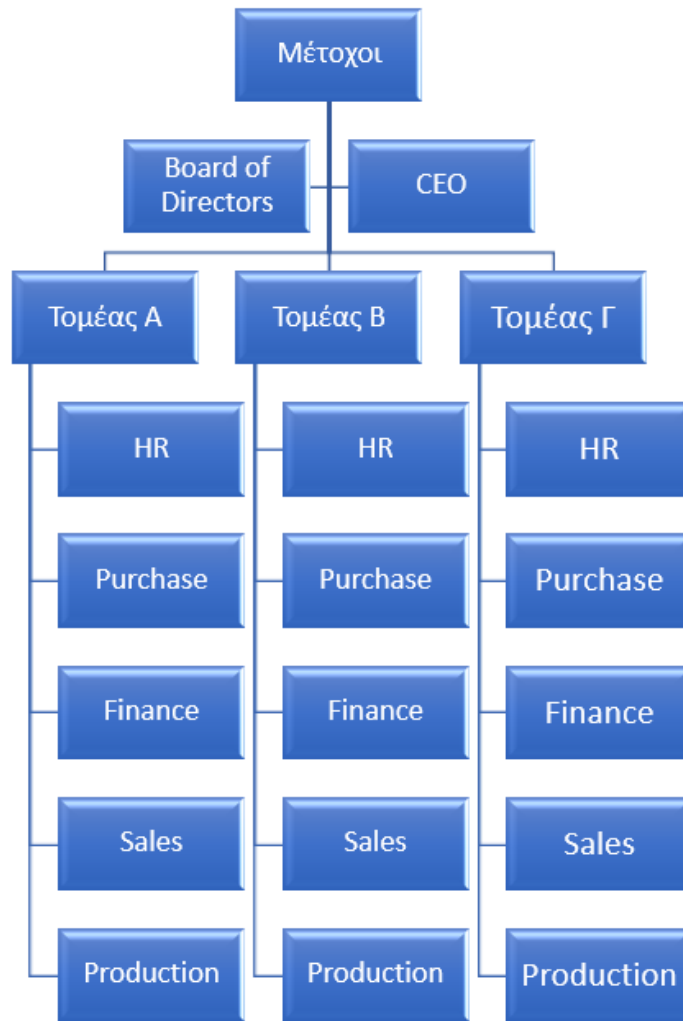
Εικόνα 10: Οργανόγραμμα κατά λειτουργία



Η διεύθυνση της εταιρείας, που σε πρώτη φάση θα είναι οι ίδιοι οι μέτοχοι, θα επιβλέπουν και θα εργάζονται και οι 3 σε όλες τις λειτουργίες, ειδικά σε αυτές που δεν έχει προσληφθεί ακόμα έμπειρο διευθυντικό στέλεχος, δηλαδή στην Διεύθυνση Προμηθειών και Οικονομικών. Τα υπόλοιπα τμήματα (Ανθρώπινο Δυναμικό και Διεύθυνση Παραγωγής) έχουμε αναφέρει πως διευθύνονται από επαγγελματίες του χώρου, αλλά θα επιβλέπονται τακτικά από την κεντρική διεύθυνση.

Η οργανωσιακή δομή κατά την περίπτωση που η εταιρεία έχει ακολουθήσει επιτυχημένα το πλάνο και έχει επεκταθεί γεωγραφικά στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες, η επικοινωνία της θα εξυπηρετείται καλύτερα με γεωγραφική δομή, ενώ σε κάθε γεωγραφικό τομέα η διαίρεση θα γίνεται ξανά ανά λειτουργία. Η τελική μορφή της εταιρείας θα περιλαμβάνει και την εκλογή συμβουλίου Board of Directors που θα επιβλέπει και θα ελέγχει τον CEO, ενώ πλέον οι ίδιοι οι μέτοχοι δεν θα εργάζονται πια στην εταιρεία. Σημαντικό είναι το BoD να εκπροσωπείται αμφοτερό από εξωτερικούς και εσωτερικούς επαγγελματίες, για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων και όχι την δημιουργία εσωτερικής “κλίμακας” που αλληλοστηρίζονται κοντόφθαλμα για δικό τους κέρδος. Π.χ., μπορεί σε ένα συμβούλιο αποκλειστικά με εσωτερικούς συνεργάτες, τα ανώτατα στελέχη να εθελουφλούν στην κακή διαχείριση του CEO επειδή ο τελευταίος τους ανταμείβει με προνόμια και χρήματα, ενώ παράλληλα δεν θα κινδυνεύει να απολυθεί όσο άσχημα και να διευθύνει την εταιρεία.

