



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ»**

**ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΕΞΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΡΤΙΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

« ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΎΠΥΣΗ ΕΙΡΗΕΙΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο



ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ ΠΩΣ  
ΑΙΕΞΙΟΣ

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου*

# ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Σημαντικοί όροι: Μελέτη σκοπιμότητας, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ηλεκτρονικό Σούπερ-μάρκετ, B-to-C εμπόριο, εταιρεία – ενδιαμέσος

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες και σύγχρονες εφαρμογές της τεχνολογίας στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, το οποίο έχει κατορθώσει να κυριαρχήσει σε παγκόσμιο επίπεδο εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης των δικτύων και του Διαδικτύου. Πιο συγκεκριμένα, η πιο διαδεδομένη και κλασσική μορφή του, πλέον, αποτελεί η διενέργεια συναλλαγών μεταξύ της εμπορικής επιχείρησης και του καταναλωτή (B-to-C).

Στην Ελλάδα, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο B-to-C βρίσκεται σε περίοδο ραγδαίας ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, καταλαμβάνοντας περίοπτη θέση στη συνείδηση του μέσου Έλληνα καταναλωτή ως μια αξιόπιστη εναλλακτική στα παραδοσιακά κανάλια διανομής. Ωστόσο, σύμφωνα με σχετικές έρευνες, ο τομέας ο οποίος τυγχάνει της θεαματικότερης ανάπτυξης και άνθησης, είναι το Ηλεκτρονικό Σούπερ-μάρκετ, σημειώνοντας συνεχή αύξηση τόσο στον κύκλο εργασιών, όσο και στο αγοραστικό κοινό του. Τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τις εκτιμήσεις για περαιτέρω διεύρυνση του αγοραστικού κοινού του τα επόμενα χρόνια, επιβεβαιώνουν την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου και τις δυνητικές ευκαιρίες που προσφέρονται για νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Στα πλαίσια αυτά, λοιπόν, η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας εξετάζει αν και κατά πόσο το εγχείρημα ίδρυσης εταιρείας Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-to-C, στον χώρο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, ενδέχεται να ευδοκιμήσει, υπό το πρίσμα ανάλυσης ενός συνόλου παραγόντων. Η ανάλυση αυτή εμπερικλείει, από την ενδελεχή ανάλυση της αγοράς θέτοντας στο στόχαστρο τους άμεσους ανταγωνιστές, μέχρι τον υπολογισμό όλων των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων μιας τέτοιας εταιρείας, καθώς και του κόστους επένδυσης που απαιτείται για την έναρξη της λειτουργίας της. Στο τέλος της ανάλυσης αυτής, η μελέτη αποφαινεται αν αξίζει τελικά να πραγματοποιηθεί μια τέτοια επένδυση.

## *Ευχαριστίες*

*Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκείνους που με τη συμβολή τους συνετέλεσαν, ώστε να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.*

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αρτίκη Παναγιώτη τόσο για την καθοδήγηση που μου προσέφερε, όσο και για τον χρόνο που αφιέρωσε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπροσθέτως, δε θα μπορούσα να παραλείψω το στενό οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον, για τη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: "Κόστος εκπόνησης της μελέτης".....	13
Πίνακας 2: "Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης υπηρεσιών Ηλ. Σούπερ-μάρκετ".....	60
Πίνακας 3: "Τιμές προμήθειας υπηρεσιών της Simple Market".....	70
Πίνακας 4: "Πρόβλεψη πωλήσεων της Simple Market".....	72
Πίνακας 5: "Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ της Simple Market".....	73
Πίνακας 6: "Κόστος πρώτων υλών της Simple Market".....	74
Πίνακας 7: "Κόστος υπηρεσιών κοινής ωφέλειας της Simple Market".....	75
Πίνακας 8: "Κόστος λοιπών εφοδίων της Simple Market".....	76
Πίνακας 9: "Κόστος πρώτων υλών της Simple Market".....	78
Πίνακας 10: "Συνολικό κόστος πρώτων υλών της Simple Market για την περίοδο 2022-2026".....	79
Πίνακας 11: "Κόστος απαιτούμενου ηλεκτρονικού εξοπλισμού".....	82
Πίνακας 12: "Κόστος απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού".....	82
Πίνακας 13: "Συνολικό κόστος επένδυσης εξοπλισμού της Simple Market".....	84
Πίνακας 14: "Γενικά έξοδα της Simple Market".....	92
Πίνακας 15: "Συνολικά γενικά έξοδα της Simple Market για την περίοδο 2022-2026".....	92
Πίνακας 16: "Ανθρώπινο δυναμικό της Simple Market".....	96
Πίνακας 17: "Κόστος ανθρώπινου δυναμικού της Simple Market".....	101
Πίνακας 18: "Συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού της Simple Market για την περίοδο 2022-2026".....	102
Πίνακας 19: "Στάθμιση και βαθμολόγηση των δύο υποψηφίων περιοχών".....	106
Πίνακας 20: "Στάδια εκτέλεσης του έργου".....	113
Πίνακας 21: "Χρονικός προγραμματισμός σταδίων εκτέλεσης του έργου".....	114
Πίνακας 22: "Κόστος εκτέλεσης του έργου".....	115
Πίνακας 23: "Πάγιο Ενεργητικό της Simple Market".....	117
Πίνακας 24: "Ετήσιες αποσβέσεις".....	119
Πίνακας 25: "Απαιτήσεις Ενεργητικού & Παθητικού".....	119
Πίνακας 26: "Κόστος παραγωγής για το 2022".....	119
Πίνακας 27: "Ανάγκες έτους 2022".....	120
Πίνακας 28: "Συνολικό κόστος επένδυσης της Simple Market".....	120
Πίνακας 29: "Τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της Simple Market".....	121
Πίνακας 30: "Συνολικό κόστος παραγωγής της Simple Market".....	122
Πίνακας 31: "Απαιτήσεις της Simple Market σε κεφάλαιο κίνησης".....	123
Πίνακας 32: "Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης της Simple Market για την περίοδο 2022-2026".....	124
Πίνακας 33: "Χρηματικές ροές της Simple Market".....	126
Πίνακας 34: "Ίσολογισμοί της Simple Market".....	128
Πίνακας 35: "Συνολικά καθαρά κέρδη της Simple Market".....	130
Πίνακας 36: "Καθαρές ταμειακές ροές της Simple Market".....	130
Πίνακας 37: "Υπολογισμός Απλών Συντελεστών Απόδοσης".....	131
Πίνακας 38: "Καθαρά Παρούσα Αξία".....	132
Πίνακας 39: "Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης".....	133
Πίνακας 40: "Σύνολο εξόδων της Simple Market για το 2023".....	135
Πίνακας 41: "Δείκτης συνολικής αποδοτικότητας".....	138
Πίνακας 42: "Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους".....	139
Πίνακας 43: "Δείκτης συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας".....	140
Πίνακας 44: "Δείκτης ιδιωφελούς αποδοτικότητας".....	140
Πίνακας 45: "Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας".....	141
Πίνακας 46: "Δείκτης κάλυψης τόκων & χρεολυσίων".....	142
Πίνακας 47: "Δείκτης παγιοποίησης περιουσίας".....	143

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: "Η ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου".	3
Διάγραμμα 2 "Κύκλος εργασιών του Η.Ε. (B2C) στην Ελλάδα, την περίοδο 2012 – 2020",	20
Διάγραμμα 3: "Μέση καταναλωτική δαπάνη στην ελληνική αγορά Ηλεκτρονικού Εμπορίου (B2C), την περίοδο 2012 – 2019".	21
Διάγραμμα 4 "Κύκλος εργασιών Online Grocery την περίοδο 2016-2020",	23
Διάγραμμα 5: "Αλυσίδα αξίας της επιχείρησης"	47
Διάγραμμα 6: "Ζήτηση υπηρεσιών Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ για την επόμενη πενταετία".	61
Διάγραμμα 7: «Η διπλή στρατηγική – στοχοθέτησης της Simple Market»	65
Διάγραμμα 8: «Τοποθέτηση της Simple Market στην αγορά»	66
Διάγραμμα 9: «Οργανωσιακή δομή της Simple Market»	86
Διάγραμμα 10: «Διάγραμμα GANTT»	114
Διάγραμμα 11: «Πηγές χρηματοδότησης της Simple Market»	122

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

<b>E.E.</b>	Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>E.E.T.T.</b>	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων
<b>H.E.</b>	Ηλεκτρονικό Εμπόριο
<b>T.Π.Ε.</b>	Τεχνολογία Πληροφοριών & Επικοινωνίας
<b>ADSL</b>	Asymmetric Digital Subscriber Line
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>B-to-B</b>	Business to Business
<b>B2C</b>	Business to Consumer
<b>B-to-C</b>	Business to Consumer
<b>B2G</b>	Business to Government
<b>C2C</b>	Consumer to Consumer
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchange
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>GDPR</b>	General Data Protection Regulation
<b>HTML</b>	Hypertext Markup Language
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>IT</b>	Information Technology
<b>LAN</b>	Local Area Network
<b>NPV</b>	Net Present Value
<b>P.C.</b>	Private Company
<b>SO.LO.MO.</b>	Social Local Mobile
<b>VAN</b>	Value-Added Network
<b>WAN</b>	Wide Area Network

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	III
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ</b> .....	III
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
1.1. Επισκόπηση .....	1
1.2. Οργάνωση της εργασίας .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> .....	2
2.1. Περιγραφή της ιδέας .....	2
2.1.1. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα.....	5
2.2. Τύποι και Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	6
2.2.1. Τύποι.....	6
2.2.2. Κατηγορίες .....	7
2.3. Σκοπός της ανάλυσης .....	9
2.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα .....	9
2.5. Επενδυτικό σχέδιο .....	11
2.5.1. Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου .....	11
2.5.2. Ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου .....	11
2.5.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το επενδυτικό σχέδιο.....	12
2.5.4. Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των σχετικών ερευνών .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ &amp; ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	14
3.1. Ανάλυση και γενικά χαρακτηριστικά κλάδου.....	14
3.1.1. Ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C .....	14
3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου .....	16
3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου .....	19
3.2. Στοιχεία περιβάλλοντος.....	24
3.2.1. Μακροπεριβάλλον .....	24
3.2.2. Μικροπεριβάλλον .....	32
3.3. Ανάλυση SWOT.....	46
3.4. Στρατηγικές της επιχείρησης.....	51
3.4.1. Στρατηγικές .....	51
3.4.2. Πολιτικές.....	53
3.4.3. Τακτικές.....	54
3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα .....	55
3.5. Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της... ..	56



3.5.1. Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος .....	56
3.5.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης .....	58
3.5.3. Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης.....	59
3.6. Στρατηγική & Μάρκετινγκ.....	61
3.6.1. Καθορισμός της αγοράς – στόχου.....	62
3.6.2. Καθορισμός της στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	63
3.6.3. Καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ .....	63
3.6.4. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ.....	64
3.6.5. Καθορισμός του μείγματος Μάρκετινγκ.....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ &amp; ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ .....</b>	<b>74</b>
4.1. Πρώτες ύλες .....	74
4.2. Λοιπά εφόδια & υπηρεσίες κοινής ωφέλειας .....	75
4.3. Υπολογισμός πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων .....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ &amp; ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>80</b>
5.1. Πρόγραμμα παραγωγής & δυναμικότητα της εταιρείας .....	80
5.2. Επιλογή τεχνολογίας.....	81
5.3. Κόστος τεχνολογίας .....	84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ &amp; ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....</b>	<b>85</b>
6.1. Οργανωσιακή δομή της εταιρείας.....	85
6.1.1. Εντοπισμός των κέντρων κόστους.....	89
6.2. Υπολογισμός γενικών εξόδων.....	90
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....</b>	<b>93</b>
7.1. Κατηγορίες & λειτουργίες ανθρώπινων πόρων .....	93
7.2. Ανάγκες του επενδυτικού σχεδίου σε ανθρώπινο δυναμικό .....	94
7.3. Διαθεσιμότητα & πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού .....	97
7.4. Εκτίμηση του κόστους εργασίας.....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>103</b>
8.1. Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους .....	103
8.2. Αναζήτηση & επιλογή τοποθεσίας.....	104
8.3. Διασφάλιση ποιότητας περιβάλλοντος .....	107
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ &amp; ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....</b>	<b>108</b>
9.1. Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου .....	108
9.2. Ομάδα επίβλεψης & εκτέλεσης του έργου .....	109
9.3. Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.....	110
9.4. Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου.....	115

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ &amp; ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....</b>	<b>116</b>
10.1. Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης & αξιολόγησης της επένδυσης .....	116
10.2. Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης .....	117
10.3. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου.....	121
10.4. Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής .....	122
10.5. Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων .....	124
10.6. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης.....	129
10.6.1. Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης.....	129
10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου.....	131
10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) .....	132
10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR).....	133
10.7. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας .....	134
10.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	135
10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας.....	136
10.8. Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών .....	137
10.8.1. Συνολική Αποδοτικότητα .....	138
10.8.2. Ιδιωφελής Αποδοτικότητα.....	140
10.8.3. Ρευστότητα.....	141
10.8.4. Κάλυψη Τόκων .....	142
10.8.5. Παγιοποίηση Περιουσίας .....	143
10.9. Συμπεράσματα μελέτης σκοπιμότητας.....	144
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>145</b>
Ελληνική.....	145
Ξένα.....	145
Ηλεκτρονικές πηγές.....	146
Ιστοσελίδες.....	147

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. Επισκόπηση

Η παρούσα εργασία αφορά στην εκπόνηση μιας μελέτης σκοπιμότητας με αντικείμενο την ίδρυση εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C και πιο συγκεκριμένα, στον τομέα του Online Grocery (Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ), απευθυνόμενη κυρίως σε ιδιώτες καταναλωτές, αλλά και τις αλυσίδες υπεραγορών (σούπερ-μάρκετ).

## 1.2. Οργάνωση της εργασίας

Η διάρθρωση της εργασίας εκτυλίσσεται με τον ακόλουθο τρόπο:

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται, αφενός ο κλάδος και ο τρόπος λειτουργίας του Ηλεκτρονικού Εμπορίου γενικότερα, καθώς και ο τομέας του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ ειδικότερα, και αφετέρου η βασική περιγραφή της ιδέας και του επιχειρηματικού μοντέλου της υπό ίδρυση εταιρείας. Στο κεφάλαιο 3, πραγματοποιείται ανάλυση της αγοράς δραστηριοποίησης της εν λόγω εταιρείας, της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει, και της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα υποστηρίξει αυτήν τη στρατηγική. Ακολουθεί, στα κεφάλαια 4 και 5, η καταγραφή των πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων, καθώς και του μηχανολογικού, ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Εν συνεχεία στο κεφάλαιο 6, παρουσιάζεται τόσο ο τρόπος οργάνωσης της εταιρείας, όσο και η εκτίμηση των γενικών βιομηχανικών εξόδων της. Στο κεφάλαιο 7, αναλύονται οι ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο 8 γίνεται η επιλογή του τόπου εγκατάστασής της. Έπειτα στο κεφάλαιο 9, γίνεται ο προγραμματισμός για την εκτέλεση του εν λόγω έργου, και τέλος στο κεφάλαιο 10, ακολουθεί η συνολική αποτίμηση της επένδυσης και εξάγονται τα σχετικά συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### 2.1. Περιγραφή της ιδέας

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Η.Ε. στο εξής) αναφέρεται στη χρήση του Διαδικτύου (Internet) και του Παγκοσμίου Ιστού (Web) προκειμένου να επιτευχθούν εμπορικές και επιχειρηματικές συναλλαγές<sup>1</sup>. Πιο συγκεκριμένα, το Η.Ε. είναι η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ (συνήθως) ανεξάρτητων οργανισμών ή/και ατόμων στη βάση, αφενός, μιας ολοκληρωμένης χρήσης ισχυρών συστημάτων Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (Information & Communication Technology) και αφετέρου, μιας παγκοσμίως τυποποιημένης υποδομής δικτύου. Για να επιτραπεί αυτή η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI), οι επιχειρηματικοί εταίροι πρέπει να συνδέσουν και συγχρονίσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες και τα συστήματα Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε. στο εξής) που διαθέτουν.

Τα συστήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται προσωρινά και απρόσκοπτα, να μοιράζονται, να ανταλλάσσουν και να επεξεργάζονται δεδομένα καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής διεργασίας αλλά και πέρα από τα όρια των συνεργαζόμενων οργανισμών. Τέλος, πρέπει να εγγυάται η ασφάλεια των δεδομένων και το απόρρητο αυτών, καθώς και η συμμόρφωση με τους αντίστοιχους νόμους, πολιτικές και πρωτόκολλα (Turban et al 2015, p. 7)<sup>2</sup>.

Συχνά παρατηρείται, ότι το Η.Ε. συγχέεται, από αρκετούς, με την έννοια του Ηλεκτρονικού – Επιχειρείν (E – Business). Στην πραγματικότητα, όμως, η έννοια του Ηλεκτρονικού – Επιχειρείν εμπερικλείει το Η.Ε. ως μέρος του συνόλου των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών το οποίο αυτό περιλαμβάνει. Το Ηλεκτρονικό – Επιχειρείν, δηλαδή, αναφέρεται σε μία ευρύτερη έννοια που δεν περιλαμβάνει μόνο την αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών, όπως το Η.Ε., αλλά επιχειρηματικές διαδικασίες όλων των ειδών, όπως την εξυπηρέτηση πελατών, τη συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τη διεξαγωγή συνδιαλλαγών εντός του οργανισμού. Επομένως, με τη στενότερη έννοια των όρων, το Η.Ε. θεωρείται ως υποκατηγορία του Ηλεκτρονικού – Επιχειρείν. Άλλοι

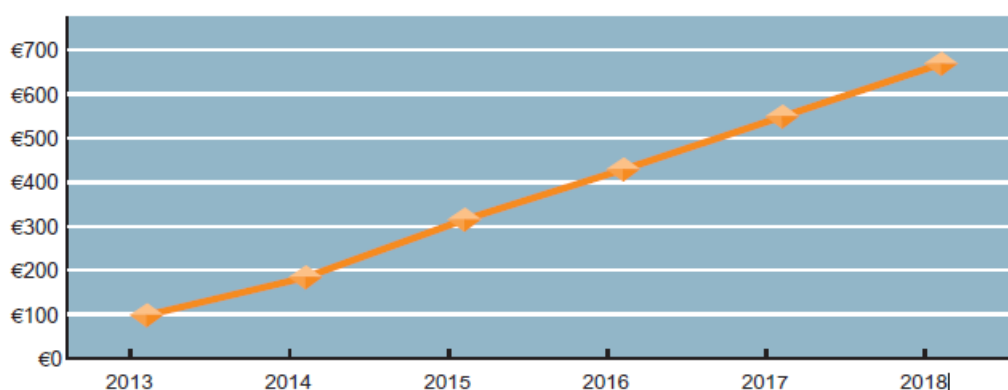
---

<sup>1</sup> Laudon & Laudon (2017), *“Management Information Systems\_Managing the Digital Firm”*, Pearson.

<sup>2</sup> Kütz M. (2016), *“Introduction to E-Commerce”*, Bookboon.

ωστόσο, λαμβάνοντας υπ' όψη την ευρύτερη έννοια των δύο αυτών όρων, θεωρούν ότι είναι δύο ισοδύναμες έννοιες.<sup>3</sup>

Το Η.Ε. ξεκίνησε το 1995 όταν μία από τις πρώτες Διαδικτυακές «πύλες», η Netscape.com, δέχτηκε τις πρώτες διαφημίσεις από εταιρείες κολοσσούς και έτσι διαδόθηκε η ιδέα ότι ο ιστός θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας νέος ενδιάμεσος – διαμεσολαβητής για την προβολή και προώθηση διαφημίσεων και πωλήσεων, αντίστοιχα. Κανείς δε μπορούσε να οραματιστεί εκείνη την περίοδο ότι η καμπύλη των πωλήσεων λιανικής μέσω του Η.Ε. θα είχε εκθετική ανάπτυξη, η οποία μάλιστα διπλασιάστηκε και τριπλασιάστηκε στα πρώτα χρόνια. Μέχρι την οικονομική ύφεση του 2008 – 2009, ενώ οι πωλήσεις λιανικής μέσω του παραδοσιακού εμπορίου συρρικνώνονταν κατά 5% ετησίως, οι πωλήσεις μέσω του Η.Ε. αυξανόταν με διπλάσιους ρυθμούς. Έκτοτε, οι πωλήσεις εκτός Διαδικτύου αυξάνονταν ετησίως κατά μόνο ελάχιστα ποσοστά, ενώ οι Διαδικτυακές πωλήσεις παρουσίασαν επιτυχία «αστρικής» ανόδου. Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο Διάγραμμα 1, στο οποίο η κάθετη στήλη απεικονίζει το συνολικό εισόδημα από τις πωλήσεις Η.Ε. σε δισεκατομμύρια ευρώ στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών<sup>4</sup>:



Διάγραμμα 1: "Η ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου", ΠΗΓΗ: Laudon & Laudon (2017), "Management Information Systems\_Managing the Digital Firm", σελ. 402, Pearson.

Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές που αποτελεί και βασικός παράγοντας της επιτυχίας του σημερινού Η.Ε. είναι η επέκτασή του, με την έννοια δηλαδή ότι έχει μετατραπεί σε περισσότερο κοινωνικό, κινητό και τοπικό. Το Διαδικτυακό μάρκετινγκ αποτελούσε κάποτε τη δημιουργία εταιρικού ιστοτόπου, την αγορά διαφημιστικών προβολών στο Yahoo, την αγορά διαφημιστικών λέξεων στο Google και την αποστολή

<sup>3</sup> Turban, King, Lee, Liang, & Turban, (2015), "Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective", Springer.

<sup>4</sup> Laudon & Laudon (2017), "Management Information Systems\_Managing the Digital Firm", Pearson.

μηνυμάτων e-mail. Η αιχμή του δόρατος για το Διαδικτυακό μάρκετινγκ ήταν η προβολή διαφημίσεων, η οποία αν και ακόμα παραμένει στην κορυφή, τείνει να αντικατασταθεί με ταχύτερους ρυθμούς από τα διαφημιστικά βίντεο που είναι ως επί το πλείστον αποδοτικότερα. Οι διαφημιστικές προβολές από τις απαρχές του Διαδικτύου βασίζονταν στις τηλεοπτικές διαφημίσεις, στις οποίες μεταδίδονταν και προβάλλονταν μηνύματα από τις εταιρείες μπροστά από εκατομμύρια καταναλωτές, οι οποίοι δεν είχαν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν άμεσα, να κάνουν ερωτήσεις ή παρατηρήσεις. Αν οι εν λόγω διαφημίσεις δεν πετύχαιναν, τότε συχνά η λύση ήταν, απλά να γίνεται επανάληψη της διαφήμισης. Ο βασικός τρόπος μέτρησης της επιτυχίας ήταν, από τη μία πλευρά, ο αριθμός των προβολών από διαφορετικούς επισκέπτες που δεχόταν ένας ιστότοπος και από την άλλη, το σύνολο των εμφανίσεων (μία εμφάνιση ήταν μια διαφήμιση που προβαλλόταν σε ένα άτομο) που παρήγαγε μία διαφημιστική εκστρατεία. Και οι δύο αυτοί τρόποι μέτρησης είχαν μεταφερθεί από τον κόσμο της τηλεόρασης, η οποία υπολογίζει το μάρκετινγκ σε όρους ακροαματικότητας βάσει το μέγεθος του κοινού και τις προβολές των διαφημίσεων.

Έπειτα από το 2007, η τακτική αυτή άλλαξε χάρη στην απότομη ανάπτυξη του Facebook και άλλων σχετικών κοινωνικών ιστοσελίδων, στην «εκρηκτική» ανάπτυξη των smartphones με το λανσάρισμα του iPhone από την Apple, αλλά και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το τοπικό μάρκετινγκ. Σε αυτόν τον νέο κόσμο του «κοινωνικού – κινητού – τοπικού» (So.Lo.Mo., Social – Mobile – Local)<sup>5</sup> Ηλεκτρονικού Εμπορίου βρίσκεται στο προσκήνιο το λεγόμενο “Conversational Commerce”, κατά το οποίο το μάρκετινγκ βασίζεται στην εμπλοκή των εταιρειών σε πολυάριθμες συνομιλίες με τους πελάτες τους, εν δυνάμει πελάτες τους ή και ακόμα επικριτές τους. Συγκεκριμένα, το όνομα (brand) των εταιρειών αποτελεί αντικείμενο συζητήσεων στο Διαδίκτυο και στα κοινωνικά δίκτυα και προκειμένου αυτό να οικοδομηθεί, αποκατασταθεί και διαφημιστεί απαιτείται να εντοπιστούν από τις εταιρείες τέτοιου είδους συζητήσεις και να συμμετέχουν σε αυτές ενεργά<sup>6</sup>. Η έμφαση στο Διαδικτυακό μάρκετινγκ έχει μετατοπιστεί από την εστίαση στις προβολές (“eyeballs”) προς την εστίαση στις πελατο-κεντρικές συζητήσεις, προκειμένου να δημιουργήσουν οι εταιρείες μια σχέση δέσμευσης (engagement) με τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες. Για τον λόγο αυτόν, το σύγχρονο Διαδικτυακό μάρκετινγκ αποτελείται από ένα σύνολο τεχνολογικών εργαλείων με απώτερο σκοπό την επικοινωνία με τους καταναλωτές<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Horton C. (2012), “Social Mobile Local is the New Reality for Business”, SocialMediaToday.

<sup>6</sup> Laudon & Laudon (2017), “Management Information Systems\_Managing the Digital Firm”, Pearson.

<sup>7</sup> <https://www.studocu.com/en-us/document/harvard-university>

Οι ηγέτες στις εφαρμογές κοινωνικών δικτύων είναι οι εταιρείες Facebook, Instagram (η οποία ανήκει στη Facebook), και Pinterest.

Μολονότι, λοιπόν, το παραδοσιακό Διαδικτυακό μάρκετινγκ (διακομιστής, σελίδα αναζήτησης, διαφημιστικές προβολές, διαφημιστικά βίντεο, e-mail, και παιχνίδια) συγκεντρώνει την πλειονότητα (63%) του συνόλου του μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο (77\$ δισ.), αναπτύσσεται με αρκετά βραδύτερους ρυθμούς συγκριτικά με το “So.Lo.Mo.” μάρκετινγκ. Όσο οι κινητές συσκευές γίνονται ολοένα και ισχυρότερες, τόσο περισσότερο χρήσιμη γίνεται η πρόσβαση στο Facebook και άλλα σχετικά κοινωνικά δίκτυα. Καθώς οι κινητές συσκευές υιοθετούνται ευρύτερα, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να τις χρησιμοποιήσουν για να εντοπίσουν τοπικούς εμπόρους, και οι έμποροι με τη σειρά τους μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν για να ειδοποιήσουν τους πελάτες της γειτονιάς για ειδικές προσφορές<sup>8</sup>.

### **2.1.1. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα**

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο πραγματοποίησε τα αρχικά του βήματα στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1990 με την ίδρυση του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και την έκδοση του ακαδημαϊκού βιβλίου EDI: «Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων»<sup>9</sup>. Επιπλέον, οι πρώτες ενέργειες των επιχειρήσεων στον δρόμο προς το Η.Ε. εντοπίζονται στη χρήση του συστήματος EDI στα πλαίσια του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2B (Επιχείρηση προς Επιχείρηση) χάρη στην πρωτοβουλία «Κλαδικά Έργα EDI» του Υπουργείου Ανάπτυξης αλλά και τις πρωτοπόρες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στις αρχές της δεκαετίας του 2000 κυρίως από τον κλάδο του λιανεμπορίου και τους προμηθευτές τροφίμων<sup>10</sup>. Παράλληλα, με την τάση της αγοράς, πραγματοποιούνται δύο σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές από τον ΟΤΕ και τη Forthnet όσον αφορά την ασφαλή ψηφιακή ανταλλαγή εμπορικών παραστατικών.

Το 2012, διαφαίνεται το αρχικό στάδιο της φάσης ωρίμανσης του Η.Ε. στην Ελλάδα, με την ίδρυση του Ελληνικού Συνδέσμου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GRECA)<sup>11</sup>. Στις μέρες μας, πλέον, και σύμφωνα με την έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου 2017 – 2018 του ELTRUN, υπάρχουν πάνω από 8.000 ελληνικές εταιρείες, οι οποίες

---

<sup>8</sup> Laudon & Laudon (2017), “*Management Information Systems\_Managing the Digital Firm*”, Pearson.

<sup>9</sup> <https://www.eltrun.gr/>

<sup>10</sup> <https://m.naftemporiki.gr/>

<sup>11</sup> <http://www.greekecommerce.gr>

αξιοποιούν ψηφιακά κανάλια πώλησης προς, περίπου, 3,5 εκατομ. Έλληνες, οι οποίοι αγοράζουν online προϊόντα/υπηρεσίες συνολικής αξίας €4,5 – 5 δις.<sup>12</sup>

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι το Η.Ε. διεθνώς αλλά και ειδικά στην ελληνική αγορά, αποτελεί έναν πολύ σημαντικό αναπτυξιακό κλάδο με ιδιαίτερα ανοδικές τάσεις και μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

## 2.2. Τύποι και Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου

### 2.2.1. Τύποι

Το Η.Ε. μπορεί να είναι είτε άμεσο (pure) είτε έμμεσο (partial) με βάση τη φύση των τριών σημαντικότερων δραστηριοτήτων, δηλαδή **α)** τη φύση του προϊόντος και της υπηρεσίας, **β)** την πληρωμή και την ολοκλήρωση της παραγγελίας, και **γ)** τη διανομή της παραγγελίας προς τον πελάτη. Κάθε δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με ψηφιακό είτε με φυσικό τρόπο. Αν, δηλαδή, όλες οι δραστηριότητες γίνονται αμιγώς ψηφιακά τότε πρόκειται για άμεσο Η.Ε., αν δεν είναι καμία δραστηριότητα ψηφιακή τότε φυσικά δε θεωρείται Η.Ε. και τέλος, αν υπάρχει συνδυασμός ψηφιακών και παραδοσιακών δραστηριοτήτων τότε πρόκειται για μερικό ή έμμεσο Η.Ε.<sup>13</sup>

Για παράδειγμα, αν γίνει αγορά ενός βιβλίου από την ιστοσελίδα των Public, τότε αυτό θεωρείται έμμεσο Η.Ε. καθώς, μεν, η παραγγελία του βιβλίου γίνεται ηλεκτρονικά, η διανομή του δε, πραγματοποιείται με φυσικό τρόπο. Αν ωστόσο, γίνει αγορά ηλεκτρονικού βιβλίου από την ιστοσελίδα των Public, τότε πρόκειται για άμεσο Η.Ε. καθώς η παραγγελία, η επεξεργασία και η διανομή του προϊόντος/υπηρεσίας προς τον καταναλωτή έγιναν ψηφιακά.

Οι εταιρείες εκείνες οι οποίες είναι αμιγώς φυσικές, όσον αφορά τις προαναφερθείσες δραστηριότητες, χαρακτηρίζονται ως “brick-and-mortar” (παραδοσιακές) εταιρείες, ενώ οι “pure-play” εταιρείες παρέχουν αποκλειστικά και μόνο υπηρεσίες Η.Ε. Οι επιχειρήσεις, όπως τα Public που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι οποίες συνδυάζουν τις υπηρεσίες Η.Ε. με τις παραδοσιακές τους υπηρεσίες, ονομάζονται “clicks-and-mortar” (Δουκίδης, 2011).

---

<sup>12</sup> <http://www.greekecommerce.gr>

<sup>13</sup> Turban, King, Lee, Liang, & Turban, (2015), “*Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective*”, Springer.



## 2.2.2. Κατηγορίες

Ένας συνήθης τρόπος κατηγοριοποίησης του Η.Ε. σχετίζεται με το είδος των συνδιαλλαγών που λαμβάνουν χώρα και των αντίστοιχων συναλλασσόμενων μελών. Ακολουθούν, λοιπόν, οι βασικότερες κατηγορίες συναλλαγών του Η.Ε.:

### **Επιχείρηση προς Επιχείρηση (Business-to-Business, B2B)**

Η συγκεκριμένη κατηγορία Η.Ε. αναφέρεται στις συνδιαλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας, περίπου το 85% του συνολικού όγκου του Η.Ε. αποτελεί B2B. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκει και η Dell, για την οποία όλη η διαδικασία του χονδρικού εμπορίου αποτελεί B2B, καθώς αγοράζει τα περισσότερα κομμάτια για τα προϊόντα της μέσω Η.Ε. κι έπειτα πουλάει τα τελικά προϊόντα της σε επιχειρήσεις (B2B) και ιδιώτες (B2C) χρησιμοποιώντας το Η.Ε. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο Η.Ε., όπως η Dell, κατατάσσονται στην κατηγορία των «δημιουργών» (creators) (Δουκίδης, 2011).

### **Συνεργατικό Εμπόριο (Collaborative Commerce, C-Commerce)**

Αν και η ιδέα και ο όρος του c-commerce δημιουργήθηκε από την Gartner Group το 1999, ως η νέα τάση ηλεκτρονικού επιχειρηματικού (e-business) μοντέλου και επενδύσεων Τεχνολογίας Πληροφοριών (Information Technology, IT) στον τομέα του B2B, θεωρήθηκε ως μια νέα μορφή επιχειρηματικού μοντέλου που ενεργοποιήθηκε και προωθήθηκε από το Διαδίκτυο και τις τεχνολογίες ενοποίησης (Bond et al. 1999). Το συνεργατικό εμπόριο, λοιπόν, ενοποιεί επιχειρηματικές διεργασίες όπως η πρόβλεψη της ζήτησης, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός, η διαχείριση παραγγελιών και προμηθευτών, η ανάπτυξη προϊόντος, η υποστήριξη πωλήσεων και η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εταίρων, δια μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών ηλεκτρονικά<sup>14</sup>. Για να πετύχει πλήρως ωστόσο το συνεργατικό εμπόριο, θα πρέπει να υπάρξει πλήρης ενοποίηση (integration) των εφαρμογών. Δηλαδή, οι εφαρμογές ή υπηρεσίες ιστού (web applications or web services) να είναι διασυνδεδεμένες με τα πληροφοριακά και ERP συστήματα όλων των εταιρειών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

---

<sup>14</sup> <https://www.researchgate.net>

### **Επιχείρηση προς Καταναλωτή (Business-to-Consumer, B2C)**

Το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνει συνδιαλλαγές αγαθών και υπηρεσιών λιανικής από τις επιχειρήσεις προς τους ιδιώτες-καταναλωτές. Για τον λόγο αυτόν, καθώς συνήθως οι πωλητές είναι λιανοπωλητές, το μοντέλο αυτό Η.Ε. ονομάζεται και e-tailing<sup>15</sup>. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί τον συγκεκριμένο τύπο Η.Ε. αποτελεί η Amazon.com

### **Επιχείρηση προς Κυβέρνηση (Business-to-Government, B2G)**

Η συγκεκριμένη κατηγορία Η.Ε. περιλαμβάνει στην ουσία, όλων των ειδών τις συναλλαγές μεταξύ των δημοσίων αρχών, όπως είναι η ίδια η κυβέρνηση, και των επιχειρήσεων. Αναφέρεται δηλαδή, στη χρήση του Διαδικτύου για διαδικασίες όπως διαγωνισμούς, αδειοδοτήσεις και άλλες υπηρεσίες σχετικές με τον δημόσιο τομέα. Με τον τρόπο αυτόν οι διαδικασίες αυτές ολοκληρώνονται ταχύτερα και αποδοτικότερα<sup>16</sup>.

### **Καταναλωτή προς Καταναλωτή (Consumer-to-Consumer, C2C)**

Στην εν λόγω κατηγορία Η.Ε. οι ιδιώτες-καταναλωτές αγοράζουν και πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες από άλλους ιδιώτες-καταναλωτές. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος ιδιώτης-καταναλωτής να πουλήσει υπολογιστές, κινητά ή προσωπικές υπηρεσίες διαδικτυακά. Επίσης, οι δημοπρασίες που λαμβάνουν χώρα στο eBay είναι ως επί το πλείστον C2C<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Turban, King, Lee, Liang, & Turban, (2015), "Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective", Springer.

<sup>16</sup> <https://www.investopedia.com>

<sup>17</sup> Turban, King, Lee, Liang, & Turban, (2015), "Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective", Springer.

## 2.3. Σκοπός της ανάλυσης

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας ανάλυσης αποτελεί η αξιολόγηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου με την ίδρυση εταιρείας, η οποία θα λειτουργεί, πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C ως εταιρεία μεσάζοντας φέρνοντας σε επαφή τα μεγάλα καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων (σούπερ-μάρκετ) με τους τελικούς καταναλωτές. Η βάση της εταιρείας θα βρίσκεται στην περιοχή της Αθήνας αλλά η εφαρμογή της θα αφορά ολόκληρη την επικράτεια της ελληνικής αγοράς.

Μέσω της εν λόγω ανάλυσης, θα εξεταστούν προσεκτικά όλες οι προϋποθέσεις και οι πτυχές του συγκεκριμένου εγχειρήματος, όπως επίσης και οι ενδεχόμενες προοπτικές ανάπτυξης που υφίστανται σε αυτό. Για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας του συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου πραγματοποιείται εκτενής χρηματοοικονομική ανάλυση με τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας, του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR), την εκτίμηση των ταμειακών ροών για τα αρχικά πέντε έτη λειτουργίας της συγκεκριμένης εταιρείας, και τέλος τον υπολογισμό του «νεκρού σημείου».

## 2.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα

Όπως προαναφέρθηκε ανωτέρω, η υπό μελέτη, B2C τύπου, εταιρεία πρόκειται να λειτουργεί στην ουσία ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ των επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ και των τελικών καταναλωτών προσφέροντας τις υπηρεσίες της μέσω της εφαρμογής της στον χώρο του Διαδικτύου. Ο χρήστης – πελάτης θα πρέπει είτε να χρησιμοποιήσει την εφαρμογή μέσω προγράμματος περιήγησης (browser) στο Διαδίκτυο είτε να «κατεβάσει» την εφαρμογή στο κινητό ή τον Η/Υ του. Στο σημείο αυτό περιγράφεται με λεπτομέρεια ο τρόπος λειτουργίας της εν λόγω εφαρμογής.

Εντός της εφαρμογής παρουσιάζονται ανά κατηγορίες όλα τα προϊόντα που διατίθενται προς πώληση στα σούπερ-μάρκετ, με μία ενδεικτική τιμή (δηλαδή μια μέση τιμή απ' όλα τα σούπερ-μάρκετ), παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο στον πελάτη τη δυνατότητα να συγκρίνει άμεσα τις τιμές των προϊόντων εκείνων που επιθυμεί να αγοράσει. Εφόσον, λοιπόν, ο χρήστης – πελάτης επιλέξει τα προϊόντα που επιθυμεί να παραγγείλει, ακολουθεί, σε πρώτη φάση, η σύνοψη της λίστας των εν λόγω επιλεγμένων προϊόντων με μία ενδεικτική τιμή και σε δεύτερη φάση η παρουσίαση των

φθηνότερων και ωφελιμότερων διαθέσιμων προϊόντων, διευκολύνοντας τον να ολοκληρώσει με αποδοτικότερο τρόπο την ηλεκτρονική του παραγγελία.

Όσον αφορά την εύρεση των φθηνότερων και ωφελιμότερων επιλογών προϊόντων, ο αλγόριθμος της εφαρμογής, εφόσον ολοκληρωθεί η σύνθεση της τελικής λίστας με τα ψώνια από τον χρήστη – πελάτη, εντοπίζει τη βέλτιστη λύση βάσει το ελάχιστο κόστος ανάμεσα στα υφιστάμενα σούπερ-μάρκετ από τα οποία θα μπορούσε να παραγγείλει τα επιλεγμένα του προϊόντα. Επιπλέον, ο αλγόριθμος αναλύει κάθε προϊόν σε τιμή ανά ποσότητα, προσθέτοντας μία επιπλέον παράμετρο σχετικά με τον εντοπισμό της βέλτιστης λύσης βάσει το ελάχιστο κόστος με σκοπό να πετυχαίνει τις ενδεχόμενες προσφορές (1+1 προϊόν, κλπ.) που υπάρχουν στα σούπερ-μάρκετ. Για παράδειγμα, υπάρχει η περίπτωση ένα προϊόν που έχει επιλέξει ο χρήστης – πελάτης να κοστίζει στο Α σούπερ-μάρκετ 1χ τιμή και στο Β σούπερ-μάρκετ 1.1χ τιμή, το οποίο όμως βρίσκεται σε 1+1 προσφορά. Επομένως, μπορεί το εν λόγω προϊόν να κοστίζει φθηνότερα στο Α σούπερ-μάρκετ, ωστόσο η ωφελιμότερη επιλογή είναι το Β σούπερ-μάρκετ, καθώς τελικά το προϊόν ανά τεμάχιο κοστίζει 0.55χ τιμή.

Στο τελικό στάδιο, κατά την ολοκλήρωση της παραγγελίας στο ηλεκτρονικό καλάθι αγορών του χρήστη – πελάτη θα αναγράφονται το τελικό κόστος, ο εκτιμώμενος χρόνος διανομής της παραγγελίας που εκτελείται από το σούπερ-μάρκετ προς εκείνον και τέλος, από τη μία, τα χρήματα που εξοικονομήθηκαν (δηλαδή, η διαφορά της μέσης τιμής του κόστους της παραγγελίας λαμβάνοντας υπ' όψη τις τιμές όλων των σούπερ-μάρκετ και της τελικής τιμής που πληρώθηκε από τον χρήστη – πελάτη) και από την άλλη ο χρόνος που εξοικονομήθηκε προς όφελός του από το να μεταβεί ο ίδιος στο σούπερ-μάρκετ και να ψωνίσει την παραγγελία του. Η εφαρμογή πρόκειται να περιλαμβάνει τα εξής επιπρόσθετα χαρακτηριστικά:

- Δυνατότητα φωνητικής εντολής κατά την επιλογή των προϊόντων. Για παράδειγμα ο χρήστης – πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να εκφέρει δια στόματος δημητριακά και τότε η εφαρμογή θα τον μεταφέρει στην καρτέλα εκείνη με την κατηγορία «Δημητριακά», ώστε να επιλέξει αναλόγως.
- Δυνατότητα παρακολούθησης της παραγγελίας και ειδοποίηση του χρήστη – πελάτη πέντε λεπτά πριν αποσταλεί η παραγγελία του σε εκείνον, ώστε να είναι έτοιμος να την παραλάβει άμεσα.
- Επιλογή ρύθμισης προγραμματισμού των παραγγελιών συγκεκριμένη ώρα και μέρα που επιθυμεί ο χρήστης – πελάτης.
- Δυνατότητα «ταχείας εξυπηρέτησης».
- Δυνατότητα επιλογής τρόπου πληρωμής είτε με μετρητά είτε ηλεκτρονικά.

- ο Δυνατότητα αξιολόγησης της εξυπηρέτησης και της γενικότερης λειτουργίας της εφαρμογής.

## **2.5. Επενδυτικό σχέδιο**

### **2.5.1. Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου**

Ως προς τη σύσταση της εν δυνάμει εταιρείας, πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα σχετικά χαρακτηριστικά της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (Ι.Κ.Ε.). Η επωνυμία της εταιρείας, όπως θα οριστεί κατά το ιδρυτικό καταστατικό της, θα είναι «Simple Market P.C.», με έδρα στον νομό Αττικής.



*Εικόνα 1: "Το λογότυπο της Simple Market"*

### **2.5.2. Ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου**

Ιδρυτές της υπό μελέτη εταιρείας πρόκειται να είναι οι Χαραλαμπόπουλος Αλέξιος, απόφοιτος του τμήματος Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών και τελειόφοιτος του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και ο Χαραλαμπόπουλος Παντελεήμων, απόφοιτος του τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Οι εν λόγω ιδρυτές θα κατέχουν το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου από κοινού, δηλαδή από 50% ο καθένας.

### 2.5.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το επενδυτικό σχέδιο

Σχετικά με τις υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα ισχύει το εξής νομοθετικό πλαίσιο:

- Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) είναι η Ανεξάρτητη Αρχή, η οποία ιδρύθηκε το 1992 και αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει:
  - Την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου και
  - Την ταχυδρομική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς.
- Νόμος 2867/2000, με τον οποίο ενισχύεται ο εποπτικός, ελεγκτικός και ρυθμιστικός ρόλος της ΕΕΤΤ.
- Νόμος 3431/2006, προσαρμόζει το Κοινοτικό Δίκαιο στην εθνική νομοθεσία και η ΕΕΤΤ αναλαμβάνει τον ρόλο της Επιτροπής Ανταγωνισμού σε θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών<sup>18</sup>.
- Νόμος 2251/94, περί «Προστασίας Καταναλωτών», στο άρθρο 4 ρυθμίζονται οι συμβάσεις από απόσταση, όπου εμπίπτει και το Η.Ε.
- Προεδρικό Διάταγμα 150/2001, ΦΕΚ Α', περί των ηλεκτρονικών υπογραφών, θέτοντας τα ακριβή νομοθετικά πλαίσια γύρω από το Η.Ε.
- Νόμος 4635/2019, άρθρα 90, 95 περί εγγραφής στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.), οι Διατάξεις σχετικά με τους διαδικτυακούς τόπους και τα ηλεκτρονικά καταστήματα του υπόχρεου.
- Κανονισμός (Ε.Ε.) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/ΕΚ (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων). Στην Ελλάδα ενσωματώθηκε ο εν λόγω Κανονισμός (GDPR), με τον Νόμο 4624/2019 «Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι

---

<sup>18</sup> <https://www.eett.gr>

της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ενσωμάτωση στην εθνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 και άλλες διατάξεις».

- Η εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας προς τους ευρωπαϊκούς κανόνες για την Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών και Ηλεκτρονική Επίλυση Διαφορών (οδηγία 2013/11/ΕΕ και Κανονισμός 524/2013) έγινε με την ΚΥΑ Αριθ. 70330οικ./2015 (ΦΕΚ Β' 1421)<sup>19</sup>.

#### 2.5.4. Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των σχετικών ερευνών

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας πρόκειται να απαιτήσει ένα διάστημα πέντε (5) μηνών μέχρι την πλήρη διεκπεραίωσή της και το κόστος της θα ανέλθει στα 1.649€. Το κόστος της εν λόγω μελέτης, επιπροσθέτως, απαρτίζεται από τα έξοδα της προμελέτης σκοπιμότητας, κλαδικής μελέτης, έρευνες αγοράς/ταξίδια και λοιπά έξοδα, τα οποία αναγράφονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Προμελέτη σκοπιμότητας	-
Κλαδική μελέτη	749
Έρευνες αγοράς/ταξίδια	900
<b>Σύνολο</b>	<b>1.649</b>

Πίνακας 1: "Κόστος εκπόνησης της μελέτης"

<sup>19</sup> <http://www.greekecommerce.gr/gr/resources/nomothesia-ilektronikou-eboriou/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 3.1. Ανάλυση και γενικά χαρακτηριστικά κλάδου

#### 3.1.1. Ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες και σύγχρονες εφαρμογές της τεχνολογίας στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Πρόκειται για μία σύγχρονη μορφή αγοράς, ηλεκτρονικής αγοράς, η οποία έχει κατορθώσει να κυριαρχήσει σε παγκόσμιο επίπεδο εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης των δικτύων και του Διαδικτύου. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης όλων των ειδών συναλλαγών μεταξύ χρηστών, με ηλεκτρονικά μέσα, εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις και κατ' επέκταση οδηγώντας στη διευκόλυνση της παγκόσμιας κίνησης αγαθών και παροχής υπηρεσιών.

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι το Η.Ε. έχει εξελιχθεί και επεκταθεί με ραγδαίους ρυθμούς παγκοσμίως και αυτό οφείλεται στη μοναδική φύση της τεχνολογίας του Διαδικτύου και του Ιστού. Με απλά λόγια, το Διαδίκτυο και οι τεχνολογίες του Η.Ε. είναι αρκετά πλουσιότερα και ισχυρότερα από τις προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις, όπως του ραδιοφώνου, της τηλεόρασης και του τηλεφώνου. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένα το Διαδίκτυο και οι τεχνολογίες του Η.Ε., επιτρέπει να αντικατοπτρίζονται τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις στους καταναλωτές και κατ' επέκταση στην κοινωνία, δημιουργώντας μια συνθήκη όπου όλοι βρίσκονται κερδισμένοι (win – win situation). Ακολουθούν τα βασικότερα χαρακτηριστικά του Η.Ε. και τα αντίστοιχα οφέλη που απορρέουν από αυτά:

- **Καθολική παρουσία.** Η τεχνολογία του Διαδικτύου είναι διαθέσιμη παντού χάρη στους Η/Υ και τις κινητές συσκευές, οι οποίες επεκτείνουν τις υπηρεσίες στις τοπικές περιοχές και εμπόρους. Αυτό φέρει ως αποτέλεσμα, ότι η αγορά διευρύνεται πέρα από τα παραδοσιακά φυσικά και γεωγραφικά σύνορα, καθώς πλέον στην ηλεκτρονική αγορά, οι εμπορικές συναλλαγές μπορούν να λάβουν χώρα οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας και οπουδήποτε. Από τη σκοπιά του καταναλωτή ενισχύεται αφενός, η άνεση με την οποία μπορεί να πραγματοποιεί αγορές και αφετέρου μειώνεται το κόστος μετακίνησης καθώς οι εναλλακτικές επιλογές του πλέον είναι αναρίθμητες.



- **Παγκόσμια εμβέλεια.** Η τεχνολογία του Η.Ε. επιτρέπει την πραγματοποίηση εμπορικών συναλλαγών πέρα από πολιτιστικά και εθνικά σύνορα απρόσκοπτα, αποδοτικότερα και με περισσότερη άνεση. Ως απόρροια, η ηλεκτρονική αγορά περιλαμβάνει εκατομμύρια επιχειρήσεις, ενώ το δυνητικό μέγεθός της ισούται περίπου με το συνολικό μέγεθος του παγκόσμιου Διαδικτυακού πληθυσμού (υπολογίζεται ότι είναι περισσότερα από 3 δισ. χρήστες).
- **Ενοποιημένα πρότυπα.** Υπάρχει ένα σύνολο τεχνολογικών προτύπων, γνωστό ως «Πρότυπα Διαδικτύου» (Internet Standards), διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία μεταξύ ανόμοιων συστημάτων υπολογιστών.
- **Πλούσιο περιεχόμενο.** Παρέχεται μεγάλος πλούτος πληροφοριών σε σχέση με την πολυπλοκότητα και το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Δίνεται πλέον, δηλαδή, η δυνατότητα μετάδοσης «πλούσιων» μηνυμάτων με ευρεία ποικιλία μέσων, όπως οπτικό, ακουστικό και γραπτό, ενοποιημένα όλα μαζί σε ένα μήνυμα, απέναντι σε ένα τεράστιο καταναλωτικό κοινό.
- **Διαδραστικότητα.** Οι τεχνολογίες Η.Ε. είναι διαδραστικές, δηλαδή επιτρέπουν από τη μία, την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εμπόρου και καταναλωτή και από την άλλη, τη διομότιμη (peer-to-peer) επικοινωνία μεταξύ φίλων. Με τον τρόπο αυτόν, δίνεται η δυνατότητα στον έμπορο, στο Διαδίκτυο, να προσελκύσει τον καταναλωτή με παρόμοιους τρόπους όπως κατά την εκ του σύνεγγυς (face-to-face) εμπειρία αλλά σε τεράστια, παγκόσμια κλίμακα.
- **Πυκνότητα πληροφορίας.** Χάρη στις τεχνολογίες του Η.Ε. μειώνεται το κόστος συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας και μετάδοσης της πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η εγκυρότητα, ακρίβεια και επικαιρότητά της. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να ερευνησει και συγκρίνει τις τιμές από μια ευρεία γκάμα προϊόντων σε μία αγορά (cost transparency), προάγοντας έτσι τη διαφάνεια τιμών.
- **Εξατομίκευση/Προσαρμογή.** Η τεχνολογία προικίζει τον έμπορο με την ικανότητα να προσαρμόζει το μήνυμα βάσει των ξεχωριστών χαρακτηριστικών του καταναλωτή στον οποίο και απευθύνεται (one-to-one marketing). Επιπροσθέτως, μπορεί να παραμετροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει στον καταναλωτή βάσει τις προτιμήσεις του ή την προτεραιά συμπεριφορά του.
- **Κοινωνική Τεχνολογία.** Το Διαδίκτυο και οι τεχνολογίες Η.Ε. έχουν εξελιχθεί έτσι ώστε να είναι περισσότερο κοινωνικές, επιτρέποντας στους χρήστες να δημιουργούν νέα κοινωνικά δίκτυα και ταυτόχρονα να ενδυναμώνουν τα υφιστάμενα.

Τέλος, ανάλογα με τα είδη των συναλλαγών και των αντίστοιχων συναλλασσόμενων μερών το Η.Ε. διακρίνεται σε Επιχείρηση προς Επιχείρηση (Business-to-Business, B2B), Επιχείρηση προς Καταναλωτή (Business-to-Consumer, B2C), Συνεργατικό Εμπόριο (Collaborative Commerce), Καταναλωτή προς Καταναλωτή (Consumer-to-Consumer, C2C) και άλλα, όπως έχει ήδη προαναφερθεί. Η πιο εκτεταμένη και κλασσική μορφή του Η.Ε., στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί και η υπό μελέτη εταιρεία, είναι η διενέργεια συναλλαγών μεταξύ της εμπορικής επιχείρησης και του καταναλωτή (B2C)<sup>20</sup>.

### 3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο τομέας του Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι πολυποίκιλος και περιλαμβάνει αρκετές δραστηριότητες, οργανισμούς και τεχνολογίες. Η δομή του βασίζεται από τους εξής βασικούς πέντε πυλώνες:

- ο **Ανθρωποι**. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι πωλητές, αγοραστές, ενδιάμεσοι, ειδικοί πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογίας, άλλοι υπάλληλοι και συμμετέχοντες.
- ο **Νομικό πλαίσιο**. Νομικά και άλλα πολιτικά και ρυθμιστικά ζητήματα, όπως η προστασία της ιδιωτικότητας και φορολόγηση, τα οποία καθορίζονται και ρυθμίζονται από τις κυβερνήσεις. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται επίσης και θέματα συμμόρφωσης και τεχνικά πρότυπα.
- ο **Μάρκετινγκ και διαφήμιση**. Όπως συμβαίνει και στο παραδοσιακό εμπόριο, έτσι και το Η.Ε. απαιτεί την υποστήριξη από το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Αυτό, μάλιστα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διαδικασία των ηλεκτρονικών εμπορικών συναλλαγών τύπου B2C, στην οποία οι πωλητές και αγοραστές συνήθως δε γνωρίζονται μεταξύ τους.
- ο **Υποστηρικτικές υπηρεσίες**. Το Η.Ε. απαιτεί έναν μεγάλο όγκο υποστηρικτικών υπηρεσιών προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του. Αυτές κυμαίνονται από τη δημιουργία περιεχομένου μέχρι την πληρωμή κατά την ολοκλήρωση της παραγγελίας και τη διανομή της.
- ο **Επιχειρηματικές συμμαχίες**. Είναι αρκετά σύνηθες φαινόμενο η δημιουργία κοινοπραξιών και στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων στον κλάδο

---

<sup>20</sup> Laudon & Laudon (2017), "Management Information Systems\_Managing the Digital Firm", Pearson.

του Η.Ε. Ως επί το πλείστον, αυτές συμβαίνουν στο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. c-commerce).

Επομένως, αυτοί οι βασικοί πυλώνες στηρίζουν τις ποικίλες εφαρμογές και δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο πεδίο του Η.Ε. Το θεμέλιο του οικοδομήματος του Η.Ε. αποτελεί η τεχνολογική υποδομή. Η τεχνολογική υποδομή, λοιπόν, περιγράφει τις συσκευές (hardware), το λογισμικό (software), όπως εργαλεία WEB 2.0, συστήματα EDI, ERP συστήματα και άλλα, και τέλος, το δίκτυο, όπως, VAN, WAN, LAN, HTML, Wi-Fi και άλλα, που χρησιμοποιούνται στο Η.Ε.<sup>21</sup>.

Εντός, λοιπόν, του συγκεκριμένου αρχιτεκτονικού πλαισίου υπάρχουν τα εξής βασικά μοντέλα επιχειρήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C:

- **Pure play.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εταιρείες .com οι, οποίες παρέχουν αποκλειστικά και μόνο υπηρεσίες Η.Ε., όπως για παράδειγμα η Amazon.
- **Clicks-and-mortar.** Είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνδυάζουν τις υπηρεσίες Η.Ε. με τις παραδοσιακές τους υπηρεσίες, όπως φέρ' ειπείν το Πλαίσιο και Public.
- **Πωλητές (Vendors).** Οι εν λόγω εταιρείες, οι οποίες πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους απευθείας στους τελικούς καταναλωτές, μέσω των δικών τους ηλεκτρονικών καταστημάτων.
- **Μεσάζοντες/Διαμεσολαβητές (Brokers/Intermediaries).** Εν προκειμένω ανήκουν οι εταιρείες, οι οποίες συνδυάζουν πωλητές με αγοραστές, όπως είναι το eBay και το Skrutz.gr. Η υπό μελέτη εταιρεία πρόκειται να υιοθετήσει, επίσης, το συγκεκριμένο μοντέλο Η.Ε.
- **Διανομείς (Distributors).** Αυτό το μοντέλο ακολουθούν οι εταιρείες, όπως η Amazon.com, οι οποίες αγοράζουν έτοιμα προϊόντα από διάφορους προμηθευτές και εν συνεχεία τα πωλούν και διανέμουν στους πελάτες.
- **Δημιουργοί (Creators).** Σε αυτήν την περίπτωση, εταιρείες, όπως η Dell, αγοράζουν εξαρτήματα ή τμήματα προϊόντων ώστε να τα συναρμολογήσει και δημιουργήσει το τελικό προϊόν σύμφωνα με τις προτιμήσεις που έχει παραγγείλει ο πελάτης (Δουκίδης, 2011).

---

<sup>21</sup> Turban, King, Lee, Liang, & Turban (2015), "Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective", Springer.

Στην Ελλάδα, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (B2C) αποτελεί άρρηκτο μέρος της καθημερινότητας της αγοράς, καταλαμβάνοντας περίοπτη θέση στη συνείδηση του μέσου Έλληνα καταναλωτή ως μια αξιόπιστη εναλλακτική στα παραδοσιακά, φυσικά κανάλια διανομής. Δια του λόγου το αληθές, σύμφωνα με την έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών – Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου για το 2019, υπολογίστηκε ότι περίπου τέσσερα εκατομμύρια Έλληνες καταναλωτές πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές συναλλαγές για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών<sup>22</sup>, με τη συνολική αξία των Διαδικτυακών αγορών να ανέρχεται σε €7,5 δισ.<sup>23</sup>

Αυτό υποδηλώνει, ότι πέρα από την ήδη υφιστάμενη ελκυστικότητα του κλάδου, υπάρχει ακόμα ισχυρή αναπτυξιακή προοπτική καθώς, όπως υπολογίζεται, από την ίδια έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN), στην Ελλάδα μόνο το 40% του πληθυσμού πραγματοποιεί ηλεκτρονικές αγορές, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά σε ώριμες Διαδικτυακές ευρωπαϊκές αγορές υπερβαίνουν το 70 – 75%.

Ανάμεσα στις κορυφαίες κατηγορίες Διαδικτυακών αγορών, η κατηγορία τουρισμός/ταξίδια καταλαμβάνει την πρώτη θέση των απαντήσεων στην ερώτηση «Σε ποιες κατηγορίες προϊόντων/υπηρεσιών πραγματοποιήσατε τουλάχιστον μία αγορά μέσω Internet;». Πιο συγκεκριμένα, το 50% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν ότι προέβησαν τουλάχιστον σε μία αγορά μέσω Internet για «διαμονή σε καταλύματα», ενώ αντίστοιχα το 46% αποκρίθηκε «ταξιδιωτικές υπηρεσίες». Ακολουθούν οι υπόλοιπες 8 κορυφαίες κατηγορίες στην αντίστοιχη ερώτηση με αντίστοιχα ποσοστά:

- **50%** → διαμονή σε καταλύματα
- **46%** → ταξιδιωτικές υπηρεσίες
- **43%** → έτοιμο φαγητό (σημειώνοντας τη μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος)
- **42%** → ένδυση/υπόδηση
- **41%** → εξοπλισμός Η/Υ
- **40%** → ηλεκτρονικές συσκευές
- **39%** → εισιτήρια για εκδηλώσεις
- **37%** → βιβλία
- **36%** → οικιακά είδη

---

<sup>22</sup> <https://www.epant.gr>

<sup>23</sup> <https://www.insider.gr>

- **36%** → είδη φαρμακείου.<sup>24</sup>

Όσον αφορά την κατηγορία του “Online Grocery” (Διαδικτυακές αγορές σούπερ-μάρκετ κ.ά.), η οποία αποτελεί τη βασική κατηγορία δραστηριοποίησης της υπό μελέτη εταιρείας, τον Μάρτιο του 2020, σύμφωνα με την έρευνα eRetail Audit της Convert Group για το 2020, σημείωσε εντυπωσιακά ποσοστά ανάπτυξης +307% συνολικού κύκλου εργασιών σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (από €46,7 εκατομ. σε €190,07 εκατομ.), υπερβαίνοντας ταυτόχρονα τις 4 εκατομ. Διαδικτυακές επισκέψεις. Σαφώς, καθοριστικός παράγοντας για αυτήν την εξωπραγματική αύξηση αποτελεί ο covid-19 και τα συνοδευόμενα lockdown<sup>25</sup>.

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της ίδιας έρευνας, οι 8 εταιρείες με τον μεγαλύτερο όγκο επισκεψιμότητας και Διαδικτυακών πωλήσεων είναι οι εξής, κατά φθίνουσα σειρά:

- ab.gr (AB Vassilopoulos)
- bazaar-online.gr (Group of Verouka)
- caremarket.gr (Sklavenitis, επιπλέον συνεργασία με την πλατφόρμα e-food.gr)
- e-fresh.gr (το μόνο καθαρά διαδικτυακό σούπερ-μάρκετ)
- kritikos-easy.gr (Cretan)
- eshop.masoutis.gr (Masoutis)
- eshop.mymarket.gr (MyMarket)
- thanopoulos.gr (με παρουσία κυρίως μόνο στα βόρεια προάστια Αττικής).