Εικόνα 11: Οργανωσιακή δομή κατά γεωγραφικό τομέα

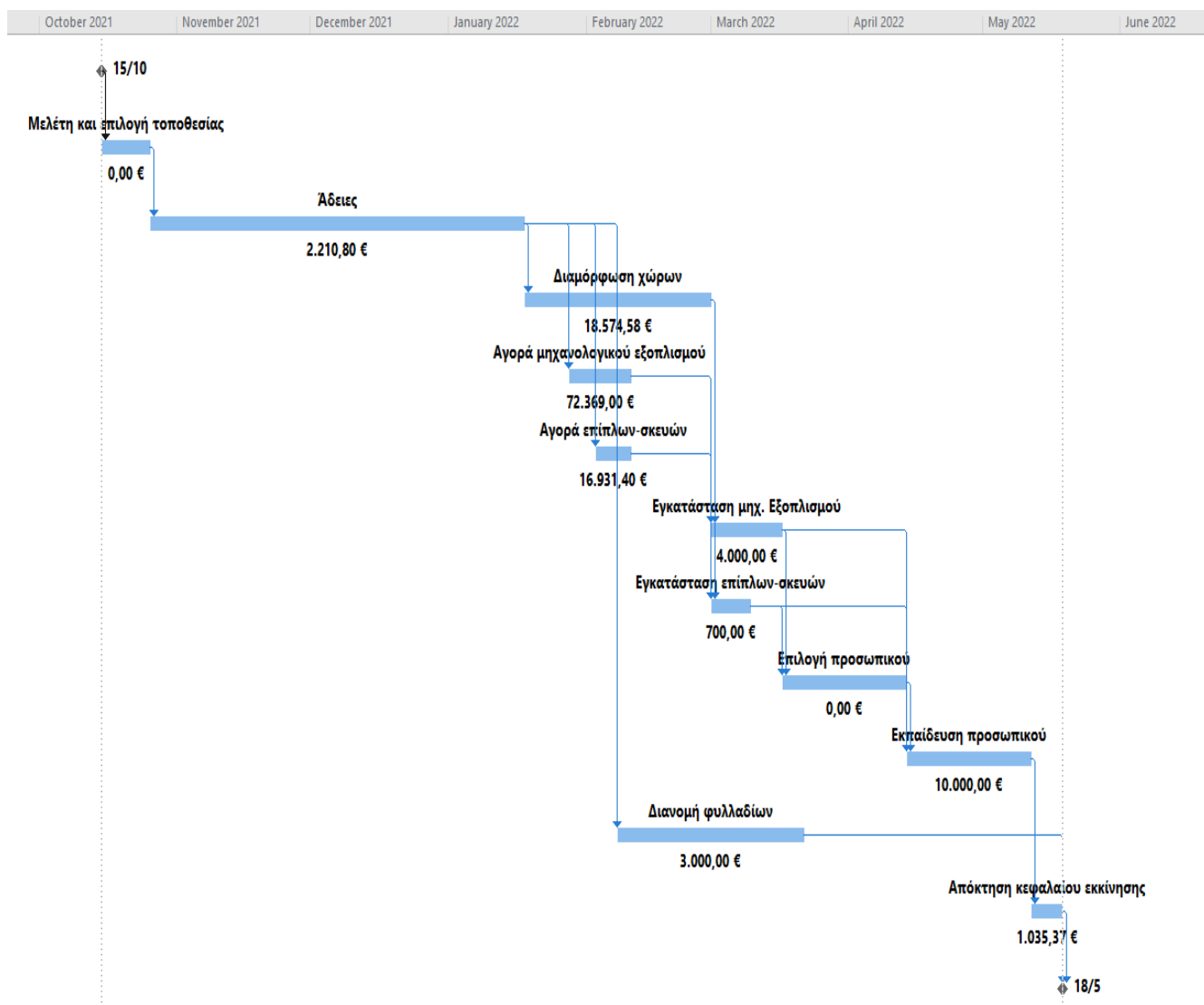


9. Χρονοδιάγραμμα έργου

9.1 Gantt chart

Με τη βοήθεια του MS Project δημιουργήσαμε το χρονοδιάγραμμα του έργου που απεικονίζει τις εκτιμώμενες διάρκειες και κόστη των δραστηριοτήτων καθώς και τις εξαρτήσεις τους.