### **3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου**

Η καθιέρωση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις καταναλωτικές συνήθειες του ελληνικού αγοραστικού κοινού είναι γεγονός και φυσικά δεν αποτελεί έκπληξη αν αναλογιστεί κανείς τα ποικίλα πλεονεκτήματα, όπως έχουν ήδη αναφερθεί ανωτέρω, τα οποία αποκομίζουν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι έμποροι. Παράλληλα, η έξαρση της πανδημίας του κορονοϊού (covid-19) «ανάγκασε» μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού να στραφεί στις Διαδικτυακές αγορές, φέρνοντας ως αποτέλεσμα τη ραγδαία ανάπτυξή του κατά το τελευταίο έτος, αλλά βγάζοντας ταυτόχρονα στην

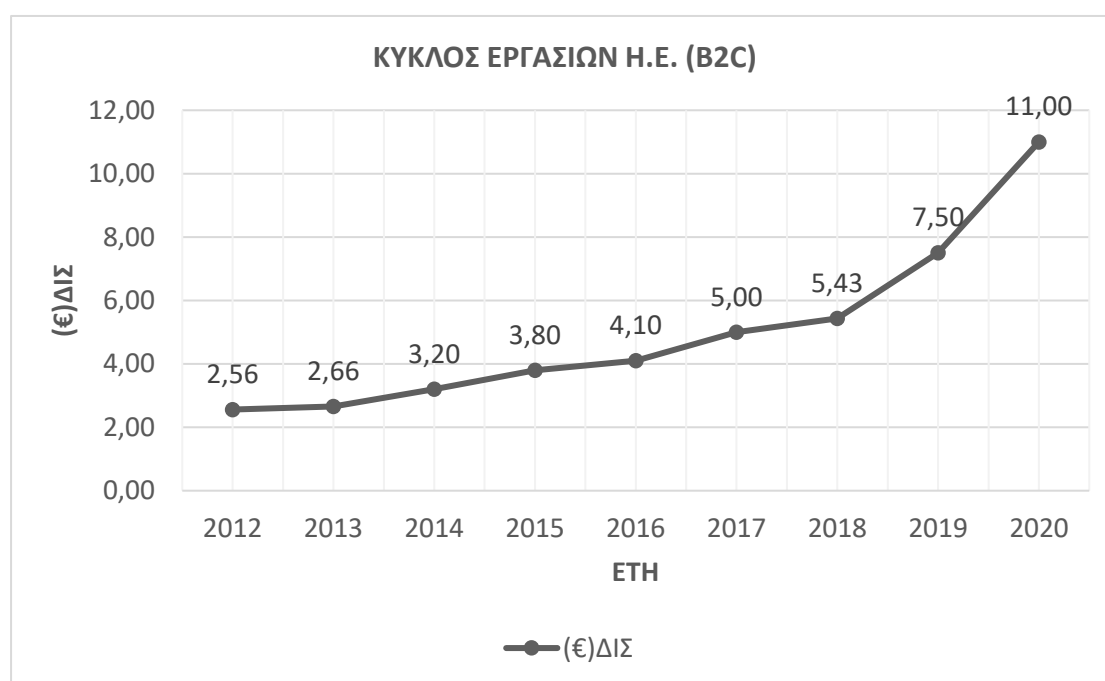
---

<sup>24</sup> <https://erevna-ilektronikoy-emporiou-tou-eltrun-2018-2019>

<sup>25</sup> <https://convertgroup.com>

επιφάνεια αρκετές δυσλειτουργίες, ελλείψεις και διαρκείς προκλήσεις στις επιχειρήσεις του Η.Ε., λόγω των αλλεπάλληλων νέων μοντέλων “Click Away” και “Click in Shop”.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την «Ευρωπαϊκή Περιφερειακή Έκθεση για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο», η οποία παρουσιάστηκε στις Βρυξέλλες από την “E-Commerce Europe” και δημοσιοποιήθηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς (Ε.Β.Ε.Π.), οι Έλληνες καταναλωτές ανάλωσαν γύρω στα €7,5 δισ. το 2019<sup>26</sup>, ενώ για το 2020 ο κύκλος εργασιών του Η.Ε. υπολογίζεται ότι προσεγγίζει τα €11 δισ.<sup>27</sup> Το μέγεθος της αγοράς του Η.Ε. (B2C) παρουσιάζει σταθερά αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια με αποκορύφωμα την τελευταία χρονιά και λόγω των πρωτόγνωρων υγειονομικών συνθηκών. Το διάγραμμα που ακολουθεί είναι διαφωτιστικό:



Διάγραμμα 2 "Κύκλος εργασιών του Η.Ε. (B2C) στην Ελλάδα, την περίοδο 2012 – 2020", ΠΗΓΗ: Ecommerce Europe.

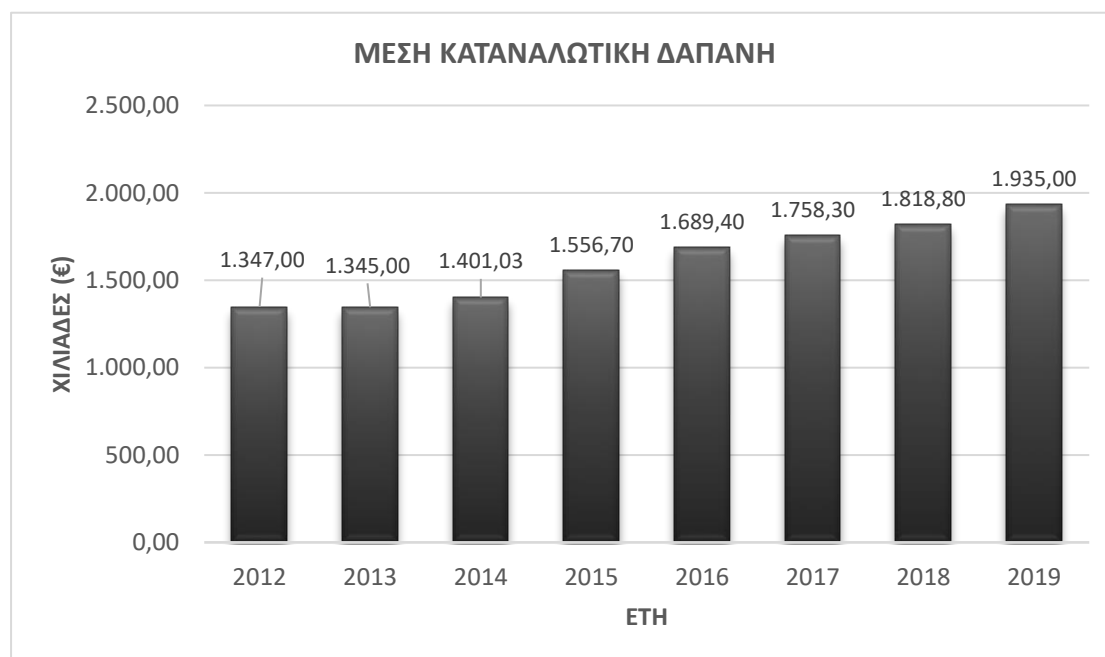
Όπως φαίνεται κι από το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρείται μια σταθερή ανοδική τάση του μεγέθους της αγοράς Η.Ε. (B2C), η οποία από το 2018 κι έπειτα αναπτύσσεται με αλματώδεις ρυθμούς, καθώς ο κύκλος εργασιών το 2020 σημείωσε αύξηση περίπου 47% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και μεγεθύνθηκε 4,5 φορές σε σχέση με αυτόν του 2012. Αναφορικά με τη θεαματική αύξηση του 2020, είναι προφανές ότι σε αυτό συνετέλεσε η υγειονομική πανδημική κρίση του κορονοϊού που

<sup>26</sup> <http://www.pcci.gr/pdf>

<sup>27</sup> <https://www.forin.gr>

είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των μετακινήσεων και το προσωρινό κλείσιμο μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και φυσικών καταστημάτων. Επομένως, σημαντική μερίδα των καταναλωτών στράφηκε «αναγκαστικά» προς το Η.Ε. ώστε να πραγματοποιήσει τις αγορές του Διαδικτυακά και ως εκ τούτου θεωρείται ότι το μέγεθος του εν λόγω τζίρου είναι πλασματικό, καθώς σε κανονικές συνθήκες προβλεπόταν να έχει επιτευχθεί μέχρι το 2024. Παρ' όλα αυτά, εκτιμάται, σύμφωνα με έρευνα του ΙΕΛΚΑ (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών) και του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) με δείγμα 1.050 ατόμων την περίοδο Μαρτίου – Μαΐου 2020, ότι μεγάλο ποσοστό αυτών των «νέων» καταναλωτών θα διατηρηθεί και μετά την υγειονομική κρίση.<sup>28</sup>

Όσον αφορά τη μέση δαπάνη ανά καταναλωτή ηλεκτρονικών αγορών, ακολουθεί με τη σειρά της αντίστοιχη σταθερή ανοδική πορεία για την περίοδο 2012 – 2019. Πιο συγκεκριμένα, η μέση καταναλωτική δαπάνη Διαδικτυακών αγορών για το 2019 σημείωσε αύξηση της τάξης του 6,39% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ από το 2012 έχει πετύχει αξιοσημείωτη άνοδο της τάξης του 45,65%. Τέλος, η μεγαλύτερη μεταβολή παρατηρείται το 2015, με ποσοστό αύξησης 11,11% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, λόγω των capital controls που είχαν επιβληθεί, αποτελώντας το πρώτο σημαντικό σημείο – αναφοράς για το Η.Ε. (B2C) στην Ελλάδα. Σχετικό είναι το κάτωθι διάγραμμα:



Διάγραμμα 3: "Μέση καταναλωτική δαπάνη στην ελληνική αγορά Ηλεκτρονικού Εμπορίου (B2C), την περίοδο 2012 – 2019", ΠΗΓΕΣ: Greca, Ecommerce Europe.

<sup>28</sup> <https://gr.euronews.com>

Εν συνεχεία, σύμφωνα με την ίδια έρευνα της ELTRUN για την περίοδο Μαρτίου – Μαΐου 2020, στην Ελλάδα πάνω από 7.000 ελληνικές εταιρείες διαθέτουν ηλεκτρονικό κανάλι πώλησης από τις οποίες:

- Τα 2/3 αποτελούν μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις απασχολώντας, δηλαδή, πάνω από 10 άτομα.
- Το 1/3 είναι μικρές αλλά δυναμικές εταιρείες με κύριο κανάλι πώλησης το ηλεκτρονικό.
- Ωστόσο, μόνο 160 από αυτές έχουν λάβει το σήμα πιστοποίησης ηλεκτρονικού εμπορίου/Trustmark από τον GRECA.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι αν και ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) των εταιρειών στην ελληνική αγορά υφίσταται, σύμφωνα με τη μακροχρόνια έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με επικεφαλής τον καθηγητή κ. Δουκίδη, βρίσκεται ακόμα σε πρώιμα στάδια.<sup>29</sup>

Ένα περαιτέρω στοιχείο που παρουσιάζεται από την εν λόγω έρευνα είναι ότι συγκριτικά με το προηγούμενο έτος έχει υπερδιπλασιαστεί η συστηματική τάση αγορών από ηλεκτρονικά καταστήματα με το ποσοστό από 21%, το 2019, να ανέρχεται στο 51% τον Μάιο 2020. Πιο συγκεκριμένα, η ηλεκτρονική υπηρεσία παράδοσης έτοιμου φαγητού σημειώνει αύξηση από 13% σε 33%, με το μεγαλύτερο μέρος της να καταγράφεται την περίοδο μετά την παύση του υποχρεωτικού εγκλεισμού (lockdown) και τη χαλάρωση των κυβερνητικών μέτρων. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι η βάση του αγοραστικού κοινού, αναφορικά με την κατηγορία της ηλεκτρονικής υπηρεσίας παράδοσης έτοιμου φαγητού, έχει διευρυνθεί και θα διατηρηθεί και μετά την εποχή του κορονοϊού.

Ωστόσο, τη θεαματικότερη αύξηση πέτυχε η κατηγορία του Online Grocery, η οποία ξεπερνά το 1000%, καθώς το 12% των χρηστών Διαδικτύου έχει παραγγείλει ηλεκτρονικά συστηματικά τον Μάιο συγκριτικά με το αντίστοιχο ποσοστό, λιγότερο του 1% που παρήγγειλε ηλεκτρονικά από σούπερ μάρκετ το 2019. Μολαταύτα, στο υποθετικό ερώτημα για το τι θα έκαναν οι καταναλωτές εφόσον εξαφανιζόταν η κρίση του κορονοϊού σε σχέση με τις εξ αποστάσεως αγορές προϊόντων σούπερ μάρκετ, το 50% πρόκειται να σταματήσει αμέσως ή σχεδόν αμέσως (έως 1 μήνα) τις Διαδικτυακές αγορές, το 8% λίγο αργότερα, αλλά το υπόλοιπο 43% διατίθεται να διατηρήσει αυτήν

---

<sup>29</sup> <https://ilektroniko-emporio-ellada>



τη συνήθεια. Επομένως, το στοιχείο αυτό υποδεικνύει ότι η νέα βάση του αγοραστικού κοινού για το Online Grocery είναι διευρυμένη, με ποσοστό περίπου 6 – 7%.<sup>30</sup>

Παράλληλα, ο κύκλος εργασιών της εν λόγω κατηγορίας, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, προσέγγισε τα €190,07 εκατομ. σημειώνοντας αύξηση ρεκόρ 307% πάνω, σε σχέση με το 2019. Ωστόσο, το Online Grocery, γενικότερα την τελευταία πενταετία, παρουσιάζει σταθερά ανοδική πορεία σε όρους κύκλου εργασιών, όπως φαίνεται και από το ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 4 "Κύκλος εργασιών Online Grocery την περίοδο 2016-2020", ΠΗΓΗ: <https://convertgroup.com>

Το μέσο Διαδικτυακό «καλάθι», για το 2020, αναρριχήθηκε στα €101 συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ, συγκριτικά με τα €88, για το 2019, καθώς η μαγειρική αυξήθηκε σημαντικά κατά τη διάρκεια της καραντίνας. Μεταξύ άλλων παραγόντων, στη μεγέθυνση αυτή συνετέλεσε και η αύξηση των αγορών καθαριστικών και προϊόντων προσωπικής υγιεινής, με άλμα της τάξης του 1.404% συγκριτικά με την ίδια περίοδο του 2019. Οι υπόλοιπες πιο δημοφιλείς κατηγορίες πωλήσεων, οι οποίες σημείωσαν σημαντική αύξηση κατά τη διάρκεια της καραντίνας είναι οι κάτωθι:

- +1.234% → αλεύρι & σιμιγδάλι
- +614% → ρύζι & όσπρια
- +540% → καθαριστικά σώματος

<sup>30</sup> <https://gr.euronews.com>

- +509% → ζυμαρικά
- +468% → φαρμακευτικές προμήθειες (γάντια, μάσκες, οινόπνευμα)
- +447% → κονσέρβες
- +436% → κατεψυγμένα λαχανικά & φρούτα
- +431% → κατεψυγμένες πίτσες
- +427% → καθαριστικό ρολό χαρτί.<sup>31</sup>

## 3.2. Στοιχεία περιβάλλοντος

### 3.2.1. Μακροπεριβάλλον

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που ασκούν επιρροή στην επιχείρηση αναφορικά με τις αποφάσεις και την επίδοσή της. Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Παρ' όλο που οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στη διαδικασία διαμόρφωσης των στρατηγικών κάθε επιχείρησης.<sup>32</sup>

Για τον λόγο αυτόν, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη χάραξη στρατηγικής κάθε επιχείρησης, οφείλουν να κατανοήσουν σε βάθος το περιεχόμενο του περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρησή τους ανταγωνίζεται. Το εξωτερικό περιβάλλον, λοιπόν, αποτελείται από το φυσικό περιβάλλον, το μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, και το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διαδικασία της ανάλυσής του περιλαμβάνει την παρακολούθηση, αξιολόγηση και περισυλλογή πληροφοριών με απώτερο σκοπό την εύρεση δυνητικών ευκαιριών και απειλών σχετικών με την επιχείρηση. Εφόσον, τα αρμόδια διοικητικά στελέχη, προσδιορίσουν και χαρτογραφήσουν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι σε θέση να καθορίσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> <https://convertgroup.com>

<sup>32</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>33</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

## Φυσικό Περιβάλλον



Εικόνα 2: "Το εξωτερικό περιβάλλον"

Πιο συγκεκριμένα, από τη μία πλευρά, το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την χλωρίδα και πανίδα και το κλίμα, στοιχεία τα οποία είναι εγγενή μέρη της ύπαρξης στη Γη. Όλοι αυτοί, οι εν λόγω, παράγοντες σχηματίζουν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετης ζωής. Κατά την εξέταση του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι άμεσες και οι έμμεσες επιπτώσεις (externalities), που ενδεχομένως προκαλούνται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης εις βάρος των άλλων και κατ' επέκταση του ίδιου του φυσικού περιβάλλοντος.

Από την άλλη πλευρά, το γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον (societal), το οποίο ως δημιούργημα της ανθρωπότητας, αποτελεί το κοινωνικό της σύστημα και περιλαμβάνει τους γενικούς παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση, σε σχέση με τη λήψη των μακροπρόθεσμων αποφάσεων της. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος αφορά την ανάλυση PEST(LE), η οποία στηρίζεται στους κάτωθι βασικούς πυλώνες<sup>34</sup>:

<sup>34</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

ο **Πολιτικό – νομικό περιβάλλον**

Στην εν λόγω κατηγορία του γενικευμένου περιβάλλοντος ανήκουν οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται, ως επί το πλείστον, με το νομοθετικό πλαίσιο, το πολιτικό καθεστώς που είναι εγκαθιδρυμένο σε μία χώρα και τους κυβερνητικούς της φορείς που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα τις επιχειρήσεις. Εν ολίγοις, το πολιτικό – νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός καθώς και τη συγκεκριμένη στάση που διατηρεί η εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Τα πολιτικά γεγονότα εκείνα, όπως απεργίες, φορολογικοί έλεγχοι, κρατικοποιήσεις και άλλα, τα οποία δύνανται να επηρεάσουν την ως άνω επικρατούσα πολιτική κατάσταση μιας χώρας αποκαλείται πολιτικός κίνδυνος.<sup>35</sup>

Στην Ελλάδα η πολιτική κατάσταση χαρακτηρίζεται ως σταθερή με την υφιστάμενη εκλεγμένη κυβέρνηση να διανύει τα μισά της τετραετούς θητείας της. Το δημόσιο χρέος της χώρας είναι υψηλό μεν, αλλά αξιολογείται ως βιώσιμο δε από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης, όπως τον Standard & Poor's ο οποίος, μάλιστα, προσφάτως αναβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της χώρας πιστοποιώντας, έτσι, ότι έπεται ευοίωνο μέλλον για την ελληνική οικονομία.<sup>36</sup>

Ειδικότερα για τον κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η υπό μελέτη εταιρεία, η Ελλάδα ως κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) ακολουθεί συγκεκριμένες κοινοτικές οδηγίες και κανονιστικά πλαίσια τα οποία καθιστούν δύσκολη την οποιαδήποτε παρέκκλιση και μεταβολή της ελληνικής νομοθεσίας περί το Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Εξάιρεση αποτελεί το νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τη φορολογία των επιχειρήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου, καθώς εφόσον δεν προβλέπεται κάποιος κοινός φορολογικός συντελεστής στην Ε.Ε., στην Ελλάδα βρίσκεται στο 24% για όλες τις εταιρείες ανεξαρτήτως νομικής φύσης αλλά και κερδών. Επομένως, συνεπάγεται ότι σε γενικές γραμμές ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C δεν επηρεάζεται άμεσα από τις οποιεσδήποτε πολιτικές μεταβολές σε σχέση με το καθεστώς και την εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας.

<sup>35</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>36</sup> <https://www.huffingtonpost.gr>

Τέλος, το 2001, με τον Ν.2867/2000 συντελείται η πλήρης απελευθέρωση της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών, στο οποίο νομοθετικό πλαίσιο εντάσσεται και ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής αγοράς διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο, παράλληλα, τα δικαιώματα των νεοεισερχόμενων εταιρειών σε αυτήν.<sup>37</sup>

ο **Οικονομικό περιβάλλον**

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί με τη σειρά του εξίσου σημαντική μεταβλητή, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Συνεπάγεται, επομένως, ότι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια δύναμη καίριας σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ παράλληλα, η πρόβλεψή τους καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο έργο. Οικονομικοί παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος όπως τα επιτόκια, πληθωρισμός, χρηματιστηριακοί δείκτες, μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος αλλά και η περίοδος του γενικού επιχειρηματικού κύκλου, μεταξύ άλλων, δύνανται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μια επιχείρηση.<sup>38</sup>

Η γενική ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας που παρουσιάζεται το διάστημα της τελευταίας τριετίας ύστερα από την περίπου δεκαετή ύφεση που αυτή αντιμετώπιζε, επισκιάστηκε το τελευταίο έτος από την εμφάνιση και πανδημική επέκταση του covid-19, ο οποίος σαφώς επηρέασε αρνητικά την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, ωστόσο, ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C στην Ελλάδα, όχι μόνο δεν επιδεινώθηκε, αλλά τουναντίον, άνθισε και διογκώθηκε σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 47%, περίπου, σε επίπεδο κύκλου εργασιών συγκριτικά με το προηγούμενο έτος<sup>39</sup> εμφανίζοντας σημαντικό ποσοστό συμμετοχής, της τάξης του 6,11%, στη διαμόρφωση του εθνικού ΑΕΠ. Ο τομέας του Διαδικτυακού σούπερ-μάρκετ, δη, αποτελεί από τους πλέον κερδισμένους, σημειώνοντας πρωτοφανή ποσοστά ανόδου σε επίπεδο όγκου συναλλαγών αλλά και κύκλου εργασιών συγκριτικά με τα τελευταία χρόνια γενικότερα. Επιπροσθέτως, προκύπτει, από τη σχετική έρευνα του ΙΕΛΚΑ (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών) και το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του

---

<sup>37</sup> <https://www.eett.gr>

<sup>38</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>39</sup> <https://www.forin.gr/>

Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ότι το Online Grocery δε θα είναι διάπλων αστήρ λόγω της πανδημίας, αλλά θα καθιερωθεί ως καταναλωτική συνήθεια σε ένα σημαντικό ποσοστό χρηστών του Διαδικτύου της τάξης του 6 – 7%.<sup>40</sup>

Επιπλέον, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, ο συντελεστής φορολογίας για τις επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου, ανεξαρτήτως νομικής φύσης και κερδών, βρίσκεται στο 24%. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικό το οικονομικό περιβάλλον για τον εν λόγω κλάδο, καθώς επίσης, χάρη στη σταθερότητα που προσφέρει, διευκολύνεται η διαδικασία προγραμματισμού του προϋπολογισμού της επιχείρησης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα ως κράτος μέλος της Ε.Ε. χαίρει της παροχής των επενδυτικών προγραμμάτων ΕΣΠΑ, με τα οποία χρηματοδοτούνται είτε υφιστάμενες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, είτε υπό σύσταση εταιρείες, υπό την προϋπόθεση ότι πληρούνται ορισμένα κριτήρια. Ειδικότερα, όσον αφορά τον κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, βρίσκονται εν ενεργεία προγράμματα, όπως:

- Το πρόγραμμα “e-Λιανικό”, το οποίο καλύπτει υφιστάμενες και νεοσύστατες επιχειρήσεις με σκοπό την αναβάθμιση ή τη δημιουργία νέου ηλεκτρονικού καταστήματος,
- Το πρόγραμμα ΕΣΠΑ ύψους 60 εκατομ. ευρώ για νεοφυείς (start-up) επιχειρήσεις,
- Ο Αναπτυξιακός Νόμος 4399/2016 – Γενική Επιχειρηματικότητα, ο οποίος αφορά στην επιδότηση επενδυτικών σχεδίων είτε υφισταμένων είτε νεοσύστατων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους συμπεριλαμβανομένου του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.<sup>41</sup>

ο **Κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον**

Η δομή και οι αντιλήψεις της κοινωνίας, η κουλτούρα, το σύνολο των αξιών, ιδανικών αλλά και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη, συνθέτουν το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον. Η διάσταση αυτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται, καθώς μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό, είναι δυνατό να τους δημιουργήσει

---

<sup>40</sup> <https://gr.euronews.com>

<sup>41</sup> <https://www.espa.gr>

σημαντικά προβλήματα. Για τον λόγο αυτόν, τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να παρακολουθούν στενά αυτούς τους παράγοντες και να ενημερώνονται σχετικά με τον τρόπο κατά τον οποίο δύνανται αυτοί να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, ιδίως τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών αποτελούν οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι δημογραφικές τάσεις, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων και άλλα.<sup>42</sup>

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τρόπος ζωής και οι καταναλωτικές συνήθειες έχει διαφοροποιηθεί αρκετά συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές. Η εμφάνιση του Διαδικτύου, όπως έχει ήδη αναλυθεί εκτενώς, επέφερε δραματικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε μέχρι πρότινος το παραδοσιακό εμπόριο, αναδεικνύοντας στο προσκήνιο νέες καταναλωτικές συνήθειες, όπως η χρήση των smartphone, laptop και γενικότερα τέτοιου είδους gadget, τα οποία διευκολύνουν στην ικανοποίηση των νέων αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

Επιπλέον, η αυξανόμενη ταχύτητα των ρυθμών ζωής των εργαζομένων συμβάλλει στην χρήση προϊόντων και υπηρεσιών τέτοιου τύπου σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς διευκολύνουν την καθημερινότητα. Στην Ελλάδα, όπως προαναφέρθηκε, οι χρήστες υπηρεσιών Διαδικτύου ανέρχονται σε 4 εκ. περίπου, οι οποίοι ωστόσο αναμένεται να αυξηθούν καθώς αποτελούν το 40% του συνολικού πληθυσμού, ενώ σε αντίστοιχες ώριμες ευρωπαϊκές αγορές το ποσοστό αυτό προσεγγίζει το 70 – 75%<sup>43</sup>. Ειδικότερα, αναφορικά με το Διαδικτυακό Σούπερ-μάρκετ, η αγοραστική του βάση, για το 2020, καταλαμβάνει ποσοστό γύρω στο 12% του συνόλου των καταναλωτών Διαδικτύου, σημειώνοντας αύξηση 1000% συγκριτικά με το 2019.<sup>44</sup>

Όσον αφορά τις αλλαγές στα πρότυπα ζωής, την αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία και τις δημογραφικές τάσεις, όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, το προσδόκιμο ζωής και το εθνικό μείγμα, επηρεάζουν εξίσου με τη σειρά τους το εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών του κλάδου του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού της Ελλάδας είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο για τη φυσική ανανέωση, με αποτέλεσμα να «γερνά» περισσότερο αντί να γίνεται νεότερος. Σύμφωνα, λοιπόν με τα στοιχεία του πληθυσμού για το 2016 από την ΕΛΣΤΑΤ, η αναλογία του παιδικού

---

<sup>42</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>43</sup> <https://www.epant.gr/files/2020/e-commerce/>

<sup>44</sup> <https://gr.euronews.com>

πληθυσμού (0 – 14 ετών) συνεχώς περιορίζεται, ενώ των υπερηλίκων (άνω των 65 ετών) διαρκώς αυξάνεται. Μάλιστα, το μέλλον προβλέπεται επίσης δυσοίωνα εξαιτίας των δημογραφικών αλλαγών αλλά και των τάσεων υπογεννητικότητας και γήρανσης του πληθυσμού. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Eurostat, η δομή του πληθυσμού θα μεταβληθεί δυσμενώς, με την αναλογία των παιδιών 0 – 14 ετών να μειώνεται από το 15,44% το 2001 σε 12,1% το 2050, ενώ της ομάδας άνω των 65 ετών θα σημειώσει αύξηση άνω του 100%. Τέλος, αναφορικά με την αναλογία του πληθυσμού των παραγωγικών ηλικιών (15 – 64 ετών), αυτή αυξήθηκε αισθητά κατά την τελευταία εικοσαετία, ιδίως στους άντρες, σχεδόν αποκλειστικά λόγω της μαζικής εσοδου οικονομικών μεταναστών στη χώρα, ενώ ωστόσο προβλέπεται ότι θα μειωθεί κατά 16,1% μέχρι το 2050.<sup>45</sup> Άρα, τα δημογραφικά στοιχεία της Ελλάδας εκ πρώτης όψεως αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Παρ' όλα αυτά ο πληθυσμός της ομάδας των παραγωγικών ηλικιών, ο οποίος χρησιμοποιεί σε ευρεία κλίμακα κινητά, gadgets και το Διαδίκτυο, καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού, 67,5%, που σημαίνει ότι υπάρχει ακόμα ικανοποιητικό μέγεθος αγοράς για τις εταιρείες του κλάδου. Τέλος, παρατηρείται ότι το 50% της ηλικιακής ομάδας άνω των 65 ετών χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο καθημερινά, ενώ το 58% από αυτούς αξιοποιούν και τα ηλεκτρονικά καταστήματα, παραγγέλλοντας κι αγοράζοντας προϊόντα και υπηρεσίες.<sup>46</sup> Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι το αγοραστικό κοινό για τις επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου διευρύνεται και πρόκειται να διευρυνθεί, καθώς η χρήση του Διαδικτύου υιοθετείται από ολοένα και περισσότερους χρήστες.

- ο **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η τεχνολογική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περιβαλλοντικής διάστασης είναι οι ανακαλύψεις της επιστήμης, η δημιουργία

---

<sup>45</sup> <https://eacea.ec.europa.eu>

<sup>46</sup> <https://www.insurancedaily.gr>



αποδοτικότερων μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής, η πρόοδος της αυτοματοποίησης και της τεχνητής νοημοσύνης και άλλα σχετικά.<sup>47</sup>

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές και τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να ανιχνεύσουν πιθανές ευκαιρίες και να τις υιοθετήσουν εναρμονίζοντας την υφιστάμενη τεχνολογία τους με αυτές, αποφεύγοντας, παράλληλα, να βρεθούν σε δεινή θέση σε αντίθετη περίπτωση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας – κολοσσού Kodak, η οποία αποτυγχάνοντας να αναγνωρίσει έγκαιρα την απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον και παράλληλα, αδυνατώντας να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, το 2013 κήρυξε πτώχευση.<sup>48</sup> Επομένως, στην εποχή της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης που διανύεται, γίνεται αντιληπτός ο βαθμός σημασίας της μελέτης του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση μεν, και της ικανότητας προσαρμογής της, δε, στον ρυθμό των συνεχόμενων μεταβολών.

Η Ελλάδα με τη σειρά της εισήλθε κάπως καθυστερημένα σε αυτήν την εποχή, με το Διαδίκτυο να πρωτοεμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του '90, το οποίο αρχικά περιοριζόταν σε χρήστες που είχαν πρόσβαση μέσω ερευνητικών κέντρων. Ωστόσο, ύστερα από την έλευση των ADSL συνδέσεων και των υψηλότερων ταχυτήτων το 2005, το ποσοστό διείσδυσης του Διαδικτύου προσέγγισε, το 2010, το 56% στα αστικά κέντρα και τις ημιαστικές περιοχές. Στην τρέχουσα δεκαετία, χάρη στην αυξημένη δημοτικότητα των μέσω κοινωνικής δικτύωσης, σε συνδυασμό με την εξάπλωση των tablets και smartphones, είχε ως απόρροια το ποσοστό διείσδυσης, το 2016, να αγγίξει το 65,6%, ενώ πλέον το ποσοστό αυτό ανέρχεται γύρω στο 80%.