Εικόνα 12: Χρονοδιάγραμμα έργου



Όπως βλέπουμε, το έργο αναμένεται να διαρκέσει από τις 15/10/2021 ως τις 18/05/2022, δηλαδή 7 μήνες και 3 ημέρες, ανάλογα βέβαια την επίσπευση ή καθυστέρηση των δραστηριοτήτων. Οι άδειες, που διαρκούν το περισσότερο (3 μήνες) είναι διαδικασίες χρονοβόρες και πολύπλοκες και απαιτούν προσοχή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. Aydinqizi Narmin, 2020, History of Fast Foods, Pickvisa, ανακτήθηκε από <https://pickvisa.com/blog/history-of-fast-foods>
2. Björk, P., & Kauppinen-Räisänen, H., 2014, Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. Nutrition & Food Science, 44(4), 294–309. doi:10.1108/nfs-12-2013-0142
3. Brief, 2019, Αύξηση διεθνών τιμών χοιρινού κρέατος λόγω ιού στην Κίνα, Brief, ανακτήθηκε από <https://www.brief.com.cy/oikonomia/diethni/ayxisi-diethnon-timon-hoirinoy-kreatos-logo-ioy-stin-kina>

4. Cat Is Art, 2020, Ανακαλύφθηκε αρχαίο ταχυφαγείο στην Πομπηία, Cat Is Art, ανακτήθηκε από <https://www.catisart.gr/anakalyfthike-archaio-tachyfageio-stin-pompiia/>
5. dealsshop, 2016, ΣΠΙΤΙ - ΓΡΑΦΕΙΟ, ανακτήθηκε από <https://www.dealsshop.gr/>
6. Diamond Frank, 2021, End of the COVID-19 Pandemic: So Close and Yet..., Infection Control Today, ανακτήθηκε από <https://www.infectioncontroltoday.com/view/end-of-the-covid-19-pandemic-so-close-and-yet->
7. Domino's Pizza, 2021, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ, ανακτήθηκε από <https://www.dominos.gr/stores>
8. Estiasi, 2021, Προϊόντα, ανακτήθηκε από <https://www.estiasi.com/>
9. EUROLIFE FFH, n.d., Μονογονεϊκή οικογένεια: μια ολοένα και πιο κοινή μορφή οικογένειας και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, EUROLIFE FFH, ανακτήθηκε από <https://www.eurolife.gr/el-GR/Blog/articles/Monogoneiki-oikogeneia-mia-oloena-kai-prio-koini-morfi-oikogeneias>
10. Everest, 2021, Η Εταιρεία, ανακτήθηκε από <https://www.everest.gr/about/company/>
11. FAIRR, 2019, 2013 horse meat scandal, FAIRR, ανακτήθηκε από <https://www.fairr.org/article/2013-horse-meat/>
12. FoodBusiness, 2015, Icap: Με 8% υποχωρεί η γρήγορη εστίαση, FoodBusiness, ανακτήθηκε από <http://foodbusiness.gr/icap-me-8-γροχvrei-h-grhgorh-estias/>
13. Goizueta Roberto, 1997, Why Share-Owner Value, ετήσια έκθεση της Coca Cola, ανακτήθηκε από <https://www.washburn.edu/faculty/rweigand/page3/HWFiles/Why-Shareowner-Value.pdf>
14. insider, 2019, Ένας στους δύο καταναλωτές τρώει σουβλάκι τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα!, insider, ανακτήθηκε από <https://www.insider.gr/eidiseis/109030/enas-stoys-dyo-katanalotes-troei-soyblaki-toyl-ahiston-mia-fora-tin-ebdomada>
15. KFC, 2021, Καταστήματα, ανακτήθηκε από <https://www.kfc.gr/stores>
16. Kim, E.-J., & Geistfeld, L. V., 2003, Consumers' Restaurant Choice Behavior and the Impact of Socio-Economic and Demographic Factors. Journal of Foodservice Business Research, 6(1), 3–24. doi:10.1300/j369v06n01_02
17. l'artigiano, 2021, Η εταιρεία μας, ανακτήθηκε από <https://www.lartigiano.gr/aboutus>
18. Lepkowska-White, E., 2017, Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business. Journal of Internet Commerce, 16(3), 323–342. doi:10.1080/15332861.2017.1317148
19. Leroy Merlin, 2020, Προϊόντα, ανακτήθηκε από <https://www.leroymerlin.gr/gr/>
20. Ma, F., Xu, S., Tang, Z., Li, Z., & Zhang, L., 2020, Use of antimicrobials in food animals and impact of transmission of antimicrobial resistance on humans. Biosafety and Health, doi:10.1016/j.bsheal.2020.09.004
21. McDonald's, 2021, Η McDonald'sTM στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <https://mcdonalds.gr/our-story/>
22. Moussignac Patrick, 2020, Pittsford restaurant testing out 'Hand Wash Coach' designed to improve handwashing technique, WHEC-TV, ανακτήθηκε από <https://www.whec.com/rochester-new-york-news/pittsford-restaurant-hand-wash-coach-improve-handwashing-technique/5663626/>
23. NEWPOST, 2017, Λάτρεις του fast food οι Έλληνες: Ξόδεψαν πάνω από 6,5 δις. ευρώ!, NEWPOST, ανακτήθηκε από <https://newpost.gr/ellada/5c125dca56dccb7e13e439db/latreis-toy-fast-food-oi-ellhnes-ksodepsan-panw-apo-6-5-dis-eyrw>
24. Olivenews, 2016, Όταν οι Έλληνες βγαίνουν: τι τρώνε, πού και πόσα ξοδεύουν, Olivenews, ανακτήθηκε από <https://www.olivenews.gr/el/otan-oi-ellhnes-vgainoun-ti-trwne-pou-kai-posa-ksodeuoun>

25. Paul, J. και Rana, J., 2012, Consumer behaviour and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), σ. 412-422. doi:Paul, J., & Rana, J. (2012). Consumer behavior and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 412–422, doi:10.1108/07363761211259223
26. Pizza Fan, 2021, Ιστορία, ανακτήθηκε από <https://www.pizzafan.gr/el/company/history>
27. Rekha, Naik, S. N., & Prasad, R., 2006, Pesticide residue in organic and conventional food-risk analysis. *Journal of Chemical Health and Safety*, 13(6), 12–19, doi:10.1016/j.chs.2005.01.012
28. Roos Dave, 2020, When Did People Start Eating in Restaurants?, HISTORY, ανακτήθηκε από <https://www.history.com/news/first-restaurants-china-france>
29. Simply Burgers, 2021, ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ, ανακτήθηκε από <https://www.simplyburgers.gr/locations/>
30. TAXHEAVEN, 2019, Μειώσεις ΦΠΑ - Ολόκληρη η τροπολογία, TAXHEAVEN, ανακτήθηκε από <https://www.taxheaven.gr/news/44608/meiwseis-fpa-oloklhrh-h-tropologia>
31. TAXHEAVEN, 2021, Κλίμακες και συντελεστές φορολογίας εισοδήματος - Φορολογική κλίμακα για Εισόδημα από επιχειρηματική δραστηριότητα (Νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες που τηρούν διπλογραφικά βιβλία), ανακτήθηκε από <https://www.taxheaven.gr/klimakes>
32. theloSouvlakia.gr, 2021, ανακτήθηκε από <https://www.thelosouvlakia.gr/adeliverychain.aspx>
33. Tsounis N., Vlachvei A., (2020) “Advances in Cross-Section Data Methods in Applied Economic Research”, International Conference on Applied Economics, Μιλάνο, 4-6 Ιουνίου, Springer
34. Vigar, V., Myers, S., Oliver, C., Arellano, J., Robinson, J. και Leifert, C., 2019, A Systematic Review of Organic Versus Conventional Food Consumption: Is There a Measurable Benefit on Human Health?, *Nutrients*, 12(1), 7, doi:10.3390/nu12010007
35. Vivartia, 2021, Goody’s - η ιστορία μας, ανακτήθηκε από https://www.vivartia.com/?page_id=1207
36. Wikifarmer Market, 2021, Προϊόντα - Αναζήτηση βιολογικών προϊόντων για επιχειρήσεις, ανακτήθηκε από https://wikifarmer.com/market/greece/el/vegetables/tomatoes-peppers-eggplants/?features_hash=316-Y
37. Αληφαντή Στ. Γεωργίου, 2015, Χρηματοοικονομική Λογιστική, έκδοση 4η, Αθήνα: ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ
38. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ’ έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου
39. Διεκπεραιώσεις.GR, 2020, Σύσταση Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρίας ΙΚΕ, Διεκπεραιώσεις.GR, ανακτήθηκε από <https://www.diekpereoseis.gr/yphresies/etairies/sistasi-ike>
40. Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2018, Τουρισμός, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από https://www.statistics.gr/documents/20181/12044283/elstat_tourism_2018.pdf/e10383fe-053e-4f5c-aa4b-ae35b257fa9b
41. Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2019, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2019, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από https://www.statistics.gr/documents/20181/16786229/TOURISMOS_2019.pdf/a94ed23e-cd73-c559-5e60-b29985a62ccd?t=1567515433034
42. Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2020, ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ Β’ τρίμηνο 2020, Ελληνική Στατιστική Αρχή, ανακτήθηκε από <https://www.statistics.gr/documents/20181/d8a9c45e-da4b-d341-a962-1c4237310a6c>
43. Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, 2017, ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΔΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ,