Επίσης, προωθείται από την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016 – 2021 ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού εμπορίου, της διάδοσης νέων τεχνολογιών και της αναβάθμισης των ψηφιακών υποδομών και υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, με τον αναπτυξιακό νόμο «Επενδύω στην Ελλάδα», δημιουργείται, από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, η Επιτροπή Υψηλού Επιπέδου για τον Ψηφιακό και Διοικητικό Μετασχηματισμό, καθώς επίσης και η Γενική Διεύθυνση Κυβερνοασφάλειας, η οποία αποτελεί ζήτημα

---

<sup>47</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>48</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

μείζονος σημασίας και για την εθνική ασφάλεια. Σε συνέχεια των παραπάνω, δημιουργείται το Εθνικό Μητρώο Υποδομών, καθώς και ο Ενιαίος Ψηφιακός Χάρτης, ο οποίος ως μια ηλεκτρονική βάση θα περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά γεωχωρικά δεδομένα που συνδέονται με την άσκηση επενδυτικής ή κατασκευαστικής δραστηριότητας.<sup>49</sup> Τέλος, στα πλαίσια του Εθνικού Ευρυζωνικού Σχεδίου, μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται τα δίκτυα οπτικών ινών, τα δίκτυα Wi-Fi και οι υποδομές έξυπνων πόλεων και τα δίκτυα πέμπτης γενιάς (5G), για τα οποία αλλάζουν και απλουστεύουν οι διαδικασίες αδειοδότησης και ελέγχου κεραιών.<sup>50</sup>

Παράλληλα, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, το τελευταίο διάστημα πληθαίνουν οι άμεσες και έμμεσες επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές. Επί παραδείγματι, η ολοκλήρωση της εξαγοράς της ελληνικής Lamda Helix από τον αμερικανικό κολοσσό της Digital Realty, έρχεται στον απόηχο της επένδυσης της Microsoft για τη δημιουργία data center στη χώρα, η οποία επένδυση προσέγγισε το 1 δισ. ευρώ. Επίσης, εγχώριες εταιρείες προχώρησαν σε παρόμοιες επενδύσεις, όπως ο ΟΤΕ, ο οποίος κατασκεύασε ένα από τα μεγαλύτερα Data Center, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην περιοχή της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες της Coca-Cola, με το ύψος της επένδυσης να ανέρχεται στα 43 εκατ. ευρώ.<sup>51</sup>

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου, για τις οποίες η τεχνολογία δεν αποτελεί απλά ένα μέσο αλλά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα συγκριτικά με τις υπόλοιπες, πρέπει να παραμένουν σε εγρήγορση, καθώς το τεχνολογικό τοπίο μεταβάλλεται συνεχώς και εξαιτίας αυτού η τεχνολογική καινοτομία απαξιώνεται ταχύτερα.

### 3.2.2. Μικροπεριβάλλον

Στην προηγούμενη ενότητα, κατά την εξέταση του πολυδιάστατου και διαρκώς μεταβαλλόμενου μακροπεριβάλλοντος, έγινε νύξη και για το μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το άμεσο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου των συνιστωσών που το απαρτίζουν, αποτελεί στην ουσία τον βιομηχανικό κλάδο, εντός

---

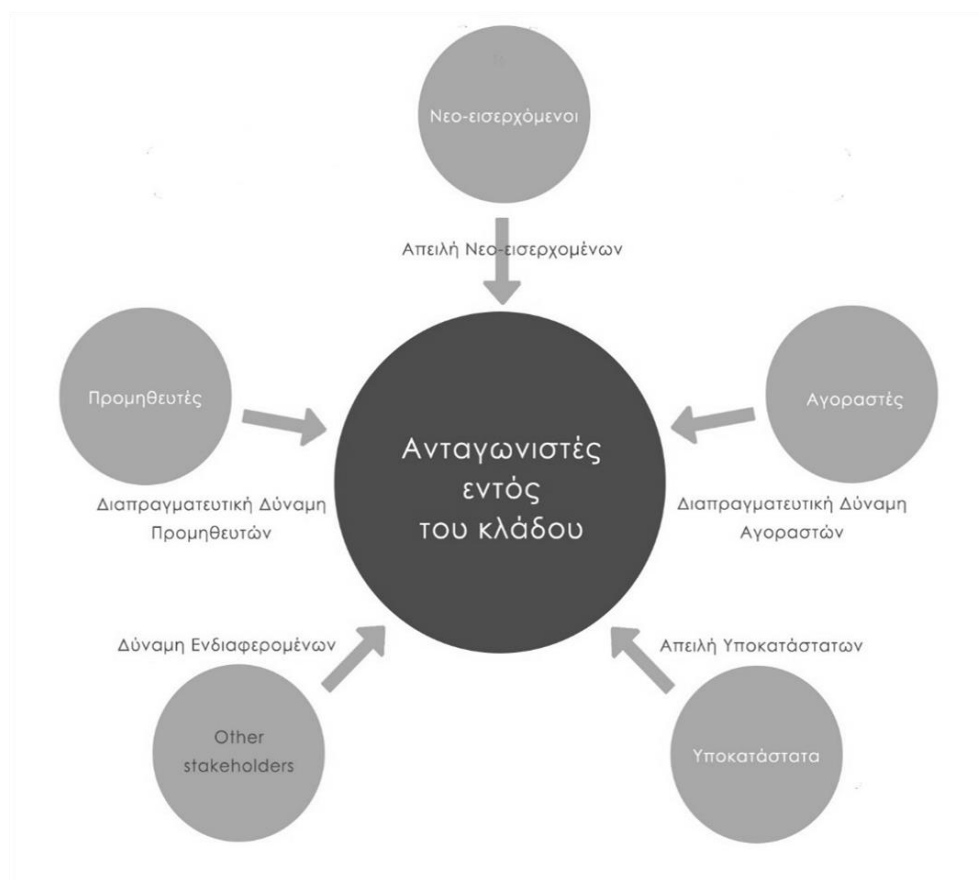
<sup>49</sup> <https://www.dianeosis.org>

<sup>50</sup> <https://m.naftemporiki.gr>

<sup>51</sup> <https://www.huffingtonpost.gr>

του οποίου δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και πωλούν παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες σε παρόμοιους αγοραστές.<sup>52</sup>

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού που λαμβάνει χώρα εντός του κλάδου τους. Το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από έξι βασικές δυνάμεις ή ομάδες ενδιαφερομένων (Εικόνα 3: "Υπόδειγμα Porter"), οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου.<sup>53</sup>



Εικόνα 3: "Υπόδειγμα Porter"

Εν συνεχεία, προτού ξεκινήσει η ανάλυση του υποδείγματος Porter πρέπει πρώτα να οριοθετηθεί ο κλάδος στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η υπό μελέτη επιχείρηση, οι προμηθευτές και οι αγοραστές. Εν προκειμένω, ο κλάδος απαρτίζεται από το σύνολο των εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται ως

<sup>52</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>53</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

ενδιάμεσοι πάροχοι υπηρεσιών σύγκρισης τιμών και αγοράς προϊόντων, μέσω Διαδικτυακής πλατφόρμας/εφαρμογής, στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2C και ειδικότερα στον υποκλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ (Online Grocery). Ως αγοραστές, λογίζονται τα φυσικά και νομικά πρόσωπα τα οποία έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο για να αγοράσουν προϊόντα/υπηρεσίες από τις εταιρείες του εν λόγω κλάδου. Τέλος, ως προμηθευτές θεωρούνται αφενός οι εταιρείες, οι οποίες προμηθεύουν τις επιχειρήσεις του κλάδου με Διαδίκτυο, hardware και software, σταθερά και κινητά τηλέφωνα, τεχνολογικό και ηλεκτρονικό/ηλεκτρολογικό εξοπλισμό και ύλη γραφείου. Αφετέρου, ως προμηθευτές θεωρούνται και οι εταιρείες σούπερ-μάρκετ, οι οποίες παρέχουν και διανέμουν τα προϊόντα τους στον τελικό αγοραστή μέσα από τις εταιρείες/πλατφόρμες του κλάδου.

Έτσι, για την εξέταση του άμεσου περιβάλλοντός της, η επιχείρηση οφείλει να εκτιμήσει προσεκτικά τις εξής δυνάμεις του υποδείγματος Porter:

- ο Την απειλή εισόδου νέων ή δυνητικών ανταγωνιστών,
- ο την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- ο τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- ο τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- ο την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες.

Σημειώνεται ότι το παραπάνω υπόδειγμα αποτελεί το τροποποιημένο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων της μεθοδολογίας του Porter, στο οποίο, δηλαδή, έχει προστεθεί η δύναμη των λοιπών ενδιαφερομένων μερών, την οποία το αρχικό υπόδειγμα δεν είχε λάβει υπ' όψη.<sup>54</sup> Οι παράγοντες, λοιπόν, που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του Porter καθορίζουν τον βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε αυτόν:

- ο **Απειλή εισόδου νέων ή δυνητικών ανταγωνιστών**  
Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά φέρουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, καθώς διακατέχονται από μεγάλη επιθυμία να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς και ενδεχομένως σημαντικούς πόρους. Αποτελούν, επομένως, απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από το «ύψος» των φραγμών εισόδου που έχουν τεθεί στον κλάδο αλλά και από την επικείμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ως φραγμός εισόδου λογίζεται το εμπόδιο, το οποίο καθιστά δύσκολη ή παρακωλύει τη δυνατότητα

---

<sup>54</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

εισόδου άλλων επιχειρήσεων εντός του κλάδου. Επομένως, είναι εύλογο ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδιώξουν και να θέσουν διάφορους φραγμούς/εμπόδια, ώστε να επιβραδύνουν την είσοδο σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου και αναλύονται παρακάτω είναι οι εξής: οι οικονομίες κλίμακας, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες που απαιτούνται για την είσοδο στον κλάδο, το κόστος μετακίνησης (switching cost), η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος και η κυβερνητική πολιτική.<sup>55</sup>

Οι οικονομίες κλίμακας είναι η τάση του μέσου μακροχρόνιου συνολικού κόστους να μειώνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα της παραγωγής, και συνήθως αποτελούν προνόμιο των μεγάλων εδραιωμένων επιχειρήσεων με σημαντικά μεγέθη όγκου παραγωγής.<sup>56</sup> Εν προκειμένω, αναφορικά με τον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, οι υφιστάμενες μεγάλες εταιρείες του, αν κι έχουν εισέλθει πολύ πρόσφατα σε αυτόν, έχουν ήδη αναπτύξει οικονομίες κλίμακας καθώς δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C αρκετό καιρό, όπως το e-Food. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν από ένα ισχυρό δίκτυο διανομής έτοιμου φαγητού μέσω των συνεργαζόμενων καταστημάτων στην πλατφόρμα τους. Έτσι, έχοντας αποκτήσει σημαντική εμπειρία όσον αφορά το “know how” και δράπτοντας της ευκαιρίας που εμφανίστηκε λόγω της πανδημίας, αναγνώρισαν την ελκυστικότητα του κλάδου του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ και εισήλθαν σε αυτόν, ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου νεοεισερχόμενων που δημιουργούνται από τις οικονομίες κλίμακας των μεγάλων εταιρειών του κλάδου, είναι μέτριοι και με ένα σχετικό κεφάλαιο μπορούν να παρακαμφθούν.

Εν συνεχεία, η διαφοροποίηση, ως έτερος φραγμός εισόδου, αφορά στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν μοναδικό και ιδιαίτερο για κάποιους αγοραστές. Είναι ο λόγος για τον οποίο προτιμούν το συγκεκριμένο προϊόν και το ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό. Έτσι, οι εταιρείες βασιζόμενες σε αυτό προσπαθούν να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να τους δημιουργήσουν ακολούθως

---

<sup>55</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.

<sup>56</sup> Garrison, et al., (2018) “*Managerial Accounting*”, Mc Graw – Hill.

«κόστος μετακίνησης». Συνήθως, το επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων προκαλεί σημαντικά εμπόδια εισόδου, καθώς η προσπάθεια να μεταπειστούν οι υφιστάμενοι αγοραστές σχετικά με τις προτιμήσεις τους, απαιτεί υψηλό κόστος για τους νεοεισερχόμενους. Η αφοσίωση αυτή των αγοραστών για ένα συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων στρατηγικών, όπως του επιθετικού μάρκετινγκ, της καινοτομίας του προϊόντος ή την ποιότητά του. Εν προκειμένω, στον υπό μελέτη κλάδο, εταιρείες όπως το e-Food και η Wolt έχουν κατορθώσει, μέσω των δαπανηρών και συνεχών διαφημίσεών τους αλλά και την ίδια την πλατφόρμα τους, ως έναν βαθμό, να πείσουν τους υφιστάμενους αλλά και δυνητικούς αγοραστές για τη μοναδικότητα των υπηρεσιών τους καθιστώντας δύσκολη την είσοδο για κάποια νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο. Παρ' όλα αυτά, οι πλατφόρμες των εταιρειών στον εν λόγω κλάδο παρουσιάζουν κάποιες διαφορές στη χρήση τους με αποτέλεσμα να αφήνουν ένα μερίδιο ελεύθερου χώρου για την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών.

Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας είναι οι ανάγκες σε κεφαλαιουχικές δαπάνες που απαιτούνται προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος να εισέλθει σε έναν κλάδο. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν, κυρίως, την επένδυση υψηλών κεφαλαίων για την κατασκευή βιομηχανικών εγκαταστάσεων, την αγορά μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού παραγωγής, την απόκτηση αποθεμάτων, τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και λοιπές κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες.<sup>57</sup> Είναι φανερό επομένως, ότι οι απαιτούμενες κεφαλαιουχικές δαπάνες μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για κάποιον πιθανό νεοεισερχόμενο, ιδίως όταν η απόδοση της επένδυσης είναι μακροπρόθεσμη. Στον εν λόγω κλάδο, ωστόσο, το κόστος επένδυσης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς δεν απαιτούνται οι προαναφερθείσες σημαντικές δαπάνες, πλην των επιχειρηματικών διαδικασιών μάρκετινγκ, κυρίως και του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού.

Προηγουμένως, έγινε νύξη για το κόστος μετακίνησης που προσπαθούν να δημιουργήσουν οι εδραιωμένες μεγάλες εταιρείες απέναντι στους αγοραστές σε σχέση με το προϊόν τους. Στην ουσία, λοιπόν, το κόστος μετακίνησης αποτελεί το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τον αγοραστή να μετακινηθεί από τη μία εταιρεία στην άλλη.<sup>58</sup> Οι μεγάλες εταιρείες που έχουν την πρωτοκαθεδρία

---

<sup>57</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>58</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

στον κλάδο Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ προσπαθούν να μετακινήσουν σε αυτόν τη γενικότερη εμπειρία τους από τη δραστηριοποίηση στον κλάδο του Διαδικτυακού Έτοιμου Φαγητού, και να δημιουργήσουν κόστος μετακίνησης. Ωστόσο, η μετακίνηση από τη μία εταιρεία στην άλλη είναι πολύ εύκολη και χωρίς ουσιαστικό κόστος, καθώς μάλιστα ο αγοραστής μπορεί να κάνει χρήση των εφαρμογών απ' όλες τις εταιρείες ταυτόχρονα, ανάλογα με τα συνεργαζόμενα σούπερ-μάρκετ και τις σχετικές προσφορές των προϊόντων. Επομένως, όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο, οι φραγμοί εισόδου για έναν δυνητικό ανταγωνιστή είναι χαμηλοί.

Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ευημερία μιας επιχείρησης, καθώς ακόμα κι αν το έτοιμο προϊόν της είναι καλής ποιότητας, είναι δυνατό να μην έχει την προσδοκώμενη επιτυχία λόγω της περιορισμένης πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται σε περιπτώσεις, όπως τα σούπερ-μάρκετ τα οποία προτιμούν, κυρίως, να τοποθετούν στα ράφια τους προϊόντα των μεγάλων εταιρειών δυσκολεύοντας έτσι την πρόσβαση νεοεισερχομένων.<sup>59</sup> Στον κλάδο ωστόσο, του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ το βασικό δίκτυο διανομής αποτελεί το Διαδίκτυο, καθώς, ως επί το πλείστον, οι εταιρείες του εν λόγω κλάδου δε διαθέτουν φυσικό κατάστημα αλλά συνεργάζονται με τα Σούπερ-μάρκετ και τα μίνι-μάρκετ, τα οποία πραγματοποιούν τα ίδια τις διανομές των προϊόντων. Επομένως, όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο οι νεοεισερχόμενοι διαθέτουν τις ίδιες δυνατότητες πρόσβασης στο δίκτυο διανομής συγκριτικά με τις υφιστάμενες, το οποίο είναι το Διαδίκτυο.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μακρόχρονη παρουσία σε έναν κλάδο, χαιρούν ορισμένων σημαντικών πλεονεκτημάτων έναντι των νεοεισερχομένων, όπως το "brand loyalty", την καθιέρωση του προϊόντος τους, το "know-how", την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου. Τα παραπάνω αποτελούν μειονεκτήματα κόστους για τους νεοεισερχομένους και τους δημιουργούν φραγμούς εισόδου στον κλάδο.<sup>60</sup> Σχετικό παράδειγμα αποτελεί η υιοθέτηση και επικράτηση του πληκτρολογίου τύπου "qwerty" ή η καθιέρωση του λειτουργικού των "Windows", της Microsoft το οποίο χρησιμοποιείται σε Η/Υ, με ποσοστό μεγαλύτερο του 90%

---

<sup>59</sup> Wheelen T., (2018) "*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*", Pearson.

<sup>60</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Μπένου Γ.

παγκοσμίως. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ωστόσο που εξετάζεται, ο κλάδος του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ βρίσκεται σε πρώιμο επίπεδο ακόμα, με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι οι εν λόγω φραγμοί εισόδου είναι χαμηλοί.

Τέλος, η κυβερνητική πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης μπορεί να περιορίσει ή και να εμποδίσει, σε μερικές περιπτώσεις, την είσοδο σε έναν κλάδο μέσω απαιτούμενων αδειοδοτήσεων και λοιπών γραφειοκρατικών διαδικασιών. Τρανό παράδειγμα αποτελεί το φυσικό μονοπώλιο που διατηρούσε η κυβέρνηση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, το οποίο καταργήθηκε έπειτα από ευρωπαϊκές οδηγίες περί ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα την απελευθέρωση της αγοράς και την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο. Όσον αφορά τον υπό μελέτη κλάδο δεν υπάρχουν σημαντικές κυβερνητικές πολιτικές που να περιορίζουν την είσοδο των νεοεισερχομένων.

Εν κατακλείδι, ύστερα από την εξέταση των προαναφερθέντων παραγόντων εξάγεται το συμπέρασμα, ότι ο βαθμός της απειλής εισόδου νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον υπό μελέτη κλάδο είναι μέτριος προς υψηλός.

ο **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο υποδηλώνει την ελκυστικότητά του και τον βαθμό κερδοφορίας του. Στην περίπτωση κατά την οποία η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν υψηλότερες τιμές και με τον τρόπο αυτό να επιτύχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων τους, προκειμένου να προσελκύσουν μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτικού κοινού, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα περιθώρια κέρδους τους που δύναται να αποκτηθούν.<sup>61</sup>

Επίσης, παρατηρείται στους περισσότερους κλάδους ότι οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες, καθώς μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να επιφέρει την αντίστοιχη κίνηση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, ως αντίδραση σε αυτή. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, αποτελεί σημαντική

---

<sup>61</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.



απειλή σχετικά με τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους. Το επίπεδο του ανταγωνισμού ενός βιομηχανικού κλάδου επηρεάζεται, κυρίως, από παράγοντες, όπως τον αριθμό των ανταγωνιστών/ανταγωνιστές με ισοδύναμα μεγέθη, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας και την ποικιλομορφία των ανταγωνιστών, το ύψος του σταθερού κόστους, και τέλος το ύψος των εμποδίων εξόδου από τον κλάδο.<sup>62</sup>

Όταν ένας κλάδος αποτελείται από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, οι οποίοι διαθέτουν και ισοδύναμα μεγέθη, είναι υπαρκτός ο κίνδυνος ανάπτυξης έντονου ανταγωνισμού, καθώς οι επιχειρήσεις μελετούν προσεκτικά τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, όντας σε επιφυλακή, ώστε να ανταποδώσουν με ισάξια κίνηση-απάντηση. Στον υπό μελέτη κλάδο, ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι περιορισμένος, ενώ τα αντίστοιχα μεγέθη τους, βάσει κύκλου εργασιών, απέχουν σημαντικά, με το e-Food να αποτελεί τον σαφή ηγέτη, να ακολουθεί αρκετά πίσω η Wolt, ύστερα το Delivery.gr και τέλος, ακολουθεί ο πιο πρόσφατος «παίχτης» το Box της Cosmote, το οποίο εξαγόρασε προ ολίγου καιρού το Skroutz Food.<sup>63</sup>

Ο ρυθμός ανάπτυξης ενός κλάδου είναι ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο υποδηλώνει την ένταση του ανταγωνισμού που υφίσταται μεταξύ των ανταγωνιστών εντός του. Στην πρώιμη φάση κατά την οποία ο κλάδος βρίσκεται σε ανάπτυξη, όπως ο υπό εξέταση κλάδος, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχειριστούν με τον βέλτιστο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους τους, προκειμένου να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τον συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό του καταναλωτικού κοινού. Στο στάδιο αυτό, δηλαδή, οι επιχειρήσεις συνήθως δεν καταφεύγουν σε τακτικές προσέλκυσης πελατών από τους ανταγωνιστές τους. Έτσι, λοιπόν, όπως έχει γίνει ήδη νύξη ανωτέρω, ο υπό μελέτη κλάδος βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο με υψηλά επίπεδα ρυθμού ανάπτυξης, καθώς από το 2016 έως το 2020 έχει σημειώσει θεαματική άνοδο, της τάξης του 1.038,14%.<sup>64</sup> Όταν, ωστόσο, παρέλθει το στάδιο της ραγδαίας ανάπτυξης και ο κλάδος εισέλθει σε φάση ωρίμανσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις μάχονται, ώστε αφενός να

---

<sup>62</sup> Wheelen T., (2018) "*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*", Pearson.

<sup>63</sup> <https://www.capital.gr>

<sup>64</sup> <https://convertgroup.com>

αποσπιάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές και αφετέρου να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς.<sup>65</sup>

Παράλληλα, ο βαθμός διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, αποτελεί έναν επιπρόσθετο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στο εσωτερικό του. Όσο περισσότερο έχουν διαφοροποιήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες τους οι επιχειρήσεις, τόσο χαμηλότερη είναι, συνήθως, η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσά τους.<sup>66</sup> Εν προκειμένω, στον υπό μελέτη κλάδο, οι επιχειρήσεις διαθέτουν σχετικά διαφοροποιημένες πλατφόρμες εστιάζοντας σε διαφορετικά στοιχεία, όπως το πολύ καλό σύστημα εντοπισμού της παραγγελίας που παρέχει η Wolt ή το σύστημα επιβράβευσης που προσφέρει το Box είτε μέσω έκπτωσης στην επόμενη παραγγελία είτε μέσω δωρεάν δεδομένων Internet Cosmote – What’s up.<sup>67</sup> Επίσης, για τον εν λόγω κλάδο, σημαντικό ρόλο κατά την επιλογή μιας πλατφόρμας έναντι κάποιας άλλης από τους πελάτες, διαδραματίζει ο αριθμός των συνεργαζόμενων καταστημάτων που περιλαμβάνονται σε αυτήν, όπως επίσης και ο χρόνος παράδοσης της παραγγελίας. Στα τελευταία αυτά χαρακτηριστικά ξεχωρίζουν κυρίως το e-Food και η Wolt.

Όσον αφορά το σταθερό κόστος, όταν κατέχει μεγάλο ποσοστό συμμετοχής στο συνολικό κόστος παραγωγής, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν να χρησιμοποιούν ολόκληρη ή ένα αρκετά σημαντικό μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας, προκειμένου να κατανείμουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος κι έτσι να μειωθεί το μοναδιαίο κόστος του.<sup>68</sup> Στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, οι εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν πολύ υψηλό σταθερό κόστος, καθώς δεν απαιτούνται μεγάλες βιομηχανικές εγκαταστάσεις και γενικότερα μεγάλος αριθμός περιουσιακών στοιχείων πάγιου ενεργητικού.

Ως απόρροια του άνωθεν και σε συνδυασμό με τις ποικίλες δυνατότητες δραστηριοποίησης σε διαφορετικούς κλάδους του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, γίνεται αντιληπτό ότι τα εμπόδια εξόδου για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις από τον υπό εξέταση κλάδο δεν είναι υψηλά.

---

<sup>65</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>66</sup> Wheelen T., (2018) “Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability”, Pearson.

<sup>67</sup> <https://www.businessdaily.gr>

<sup>68</sup> Garrison, et al., (2018) “Managerial Accounting”, Mc Graw – Hill.

Συμπερασματικά, λοιπόν, εξάγεται ότι το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ είναι μέτριο.

ο **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Όταν τα έξοδα για την αγορά πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, γίνεται αντιληπτό ότι οι προμηθευτές έχουν τη δύναμη, μέσω της αύξησης των τιμών ή τη μείωση της ποιότητας των πρώτων υλών τους, να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος και κατ' επέκταση το ποσοστό κερδοφορίας της επιχείρησης.<sup>69</sup> Επομένως, από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ακολούθως αναλύονται οι επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Ο αριθμός των προμηθευτών πρώτων υλών είναι ένας παράγοντας καίριας σημασίας καθώς, αν για παράδειγμα, ο κλάδος κυριαρχείται από μικρό αριθμό προμηθευτών, τότε μειώνεται η δυνατότητα των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές και ποιότητα πρώτων υλών.<sup>70</sup> Στον υπό μελέτη κλάδο, ο αριθμός των προμηθευτών μπορεί να θεωρηθεί μεγάλος, ενώ οι απαιτήσεις των υφιστάμενων εταιρειών του κλάδου σε πρώτες ύλες είναι σχετικά περιορισμένες. Οι προμηθευτές τους είναι ως επί το πλείστον προμηθευτές υπηρεσιών IT, software λογισμικού, τεχνολογικού εξοπλισμού και τέλος, ύλης γραφείου. Επομένως, όσον αφορά την εν λόγω κατηγορία προμηθευτών η διαπραγματευτική τους δύναμη χαρακτηρίζεται ως μικρή.

Από την άλλη μεριά, η έτερη κατηγορία προμηθευτών, δηλαδή τα ίδια τα σούπερ-μάρκετ, διαθέτουν εμφανώς μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις εταιρείες του υπό μελέτη κλάδου, καθώς πρόκειται για εταιρείες μεγάλου βεληνεκούς με πολύ υψηλούς κύκλους εργασιών. Αν και ο αριθμός τους δε χαρακτηρίζεται μικρός, είναι σαφώς μεγαλύτερα τα οικονομικά μεγέθη τους από τις εταιρείες του κλάδου, γεγονός που δυσχεραίνει τη θέση τους για να διαπραγματευτούν συμβάσεις με ευνοϊκότερους όρους.

Όσον αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες των προμηθευτών εξοπλισμού, είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζονται

---

<sup>69</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Μπένου Γ.

<sup>70</sup> Wheelen T., (2018) "*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*", Pearson.

ως μετρίως διαφοροποιημένα. Όπως για παράδειγμα, τα διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα ERP τα οποία προμηθεύουν εταιρείες λογισμικού. Οι συγκεκριμένοι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν κάποιο «κόστος μετακίνησης» προς τις αγοράστριες εταιρείες του κλάδου, διότι στην περίπτωση που επιθυμούν να αλλάξουν το πληροφοριακό σύστημά τους, δημιουργείται ένα «επιπλέον κόστος» καθώς απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα εγκατάστασης του συστήματος αλλά και επανεκπαίδευσης του προσωπικού σε αυτό. Από την άλλη, τα προσφερόμενα προϊόντα των σούπερ-μάρκετ είναι σχεδόν τυποποιημένα και χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης.

Τέλος αλλά εξίσου σημαντικό, αποτελεί η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός από τους προμηθευτές, με σκοπό να ανταγωνιστούν άμεσα τις επιχειρήσεις – αγοραστές τους. Εν προκειμένω, όσον αφορά τους προμηθευτές εξοπλισμού, δε θεωρείται ότι υπάρχει τέτοια δυνατότητα επέκτασης. Από την άλλη πλευρά, τα σούπερ-μάρκετ ως προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και μάλιστα αρκετά (π.χ. ΑΒ και ΑΝΕΔΗΚ–ΚΡΗΤΙΚΟΣ), έχουν ήδη προχωρήσει σε αυτό το στάδιο δημιουργώντας δική τους ιστοσελίδα, από την οποία μπορούν οι αγοραστές να παραγγείλουν τα προϊόντα που επιθυμούν. Παρ' όλα αυτά, έχουν επιλέξει να συνεργάζονται με τις εταιρείες – ενδιάμεσους του υπό μελέτη κλάδου, διότι ως φαίνεται, εκτός των άλλων, διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό το “know how” από εκείνες.

Συμπερασματικά, ύστερα από την ανωτέρω ανάλυση, εξάγεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξοπλισμού είναι χαμηλή, ενώ των προμηθευτών – σούπερ-μάρκετ χαρακτηρίζεται ως μέτρια προς ισχυρή.

ο **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν για κατώτερες τιμές, να διαπραγματεύονται για υψηλότερης ποιότητας προϊόντα ή περισσότερες υπηρεσίες και να στρέφουν τον έναν ανταγωνιστή εναντίον του άλλου.<sup>71</sup> Κάτωθι παρουσιάζονται διεξοδικά οι παράγοντες που σχετίζονται και καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, οι οποίοι ωστόσο, εν προκειμένω, αποτελούν τους τελικούς καταναλωτές κι όχι επιχειρήσεις.

---

<sup>71</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.

Αρχικά, ο αριθμός των αγοραστών σε έναν βιομηχανικό κλάδο αποτελεί παράγοντα κριτικής σημασίας, καθώς όταν για παράδειγμα η συγκέντρωσή τους είναι χαμηλή, τότε εντείνεται ο βαθμός του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου διότι δεν έχουν την «πολυτέλεια» να απωλέσουν οποιονδήποτε πελάτη. Στην προκειμένη περίπτωση που μελετάται, η συγκέντρωση των αγοραστών είναι σχετικά μεγάλη και αναμένεται να διευρυνθεί περαιτέρω, οπότε αναφορικά με το συγκεκριμένο κριτήριο η δύναμη των αγοραστών είναι περιορισμένη.

Εν συνεχεία, όταν οι αγοραστές πραγματοποιούν αγορές μεγάλου όγκου, τότε μπορούν να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους στα σχετικά συμβόλαια συνεργασιών που επισυνάπτουν και να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές. Στην προκειμένη περίπτωση, οι αγοραστές δεν έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε καμία από αυτές τις ενέργειες, παρά μόνο όταν πραγματοποιούν αγορές μεγαλύτερης ποσότητας σε αξία ή συχνότερα, τότε κερδίζουν παραπάνω «πόντους» επιβράβευσης ή κάποια έκπτωση για μελλοντική παραγγελία, ανάλογα με την εταιρεία.

Ο επόμενος παράγοντας που επηρεάζει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αποτελεί ο βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από τις επιχειρήσεις ενός βιομηχανικού κλάδου. Όταν το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο, τότε το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές από τη μία εταιρεία στην άλλη είναι χαμηλό διότι υπάρχει ποικιλία εναλλακτικών επιλογών.<sup>72</sup> Στον υπό εξέταση κλάδο, οι πλατφόρμες των υφισταμένων εταιρειών είναι σχετικά διαφοροποιημένες είτε ως προς τη λειτουργικότητά τους είτε προς το σύστημα επιβράβευσης ή τους χρόνους διανομής των παραγγελιών. Άρα, είναι συνεπακόλουθο ότι η δύναμη των αγοραστών, εν προκειμένω, είναι μέτρια.

Επιπλέον, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου δραστηριοποιούνται μέσω του Διαδικτύου πέρα από τα σχετικά οφέλη, σημαίνει ότι οι αγοραστές έχουν και τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλη τη διαθέσιμη πληροφόρηση, σχετικά με τις τιμές, τις προσφορές και γενικότερα τις υπηρεσίες που παρέχουν όλοι οι ανταγωνιστές του κλάδου. Με τον τρόπο αυτόν, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

---

<sup>72</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

Τελευταίο αλλά και πιο σημαντικό για την υπό μελέτη περίπτωση, αποτελεί η δυνατότητα υποκατάστασης που κατέχουν οι αγοραστές αναφορικά με την υπηρεσία καθαυτή που παρέχεται από τις υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, οι αγοραστές μπορούν πολύ απλά να παρακάμψουν τις εν λόγω προσφερόμενες υπηρεσίες των εταιρειών—ενδιάμεσων και να πραγματοποιήσουν οι ίδιοι τις αγορές τους μεταβαίνοντας στα φυσικά καταστήματα των σούπερ-μάρκετ. Το γεγονός αυτό, αυξάνει σημαντικά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου.

Εν κατακλείδι, ύστερα από την ανωτέρω ανάλυση του εν λόγω κριτηρίου εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του υπό εξέταση κλάδου είναι μέτρια προς ισχυρή.

- ο **Απειλή από υποκατάστατα**

Ως υποκατάστατο προϊόν λογίζεται αυτό το οποίο αν και εμφανίζεται ως ένα προϊόν με διαφορετικά χαρακτηριστικά, μπορεί να ικανοποιήσει παρόμοιες ανάγκες με τα προϊόντα ενός άλλου κλάδου. Τα υποκατάστατα προϊόντα λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας σε σχέση με τα ενδεχόμενα περιθώρια κέρδους, καθώς θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων/υπηρεσιών των ανταγωνιζόμενων εταιρειών ενός κλάδου. Για παράδειγμα, το τσάι που αποτελεί υποκατάστατο του καφέ, όταν η τιμή του δεύτερου αυξηθεί για κάποιον λόγο αρκετά, τότε αρχίζει να αυξάνεται η ζήτηση του πρώτου, δηλαδή το τσάι. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο το τσάι θέτει ένα «ταβάνι» ως προς την τιμολόγηση του καφέ.

Ορισμένες φορές, η διαδικασία εντοπισμού πιθανών υποκατάστατων προϊόντων/υπηρεσιών ανταγωνιστών διαφορετικών κλάδων, τα οποία μπορούν να επιτελέσουν παρόμοιο έργο με τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες του εν λόγω κλάδου, αποτελεί δύσκολη υπόθεση.<sup>73</sup> Στην υπό μελέτη περίπτωση, ως υποκατάστατα «προϊόντα/υπηρεσίες» μπορούν να θεωρηθούν τα ίδια τα σούπερ-μάρκετ που διαθέτουν φυσικά καταστήματα. Από τη μία πλευρά, ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ο ίδιος, με τα δικά του κριτήρια, ανάμεσα σε όλα τα προϊόντα που διατίθενται προς πώληση, αλλά από την πλευρά, θα σπαταλήσει περισσότερο χρόνο, κόπο και ενδεχομένως έμμεσα έξοδα (π.χ. καύσιμα για το αυτοκίνητο) καθώς επιφορτίζεται ο ίδιος με τη μεταφορά των προϊόντων του.

---

<sup>73</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.

Συμπερασματικά, αναφορικά με το εν λόγω κριτήριο, προκύπτει ότι η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μέτρια προς ισχυρή.

ο **Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών**

Ο έκτος επιπρόσθετος παράγοντας που συμπληρώνει το υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει μια ποικιλία διαφόρων ενδιαφερομένων μερών του άμεσου περιβάλλοντος, των οποίων η ανάλυση δεν πρέπει να παραληφθεί. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι εκάστοτε κυβερνήσεις, τα εργατικά σωματεία, οι επιχειρήσεις συμπληρωματικών προϊόντων, εμπορικοί συνεταιρισμοί και οι τοπικές κοινότητες.

Στον υπό μελέτη κλάδο, η κυβέρνηση δεν ασκεί ισχυρή παρεμβατική πολιτική καθώς ακολουθεί συνήθως, ως κράτος – μέλος, τις ευρωπαϊκές Οδηγίες που εκδίδονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρ' όλα αυτά με την έκδοση του Νόμου 4796/2021, Άρ. 57, υποχρεώνονται οι επιχειρήσεις υπεραγορών τροφίμων με ετήσιο κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τα ενενήντα εκατομμύρια ευρώ να εισάγουν ένα σύνολο δεδομένων (π.χ. την τιμή των προϊόντων) στην ηλεκτρονική πλατφόρμα "e-katanolotis".<sup>74</sup> Ο συγκεκριμένος νόμος θεωρείται ότι έχει θετικό αντίκτυπο για τις εταιρείες του υπό μελέτη κλάδου, καθώς στην ουσία προετοιμάζει και «αναγκάζει» τα σούπερ-μάρκετ να στραφούν προς τη δική τους κατεύθυνση, περιορίζοντας τις ενδεχόμενες αναστολές τους αλλά και μέρος της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

Από την άλλη μεριά, η ανεξάρτητη ρυθμιστική αρχή τηλεπικοινωνιών ΕΕΕΤ, επιβάλλει ορισμένες φορές ρυθμιστικές υποχρεώσεις και τιμολογιακό έλεγχο στις επιχειρήσεις του κλάδου τηλεπικοινωνιών που αυτό με τη σειρά του επηρεάζει και τις επιχειρήσεις του υπό μελέτη κλάδου, αντίστοιχα.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις συμπληρωματικών προϊόντων, όπως οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και Η/Υ, smartphone, tablet και άλλων σχετικών συσκευών επηρεάζουν κι εκείνες με τη σειρά τους τις εταιρείες του κλάδου Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, κυρίως μέσα από την τιμή και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων τους. Σχετικά με τα παρεχόμενα πακέτα τηλεπικοινωνίας και Διαδικτύου, υπάρχει μεγάλη ποικιλία επιλογών, όπως 4G, 5G ή δίκτυο οπτικών ινών, με τιμές που κυμαίνονται από προσιτές μέχρι πιο υψηλές. Αντίστοιχα, όσον αφορά τις συσκευές, υπάρχει τεράστια γκάμα

---

<sup>74</sup> <http://www.odigostoupoliti.eu>

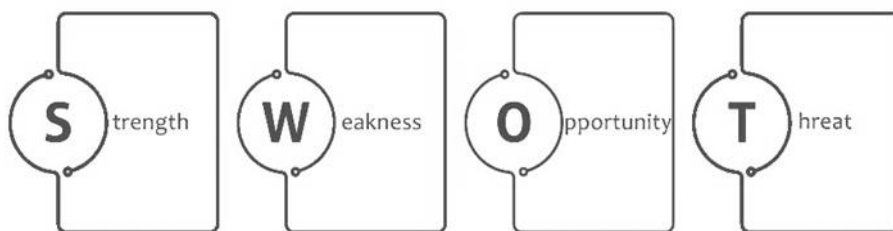
επιλογών που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις με, επίσης, προσιτές τιμές και επιθυμητή ποιότητα.

Τέλος, αναφορικά με τα εργατικά σωματεία, αποτελεί γεγονός ότι είναι πολυάριθμα και ασκούν μεγάλη επιρροή στην Ελλάδα, προξενώντας ορισμένες φορές προβλήματα δυσλειτουργικότητας στις επιχειρήσεις. Κάποια παραδείγματα σχετικών εργατικών σωματείων αποτελούν η ΓΕΣΕΕ και η ΑΔΕΔΥ, τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο όσον αφορά τις κινητοποιήσεις και τις απεργίες εργαζομένων από όλους τους κλάδους.

Συμπερασματικά, όσον αφορά το εν λόγω κριτήριο εξάγεται ότι ο βαθμός επιρροής από τα παραπάνω ενδιαφερόμενα μέρη είναι μέτριος.

### 3.3. Ανάλυση SWOT

Ύστερα, λοιπόν, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (μακρο- και μικρο-) και τα συγκεντρωθέντα δεδομένα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ακολουθεί η σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ανάλυση SWOT και προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Κατά την ανάλυση SWOT ομαδοποιείται το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας με την εφαρμογή ενός γενικού υποδείγματος, ώστε από τη μία, να εκτιμηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και από την άλλη να εντοπιστούν οι δυνητικές ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.<sup>75</sup>



Εικόνα 4: "Υπόδειγμα SWOT"

<sup>75</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.



Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης SWOT αποτελεί ο προσδιορισμός των αποφάσεων που πρέπει να λάβει η επιχείρηση, ώστε αφενός, να διατηρήσει τις δυνάμεις της (βασικές ικανότητες + ξεχωριστές ικανότητες) και να διορθώσει ή και υπερβεί τις αδυναμίες της και αφετέρου, τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να εκμεταλλευτεί τις δυνητικές ευκαιρίες ή να αποφύγει τις δυνητικές απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.<sup>76</sup>

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο κάτωθι διάγραμμα 5, τους πόρους και τις ικανότητές της. Κάθε φορά που η επιχείρηση προβαίνει στη σύγκριση της αλυσίδας αξίας της με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, είναι απαραίτητο να υπερέχει ώστε να εμφανίζει περισσότερες δυνάμεις και λιγότερες αδυναμίες.



Διάγραμμα 5: "Αλυσίδα αξίας της επιχείρησης"

Επιπροσθέτως, κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογούνται οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης υπό το πρίσμα του πλαισίου ανάλυσης VRIO, απαντώντας στις εξής τέσσερις ερωτήσεις:

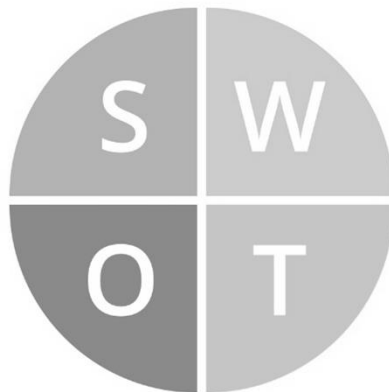
1. **Valuable** (Πολύτιμο): Προσθέτει αξία στον αγοραστή και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

<sup>76</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

2. **Rareness** (Σπανιότητα): Την διαθέτουν σε παρόμοιο επίπεδο, το πολύ, ένας ή και ιδανικά κανένας άλλος ανταγωνιστής;
3. **Imitability** (Μη αντιγράψιμο): Έχουν οι ανταγωνιστές την οικονομική δυνατότητα να την αντιγράψουν;
4. **Organization** (Καινοτομία): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη με τέτοιον τρόπο ώστε να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τους πόρους της;

Αν η απάντηση σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι καταφατική για κάποια συγκεκριμένη ικανότητα, τότε μπορεί να θεωρηθεί ως δύναμη και κατ' επέκταση ξεχωριστή ικανότητα. Αυτό δυνητικά θα μπορούσε να αποτελέσει για την επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις.<sup>77</sup>

Συμπερασματικά, λοιπόν, λαμβάνοντας υπ' όψη και τα παραπάνω ακολουθεί η ανάλυση SWOT (ΔΑΕΑ) που περιλαμβάνει όλες τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές για την υπό μελέτη επιχείρηση.



### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)**

- Αναμενόμενη μεγαλύτερη διείσδυση του Διαδικτύου και ειδικότερα, σύμφωνα με σχετικές έρευνες.
- Χαμηλά εμπόδια εισόδου στον υπό εξέταση κλάδο, δίνοντας τη δυνατότητα για διεκδίκηση μεριδίου αγοράς από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.
- Ανώριμη αγορά που αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς προσφέροντας ευκαιρίες για ελκυστικά περιθώρια κέρδους.

---

<sup>77</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.

- Ευκαιρίες που απορρέουν από την ενθάρρυνση αλλά και υλοποίηση έργων του Κράτους με φόντο τον ταχύτερο τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των υποδομών της χώρας.
- Κυβερνητικές πολιτικές (π.χ. Νόμος 4796/2021) που καταρχάς επισπεύδουν την ανάπτυξη του υπό μελέτη κλάδου και υποχρεώνουν τις μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών να στραφούν προς αυτόν, μειώνοντας έτσι μέρος της διαπραγματευτικής τους δύναμης, γεγονός που αποτελεί ευκαιρία για την υπό ίδρυση εταιρεία.
- Αναπτυξιακά προγράμματα χρηματοδότησης για υπό ίδρυση και υφιστάμενες εταιρείες, όπως ο Αναπτυξιακός Νόμος 4399/2016.
- Χαμηλές ανάγκες σε κεφαλαιουχικές δαπάνες αναφορικά με την αγορά ενσώματων στοιχείων παγίου ενεργητικού σε συνδυασμό με το περιορισμένο σταθερό κόστος, διευκολύνοντας την είσοδο της υπό μελέτη εταιρείας στον εν λόγω κλάδο, καθώς επίσης και την παραμονή της σε αυτόν.
- Δυνατότητα επίτευξης μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους λόγω του περιορισμένου αριθμού ανταγωνιστών, με εμφανείς αποκλίσεις στα μερίδια αγοράς τους.

### **ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)**

- Ισχυρή, σε γενικές γραμμές, διαπραγματευτική δύναμη των σούπερ-μάρκετ που ενδεχομένως θα δυσκολέψουν την επίτευξη συνεργασίας με ευνοϊκούς όρους για την υπό μελέτη εταιρεία.
- Ύπαρξη ανταγωνιστών με ισχυρά brand names και δυνατότητα εφαρμογής επιθετικού μάρκετινγκ, ώστε να καταλάβουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.
- Ρυθμιστικές υποχρεώσεις από την ΕΕΤΤ που ενδεχομένως θα επηρεάσουν και τις επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου, όπως και την υπό ίδρυση εταιρεία.
- Απειλή από τα υποκατάστατα, δηλαδή τα ίδια τα σούπερ-μάρκετ, διότι διαθέτουν φυσικά καταστήματα και οι καταναλωτές, σε αυτόν τον κλάδο, έχουν συνηθίσει να πραγματοποιούν τις αγορές τους με αυτόν τον τρόπο.
- Ανάγκες για υψηλές κεφαλαιουχικές δαπάνες όσον αφορά τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της υπό μελέτη εταιρείας.
- Χαμηλά εμπόδια εισόδου νεοεισερχομένων, γεγονός το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τον ταχύτερο κορεσμό του κλάδου και τη συμπίεση των κερδών.

### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)**

- Αρκετά διαφοροποιημένες προσφερόμενες υπηρεσίες από την πλατφόρμα της υπό μελέτη εταιρείας, στοχεύοντας στην πρόσθεση μεγαλύτερης αξίας προς τους καταναλωτές.
- Υπηρεσίες στατιστικής ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων για την πώληση αυτών προς τα σούπερ-μάρκετ.
- Εναλλακτικός και ανταγωνιστικός τρόπος τιμολόγησης που προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία έναντι των ανταγωνιστών.
- Μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, όπου δραστηριοποιούνται τα σούπερ-μάρκετ, προσφέροντας τη δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης της εφαρμογής σε μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών.
- Εύκολο στη χρήση περιβάλλον της πλατφόρμας, συμβατό με τα λειτουργικά Android, IOS και Windows.
- Δυνατότητα ταχείας παράδοσης της παραγγελίας και επιλογής από τους καταναλωτές όσον αφορά την ώρα παράδοσης της παραγγελίας.
- Δυνατότητα διαφήμισης μέσω της εφαρμογής για εταιρείες.
- Δημιουργία ανταγωνιστικών προσφορών σε συνεργασία με τους διαφημιζόμενους.

### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)**

- Περιορισμένο κεφάλαιο επένδυσης.
- Αυξημένη εξάρτηση από ξένα κεφάλαια.
- Μικρή διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στα σούπερ-μάρκετ.
- Έλλειψη know-how και εμπειρίας όσον αφορά την αγορά.
- Περιορισμένο δίκτυο γνωριμιών.
- Αδυναμία διανομής των προϊόντων, η οποία θα πραγματοποιείται από τα σούπερ-μάρκετ, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο της συγκεκριμένης διαδικασίας πολύ δύσκολη έως αδύνατη.
- Δραστηριοποίηση μόνο στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ.

## 3.4. Στρατηγικές της επιχείρησης

### 3.4.1. Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο αποδεκτό σχέδιο, το οποίο δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση πρόκειται να επιτύχει την αποστολή και τους αντικειμενικούς σκοπούς που η ίδια έχει θέσει. Συμβάλλει, δε, στη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Η στρατηγική σε μία τυπική διευρυμένη επιχείρηση διακρίνεται σε τρία επίπεδα: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy).<sup>78</sup>

Το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής αφορά τις διευρυμένες και πολυτμηματικές επιχειρήσεις και περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης σε όρους ανάπτυξης και διαχείρισης των βασικών της επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων της, ώστε να καταφέρει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών.<sup>79</sup> Σε γενικό πλαίσιο, η επιχειρησιακή στρατηγική εντάσσεται μεταξύ των τριών βασικών κατηγοριών, της ανάπτυξης (growth), της σταθεροποίησης (stabilization) και της περισυλλογής (retrenchment), και διαμορφώνεται από την ανώτατη διοίκηση, εν προκειμένω τα δύο ιδρυτικά μέλη της υπό μελέτη επιχείρησης. Η υπό μελέτη επιχείρηση, σε πρώτο στάδιο λόγω του μικρού μεγέθους δε θα διαθέτει αυτό το επίπεδο στρατηγικής. Αργότερα, εφόσον έχει επιτύχει τις επιθυμητές επιδόσεις και διευρυνθεί, αποτελεί ως στόχος της να πραγματοποιεί η ίδια τις διανομές των προϊόντων ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, μέσω εσωτερικής ή και εξωτερικής ανάπτυξης (outsourcing και leasing). Επίσης, σαν μακροπρόθεσμο στόχο έχει θέσει να δραστηριοποιηθεί και σε άλλους κλάδους του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, όπως του Έτοιμου Φαγητού, ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση.

Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής ή ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατή η δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Η εν λόγω στρατηγική διαμορφώνεται και εφαρμόζεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων

---

<sup>78</sup> Wheelen T., (2018) "*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*", Pearson.

<sup>79</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Μπένου Γ.

και εστιάζει στη βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικής θέσης των προσφερόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών ενός οργανισμού εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου ή τμήματος της αγοράς. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα νοείται είτε μία ολοκληρωμένη οντότητα είτε μια επιχειρηματική μονάδα ως μέρος ενός συνόλου από επιχειρηματικές μονάδες που λειτουργούν αυτόνομα ή και ανεξάρτητα στο πλαίσιο ενός Ομίλου.<sup>80</sup> Η υπό εξέταση επιχείρηση, πρόκειται να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς οι υπηρεσίες της, οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένες από αυτές των υφιστάμενων ανταγωνιστών του κλάδου, θα αφορούν το σύνολο του καταναλωτικού κοινού που έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Επίσης, όσον αφορά τις υπηρεσίες προβλέψεων και στατιστικής ανάλυσης δεδομένων για τα πωλούμενα προϊόντα, η από μελέτη επιχείρηση θα ακολουθήσει στρατηγική με εστίαση στη διαφοροποίηση, καθώς οι εν λόγω υπηρεσίες θα απευθύνονται στα σούπερ-μάρκετ.

Τέλος, ακολουθεί το λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής το οποίο πραγματοποιείται από κάποιον λειτουργικό τομέα της επιχείρησης (executive management, ήτοι χρηματοοικονομικός διευθυντής, διευθυντής παραγωγής κ.α.), με απώτερο στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στρατηγικών ενός ομίλου και ή και μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα από την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Στην ουσία, η λειτουργική στρατηγική δρα υποστηρικτικά, ώστε, μέσω της ανάπτυξης μίας διακεκριμένης ικανότητας, να παρέχει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση να συμβάλλει στην υλοποίηση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.<sup>81</sup> Όσον αφορά το εν λόγω επίπεδο στρατηγικής, η υπό μελέτη επιχείρηση θα ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές:

- Ενεργή διαφήμιση και γενικότερα επιθετικό μάρκετινγκ, ώστε να αναπτυχθεί το brand name και η φήμη της εταιρείας.
- Πιο συγκεκριμένα, ο κύριος όγκος διαφημίσεων θα προβάλλεται μέσω Διαδικτύου κι ένα μικρότερο ποσοστό μέσω της τηλεόρασης, το οποίο εξακολουθεί να αποτελεί το αποτελεσματικότερο κανάλι διαφήμισης.
- Εφαρμογή τιμολογιακής πολιτικής αρκετά ευέλικτης και ανταγωνιστικής.
- Πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της πλατφόρμας.
- Ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών (bonus) για το προσωπικό της εταιρείας.

---

<sup>80</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ.

<sup>81</sup> Wheelen T., (2018) "Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability", Pearson.

- Προώθηση των premium υπηρεσιών της εταιρείας, που περιλαμβάνουν τις στατιστικές αναλύσεις και προβλέψεις δεδομένων των πωλούμενων προϊόντων.
- Συνεχής έρευνα με σκοπό τον εντοπισμό νέων και βελτιωμένων υπηρεσιών, ώστε να συμβαδίζουν με την αύξηση του αριθμού των πελατών.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων επιβράβευσης πελατών.
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών μέσω ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και προγράμματος τεχνητής νοημοσύνης.
- Επιλογή και χρήση κατάλληλων τεχνολογικών μέσων, όπως πληροφοριακό σύστημα ERP, software και hardware, ώστε να διασφαλιστεί η επιθυμητή επίδοση της εφαρμογής.
- Συνεργασία με τρίτο πάροχο, ώστε να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία της ηλεκτρονικής πληρωμής θα είναι απόλυτα ασφαλής.

### 3.4.2. Πολιτικές

Η πολιτική αποτελεί μια γενική κατευθυντήρια γραμμή, η οποία συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνδέοντας τη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής με τη διαδικασία υλοποίησής της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές, ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί της δρουν και λαμβάνουν αποφάσεις βάσει της αποστολής, των αντικειμενικών σκοπών και των στρατηγικών που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού.<sup>82</sup> Έτσι, λοιπόν, η υπό μελέτη επιχείρηση πρόκειται να εφαρμόσει τις εξής πολιτικές:

- Πολιτική Προστασίας Πνευματικής Ιδιοκτησίας,
- Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και Πολιτική Απορρήτου,
- Πολιτική Επιστροφής Χρημάτων σε περιπτώσεις ακύρωσης ή τροποποίησης της παραγγελίας,
- Πολιτική Ασφαλούς Ηλεκτρονικής Πληρωμής,
- Πολιτική Περιορισμού Ευθύνης, π.χ. όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή τη συντήρησή τους,
- Πολιτική Προστασίας Καταναλωτή,
- Κώδικας Δεοντολογίας & Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς,
- Πολιτική περί Κατάχρησης Προνομιακών Πληροφοριών.

---

<sup>82</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.

### 3.4.3. Τακτικές

Οι τακτικές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να προσδώσουν σε μία ορισμένη στρατηγική περισσότερο λεπτομερειακό προσανατολισμό. Στην πράξη, η τακτική αποτελεί ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό (operating) σχέδιο, το οποίο περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο υλοποίησης μιας στρατηγικής όσον αφορά τον χρόνο και τόπο που πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή. Έτσι, λοιπόν, οι τακτικές μπορούν να ταξινομηθούν σε τακτικές χρόνου και σε τακτικές τοποθέτησης στην αγορά.

Οι τακτικές χρόνου σχετίζονται με τη σειρά εισόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο και διακρίνονται στους “first movers” και στους “late movers” ή “late follower”. Οι first movers απολαμβάνουν ορισμένων πλεονεκτημάτων, όπως την ενίσχυση της φήμης της εταιρείας και την καθιέρωση του προϊόντος τους ή/και προσωρινά μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους ελλείψει ανταγωνισμού. Από την άλλη, ωστόσο, οι late movers έχουν τη δυνατότητα να μιμηθούν το προϊόν/υπηρεσία και να το βελτιώσουν αποφεύγοντας τις υψηλές δαπάνες σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Η υπό μελέτη επιχείρηση θεωρείται late mover, καθώς ήδη δραστηριοποιούνται άλλοι ανταγωνιστές στη συγκεκριμένη αγορά, με διαρκή προσπάθεια ωστόσο, να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντί τους μέσα από τις διαφοροποιημένες προσφερόμενες υπηρεσίες της.

Οι τακτικές τοποθέτησης στην αγορά διακρίνονται σε επιθετικές και αμυντικές τακτικές. Οι επιθετικές περιλαμβάνουν την επίθεση κατά μέτωπον (frontal assault), την πλευρική επίθεση (flanking maneuver), την παρακαμπτήρια επίθεση (bypass attack), την κυκλωτική επίθεση (encirclement) και τέλος, τον ανταρτοπόλεμο (guerrilla warfare). Από την άλλη πλευρά, οι αμυντικές τακτικές περιλαμβάνουν τις εξής: ύψωση δομικών φραγμών (raise structural barriers), πραγματοποίηση αντεπίθεσης και μείωση της προσδοκώμενης ελκυστικότητας του κλάδου, για παράδειγμα με τη διατήρηση των τιμών σε πολύ χαμηλά επίπεδα.<sup>83</sup> Στην προκειμένη περίπτωση η υπό ίδρυση επιχείρηση, πρόκειται να ακολουθήσει τις επιθετικές τακτικές της παρακαμπτήριας επίθεσης, μέσω των νέων και διαφοροποιημένων υπηρεσιών που πρόκειται να προσφέρει, καθώς επίσης και της πλευρικής επίθεσης εκμεταλλευόμενη τα δυνατά της σημεία και τις αντίστοιχες αδυναμίες των υφιστάμενων ανταγωνιστών της.

---

<sup>83</sup> Wheelen T., (2018) “*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*”, Pearson.



### 3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα

Η γενική ιδέα της εταιρικής υπευθυνότητας προτείνει ότι μία ιδιωτική επιχείρηση έχει ευθύνες απέναντι στην κοινωνία, οι οποίες εκτείνονται πέρα από την κερδοφορία της. Συχνά συμβαίνει, οι στρατηγικές αποφάσεις να επηρεάζουν, όχι μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό της περιβάλλον, γι' αυτό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν καταστάσεις με αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα. Έτσι, λοιπόν, η υπό μελέτη επιχείρηση πρόκειται να υιοθετήσει και να προωθήσει ενεργά τους 17 στόχους της Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών για την ευημερία του πληθυσμού, την καταπολέμηση της φτώχειας και την προστασία του περιβάλλοντος.



Εικόνα 5: "Οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών", ΠΗΓΗ: <https://unric.org/>

Επιπλέον, το πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας της υπό μελέτη επιχείρησης θα στηρίζεται στους εξής τέσσερις βασικούς πυλώνες, στο πλαίσιο του μοντέλου εταιρικής υπευθυνότητας του Archie Carroll:<sup>84</sup>

1. Οικονομικές ευθύνες της επιχείρησης να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες που να προσφέρουν αξία στην κοινωνία και να αυξάνεται η κερδοφορία της.
2. Νομικές ευθύνες της επιχείρησης να συμμορφώνεται και να ακολουθεί τους νόμους που θεσπίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση, όπως για παράδειγμα η πρόσληψη προσωπικού να γίνεται βάσει των ικανοτήτων των υποψηφίων χωρίς να αποκλείεται κάποιος λόγω φυλής, φύλου ή θρησκευτικών πεποιθήσεων.
3. Ηθικές ευθύνες της επιχείρησης να εφαρμόζει τις αρχές της ηθικής, των ίσων ευκαιριών και της προσωπικής ανέλιξης, καθώς ο σημαντικότερος πόρος της υπό μελέτη επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.
4. Ευθύνες διαφάνειας για τις οποίες η υπό ίδρυση εταιρεία θα φροντίσει να συμμετέχει σε φιλανθρωπικές ενέργειες και να ενισχύει φιλανθρωπικά ιδρύματα, όπως το Χαμόγελο του Παιδιού.

### **3.5. Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της**

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες όπως έχουν ήδη αναφερθεί ανωτέρω, οι προσφερόμενες υπηρεσίες του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ παρέχουν τη δυνατότητα διεύρυνσης της αγοράς του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-to-C, γενικότερα. Στο σημείο αυτό θα οριστεί η δομή της αγοράς στην οποία θα απευθυνθούν οι υπηρεσίες της υπό εξέταση επιχείρησης.

#### **3.5.1. Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος**

Εν πρώτοις, θα παρατεθούν σχετικές πληροφορίες αναφορικά με τους κύριους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Οι κύριες ομάδες ανταγωνισμού των περιγραφόμενων υπηρεσιών αναλύονται στους εξής δύο:

---

<sup>84</sup> Wheelen T., (2018) "*Strategic management and business policy\_ globalization, innovation and sustainability*", Pearson.

- Διαδικτυακές εταιρείες, οι οποίες παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες διατηρώντας το δικό τους Ηλεκτρονικό Σούπερ-μάρκετ. Ως πλεονέκτημα των εν λόγω εταιρειών θα μπορούσε να θεωρηθεί ο λίγο καλύτερος χρόνος παράδοσης των παραγγελιών, αλλά από την άλλη η περιορισμένη ποικιλία προϊόντων, η έλλειψη προσφορών και το ύψος των σταθερών εξόδων λόγω της αποθήκευσης των προϊόντων και της διανομής τους, αποτελούν πολύ σημαντικά μειονεκτήματα.
- Διαδικτυακές εταιρείες, οι οποίες προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους του Η.Ε., όπως του Έτοιμου Φαγητού ή των Τηλεπικοινωνιών, κι έχουν εισέλθει πρόσφατα στον υπό εξέταση κλάδο προσφέροντας ανάλογες υπηρεσίες. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτών είναι η ποιότητα των εφαρμογών, τα προγράμματα επιβράβευσης για τους «πιστούς» πελάτες και η δυνατότητα προγραμματισμού της παραγγελίας. Από την άλλη, ωστόσο, ως μειονέκτημα θεωρείται ο περιορισμένος αριθμός των συνεργαζόμενων σούπερ-μάρκετ και η έλλειψη δυνατότητας σύγκρισης τιμών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία από τη μελέτη της Convert Group “ONLINE GROCERY TRENDS REPORT 2021”, οι κύριοι ανταγωνιστές, οι οποίοι απαρτίζουν τον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ ενώ διαθέτουν και φυσικά καταστήματα, είναι οι εξής:

- ab.gr (AB Vassilopoulos)
- bazaar-online.gr (Bazaar Group of Verouka)
- caremarket.gr (Sklavenitis)
- e-fresh.gr (το μόνο καθαρά ηλεκτρονικό σούπερ-μάρκετ)
- kritikos-easy.gr (Cretan)
- eshop.masoutis.gr (Masoutis)
- eshop.mymarket.gr (MyMarket)
- Market-In.gr
- thanopoulos.gr

Επιπλέον ακολουθούν οι τοπικοί και μικρότεροι «παίχτες» της αγοράς:

- insupermarket.gr
- onesupermarket.gr
- cleanmarket.gr
- agorazw.gr
- gosupermarket.gr
- pamesupermarket.gr
- xalkiadakis.gr

- και άλλοι

Τέλος, ακολουθεί η κατηγορία των εταιρειών–ενδιάμεσων, η οποία καταλαμβάνει το 25% του συνολικού κύκλου εργασιών του εν λόγω κλάδου. Οι συγκεκριμένες εταιρείες παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες παρόμοια με την υπό μελέτη επιχείρηση και κατά συνέπεια θεωρούνται ως οι άμεσοι ανταγωνιστές της. Ακολουθούν ως εξής, βάσει κύκλου εργασιών:<sup>85</sup>

- E-food (συνεργασία με την εταιρεία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ και πρόσφατα δημιουργία δικής του ηλεκτρονικής αγοράς e-market με τα βασικά είδη της εβδομάδας).
- Wolt (αρχική συνεργασία με την εταιρεία My Market, ενώ από τον φετινό Απρίλιο εγκαινίασε τη δική της ηλεκτρονική αγορά συνεργαζόμενη με την αλυσίδα σούπερ-μάρκετ Cash & Carry Metro).<sup>86</sup>
- Delivery.gr (συνεργασία με την αλυσίδα ΑΒ Βασιλόπουλος).
- Box.gr (συνεργασία με τις αλυσίδες ΜΑΣΟΥΤΗΣ και ΚΡΗΤΙΚΟΣ).

Στον εν λόγω κλάδο, λόγω της ιδιομορφίας του, η πλειονότητα των εταιρειών παρέχει τεχνολογία, η οποία απευθύνεται κυρίως στο κομμάτι αυτό της αγοράς που περιλαμβάνει τους innovators, early adapters και early majority adapters. Η υπό μελέτη επιχείρηση, μέσα από τις υψηλής ποιότητας και διαφοροποιημένες υπηρεσίες της θα στοχεύσει στο mass market, καθώς επίσης και στο “zero segment” προσπαθώντας να κερδίσει μερίδια αγοράς και να καθιερώσει τη θέση της στην αγορά.