- ανακτήθηκε από
<http://www.pcci.gr/evrep/articles/article.jsp?context=103&articleid=28074>
44. Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2021, Αναζήτηση μελών με ΚΑΔ 2008, ανακτήθηκε από <https://echamber.eea.gr/eChamber/login.php?action=sKad2008>
 45. Ζαρογιάννη Χριστίνα, 2007, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΥΠΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΑΠΟ ΤΟ 1995 ΚΑΙ ΥΣΤΕΡΑ. (Μη εκδοθείσα Διδακτορική Διατριβή), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
 46. Ζιούτη Κωνσταντίνα Ι., 2018, ΙΚΕ: Σύγκριση με άλλες εταιρείες, Ε. ΦΟΤΟΠΟΥΛΟΥ LAW OFFICE, ανακτήθηκε από <https://efotopoulou.gr/ike-sigkrisi-me-lipes-eterikes-morfes/>
 47. Θανάσης Κουκάκης, 2020, Εστίαση: Όμηροι του κορονοϊού 82.412 επιχειρήσεις και 384.196 εργαζόμενοι, insider, ανακτήθηκε από <https://www.insider.gr/epiheiriseis/148157/estiasi-omiroi-toy-koronoioy-82412-epiheiriseis-kai-384196-ergazomenoi>
 48. Λαδόκολλα, 2021, Τα Εστιατόρια μας, ανακτήθηκε από <https://ladokola.eu/>
 49. Μονώσεις Ταρατσών Ελαιοχρωματισμοί, 2020, ανακτήθηκε από <https://www.elaioxromatismoi-monoseis.gr/%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
 50. Μπακλατσή Γραμματή, 2019, Άδεια λειτουργίας καταστήματος: Απαραίτητος ο μηχανικός για την έκδοση νόμιμης άδειας, Run My Project, ανακτήθηκε από https://www.b2green.gr/el/runmyproject/blog_post/72094/adeia-leitourgias-katastimatos-os-aparaititos-o-michanikos-gia-tin-ekdosi-nomimis-adeias
 51. Ο Γρηγόρης, 2021, Γνώρισε την Εταιρία, ανακτήθηκε από <https://www.gregorys.gr/etairia/gnorise-tin-etairia/o-omilos-grigoris/>
 52. Όμορφη Ζωή Άρθρα, 2016, Πόσο κινδυνεύουν τα παιδιά από την κουλτούρα του junk food, Όμορφη Ζωή Άρθρα, ανακτήθηκε από <https://www.omorfizoι.gr/poso-kindynevoun-ta-pedia-apo-tin-kouloura-tou-junk-food>
 53. ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΩΝ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ, 2014, ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ανακτήθηκε από http://www.psdmh-kdth.gr/wp-content/uploads/2014/03/2014_%CE%A4%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%9F%CE%A3-%CE%A0%CE%A3%CE%94%CE%9C%CE%97-%CE%A4%CE%9C-%CE%9A%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%A1-%CE%94%CE%A5%CE%A4-%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%A3.pdf
 54. Στεργίου Ελένη, 2021, Τι αλλάζει στη φορολογία το 2021 - Ποιοι φόροι θα μειωθούν μόνιμα, ΤΑ ΝΕΑ, ανακτήθηκε από <https://www.tanea.gr/2021/01/11/economy/forologika/ti-allazei-sti-forologia-to-2021-ποιοι-φοροι-tha-meiothoun-monima/>
 55. Τράπεζα της Ελλάδος, 2021, Τραπεζικά Επιτόκια Καταθέσεων και Δανείων: Ιανουάριος 2021, Τράπεζα της Ελλάδος, ανακτήθηκε από <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=06cb94bd-1931-45ad-9082-f1e8d5ec6285>
 56. Τσακίρογλου Βασίλης, 2020, Κορωνοϊός: Αυξάνονται κατά 10% το μήνα οι Έλληνες αρνητές του εμβολίου, Πρώτο Θέμα, ανακτήθηκε από <https://www.protothema.gr/greece/article/1051847/koronoios-auxanodai-kata-10-to-mina-oi-ellines-arnites-tou-emvoliou/>
 57. Τσολακίδου Στέλλα, 2012, Souvlaki: The Origins of Greek Fast Food, GreekReporter, ανακτήθηκε από <https://greekreporter.com/2012/07/31/souvlaki-the-origins-of-greek-fast-food/>