### 3.5.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Οι εταιρείες στον κλάδο του Η.Ε. Β2C και δη, στον υπό κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ παρέχουν υπηρεσίες, οι οποίες αν και απευθύνονται σε όλους τους καταναλωτές που έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, προς το παρόν χαίρουν εκτίμησης από ένα μικρότερο ποσοστό καταναλωτών, περισσότερο εξοικειωμένο με αυτό. Ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί, ο εν λόγω κλάδος γνωρίζει έναν τρομερό ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, με τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτησή του να διακρίνονται στους εξής:

---

<sup>85</sup> <https://www.capital.gr>

<sup>86</sup> <https://www.capital.gr>

- Αστάθμητοι – υγειονομικοί παράγοντες (η πανδημική εξάπλωση του ιού αποτελεί τον κεντρικό παράγοντα που ενίσχυσε την άνοδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ και του Ηλεκτρονικού Εμπορίου γενικότερα).
- Οικονομικοί παράγοντες (αποτελεί γεγονός ότι η αυξομείωση στις τιμές των προϊόντων σούπερ-μάρκετ έχει ως συνεπακόλουθο την αντίστοιχη μεταβολή όσον αφορά των όγκο σε αξία του «καλαθιού» ωνίων από τους καταναλωτές).
- Κοινωνικοί παράγοντες (από τη μία, η μεγαλύτερη διείσδυση του Διαδικτύου στην κοινωνία μπορεί να προκαλέσει αύξηση της ζήτησης των συγκεκριμένων υπηρεσιών, αλλά από την άλλη η συνήθεια – αντίληψη των καταναλωτών ώστε να πραγματοποιούν τα ψώνια τους εκ τους σύνεγγυς κρατά προς τα κάτω τη ζήτηση).
- Τεχνολογικοί παράγοντες (π.χ. η γενική αναβάθμιση στις τεχνολογικές υποδομές της χώρας και ειδικά του Διαδικτύου αλλά και η προσφορά καλύτερης ποιότητας συσκευών).

### **3.5.3. Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης**

Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, θα επιχειρηθεί να γίνει μία προσεκτική εκτίμηση της ζήτησης για τις υπηρεσίες του κλάδου Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ στο μέλλον. Ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα για τον προσδιορισμό της έκτασης του επενδυτικού σχεδίου. Για να πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης πρέπει να προηγηθεί προσεκτική εκτίμηση μιας σειράς παραμέτρων, οι οποίες ενδεχομένως να επηρεάσουν την εξέλιξη της τρέχουσας αλλά και μελλοντικής πορείας της επένδυσης.

Εν προκειμένω, για τον προσδιορισμό της εγχώριας ζήτησης θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος προβολής της τάσεως. Πρόκειται να χρησιμοποιηθεί χρονοσειρά μεγέθους 8 ετών (2014 – 2021), προκειμένου να εξουδετερωθούν βραχυπρόθεσμες μεταβολές στη γενική οικονομική κατάσταση και να ενισχυθεί η ποιότητα της πρόβλεψης όσον αφορά τον προσδιορισμό της ζήτησης της αγοράς για τα επόμενα 5 έτη (2022 – 2026). Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας 2:

Λωρίδα χρόνου	Τιμές (εκατ. €)	Πρόβλεψη	Κατώτερο όριο εμπιστοσύνης	Ανώτερο όριο εμπιστοσύνης
2014	11,00			
2015	20,00			
2016	16,70			
2017	25,20			
2018	34,10			
2019	46,70			
2020	163,00			
2021	140,60*	140,60	140,60	140,60
2022		154,65	85,04	224,27
2023		175,06	103,29	246,84
2024		195,47	121,59	269,36
2025		215,88	139,93	291,84
2026		236,29	158,31	314,28

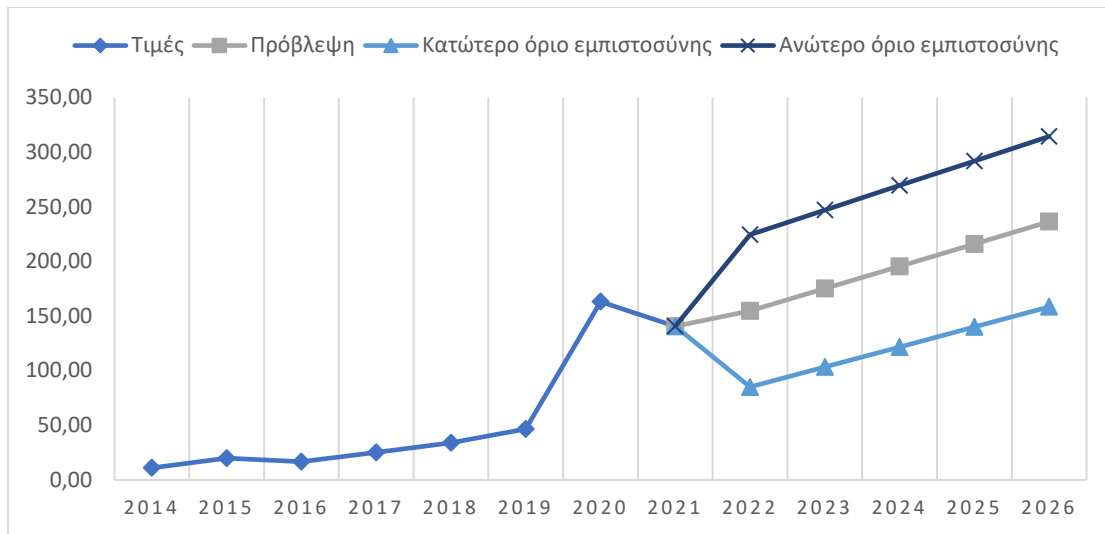
Πίνακας 2: "Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης υπηρεσιών Ηλ. Σούπερ-μάρκετ", Πηγή δεδομένων: Convert Group.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από τον ανωτέρω πίνακα, παρατηρείται ότι οι προοπτικές της συνολικής ζήτησης για την επόμενη πενταετία, είναι άκρως θετικές. Εν πρώτοις, όσον αφορά τον κύκλο εργασιών του κλάδου για το 2022, αναμένεται άνοδος της τάξης του 10% περίπου, ενώ μέχρι το 2026 το ποσοστό ανόδου θα αγγίξει το 68,06%, συγκριτικά σε κάθε περίπτωση με το 2021. Το γεγονός αυτό σημαίνει, ότι ο «τζίρος» του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ αναμένεται να καταλάβει το μερίδιο της τάξης του 2,15% σε σχέση με τη συνολική αξία της αγοράς των Σούπερ-μάρκετ. Σε αυτήν την εκτίμηση προβαίνει και η Convert Group, η οποία υποστηρίζει συγκεκριμένα, ότι το ποσοστό αυτό αναμένεται να αναρριχηθεί τα επόμενα χρόνια ακόμα περισσότερο, στο 16% επί του συνολικού κύκλου εργασιών της αγοράς των Σούπερ-μάρκετ, όπως κατέγραψε κι η Μ. Βρετανία το 2020.<sup>87</sup>

Στο διάγραμμα 6 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση της μελλοντικής ζήτησης υπηρεσιών Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, όπως προβλέπεται να διαμορφωθεί μέσα στην πενταετία 2022 – 2026:

\* αφορά στο 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2021

<sup>87</sup> <https://www.businessdaily.gr>



Διάγραμμα 6: "Ζήτηση υπηρεσιών Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ για την επόμενη πενταετία".

### 3.6. Στρατηγική & Μάρκετινγκ

Σε μία μελέτη σκοπιμότητας ο σχεδιασμός του Μάρκετινγκ έχει καθοριστική σημασία και αποτελεί αναγκαίο τμήμα της, προκειμένου να προβλεφθεί η επιτυχημένη ή μη πορεία του επενδυτικού σχεδίου. Στο σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνονται τα μέτρα και οι ειδικές στρατηγικές που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι του σχεδίου επένδυσης. Έτσι, λοιπόν, το σχέδιο μάρκετινγκ διαμορφώνεται υπό το πρίσμα του γενικότερου πλαισίου της στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου και απαρτίζεται από τις εξής δύο βασικές πτυχές:

- I. Τη στρατηγική διάσταση που αναφέρεται στη μακροχρόνια διαχείριση του μάρκετινγκ της επένδυσης.
- II. Τη λειτουργική διάσταση που αναφέρεται στην βραχυχρόνια χρήση των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν, των μέτρων και του προϋπολογισμού του κόστους όλων των προαναφερθέντων.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

### 3.6.1. Καθορισμός της αγοράς – στόχου

Η πρώτη ενέργεια προκειμένου να καταστεί δυνατή η ανάλυση της ζήτησης και της αγοράς, είναι να καθοριστεί η αγορά – στόχος του επενδυτικού σχεδίου και να περιγραφεί η δομή της εν λόγω αγοράς. Αρχικά, η επιλογή της αγοράς – στόχου αφορά στην οριοθέτηση της γεωγραφικής έκτασης, την οποία καλύπτουν οι λειτουργίες της συγκεκριμένης αγοράς.<sup>89</sup> Έτσι, λαμβάνοντας υπ' όψη τις το εύρος της εγχώριας αγοράς, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, καθώς επίσης και τα αντικειμενικά δεδομένα που την χαρακτηρίζουν, η αγορά – στόχος στην οποία πρόκειται να εισέλθει η υπό μελέτη επιχείρηση, είναι δυνητικά ολόκληρη η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα τα αστικά κέντρα όπου δραστηριοποιούνται αλυσίδες σούπερ-μάρκετ και υπάρχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Ο στόχος αυτός αποτελεί ένα προσιτό εγχείρημα, ακόμα και για μια νεοσύστατη εταιρεία, καθώς λόγω της ιδιαίτερης φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας (μέσω Διαδικτύου), αίρονται οι περιορισμοί τοπικότητας.

Πιο αναλυτικά, οι υπηρεσίες της υπό μελέτη επιχείρησης θα απευθύνονται σε δύο διακριτά τμήματα της αγοράς, φιλοδοξώντας να αποσπάσει μερίδιο αγοράς και να διεκδικήσει δυναμικά μια ανταγωνιστική θέση μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών του κλάδου. Η πρώτη αγορά – στόχος αφορά τους ιδιώτες, οι οποίοι με τη σειρά τους διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Οικογενειάρχες, οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς καταναλωτές των σούπερ-μάρκετ και λόγω του όγκου των αγορών τους, αποτελεί σημαντική διευκόλυνση η διανομή τους κατευθείαν σε αυτούς.
- Εργαζόμενοι, οι οποίοι διαθέτουν περιορισμένο χρόνο και προτιμούν να προγραμματίσουν πότε θα παραδοθεί η παραγγελία στο σπίτι τους αποφεύγοντας τον συνωστισμό και τις «ουρές» που σχηματίζονται στα ταμεία των σούπερ-μάρκετ.
- Λάτρεις της τεχνολογίας, οι οποίοι υιοθετούν από νωρίς τις νέες τάσεις και τις δυνατότητες που προσφέρουν, όπως φοιτητές και γενικότερα η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 18 – 35.

Η δεύτερη αγορά – στόχος εμπεριέχει τα ίδια τα σούπερ-μάρκετ, καθώς θα προσφέρονται δευτερευόντως και υπηρεσίες που θα περιλαμβάνουν την ανάλυση δεδομένων πωλήσεων και προβλέψεις, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία για τη συγκεκριμένη αγορά – στόχο.

---

<sup>89</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.



### **3.6.2. Καθορισμός της στρατηγικής Μάρκετινγκ**

Λόγω του νεοσύστατου της επιχείρησης, ο καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα και πρέπει να αντιμετωπιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, προκειμένου η υπό εξέταση επιχείρηση να διεισδύσει δυναμικά στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ και όχι μόνο. Έχοντας ως δεδομένο τις διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικές, η Simple Market θα προσπαθήσει να οικοδομήσει ένα ισχυρό brand name, ακολουθώντας αφενός τη στρατηγική της διαφοροποίησης προς την αγορά – στόχο των ιδιωτών που αναφέρθηκε ανωτέρω και αφετέρου της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, απευθυνόμενη προς την αγορά – στόχο των σούπερ-μάρκετ. Επιπλέον, προκειμένου να υποστηρίξει τον στόχο της για την ανάπτυξη ενός ισχυρού brand name, η υπό μελέτη εταιρεία θα ακολουθήσει μια στρατηγική επιθετικού μάρκετινγκ με συνεχείς διαφημίσεις τόσο στο Διαδίκτυο όσο και στην τηλεόραση.

### **3.6.3. Καθορισμός των στόχων Μάρκετινγκ**

Σε αυτό το σημείο θα προσδιοριστούν οι βασικοί στόχοι του Μάρκετινγκ, οι οποίοι θα αποτελέσουν τις θεμελιώδεις βάσεις για την υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της υπό μελέτη επιχείρησης.

Εν πρώτοις, στόχος της Simple Market κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, αποτελεί να αποσπάσει ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 0,48% (με βάση τα τελευταία δεδομένα), καθώς εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν περίπου 65.000 πωλήσεις μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ανωτέρω, ο κλάδος στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η υπό μελέτη επιχείρηση, αφορά έναν νεότευκτο και ανώριμο κλάδο, ο οποίος βρίσκεται ακόμα σε στάδιο έντονης ανάπτυξης και είναι κατάλληλος για την είσοδο νέων εταιρειών σε αυτόν. Επομένως, αν και το προαναφερθέν μερίδιο αγοράς μοιάζει ισχνό, στην πραγματικότητα είναι αρκετά ικανοποιητικό, ενώ αναμένεται να αυξηθεί σύντομα λόγω της διαρκούς διεύρυνσης της εν λόγω αγοράς. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στην υπό εξέταση επιχείρηση να πετύχει τις απαραίτητες εκείνες πωλήσεις, οι οποίες θα διασφαλίσουν σε πρώτο στάδιο τη βιωσιμότητά της αλλά και μελλοντικά τα επιθυμητά της κέρδη.

Στη συνέχεια, εφόσον η επιχείρηση θα έχει εξασφαλίσει τη δυναμική είσοδό της στη συγκεκριμένη αγορά, ως επόμενος στόχος της αποτελεί να εδραιώσει τη θέση της σε αυτήν μέσω της αύξησης του επιπέδου των πωλήσεών της, οι οποίες εκτιμάται ότι

θα γνωρίζουν έναν μέσο ρυθμό αύξησης ετησίως, της τάξης του 12%. Φερ' ειπείν, κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της, ο όγκος των πωλήσεων που θα πραγματοποιηθούν μέσω της εφαρμογής της, αναμένεται να προσεγγίσει τις 72.800. Έτσι, με αυτόν τον ρυθμό αύξησης, κατά την ολοκλήρωση της πρώτης πενταετίας από τη λειτουργία της υπό εξέταση επιχείρησης, οι πωλήσεις της πρόκειται να αυξηθούν κατά 57,35%, ποσοστό το οποίο κρίνεται ως ικανοποιητικό και παράλληλα ρεαλιστικό, συνυπολογίζοντας τις διαφημιστικές εκστρατείες της επιχείρησης αλλά και την προβλεπόμενη ζήτηση στις υπηρεσίες του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ.

#### **3.6.4. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ**

- Τμηματοποίηση της αγοράς (Market Segmentation)

Η Simple Market πρωταρχικά προσφέρει υπηρεσίες σύγκρισης και επιλογής προϊόντων σούπερ-μάρκετ μέσω Διαδικτύου, απευθυνόμενες σε όλους εκείνους τους ιδιώτες οι οποίοι χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, μεταξύ άλλων, για να αγοράσουν προϊόντα σούπερ-μάρκετ (segment marketing). Επιπλέον, δευτερευόντως, η εταιρεία εμπορεύεται υπηρεσίες/προϊόντα ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων, τα οποία μπορούν να φανούν χρήσιμα εργαλεία για τα σούπερ-μάρκετ (niche marketing).

Εν συνεχεία όσον αφορά την ψυχογραφική τμηματοποίηση της αγοράς, όπως έχει ήδη προαναφερθεί οι πελάτες της υπό εξέταση εταιρείας αποτελούν, οικογενειάρχες, εργαζόμενους, φοιτητές και γενικότερα λάτρεις της τεχνολογίας, επιχειρηματίες κ.ά. καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι ενδεχομένως ανήκουν στις κατηγορίες των “innovators”, “thinkers”, “believers”, “achievers” ή/και “experiencers”. Όσον αφορά, τους ιδιώτες πελάτες, πρόκειται για ανθρώπους οι οποίοι είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία λόγω του ακαδημαϊκού τους υποβάθρου ή την επιζητούν επειδή προτιμούν να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους εξοικονομώντας χρόνο και χρήματα.

Όσον αφορά τους πελάτες επιχειρήσεις – σούπερ-μάρκετ, πρόκειται για επιχειρηματίες πελάτες οι οποίοι επιζητούν εξειδικευμένα προϊόντα/υπηρεσίες, προκειμένου να αποκομίσουν οφέλη από αυτά ενισχύοντας τις επιδόσεις των διαδικασιών των επιχειρήσεών τους (behavioral segmentation – occasion).

- ο Στοχοθέτηση αγοράς (Targeting)

Η υπό εξέταση επιχείρηση, όπως γίνεται αντιληπτό, πρόκειται να ακολουθήσει διττή στρατηγική στοχοθέτηση (διάγραμμα 7), προσφέροντας αφενός υπηρεσίες σύγκρισης και επιλογής προϊόντων προς ιδιώτες, μέσω της εφαρμογής της που θα την χαρακτηρίζει η απλότητα στη χρήση της (εξού και το όνομα της εταιρείας Simple Market) και αφετέρου ποιοτικές υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων προς τα σούπερ-μάρκετ.



Διάγραμμα 7: "Η διττή στρατηγική - στοχοθέτησης της Simple Market"

- ο Τοποθέτηση (Positioning)

Η υπό εξέταση εταιρεία αποσκοπεί να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές για την τοποθέτηση των προϊόντων/υπηρεσιών της στην αγορά:

- Customer benefits strategy: οι παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας, υπό το πρίσμα της απλότητας στη χρήση τους, προσθέτουν μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές προς τους πελάτες, καθώς αποκομίζουν σημαντικά οφέλη όπως εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων.
- Application strategy: μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, η εν λόγω εταιρεία αποσκοπεί να προβάλει ότι προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τους αγοραστές της σε αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σε όλες τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Simple Market αποτελεί η απλότητα στη χρήση της εφαρμογής, η οποία είναι σχεδιασμένη με τέτοιον τρόπο, ώστε οι ιδιώτες πελάτες να διευκολύνονται κατά τη διαδικασία επιλογής των επιθυμητών προϊόντων εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και χρήματα, καθώς δε θα χρειάζεται να αναζητήσουν οι ίδιοι για τυχόν προσφορές ή σε ποιο σούπερ-μάρκετ διατίθενται τα οικονομικότερα προϊόντα. Επιπλέον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εν λόγω εταιρείας αποτελεί η στελέχωση καταρτισμένου προσωπικού με το οποίο θα διασφαλίζεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ανάλυσης, καθώς η τεχνολογία θα αποτελεί in-house οικοδόμημα. Τέλος, καθώς η εταιρεία θα είναι νεοεισερχόμενη στον εν λόγω κλάδο, πρόκειται να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ανταγωνιστικές τιμές, με επίσης ειδικά πακέτα προσφορών ιδιαίτερως όσον αφορά τις υπηρεσίες ανάλυσης. Έτσι, λοιπόν, η ακριβής τοποθέτηση της Simple Market στο παρακάτω διάγραμμα βρίσκεται στην κατηγορία “More for the same”.

## Generic Product Positions & Value Propositions

		Price		
		More	The same	Less
Benefits	More	More for more	More for the same	More for less
	The same			The same for less
	Less			Less for much less

Διάγραμμα 8: "Τοποθέτηση της Simple Market στην αγορά"

### 3.6.5. Καθορισμός του μείγματος Μάρκετινγκ

Ο συνδυασμός των εργαλείων του μάρκετινγκ πρέπει να καθορίζεται αναφορικά με τους πελάτες ή τελικούς χρήστες και τους διαύλους διανομής. Τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ, που σύμφωνα με τον P. Kotler αποτελούν το προϊόν (product), η διανομή (place), η προώθηση (promotion) και η τιμολόγηση (pricing) (4 Ps Marketing Mix), πρέπει να συνδυάζονται με βέλτιστο τρόπο, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να διεκδικήσει και αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο από την υφιστάμενη αγορά ή να αναπτύξει νέες αγορές για τα υφιστάμενα προϊόντα.<sup>90</sup> Τα τελευταία χρόνια, λόγω των συχνών μεταβολών και των νέων αναγκών της αγοράς, το παραπάνω μοντέλο μείγματος μάρκετινγκ έχει διευρυνθεί στα 7 P, με τη συμπλήρωση των παραγόντων της φυσικής παρουσίας (physical evidence), του ανθρώπινου παράγοντα (people) και της διαδικασίας (process).<sup>91</sup> Έτσι, λοιπόν, το μείγμα μάρκετινγκ της υπό μελέτη επιχείρησης αναλύεται στο πλαίσιο του μείγματος 7 P ως εξής:

i. Product (Προϊόν και Πολιτική Προϊόντος)

Η υπό εξέταση επιχείρηση πρόκειται να παρέχει υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου και πιο συγκεκριμένα από τη μία, υπηρεσίες σύγκρισης και επιλογής προϊόντων σούπερ-μάρκετ και από την άλλη υπηρεσίες/προϊόντα ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων. Όσον αφορά τις υπηρεσίες σύγκρισης, που αποτελούν το βασικό «προϊόν» της επιχείρησης, απευθύνονται στους οικιακούς καταναλωτές όπως οικογενειάρχες, εργαζομένους ή και επιχειρηματίες, με πρωταρχικό στόχο τη διευκόλυνσή τους σχετικά με την επιλογή των ωφελιμότερων και οικονομικότερων προϊόντων σούπερ-μάρκετ σε συντομότερο χρόνο μέσα από το φιλικό και απλό στη χρήση περιβάλλον της πλατφόρμας της. Όπως είναι φυσικό, η πλατφόρμα θα είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελικοί χρήστες της να μπορούν εύκολα να διαλέγουν τα προϊόντα της αρεσκείας τους με αποδοτικότερο τρόπο συγκριτικά με τους ανταγωνιστές, παρέχοντας, μάλιστα εκτός των άλλων, τη δυνατότητα φωνητικής εντολής για τις διαθέσιμες κατηγορίες των προϊόντων. Τέλος, οι υπηρεσίες αυτές θα υποστηρίζονται από τα λειτουργικά Android και IOS σε Η/Υ, tablets και smartphones. Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με τις υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων, οι οποίες αποτελούν τις δευτερεύουσες υπηρεσίες της επιχείρησης, θα γίνει εστίαση στην ποιότητα και την εξατομίκευση των εν λόγω αναλύσεων ώστε να αποτελέσουν

<sup>90</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

<sup>91</sup> <https://www.ventureharbour.com/marketing-mix>

σημαντικά εργαλεία για βαθύτερη κατανόηση του κλάδου από τις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ. Επιπλέον, η υπό εξέταση επιχείρηση θα διαθέτει σύστημα εξυπηρέτησης πελατών μέσω τεχνητής νοημοσύνης, το οποίο θα λειτουργεί επί 24ώρου βάσεως, ενώ παράλληλα θα λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο καθημερινά Δευτέρα – Παρασκευή με ωράριο 09:00 – 21:00.

ii. Place (Δίκτυο Διανομής)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν, ώστε το τελικό προϊόν/υπηρεσία να φτάσει από την εταιρεία προς τον τελικό καταναλωτή/αγοραστή. Έτσι, λοιπόν, ως δίκτυο διανομής για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καταρχάς, θεωρούνται τα γραφεία της εν λόγω εταιρείας, τα οποία έχουν έδρα στην Αθήνα, καθώς οι περισσότερες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ έχουν επίσης την έδρα τους στην ίδια πόλη, και θα χρησιμεύουν για τις συναντήσεις τους με εκείνους. Επιπλέον, ως δίκτυο διανομής των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί η εφαρμογή της εταιρείας στο Διαδίκτυο, καθώς τόσο οι υπηρεσίες σύγκρισης προϊόντων όσο και οι υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων είναι πλήρως ηλεκτρονικές. Επίσης, ως δίκτυο διανομής θα θεωρούνται και τα σούπερ-μάρκετ καθώς μέσω αυτών θα πραγματοποιείται η διαδικασία της διανομής της παραγγελίας των προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές. Τέλος, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, θα λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτηση πελατών και την επίλυση ενδεχομένων τεχνικών προβλημάτων αναφορικά με την εφαρμογή.

iii. Promotion (Προώθηση και Προωθητικές Ενέργειες)

Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι της υπό εξέταση επιχείρησης και οι στρατηγικές διείσδυσης στην οριζόμενη αγορά-στόχο, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν κάποιες έγκυρες και αξιόπιστες προωθητικές ενέργειες. Η Simple Market, κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, θα προσπαθήσει να ενισχύσει το brand name και τη φήμη της γενικότερα, ώστε με αυτόν τον τρόπο να καταλάβει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Έτσι, λοιπόν, τα προωθητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της θα είναι τα εξής:

- Διαφήμιση μέσω Διαδικτύου και social media: αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και την εποχή της πληροφορίας, το Διαδίκτυο θα είναι ο βασικός δίαυλος διαφήμισης και προώθησης των υπηρεσιών της εν λόγω εταιρείας, καθώς το Διαδίκτυο αποτελεί το βασικό μέσο δραστηριοποίησής της. Επίσης αποτελεί το πιο συμφέρον μέσο

διαφήμισης από την άποψη σχέσης ποιότητας και τιμής (value for money) σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα.

- Τηλεοπτική διαφήμιση: ως το μέσο ενημέρωσης με την μεγαλύτερη ακροαματικότητα, η τηλεόραση θα είναι ένα από τα εξίσου βασικά προωθητικά κανάλια που θα ενημερώνουν τους εν δυνάμει πελάτες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της εφαρμογής της.
- Δημόσιες σχέσεις: προσωπικές συναντήσεις με τους ιθύνοντες μεγάλων αλλά και μικρότερου βεληνεκούς σούπερ-μάρκετ, με σκοπό την ανάπτυξη δικτύου γνωριμιών ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία σύναψης συμφωνιών αλλά και να προωθηθούν τα προϊόντα/υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων.
- Συμμετοχή σε σχετικά επιχειρηματικά forum μέσα από τα οποία, η εταιρεία θα ενημερώνει τους συμμετέχοντες σχετικά με τις υπηρεσίες της και τον τρόπο λειτουργίας της, αναπτύσσοντας παράλληλα ένα ισχυρό δίκτυο γνωριμιών.
- Προώθηση των πωλήσεων της εταιρείας μέσω προσφορών, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, τόσο προς τους ιδιώτες καταναλωτές όσο και στις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ.

Μέσα από τον συνδυασμό των παραπάνω τακτικών, αναμένεται να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να καταστούν οι υπηρεσίες της εν λόγω εταιρείας άμεσα αναγνωρίσιμες και ανταγωνιστικές.

#### iv. Pricing (Τιμολογιακή πολιτική)

Η τιμολογιακή πολιτική αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία της στρατηγικής των υφιστάμενων εταιρειών στον κλάδο του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ. Ωστόσο, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της συγκεκριμένης αγοράς και του υφιστάμενου ανταγωνισμού υπάρχουν κάποιες ιδιαιτερότητες ως προς την τιμολογιακή πολιτική που είναι δυνατόν να εφαρμόσει κάποιος οργανισμός εν προκειμένω. Για παράδειγμα, οι περισσότερες εταιρείες δεν επιβαρύνουν τους τελικούς καταναλωτές με κάποια χρέωση για την παραγγελία τους μέσω της εφαρμογής τους, αλλά κι εκείνες που χρεώνουν κάποια προμήθεια, η τιμή είναι αρκετά χαμηλή (π.χ. το Delivery.gr χρεώνει 1,85€ ανά παραγγελία).

Έτσι, λοιπόν, η τιμολογιακή πολιτική της Simple Market θα στηριχθεί στη μέθοδο τιμολόγησης βάσει του ανταγωνισμού με σκοπό να θέσει τιμές ανταγωνιστικές και σε χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με τους περισσότερους ανταγωνιστές της, και κατ' επέκταση να καταφέρει μια επιτυχημένη διείσδυση στην αγορά και να εδραιώσει τη θέση της σε αυτήν. Όπως γίνεται αντιληπτό, απαιτείται προσεκτική μελέτη των ανταγωνιστών και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται στην αγορά, ώστε να μπορέσει η υπό μελέτη επιχείρηση να «αντιγράψει» τις τιμολογιακές τακτικές τους.

Όσον αφορά τις τιμές των υπηρεσιών, η Simple Market δε θα επιβαρύνει τους τελικούς καταναλωτές με κάποια χρέωση ως προμήθεια για την παραγγελία που θα πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής της. Οι χρεώσεις της θα αφορούν αποκλειστικά τα σούπερ-μάρκετ, με τις τιμές των προμηθειών να παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Ύψος παραγγελιών	Προμήθεια
Έως 60€	10%
61€ και άνω	12%

Πίνακας 3: "Τιμές προμήθειας υπηρεσιών της Simple Market"

Τέλος, οι τιμές των υπόλοιπων υπηρεσιών/προϊόντων της Simple Market, δηλαδή των εκθέσεων από τις αναλύσεις δεδομένων και των προβλέψεων, θα κυμαίνονται μεταξύ 345€ - 650€, στηριζόμενη και πάλι στη μέθοδο τιμολόγησης βάσει του ανταγωνισμού.

v. People (Ανθρώπινο Δυναμικό)

Ως μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση του και οι αποδόσεις του είναι άκρως σημαντικές. Οι πελάτες πολλές φορές βλέπουν στο πρόσωπο του ανθρώπινου δυναμικού την επιχείρηση. Επομένως, προκειμένου να αποκτηθεί και διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει σε αυτό. Το προσωπικό της Simple Market θα αποτελείται από ένα μείγμα έμπειρων αλλά και νεότερων μηχανικών λογισμικού και προγραμματιστών, οι οποίοι θα είναι πτυχιούχοι Πληροφορικής πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Επιπλέον, υπεύθυνοι για τις



διαπραγματεύσεις και τη σύναψη συμφωνιών με τα σούπερ-μάρκετ θα είναι οι ιδρυτές της εν λόγω επιχείρησης.

vi. Processes (Διαδικασίες)

Η υπό μελέτη επιχείρηση προκειμένου να υποστηρίξει τις βασικές της υπηρεσίες και να μπορέσει να τις τυποποιήσει ως ένα βαθμό, θα χρησιμοποιήσει πληροφοριακά συστήματα τα οποία κατέχουν πιστοποιήσεις ISO. Οι διαδικασίες της εν λόγω επιχείρησης, όπως έχει αναφερθεί ανωτέρω, που σχετίζονται με τους αγοραστές είναι η διαπραγμάτευση και η σύναψη συμφωνιών, η πλατφόρμα μέσα από την οποία θα συγκρίνονται τα προϊόντα σούπερ-μάρκετ και θα πραγματοποιούνται οι παραγγελίες, η εξυπηρέτηση πελατών είτε μέσω του προγράμματος τεχνητής νοημοσύνης (chat bots) είτε μέσω φυσικής επικοινωνίας, η συντήρηση και η αναβάθμιση του λογισμικού της πλατφόρμας και τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεδομένων. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι αγοραστές θα εστιάζουν περισσότερο στο επίπεδο της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

vii. Physical evidence (Φυσικό περιβάλλον)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά την υλική απόδειξη των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να αξιολογήσουν εκ νέου την επιχείρηση. Στη Simple Market, οι αγοραστές θα μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών της εφαρμογής μέσα από ειδική κατηγορία αξιολόγησης εντός της εφαρμογής, καθώς δε θα υπάρχει η δυνατότητα συνάντησης με φυσική παρουσία στα γραφεία της εταιρείας εκτός αν πρόκειται για B2B συναντήσεις. Επίσης, οι αγοραστές – σούπερ-μάρκετ θα μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων τα οποία θα παρέχει η εν λόγω επιχείρηση.

### **3.6.6. Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ**

Ως πηγές εσόδων για τη Simple Market θα αποτελούν τα έσοδα που θα προκύπτουν από τις πωλήσεις παραγγελιών που θα πραγματοποιούνται εντός της εφαρμογής της, μέσω των προμηθειών που θα χρεώνονται τα σούπερ-μάρκετ. Επιπλέον, ως επιπρόσθετη πηγή εσόδων θα αποτελεί η πώληση των αναλύσεων δεδομένων και προβλέψεων προς τα σούπερ-μάρκετ. Η εκτίμηση του ύψους των

συνολικών εσόδων για την εν λόγω εταιρεία θα γίνεται σε ετήσια βάση για κάθε εξεταζόμενο έτος σε βάθος πενταετίας, ξεκινώντας από το 2022 που θα αποτελεί το έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, στον κάτωθι πίνακα 4, παρουσιάζεται η μελλοντική εξέλιξη του όγκου των πωλήσεων της Simple Market βάσει των επιδιωκόμενων στόχων που έχουν τεθεί, σε βάθος πενταετίας:

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΕΣΟΔΑ (€)
<b>2022</b>	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	65.000	787.800
	ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	40	20.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>807.800</b>
<b>2023</b>	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	72.800	882.336
	ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	48	24.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>906.336</b>
<b>2024</b>	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	81.536	988.216
	ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	58	28.800
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.017.016</b>
<b>2025</b>	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	91.320	1.106.802
	ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	69	34.560
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.141.362</b>
<b>2026</b>	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	102.279	1.239.619
	ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	83	41.472
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.281.091</b>

Πίνακας 4: "Πρόβλεψη πωλήσεων της Simple Market"

Όπως φαίνεται, λοιπόν, στον ανωτέρω πίνακα, στο τέλος της εξεταζόμενης πενταετούς περιόδου λειτουργίας της υπό μελέτη επιχείρησης, τα έσοδά της θα προσεγγίσουν τα 1.300.000€, γεγονός που ικανοποιεί τους επιθυμητούς στόχους των ιδρυτών της επιχείρησης. Για την κατασκευή του εν λόγω πίνακα, θεωρήθηκε ότι οι πωλήσεις των υπηρεσιών παραγγελίας προϊόντων μέσω της εφαρμογής πρόκειται να αυξάνονται κατά μέσο όρο 12% ανά έτος, ενώ οι πωλήσεις από τις αναλύσεις δεδομένων και προβλέψεων πρόκειται να ακολουθήσουν ρυθμό αύξησης 20%, συνυπολογίζοντας την αύξηση της ζήτησης που θα επιτυγχάνεται από το πρόγραμμα μάρκετινγκ της εταιρείας και την προβλεπόμενη γενική ανάπτυξη της αγοράς των επόμενων χρόνων.

Αναφορικά με το κόστος μάρκετινγκ, συνδυάζοντας όλα τα στοιχεία που έχουν αναλυθεί στο παρόν κεφάλαιο, πρόκειται να καταλαμβάνει, κατά τα πρώτα δύο έτη λειτουργίας της εταιρείας, το 35% των συνολικών πωλήσεων, ενώ για τα επόμενα χρόνια θα κυμαίνεται στο 20%. Επίσης, κατά το έτος προετοιμασίας της επιχείρησης τα έξοδα μάρκετινγκ θα ανέλθουν σε 105.000€. Πιο συγκεκριμένα, τα έξοδα μάρκετινγκ θα περιλαμβάνουν τα έξοδα για τις προωθητικές ενέργειες της εταιρείας όπως διαφημίσεις στο Διαδίκτυο – κοινωνικά δίκτυα, έξοδα προς τις εταιρείες μηχανών αναζήτησης προκειμένου να προωθηθεί η εταιρεία στις πρώτες θέσεις κατάταξης και τα έξοδα για τις τηλεοπτικές διαφημίσεις. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας 5, με τα έξοδα μάρκετινγκ της Simple Market για την περίοδο 2022 – 2026:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (€)
<b>2022</b>	282.730,0
<b>2023</b>	317.217,6
<b>2024</b>	203.403,2
<b>2025</b>	228.272,4
<b>2026</b>	256.218,2

Πίνακας 5: "Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ της Simple Market"

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ

### 4.1. Πρώτες ύλες

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται και καθορίζονται οι πρώτες ύλες και τα λοιπά εφόδια τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της υπό μελέτη επιχείρησης και εξασφαλίζουν την παροχή των υπηρεσιών της, όπως αυτές έχουν προαναφερθεί σε ανωτέρω κεφάλαιο. Η επιλογή των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων βασίζεται κυρίως στην ανάλυση της αγοράς, όπως έχει γίνει στο προηγούμενο κεφάλαιο και τις τεχνικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου.<sup>92</sup> Δεδομένου, λοιπόν, ότι το επενδυτικό σχέδιο αφορά την παροχή υπηρεσιών σύγκρισης τιμών και παραγγελίας προϊόντων σούπερ-μάρκετ μέσω Διαδικτύου, ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί πρόκειται να έχει τη δυνατότητα υποστήριξης έως και 14.000 χρηστών ταυτόχρονα, καθώς αυτός ο αριθμός χρηστών εκτιμάται ότι θα κάνει χρήση της εφαρμογής σε ώρα αιχμής.

Έτσι, λοιπόν, οι αναγκαίες πρώτες ύλες για την ανάπτυξη και παροχής των υπηρεσιών της Simple Market, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα μαζί με το κόστος τους:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
MICROSOFT OFFICE 365 (5 USERS)	2	340	680
ADOBE XD CC	1	320	320
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.000</b>

Πίνακας 6: "Κόστος πρώτων υλών της Simple Market"

Η επιχείρηση, λοιπόν, πρόκειται να χρησιμοποιήσει τα πιο πρόσφατα λογισμικά MICROSOFT OFFICE 365 και ADOBE XD CC, ώστε η εν λόγω εταιρεία να συμβαδίζει με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να παραμένει ανταγωνιστική. Επιπλέον, η κατασκευή της πλατφόρμας και οτιδήποτε επιπλέον λογισμικό περιλαμβάνει,

<sup>92</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

πρόκειται να υλοποιηθεί in-house από τους προγραμματιστές και τον έναν εκ των δύο ιδρυτών της επιχείρησης.

## 4.2. Λοιπά εφόδια & υπηρεσίες κοινής ωφέλειας

Στο σημείο αυτό θα προσδιοριστούν τα υπόλοιπα εφόδια και βοηθητικά υλικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της υπό μελέτη επιχείρησης. Αρχικά, θα εκτιμηθούν λεπτομερώς οι απαιτούμενες εισροές ηλεκτρισμού, νερού, τηλεφώνου-Διαδικτύου και στη συνέχεια τα υπόλοιπα βοηθητικά υλικά. Όσον αφορά, τον ηλεκτρισμό η παροχή ηλεκτρικής ενέργειας θα πρέπει να είναι συνεχής και χωρίς εμπόδια για όλον τον χρόνο, ενώ το ίδιο ισχύει και για την παροχή νερού, η οποία είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση θα προμηθευτεί με συσκευές κλιματισμού υψηλής ενεργειακής κλάσης (A+++), τόσο για τη θέρμανση όσο και την ψύξη του χώρου εργασίας, οι οποίες θα καταναλώνουν σημαντικά λιγότερες ποσότητες ηλεκτρικής ενέργειας. Τέλος, όσον αφορά τη σύνδεση τηλεφώνου και Διαδικτύου, στοιχεία κριτικής σημασίας για την εν λόγω επιχείρηση, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ποιοτικό δίκτυο σταθερής επικοινωνίας και Διαδικτύου με την προμήθεια ανάλογου πακέτου, ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής ροή και ομαλή λειτουργία των διαδικασιών της επιχείρησης. Στον ακόλουθο πίνακα διατίθεται το κόστος των απαραίτητων εφοδίων:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ηλεκτρικό ρεύμα	350	4.200
Παροχή νερού	30	360
Σύνδεση σταθερού & Ίντερνετ	73	875
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>5.435</b>

Πίνακας 7: "Κόστος υπηρεσιών κοινής ωφέλειας της Simple Market"

Ύστερα από την επιλογή των απαραίτητων εφοδίων και πηγών ενέργειας για την υπό ίδρυση εταιρεία, ακολουθεί η επιλογή των υπόλοιπων βοηθητικών εφοδίων με το αντίστοιχο κόστος τους (πίνακας 8), τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής:

- Γραφική ύλη και τα παρελκόμενα αναλώσιμα:  
Αποτελούν απαραίτητα εφόδια τόσο για τη λειτουργία της διεύθυνσης της εταιρείας, όσο και για την παραγωγική της διαδικασία. Περιλαμβάνονται τα είδη γραφείου, στυλό, μαρκαδόροι, κόλλες χαρτί κ.ά.
- Υγειονομικό και Φαρμακευτικό υλικό:  
Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται τα είδη ατομικής υγιεινής και είδη καθαριότητας, όπως σαπούνι χειρός, απολυμαντικό υγρό χεριών κ.λπ. και το υλικό πρώτων βοηθειών και φαρμάκων, όπως ενέσεις, γάζες, οινόπνευμα κ.ο.κ., απαραίτητα σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος ή αδιαθεσίας.
- Ανταλλακτικά:  
Προβλέπεται από την επιχείρηση ότι ο μηχανολογικός της εξοπλισμός ενδέχεται να υποστεί κάποιες φθορές με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, προκειμένου να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει μελλοντικές δυσλειτουργίες, κρίνεται απαραίτητη η αποθήκευση ανταλλακτικών και αναλώσιμων για τη συντήρηση του εξοπλισμού.

ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
Γραφική ύλη	1.200
Υγειονομικό και Φαρμακευτικό υλικό	500
Ανταλλακτικά και αναλώσιμα	600
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.300</b>

Πίνακας 8: "Κόστος λοιπών εφοδίων της Simple Market"

Έπειτα κι από την επιλογή των απαραίτητων πρώτων υλών και λοιπών βοηθητικών εφοδίων πρέπει να καθοριστεί κι η επιλογή των πηγών προμήθειας όλων αυτών των αναγκαίων εισροών. Η επιλογή των προμηθευτών θα βασιστεί σε ένα σύνολο κριτηρίων, τα οποία συνοψίζονται στα εξής για κάθε αντίστοιχη κατηγορία εισροών:

- Ηλεκτρική ενέργεια  
Όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο ο προμηθευτής της επιχείρησης δε θα είναι άλλος από αυτόν της Δ.Ε.Η. Αν και υπάρχουν εναλλακτικές πηγές παροχής ηλεκτρικής ενέργειας που θα ήταν δυνατό να αποτελέσουν προμηθευτές όλοι χρησιμοποιούν το δίκτυο, το οποίο διαχειρίζεται η

Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.,<sup>93</sup> η οποία με τη σειρά της αποτελεί 100% θυγατρική της Δ.Ε.Η. και επομένως η παροχή της ηλεκτρικής ενέργειας πραγματοποιείται με τις ίδιες προδιαγραφές.

- ο Παροχή νερού

Για τη συγκεκριμένη εισροή δεν τίθεται θέμα σύγκρισης καθώς η Ε.Υ.Δ.Α.Π. αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στον χώρο του νερού διαθέτοντας το μεγαλύτερο σύστημα ύδρευσης και αποχέτευσης.<sup>94</sup> Επομένως, η Ε.Υ.Δ.Α.Π. θα είναι ο προμηθευτής της συγκεκριμένης εισροής.

- ο Σταθερό τηλέφωνο & Διαδίκτυο

Η επιχείρηση έχει επιλέξει ένα συμφέρον πακέτο της εταιρείας Ο.Τ.Ε. που καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της εν λόγω επιχείρησης, καθώς από τη μία πλευρά, διαθέτει σύγχρονες τεχνολογικές υποδομές προσφέροντας τη μεγαλύτερη και πιο αξιόπιστη κάλυψη στο σταθερό και κινητό από τους υπόλοιπους παρόχους και από την άλλη πλευρά, το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών στην Ελλάδα προσφέροντας τις υψηλότερες ταχύτητες Ίντερνετ. Επίσης, εξίσου σημαντική παράμετρος για την επιλογή του αποτελεί το γεγονός ότι μπορεί και επεμβαίνει άμεσα στο δίκτυό του σε περίπτωση τεχνικής βλάβης χαρακτηριστικό που το κατέχουν ελάχιστες αντίστοιχες εταιρείες.<sup>95</sup>

Επιπροσθέτως, σκοπός της επιχείρησης αποτελεί η οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της με κύριο χαρακτηριστικό τη διαφάνεια ώστε να διασφαλίζεται ότι η τιμή και οι συμφωνηθέντες όροι θα συμβαδίζουν με τις ανάγκες του προγράμματος προμηθειών. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση έχει θέσει το εξής σύνολο κριτηρίων που θα ακολουθεί κατά τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών της:

- ο Αξιοπιστία:

Σύμφωνα με το εν λόγω κριτήριο η επιχείρηση θα εστιάσει στην ποιότητα των πρώτων υλών που προσφέρουν οι προμηθευτές της, οι οποίες θα πρέπει να παραδίδονται εντός του συμφωνηθέντος χρονικού πλαισίου πληρώνοντας τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί.

---

<sup>93</sup> <https://www.deddie.gr/el/deddie>

<sup>94</sup> <https://www.eydap.gr/>

<sup>95</sup> <https://www.cosmote.gr/cs/business>

- Τιμή:  
Στον συγκεκριμένο παράγοντα η υπό εξέταση επιχείρηση θα αναζητήσει τους προμηθευτές εκείνους, οι οποίοι διαθέτουν τις πιο ανταγωνιστικές τιμές συμπεριλαμβάνοντας το κόστος μεταφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα γίνουν εκπτώσεις στην ποιότητα των πρώτων υλών.
- Συνεχής αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών:  
Στην προσπάθειά της η επιχείρηση για διαρκή βελτίωση και επέκταση, ώστε να καλύπτει με επάρκεια τις υφιστάμενες αλλά και νέες ανάγκες του καταναλωτικού της κοινού, θα επιλέξει αντίστοιχους προμηθευτές, οι οποίοι θα βελτιώνουν και εξελίσσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους.
- Ικανότητα ανταπόκρισης σε τυχόν μεταβολές:  
Αυτό συνεπάγεται ότι οι προμηθευτές θα πρέπει να διαθέτουν ικανή ποσότητα αποθεμάτων πρώτων υλών, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε μία απρόβλεπτη κατάσταση, όπως σε περίπτωση φθοράς των υλικών ή μια έκτακτη παραγγελία.

Τέλος, λόγω του μεγάλου όγκου προμηθευτών στον χώρο της Αττικής, η επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτική διαπραγματευτική θέση, ώστε να συνάπτει συμφωνίες με τους βέλτιστους όρους και χαμηλότερες τιμές.

### 4.3. Υπολογισμός πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων

Στο σημείο αυτό θα υπολογιστεί το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων, όπως αναμένεται να διαμορφωθεί κατά το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της υπό μελέτη επιχείρησης και παρουσιάζεται στον εξής πίνακα:

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Συνολικό κόστος πρώτων υλών	1.000
Συνολικό κόστος υπηρεσιών κοινής ωφέλειας	5.435
Συνολικό κόστος λοιπών εφοδίων	2.300
<b>Σύνολο κόστους πρώτων υλών</b>	<b>8.735</b>

Πίνακας 9: "Κόστος πρώτων υλών της Simple Market"



Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους των πρώτων υλών κατά τα πρώτα πέντε (5) έτη λειτουργίας της εν λόγω επιχείρησης θα ληφθούν υπ' όψη η προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων, όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3, και ο ετήσιος πληθωρισμός της χώρας, ο οποίος κυμαίνεται μεταξύ 0,8% - 1,5%. Συνυπολογίζοντας, λοιπόν, τα παραπάνω παρατίθεται ο εξής πίνακας εκτίμησης του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων:

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΙΠΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>2022</b>	1.000	5.435	2.300	<b>8.735</b>
<b>2023</b>	1.120	6.087	2.327	<b>9.534</b>
<b>2024</b>	1.254	6.817	2.354	<b>10.425</b>
<b>2025</b>	1.405	7.635	2.381	<b>11.421</b>
<b>2026</b>	1574	8.551	2.408	<b>12.533</b>

Πίνακας 10: "Συνολικό κόστος πρώτων υλών της Simple Market για την περίοδο 2022-2026"

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

### 5.1. Πρόγραμμα παραγωγής & δυναμικότητα της εταιρείας

Ο αρχικός στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι ο προσδιορισμός όλων των τεχνικών δραστηριοτήτων και απαιτήσεων του επενδυτικού σχεδίου, περιλαμβάνοντας παράλληλα και τα επίπεδα παραγωγής τα οποία θα ήταν εφικτό να επιτευχθούν υπό τους τυχόν περιορισμούς που προκύπτουν στην πορεία της μελέτης. Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση των παραπάνω αποτελεί ο προσδιορισμός του όγκου παραγωγής και της σχετικής δυναμικότητας της υπό μελέτη εταιρείας. Εν προκειμένω, το πρόγραμμα παραγωγής έχει σχεδιαστεί ώστε να ανταποκρίνεται, από τη μία στη ζήτηση της αγοράς και από την άλλη στις τεχνολογικές τάσεις. Έτσι, βάσει των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας εξαρτάται από τον συνδυασμό της μηχανολογικής δραστηριότητας και των αναγκών σε μηχανολογικό εξοπλισμό, ώστε η επιχείρηση να φέρει εις πέρας με επιτυχία την παραγωγή των προσφερόμενων υπηρεσιών/προϊόντων της.<sup>96</sup>

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση του υπό μελέτη κλάδου, τη ζήτηση της αγοράς και το πρόγραμμα μάρκετινγκ, ο επιθυμητός στόχος για τη Simple Market κατά το αρχικό έτος λειτουργίας της, αποτελεί η διεκπεραίωση περίπου 65.000 συνδιαλλαγών – πωλήσεων συνολικά, μέσω της εφαρμογής παραγγελιών της και η πώληση τουλάχιστον 40 εκθέσεων ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων. Για να το πετύχει αυτό, η εταιρεία θα στελεχωθεί με το κατάλληλα καταρτισμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, για το οποίο, ως επί το πλείστον, η βάρδια θα είναι πρωινή (09.00 – 17.00) και πενθήμερη. Όσον αφορά, το προσωπικό στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, οι βάρδιες θα είναι δύο μέσα στη μέρα και εξάωρες, δηλαδή από 09.00 – 15.00 και 15.00 – 21.00, ώστε να συμβαδίζει το ωράριο με αυτό των σούπερ-μάρκετ.

Επιπλέον, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία των διαδικασιών της εταιρείας, έχει προβλεφθεί η τοποθέτηση εφεδρικών μηχανημάτων σε περίπτωση έκτακτης βλάβης, γεννήτρια για την περίπτωση διακοπής ρεύματος και γενικότερα σύγχρονα μηχανήματα ώστε η εταιρεία να συμβαδίζει με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις. Επίσης, όσο περισσότερος καιρός θα παρέρχεται, το ανθρώπινο δυναμικό

---

<sup>96</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

θα εξελίσσεται και θα γίνεται ολοένα και πιο έμπειρο, με αποτέλεσμα η ποιότητα και η επίδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών να βελτιστοποιείται αντιστοίχως.

Σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών και των προϊόντων της, η Simple Market ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες. Όσον αφορά τη διεκπεραίωση των παραγγελιών, οι πελάτες αφού κάνουν εγγραφή το προφίλ του με κάποια βασικά στοιχεία ταυτοποίησης (π.χ. ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κ.ά.) και εισέλθουν στην πλατφόρμα, έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων από τα διάφορα σούπερ-μάρκετ, ύστερα να επιλέξουν τα οικονομικότερα και ωφελιμότερα για εκείνους, όπως έχει αναλυθεί διεξοδικά στο κεφάλαιο 2 και τέλος, να παραδοθεί η παραγγελία σε εκείνους από τα σούπερ-μάρκετ. Τόσο η κατασκευή της εφαρμογής, όσο και η συντήρησή της θα γίνεται από τους προγραμματιστές της εταιρείας και ενός εκ των δύο ιδρυτών. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση των πελατών θα γίνεται είτε με φυσικό τρόπο, μέσω των τεχνικών της τηλεφωνικά είτε με ηλεκτρονικό τρόπο, μέσω τεχνολογίας chat bot. Τέλος, αναφορικά με τις αναλύσεις δεδομένων και προβλέψεων, θα ασχολούνται κυρίως οι ιδρυτές της εταιρείας και ο οικονομικός αναλυτής της.

## 5.2. Επιλογή τεχνολογίας

Η φύση της τεχνολογίας και οι διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη. Η επιλογή της καταλληλότερης τεχνολογίας είναι αναμφίβολα ένα από τα στοιχεία κλειδιά ενός επενδυτικού σχεδίου. Η τεχνολογία, ανάλογα με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις τοπικές συνθήκες, πρέπει να σχετίζεται με την οικονομική δυνατότητα της εταιρείας, να συμβάλλει στην επίτευξη της αναμενόμενης ετήσιας δυναμικότητάς της, να είναι σύγχρονη και με προοπτικές εξέλιξης και τέλος, να παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, λοιπόν, η επιλογή του απαραίτητου εξοπλισμού για την υπό μελέτη εταιρεία αφορά στις εξής βασικές κατηγορίες: τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό και τον βοηθητικό μηχανολογικό εξοπλισμό.

Ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός αποτελεί παράγοντα καίριας σημασίας για την εν λόγω εταιρεία, για αυτό επιλέχθηκε με βάση αφενός την ποιότητα και την εγγύηση καλής λειτουργίας και συντήρησης του εξοπλισμού και αφετέρου την καταλληλότητα του εξοπλισμού, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες της εταιρείας. Επίσης, όσον αφορά την κατασκευή της πλατφόρμας της εν λόγω εταιρείας, λαμβάνονται υπ' όψη οι μισθοί των δύο προγραμματιστών για τρεις μήνες. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας:

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΙΜΗ (€)
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ	-	5.800	5.800
SAP BUSINESS ONE	-	12.500	12.500
DELL OPTIPLEX 3070	3	1.500	4.500
DELL OPTIPLEX 7040 SFF	5	520	2.600
DELL MONITOR 23.8" P2419H	8	130	1.040
CISCO 7900 IP PHONE/CP-7962G	8	281	2.248
XEROX VERSALINK C400	1	335	335
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	-	9.600	9.600
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>38.623</b>

Πίνακας 11: "Κόστος απαιτούμενου ηλεκτρονικού εξοπλισμού"

Επιπλέον, ακολουθεί ο πίνακας 12 με τα απαραίτητα βοηθητικά μηχανήματα, τα οποία έχουν επιλεγεί, κυρίως, με βάση την ποιότητα κατασκευής τους, το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών τους ώστε να καλύπτονται επαρκώς οι ανάγκες της υπό μελέτη εταιρείας, και τέλος, την τιμή τους.

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΙΜΗ (€)
Γεννήτρια ρεύματος	1	530	530
Κλιματιστικά χώρου	3	440	1.320
Περιφερειακά Η/Υ	-	450	450
Έπιπλα γραφείου	-	-	2.400
Εξοπλισμός γραφείου	-	-	1.600
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>6.300</b>

Πίνακας 12: "Κόστος απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού"

Τέλος, αναφορικά με την κατασκευή της πλατφόρμας η οποία αποτελεί και τον πυρήνα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Simple Market, πρόκειται να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διεργασίες ανάπτυξης και κατασκευής της, με βάση

τα κάτωθι διεθνή πρότυπα ISO, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα της πλατφόρμας ως «τελικό προϊόν»:

○ ISO/IEC 25022:2016:

Η συγκεκριμένη πιστοποίηση αφορά αποκλειστικά στις υπηρεσίες λογισμικού Η/Υ, με το σύνολο των μέτρων να ισχύουν για τη χρήση οποιουδήποτε συστήματος ανθρώπου – υπολογιστή, συμπεριλαμβανομένων τόσο συστημάτων υπολογιστών σε χρήση όσο και προϊόντων λογισμικού που αποτελούν μέρος του συστήματος. Τα εν λόγω μέτρα παρέχουν αξιολόγηση στους εξής τομείς:

- *Ανάπτυξη*: περιλαμβάνει ένα σύνολο απαιτήσεων ανάλυσης, σχεδιασμού, και δοκιμών ελέγχου επιτυχίας κατά τη διάρκεια ζωής των διεργασιών.
- *Διαχείριση ποιότητας*: συστηματική εξέταση του προϊόντος–εφαρμογής ή του συστήματος υπολογιστή, για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση της ποιότητας που χρησιμοποιείται ως μέρος της διασφάλισης ποιότητας και του ελέγχου ποιότητας.
- *Προμήθεια*: διασφαλίζεται ότι, μια σύμβαση με τον αγοραστή για την προμήθεια συστήματος, προϊόντος λογισμικού ή υπηρεσίας λογισμικού, γίνεται σύμφωνα με τους όρους μιας σύμβασης, για παράδειγμα, κατά την επικύρωση της ποιότητας κατά τη δοκιμή πιστοποίησης.
- *Απόκτηση*: συμπεριλαμβανομένης του ελέγχου επιλογής και αποδοχής προϊόντος, κατά την απόκτηση ή την προμήθεια συστήματος, προϊόντος λογισμικού ή υπηρεσίας λογισμικού από προμηθευτή.
- *Συντήρηση*: βελτίωση του προϊόντος με βάση την ποιότητα στη χρήση.

Επιπλέον, οι τιμές των μέτρων της εν λόγω πιστοποίησης δεν αποτελούν σπάντα τυποποιημένες τιμές ή βαθμούς συμμόρφωσης για όλα τα προϊόντα της συγκεκριμένης κατηγορίας, αλλά αυτές καθορίζονται για κάθε σύστημα ή προϊόν ξεχωριστά ανάλογα με το πλαίσιο χρήσης και τις ανάγκες των χρηστών.<sup>97</sup> Η τιμή επιθεώρησης και πιστοποίησης βάσει του συγκεκριμένου προτύπου για εταιρείες μεγέθους σαν της υπό μελέτη επιχείρησης, ξεκινά από τα 700€.

---

<sup>97</sup> <https://www.iso.org>

- ο Πιστοποίηση GDPR:  
Ο γενικός κανονισμός για την προστασία προσωπικών δεδομένων (GDPR), ο οποίος ψηφίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και έγινε υποχρεωτικός από τον Μάιο του 2018, δημιούργησε ένα ενιαίο νομικό πλαίσιο για τα κράτη – μέλη της αυξάνοντας σημαντικά τις υποχρεώσεις των ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων που συλλέγουν και διαχειρίζονται με οποιονδήποτε τρόπο δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα πελατών.<sup>98</sup> Το κόστος για την εν λόγω πιστοποίηση ανέρχεται στα 190€.

### 5.3. Κόστος τεχνολογίας

Στο συγκεκριμένο σημείο παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 13 αναλυτικά, οι εκτιμήσεις όσον αφορά το κόστος για την απόκτηση τόσο του απαιτούμενου βασικού ηλεκτρονικού εξοπλισμού, όσο και του βοηθητικού μηχανολογικού εξοπλισμού, η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί με κανονική αγορά και επί τόπου εξόφληση από την υπό εξέταση εταιρεία.

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ηλεκτρονικός εξοπλισμός	38.623
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.300
Πιστοποιήσεις	890
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>45.813</b>

Πίνακας 13: "Συνολικό κόστος επένδυσης εξοπλισμού της Simple Market"

<sup>98</sup> <https://eur-lex.europa.eu>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

### 6.1. Οργανωσιακή δομή της εταιρείας

Η επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά πρέπει να έχει κατάλληλα δομημένη οργανωσιακή δομή. Όλες οι δραστηριότητες εντός της επιχείρησης πρέπει να δομούνται και να καθορίζονται με τρόπο τέτοιο, ώστε μέσω της οργάνωσης να επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι της στο επιθυμητό χρονικό πλαίσιο και με τον βέλτιστο τρόπο. Από τη μία πλευρά, με την έννοια οργάνωση νοείται ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες, οι λειτουργίες και οι διεργασίες της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες, με τη σειρά τους, αποτελούνται από το διευθυντικό προσωπικό, τους προϊσταμένους και το εργατικό δυναμικό, με απώτερο στόχο τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και τον συντονισμό των επιδόσεων της επιχείρησης και την επίτευξη των επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών.

Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης εκθέτει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση) προς στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας, αποτελώντας στην ουσία ένα διάγραμμα, το οποίο συχνά αναφέρεται ως οργανόγραμμα. Είναι σύνηθες, η οργάνωση να σχεδιάζεται παράλληλα με τις διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης, όπως τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ, την παραγωγή και άλλα συναφή. Οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση τους στην οργανωσιακή δομή της εταιρείας καθορίζουν περισσότερο ή λιγότερο το τελικό αποτέλεσμα, ωστόσο, όλοι είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία της. Για τον λόγο αυτό, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο οργανώνεται μια επιχείρηση έχει καθοριστική σημασία για την μετέπειτα πορεία της. Η μεγάλη σπουδαιότητα της σωστής οργάνωσης της εταιρείας οδηγεί στην ανάγκη για σαφή καθορισμό των οργανωσιακών λειτουργιών. Στην περίπτωση αυτή, θα μπορεί να γίνεται με σωστό τρόπο η τοποθέτηση του προσωπικού στη θέση που του ταιριάζει και που μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα και τελικά θα εξυπηρετούνται οι λειτουργίες του κάθε τμήματος.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και για τον λόγο αυτόν πρέπει να προσδιορίζονται με ευκρίνεια και ακρίβεια, ώστε να διευκολύνεται η τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους.<sup>99</sup> Στην υπό

---

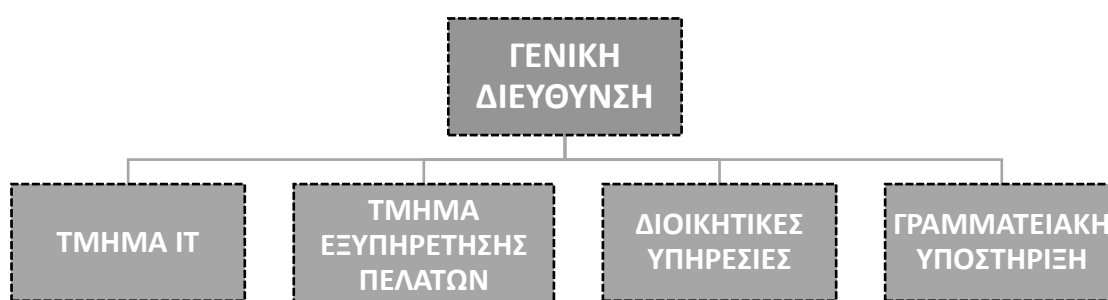
<sup>99</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

μελέτη επιχείρηση οι εν λόγω λειτουργίες ομαδοποιούνται στις εξής οργανωσιακές μονάδες:

- Γενική Διεύθυνση
- Τμήμα IT – Έρευνας & Ανάπτυξης
- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών
- Διοικητικές Υπηρεσίες
- Γραμματειακή Υποστήριξη

Η οργανωσιακή δομή μιας εταιρείας παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα, ως κάτωθι στο διάγραμμα 9, που απεικονίζει την ιεραρχία των επιμέρους λειτουργικών μονάδων της και κατά αυτόν τον τρόπο αποτελεί τον σκελετό του διοικητικού διαγράμματος. Η πιο συνήθης μορφή που μπορεί να λάβει η οργανωσιακή δομή μιας εταιρείας είναι η πυραμιδοειδής και απαρτίζεται από τρία οργανωτικά επίπεδα.<sup>100</sup> Εν προκειμένω ωστόσο, η υπό μελέτη εταιρεία αποτελείται από τα εξής δύο επίπεδα:

- Το κορυφαίο μάντζμεντ, το οποίο ασχολείται ως επί το πλείστον με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό, τη διοίκηση και τον έλεγχο, και
- Το εποπτικό μάντζμεντ, το οποίο αναλώνεται κυρίως στον προγραμματισμό και έλεγχο των καθημερινών διεργασιών και δραστηριοτήτων στις οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.



Διάγραμμα 9: "Οργανωσιακή δομή της Simple Market"

<sup>100</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ



Το εν λόγω οργανόγραμμα ταιριάζει απόλυτα με το μέγεθος της υπό μελέτης εταιρείας, ενώ παράλληλα εναρμονίζεται πλήρως με τις ανάγκες και λειτουργίες της προσφέροντας, αφενός τη δυνατότητα στη Γενική Διεύθυνση να επιτελεί το έργο της κατά τον βέλτιστο τρόπο και αφετέρου περιορίζοντας τις περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Ύστερα από την παρουσίαση του οργανογράμματος της Simple Market, προκύπτει ότι η εταιρεία θα είναι δομημένη σε πέντε ανεξάρτητα τμήματα, όπου το καθένα θα επιτελεί τις επιμέρους διεργασίες και δραστηριότητές του, ενώ τα τέσσερα από αυτά θα υπόκεινται στον συντονισμό και έλεγχο της Γενικής Διεύθυνσης. Πιο αναλυτικά:

- Γενική Διεύθυνση:  
Η Γενική Διεύθυνση θα αποτελείται από τους δύο ιδρυτές της υπό μελέτη εταιρείας, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι τόσο για τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας, όσο και για τον προγραμματισμό και συντονισμό των βραχυπρόθεσμων και καθημερινών διεργασιών της εταιρείας. Το κεντρικό βάρος της εταιρείας εντοπίζεται στο συγκεκριμένο τμήμα, καθώς πέρα από τον συντονισμό και εποπτεία των υπόλοιπων τμημάτων τα οποία θα αναφέρονται σε αυτό, θα ασχολείται ενεργά και με το κομμάτι της ανάπτυξης και συντήρησης των υπηρεσιών της εφαρμογής, με το μάρκετινγκ – κυρίως το B2B – και τέλος, τον οικονομικό προγραμματισμό.
- Τμήμα IT – Έρευνας & Ανάπτυξης:  
Το εν λόγω τμήμα αποτελεί τη ναυαρχίδα της Simple Market καθώς πρόκειται να ασχολείται με τη ραχοκοκαλιά των παρεχόμενων υπηρεσιών της, δηλαδή την κατασκευή της πλατφόρμας. Πιο συγκεκριμένα οι λειτουργίες του εν λόγω τμήματος διακρίνονται στους εξής τομείς:
  - Ανάπτυξη και κατασκευή της πλατφόρμας,
  - Συντήρηση και επιδιόρθωση τυχόν προβλημάτων (bugs) που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της εφαρμογής,
  - Αναβάθμιση και έρευνα για νέες λειτουργίες της εφαρμογής,
  - Εκπαίδευση τυχόν νεοεισερχόμενου προσωπικού.
- Διοικητικές Υπηρεσίες:  
Στις διοικητικές υπηρεσίες πρόκειται να εντάσσονται τόσο οι οικονομικές υπηρεσίες, όσο και οι υπηρεσίες μάρκετινγκ της υπό εξέταση εταιρείας. Οι οικονομικές υπηρεσίες της θα αφορούν κυρίως σε διεργασίες λειτουργικού επιπέδου, όπου η βασική λειτουργία του τμήματος περιλαμβάνει όλες τις

ενέργειες που αφορούν τον έλεγχο και την καταβολή των τιμολογίων, την έγκαιρη καταβολή των πληρωμών, την τήρηση των βιβλίων και την κοστολόγηση των υπηρεσιών της εταιρείας. Επίσης, όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ο υπεύθυνος του τμήματος θα εισηγείται τις προτάσεις του στη γενική διεύθυνση αναφορικά με τον προγραμματισμό του ετήσιου προϋπολογισμού, αλλά και με την εξέταση και αξιολόγηση των επενδυτικών ευκαιριών που θα παρουσιάζονται κατά περιόδους.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, ο υπεύθυνος του τμήματος θα πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση παρακολουθώντας τις εξελίξεις της αγοράς, προκειμένου να εντοπίσει ευκαιρίες που είτε θα προσδώσουν στην εταιρεία νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε θα ενισχύσουν το ήδη υπάρχον, με απώτερο στόχο τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και την ενδυνάμωση του brand name της εταιρείας. Οι αρμοδιότητές του διακρίνονται κυρίως, στην προβολή και την προώθηση των υπηρεσιών της εταιρείας, περιλαμβάνοντας όλες τις σχετικές δραστηριότητες, όπως τον συντονισμό, έλεγχο και εκτέλεση όλων των απαραίτητων ενεργειών, ώστε να επιτευχθεί με τον βέλτιστο τρόπο η προώθηση των υπηρεσιών της εταιρείας στην αγορά – στόχο όπως έχει τεθεί. Επιπλέον, θα συμμετέχει μαζί με τη Γενική Διεύθυνση στον σχεδιασμό της πολιτικής πωλήσεων, τον προσδιορισμό των ετήσιων στόχων πωλήσεων, καθώς επίσης και στον προγραμματισμό των εξόδων διανομής των υπηρεσιών της εταιρείας.

- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών:  
Το εν λόγω τμήμα έχει πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών τηλεφωνικά σε περιπτώσεις, όπως διόρθωσης – τροποποίησης παραγγελίας, ακύρωσης παραγγελίας, όσο και την επίλυση τυχόν αποριών και ερωτημάτων των υφισταμένων ή δυνητικών πελατών, όπως για παράδειγμα τον τρόπο δημιουργίας προφίλ χρήστη στην εφαρμογή.
- Γραμματειακή Υποστήριξη:  
Η γραμματειακή υποστήριξη υποστηρίζει τις καθημερινές γραμματειακές ανάγκες της υπό μελέτη εταιρείας και φροντίζει για την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση διαφόρων ζητημάτων των εργαζομένων και των πελατών. Αποτελεί το βασικό σημείο συγκέντρωσης πληροφοριών και είναι στη δική της ευθύνη η σωστή ταξινόμηση και διοχέτευσή τους στην επιχείρηση. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, καθώς είναι υπεύθυνη για την τήρηση της εισερχόμενης και εξερχόμενης

αλληλογραφίας, αλλά και γενικότερα για τη διευθέτηση οποιασδήποτε λεπτομέρειας της εταιρείας μη διοικητικής φύσεως. Η οργανωτικότητα, η σωστή διαχείριση του χρόνου και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι βασικά στοιχεία του υπευθύνου στη γραμματειακή υποστήριξη.

### 6.1.1. Εντοπισμός των κέντρων κόστους

Προκειμένου να διευκολύνεται τόσο ο προγραμματισμός και εντοπισμός του κόστους, όσο και ο έλεγχός του ακόμα και από την προεπενδυτική φάση, το επενδυτικό σχέδιο διακρίνεται σε κέντρα κόστους, τα οποία προκύπτουν βάσει του οργανογράμματος της εταιρείας. Τα κέντρα κόστους στην ουσία αποτελούν μονάδες ή τμήματα, όπου συμβαίνει λογιστική συγκέντρωση του κόστους τους και τα οποία ξεχωριστά επιτελούν μια συγκεκριμένη επιχειρηματική διαδικασία, με απώτερο σκοπό τη μέτρηση των επιδόσεών τους. Έτσι, λοιπόν, στην υπό εξέταση εταιρεία τα κέντρα κόστους διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Κέντρα κόστους υλοποίησης υπηρεσιών & παραγωγής προϊόντων:  
Αποτελούν εκείνες τις περιοχές δραστηριότητας κατά τις οποίες εκτελούνται όλες οι βασικές διεργασίες για την δημιουργία των υπηρεσιών και την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας. Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τα εξής κέντρα κόστους:
  - a. Κατασκευή & συντήρηση της πλατφόρμας
  - b. Αναβάθμιση της πλατφόρμας
  - c. Έρευνα για νέα χαρακτηριστικά και λειτουργίες
  - d. Ανάλυση δεδομένων και πραγματοποίηση προβλέψεων
  - e. Συμβόλαια με Σούπερ-μάρκετ
  - f. Εξυπηρέτηση πελατών
  - g. Εκπαίδευση προσωπικού.
- Κέντρα κόστους υποστηρίξεως – εξυπηρέτησεως:  
Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τις περιοχές δραστηριότητας οι οποίες παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες και υποστηρίζουν την άμεση λειτουργία της μονάδας, ως εξής<sup>101</sup>:

---

<sup>101</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

- a. Έξοδα για τις μεταφορές των στελεχών και εργαζομένων της εταιρείας
- b. Έξοδα που σχετίζονται με τη διεύθυνση της μονάδας
- c. Προμήθειες πρώτων υλών, ανταλλακτικών και λοιπών εφοδίων
- d. Προμήθειες διαφόρων εφοδίων για τα γραφεία της εταιρείας
- e. Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας
- f. Υπηρεσίες καθαρισμού.

## 6.2. Υπολογισμός γενικών εξόδων

Ύστερα από την απεικόνιση της οργανωσιακής δομής της υπό μελέτη εταιρείας και τον εντοπισμό των κέντρων κόστους της, ακολουθεί σε αυτό το σημείο ο προσδιορισμός και υπολογισμός των γενικών εξόδων (overhead costs). Κατά τη λογιστική είναι γνωστό, ότι το κόστος μιας εταιρείας διακρίνεται σε άμεσα και έμμεσα έξοδα. Πιο συγκεκριμένα, το άμεσο – βασικό κόστος ενός προϊόντος/υπηρεσίας σχετίζεται με την παραγωγή του και αποτελείται από τα άμεσα υλικά, τα άμεσα εργατικά και τις λοιπές άμεσες δαπάνες. Γενικότερα, το άμεσο κόστος μπορεί να ελέγχεται πολύ αποτελεσματικά ειδικά σε σχέση με το έμμεσο κόστος.

Το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα), από την άλλη πλευρά δε μπορεί να καταταχθεί σε κάποια από τις ανωτέρω κατηγορίες άμεσου κόστους και στην ουσία, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έξοδα, τα οποία δε σχετίζονται με την άμεση παραγωγή του προϊόντος. Αναλυτικότερα ως γενικά έξοδα θεωρούνται αφενός, εκείνα τα οποία είναι αμελητέα και παρόλο που είναι αυστηρώς άμεσα έξοδα, λόγω της δυσκολίας εντοπισμού τους δε θεωρούνται άξια λόγου (π.χ. μια μικρή βίδα σε ένα σύνθετο μηχάνημα), και αφετέρου εκείνα τα έξοδα που δε μπορούν να ανιχνευτούν απευθείας στην παραγωγή του προϊόντος.<sup>102</sup> Έτσι, λοιπόν, τα γενικά έξοδα της Simple Market διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ο Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα:

Στη συγκεκριμένη κατηγορία εξόδων ανήκουν η συντήρηση και οι επισκευές του ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς και η κατοχύρωση του σήματος και του ονόματος χώρου για την ιστοσελίδα της εταιρείας αλλά και τα διάφορα νομικά έξοδα. Επιπλέον, στην εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνονται τα έξοδα που προκύπτουν από την ενοικίαση του χώρου αλλά και του server που θα χρησιμοποιεί η εταιρεία. Τέλος, τα έξοδα

---

<sup>102</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

συμπληρώνει ο υπάλληλος καθαριότητας και το συνεργείο απολύμανσης με το οποίο θα συναφθεί ετήσιο συμβόλαιο συνεργασίας.

- Διοικητικά Γενικά Έξοδα:

Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά στα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη γενική διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Αναλυτικότερα, εν προκειμένω ανήκουν τα έξοδα που αφορούν σε ασφάλιστρα και τα λοιπά εφόδια γραφείου.

- Γενικά Έξοδα Πωλήσεων & Διανομής:

Η εν λόγω κατηγορία γενικών εξόδων εμπερικλείει όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τις λειτουργίες της πώλησης και διανομής του μάρκετινγκ, τα οποία δε συνδέονται άμεσα με το προϊόν. Τέτοια έξοδα αποτελούν, οι B2B επικοινωνίες με υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις τα εταιρείας, καθώς επίσης και τα διάφορα μεταφορικά έξοδα που συμβαίνουν για αυτόν τον λόγο.

- Γενικά Έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης

Εν προκειμένω το κόστος των συγκεκριμένων δύο αλληλένδετων λειτουργιών ποικίλει ανάλογα με την έκταση και τη φύση των εταιρειών αλλά και του πεδίου όπου δραστηριοποιούνται. Στην υπό εξέταση εταιρεία, ως τέτοια έξοδα θεωρούνται τα σεμινάρια και τα επιμορφωτικά συνέδρια στον τομέα της πληροφορικής.

Εν συνεχεία, όσον αφορά τα έξοδα που αφορούν στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, αυτά έχουν συμπεριληφθεί στο κεφάλαιο 4 της εν λόγω μελέτης, ενώ αναφορικά με τις αποσβέσεις και τα λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα, παραλείπονται από αυτό το κεφάλαιο και υπολογίζονται στο κεφάλαιο 10 που αφορά στη χρηματοοικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου.

Στο σημείο αυτό, ακολουθούν οι πίνακες 14 και 15, στους οποίους παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα στοιχεία των γενικών εξόδων που εκτιμάται ότι θα βαρύνουν την υπό μελέτη επιχείρηση. Επιπλέον, έχει θεωρηθεί κατά τον υπολογισμό τους, ότι θα υφίσταται μια σχετική προσαύξηση, η οποία θα οφείλεται στον μέσο πληθωρισμό που κυμαίνεται την τελευταία περίοδο στην Ελλάδα μεταξύ 0,8 – 1,5%.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
ΕΝΟΙΚΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	9.600
ΕΝΟΙΚΙΟ SERVER	8.000
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.400
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	250
DOMAIN NAME	15
ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ & ΑΠΟΛΥΜΑΝΣΗ	3.080
ΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	900
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	280
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ &amp; ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b>	
Β2Β ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ	2.500
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΓΙΑ ΤΑΞΙΔΙΑ	800
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΕΡΕΥΝΑΣ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ/ΣΥΝΕΔΡΙΑ	2.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>28.825</b>

Πίνακας 14: "Γενικά έξοδα της Simple Market"

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2022	28.825
2023	29.157
2024	29.492
2025	29.831
2026	30.174

Πίνακας 15: "Συνολικά γενικά έξοδα της Simple Market για την περίοδο 2022-2026"

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 7.1. Κατηγορίες & λειτουργίες ανθρώπινων πόρων

Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για τη στελέχωση μιας επιχείρησης, είναι σπουδαίο και αναπόσπαστο μέρος της μελέτης σκοπιμότητας, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της. Τόσο το διευθυντικό, όσο και το τεχνικό και εξειδικευμένο προσωπικό μπορεί να αποδειχθούν ως παράγοντες κρίσιμης σημασίας, προκειμένου να ευδοκιμήσει κάποιο επενδυτικό σχέδιο, εφόσον πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια.

Προκειμένου η στελέχωση της επιχείρησης να οδηγήσει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό κάλυψης των αναγκών της, θεωρείται σημαντικό να καθορίζονται εξ αρχής οι τομείς στους οποίους θα προσληφθούν άτομα, καθώς και οι βασικές αρμοδιότητες καθενός από αυτών. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, η διάκριση των ανθρώπινων πόρων που πρόκειται να εργαστούν στην υπό εξέταση επιχείρηση γίνεται στις εξής δύο βασικές κατηγορίες:<sup>103</sup>

- ο Διευθυντικό – διοικητικό προσωπικό:

Η καθοδήγηση του προσωπικού, ο καταμερισμός εργασίας, ο σωστός προγραμματισμός και συντονισμός ενεργειών είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης. Ένας καλός και ικανός μάνατζερ πέρα από την ακαδημαϊκή του μόρφωση (hard skills), θα πρέπει να φέρει κι ένα σύνολο άρρητων δεξιοτήτων (soft skills), όπως διορατικότητα, πίστη σε αξίες, θάρρος, συστημική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ικανότητα επικοινωνίας και ενσυναίσθηση. Σκοπός του ικανού μάνατζερ είναι να αποτελεί de jure ηγέτη κι όχι de facto, παρακινώντας τους υπαλλήλους του με κίνητρα, να τους καθοδηγεί μέσω των κατευθυντήριων γραμμών που απορρέουν από την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας και να τους αναπτύσσει επαγγελματικά μέσω εκπαιδευτικών μεθόδων.<sup>104</sup> Οι θέσεις, λοιπόν, της διοίκησης, υπό το πρίσμα των ανωτέρω, θα καλυφθούν από τα δύο ιδρυτικά μέλη της υπό μελέτη εταιρείας, τα οποία, επίσης, διαθέτουν το όραμα και την ιδέα για τη δημιουργία και την ανάπτυξη του εν λόγω επενδυτικού εγχειρήματος.

<sup>103</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

<sup>104</sup> Μπουραντάς, (2018) «Επιτυχημένος Ηγέτης & Μάνατζερ», ΨΥΧΟΓΙΟΣ.

- ο Τεχνικό προσωπικό:

Η χρονικά έγκαιρη πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού είναι εξίσου σπουδαίας σημασίας με τη διαθεσιμότητα και εύρεση κατάλληλων διευθυντικών στελεχών. Ο προσδιορισμός των ειδών του επαγγελματικού προσωπικού και της ειδικευμένης εργασίας που απαιτούνται για την πλήρωση των θέσεων της εταιρείας, θα πρέπει να είναι σαφής, ώστε να εντοπίζεται αφενός η ελάχιστη ανάγκη εκπαίδευσεως, και αφετέρου η επαγγελματική πείρα που χρειάζονται για να προετοιμαστούν τα άτομα για τη στελέχωση των διαφορετικών θέσεων εργασίας.<sup>105</sup> Για την περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας, οι ανάγκες για την ειδικευμένη εργασία είναι εξεζητημένες και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τόσο κάποια χρόνια σχετικής εμπειρίας σε ανάλογη θέση, όσο ακαδημαϊκά προσόντα στον τομέα πληροφορικής, οικονομικών και μάρκετινγκ.

## **7.2. Ανάγκες του επενδυτικού σχεδίου σε ανθρώπινο δυναμικό**

Οι συνολικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους ως προς τον αριθμό των εργαζομένων, τις ειδικότητες, τις ώρες εργασίας και τα κριτήρια επιλογής τους, καθορίζονται εξ αρχής από την υπό μελέτη εταιρεία, λαμβάνοντας υπόψη την αντίστοιχη νομοθεσία, τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, τις ανάγκες της αγοράς, και τους στόχους τους οποίους η ίδια η επιχείρηση θέτει.

Λαμβάνοντας υπ' όψη, λοιπόν, ως δεδομένο το μικρό μέγεθος της υπό μελέτη εταιρείας, οι ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό δε θεωρούνται αυξημένες, ενώ παράλληλα λόγω της ιδιαίτερης και συγκεκριμένης φύσης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της θα αναζητηθούν άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Επομένως, ύστερα από τον υπολογισμό και την εκτίμηση της στελέχωσης των θέσεων, το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών κάθε αντίστοιχης λειτουργίας της Simple Market, παρουσιάζεται στον πίνακα 16 και διαμορφώνεται ως εξής:

- ο Γενική Διεύθυνση:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 6, το εν λόγω τμήμα θα καλυφθεί από τα ιδρυτικά μέλη της εν λόγω εταιρείας, τα οποία θα επιτελούν τον πλήρη

---

<sup>105</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ



συντονισμό, έλεγχο, οργάνωση και διεύθυνση των υπόλοιπων τμημάτων. Τα ιδρυτικά μέλη διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις τόσο για την υλοποίηση της πλατφόρμας που αποτελεί τον πυρήνα των υπηρεσιών της εταιρείας, όσο και για τα πεδία των χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ.

- Τμήμα IT – Έρευνας & Ανάπτυξης:  
Το συγκεκριμένο τμήμα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί αναπόσπαστο και νευραλγικό κομμάτι της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό, επικεφαλής του τμήματος θα τεθεί ο Χαραλαμπίδης Παντελεήμων, ένας εκ των δύο ιδρυτών, ο οποίος έχει σπουδάσει Μηχανολόγος Μηχανικός στο Πολυτεχνείο Θεσσαλίας κι έχει ήδη δύο έτη εμπειρίας σχετικά με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη μοντέλων – εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης. Επίσης, το τμήμα θα αποτελείται από δύο επιπλέον προγραμματιστές, οι οποίοι θα βοηθήσουν με τη σειρά τους στην κατασκευή της ιστοσελίδας και την ανάπτυξη της εφαρμογής, ενώ παράλληλα θα συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία της, κάνοντας συντήρηση αλλά και έρευνα για την ανάπτυξη νέων λειτουργιών. Οι υποψήφιοι για τη στελέχωση του εν λόγω τμήματος, εκτός των άλλων, θα πρέπει να διαθέτουν πτυχίο πληροφορικής από ΑΕΙ και τουλάχιστον πέντε έτη εμπειρίας σε ανάλογη θέση.
- Διοικητικές Υπηρεσίες:  
Το συγκεκριμένο τμήμα, όπως έχει προαναφερθεί, πρόκειται να αποτελείται τις χρηματοοικονομικές και τις υπηρεσίες μάρκετινγκ. Επικεφαλής του εν λόγω τμήματος θα τεθεί το έτερο ιδρυτικό μέλος της εταιρείας, το οποίο διαθέτει τόσο τις απαιτούμενες γνώσεις ως απόφοιτος του τμήματος Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών και τελειόφοιτος του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, όσο και τη σχετική εμπειρία σε διάφορα τμήματα. Επιπλέον, όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες της εταιρείας, οι οποίες θα διακρίνονται στην ανάλυση δεδομένων, τη διενέργεια προβλέψεων και άλλα σχετικά, και τις αμιγώς λογιστικές διαδικασίες, προβλέπεται η στελέχωση δύο ατόμων με πτυχίο οικονομικών και λογιστικής, αντίστοιχα, από ΑΕΙ, ενώ παράλληλα κρίνεται απαραίτητη η προϋπηρεσία σε ανάλογες θέσεις πέντε και τριών ετών, αντίστοιχα. Όσον αφορά, τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, προβλέπεται η στελέχωση ενός ατόμου, το οποίο θα διαθέτει πτυχίο μάρκετινγκ και επικοινωνίας σε ΑΕΙ, ενώ παράλληλα απαιτείται σχετική εμπειρία σε ανάλογη θέση τουλάχιστον τριών ετών.

- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών:  
Τον εν λόγω τμήμα, το οποίο θα έχει ως επί το πλείστον ως βασικές λειτουργίες την εξυπηρέτηση πελατών για την επίλυση τυχόν τεχνικού προβλήματος που έχει συμβεί είτε αναφορικά με κάποια παραγγελία είτε με τη δημιουργία προφίλ του χρήστη, πρόκειται να αποτελείται από τέσσερα άτομα. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να διαθέτουν πτυχίο πληροφορικής από ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ενώ η εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση είναι προαιρετική και όχι απαραίτητο κριτήριο επιλογής.
- Γραμματειακή Υποστήριξη:  
Το εν λόγω τμήμα, το οποίο όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, θα ασχολείται με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης που δε σχετίζονται άμεσα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας, πρόκειται να στελεχωθεί από ένα άτομο. Ως απαιτούμενα για τη συγκεκριμένη θέση θεωρούνται, το απολυτήριο λυκείου, πιστοποίηση Lower Αγγλικής γλώσσας, και μια σχετική εμπειρία τουλάχιστον ενός έτους.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</b>	
Διευθύνων Σύμβουλος	1
Διευθυντής Λειτουργιών	1
<b>ΤΜΗΜΑ IT</b>	
Προγραμματιστής	2
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	
Υπεύθυνος οικονομικών αναλύσεων	1
Λογιστής	1
Υπεύθυνος μάρκετινγκ/πωλήσεων	1
<b>ΤΜΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>	
Τεχνικός	4
<b>ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</b>	
Γραμματέας	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12</b>

Πίνακας 16: "Ανθρώπινο δυναμικό της Simple Market"

Ύστερα από τον υπολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται για την κάλυψη των αναγκών της εν λόγω εταιρείας κατά τη λειτουργική φάση, πρέπει να ληφθούν τα προπαρασκευαστικά μέτρα κατά την προπαραγωγική φάση που είναι απαραίτητα για την εκκίνηση της λειτουργίας της εταιρείας. Όσον αφορά, λοιπόν, τη Simple Market, κρίνεται απαραίτητο η πρόσληψη της πλειονότητας των υπαλλήλων να προηγηθεί έναν μήνα πριν την εκκίνηση λειτουργίας της, ώστε να εκπαιδευτούν καταλλήλως σχετικά με τη φύση και λειτουργία της. Το κόστος τους υπολογίζεται ξεχωριστά από το ετήσιο κόστος, ως προπαραγωγική δαπάνη, στο κεφάλαιο 9. Οι προγραμματιστές πρόκειται να προσληφθούν τρεις μήνες νωρίτερα από την ημερομηνία έναρξης της εταιρείας, καθώς θα εμπλέκονται άμεσα στην κατασκευή και ανάπτυξη της εφαρμογής της, το κόστος των οποίων έχει ήδη υπολογιστεί στο κεφάλαιο 5. Τέλος, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί και στις άδειες του ανθρώπινου δυναμικού που μειώνουν τον πραγματικό χρόνο απασχόλησης, καθώς και στην κοινωνική ασφάλιση, επιδόματα και άλλα σχετικά που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του.

### **7.3. Διαθεσιμότητα & πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού**

Έχοντας προσδιορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθεί η διαδικασία μελέτης των πιθανών ικανών υποψηφίων ώστε να καλυφθούν οι απαιτούμενες θέσεις από άτομα που πληρούν τα κριτήρια, όπως αυτά έχουν οριστεί εξ αρχής. Συνίσταται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τη διαθεσιμότητα (προσφορά και ζήτηση) τόσο του διευθυντικού προσωπικού, όσο και στις σχετικές κατηγορίες της ειδικευμένης εργασίας.<sup>106</sup>

Αναφορικά με την υπό μελέτη εταιρεία, οι ανάγκες για την πλήρωση των διοικητικών θέσεων, σε πρώτο στάδιο, έχουν ήδη ικανοποιηθεί, καθώς πρόκειται να καλυφθούν από τους ιδρυτές της εταιρείας, οι οποίοι αποτελούν τα διοικητικά στελέχη της. Επομένως, το βάρος κατά τη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στις εναπομείναντες θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να καλύψει τις παραπάνω θέσεις εργασίας προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον εκτιμάται πως η προσφορά στις αντίστοιχες ειδικότητες υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Συγκεκριμένα, στην περιοχή της Αττικής (βλέπε κεφάλαιο 8), όπου πρόκειται να λειτουργήσει η εν λόγω εταιρεία, υπάρχει πολύ μεγάλο ποσοστό εργατικού

---

<sup>106</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

δυναμικού που διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα, καθώς στη συγκεκριμένη περιοχή εδρεύουν και λειτουργούν μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όπως πανεπιστήμια, τεχνολογικά ιδρύματα, ιδιωτικά κολλέγια και άλλα σχετικά που καλύπτουν όλα τα επιστημονικά πεδία και δη της πληροφορικής.

Ύστερα από την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και έχοντας ορίσει το ακριβές περιεχόμενο κάθε θέσης, ακολουθεί η σχετική διαδικασία επιλογής των υποψηφίων. Η διαδικασία και τα στάδια επιλογής των υποψηφίων πρέπει να καθορίζονται εξαρχής και να παρουσιάζονται, ώστε να παρέχεται μια πλήρη εικόνα του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η κάλυψη των ζητούμενων θέσεων εργασίας. Η εν λόγω διαδικασία επιλογής υποψηφίων θα βασιστεί σε εξωτερικές πηγές, όπως Ανώτερα και Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς και σχετικά κολλέγια.

Η επιλογή του προσωπικού αφορά στη διαδικασία εκείνη που σχετίζεται με τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των υποψηφίων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η διαλογή κι εν τέλει η επιλογή των πλέον κατάλληλων για κάθε προσφερόμενη θέση εργασίας.<sup>107</sup> Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων για τη Simple Market διακρίνεται στα εξής στάδια:

- Εύρεση υποψηφίων:  
Στο αρχικό αυτό στάδιο, η εταιρεία πρόκειται να γνωστοποιήσει μέσω Διαδικτύου – όπως LinkedIn και Jobfind.gr – τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας, με την περιγραφή της θέσης, τα απαιτούμενα προσόντα, και το πακέτο παροχών που προσφέρεται, με απώτερο στόχο τη δημιουργία μιας βάσης με τα βιογραφικά των υποψηφίων.
- Διάκριση βιογραφικών (screening):  
Επιλέγοντας την εξειδίκευση, την προϋπηρεσία καθώς και άλλα κριτήρια ανάλογα με το είδος της θέσης, θα επιλεχθούν τα ισχυρότερα βιογραφικά, τα οποία θα υποβληθούν σε ένα τεστ αξιολόγησης.
- Συνέντευξη υποψηφίων:  
Το συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί και το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής, καθώς θα πραγματοποιείται από τη γενική διεύθυνση πρόσωπο με πρόσωπο με τους υποψηφίους, που έχουν ολοκληρώσει τα προηγούμενα στάδια επιτυχώς, προκειμένου αφενός να διευκρινιστούν οι γνώσεις και η εργασιακή εμπειρία που αναφέρονται συνοπτικά ή καθόλου στο βιογραφικό τους, και

---

<sup>107</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

αφετέρου να εξακριβωθούν οι προσδοκίες τους από τον προϊστάμενό τους και την επιχείρηση. Η λογική στον παραπάνω διπλό διάλογο στηρίζεται στο γεγονός, ότι σε κάθε εργασιακή σχέση υπάρχουν δύο συμβόλαια: το «νομικό» που περιλαμβάνει πρακτικά τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των υποψηφίων προς την επιχείρηση και τούμπαλιν, και το «ψυχολογικό», που εκφράζει τις προσδοκίες των υποψηφίων ως προς τη μεταχείρισή τους από την επιχείρηση αλλά και της επιχείρησης από τους υποψηφίους, ως προς τη συμπεριφορά και τη στάση τους.<sup>108</sup>

- ο Τελική απόφαση – προσφορά θέσης εργασίας:

Η τελική απόφαση σχετικά με τα άτομα που θα επιλεγούν, ώστε να καλύψουν τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, θα στηριχθεί σε συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων που πέρασαν τα παραπάνω στάδια με επιτυχία και θεωρήθηκαν οι πιο κατάλληλοι για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Η απόφαση αυτή θα γίνεται γνωστή στον υποψήφιο, έπειτα θα ακολουθεί η προσφορά για τη θέση εργασίας, και τέλος, θα ολοκληρώνεται η διαδικασία με τη σύναψη της σύμβασης εργασίας από τον υποψήφιο.

Ύστερα κι από την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων, έπεται το πρόγραμμα κατάρτισης των νέων εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ώστε να αφομοιώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας αλλά και να εξοικειωθούν άμεσα με τη νέα τους θέση, προκειμένου να είναι έτοιμοι όταν εκκινήσει η εταιρεία τη λειτουργία της.

## 7.4. Εκτίμηση του κόστους εργασίας

Τα άτομα που αποφασίζουν να εργαστούν σε μια επιχείρηση επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Αντίστοιχα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα την βοηθήσει να λειτουργήσει και θα συμβάλλει δραστικά για την επίτευξη των στόχων της. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών στη σύγχρονη αυτή ανταγωνιστική εποχή, επιτυγχάνεται όταν τα προσφερόμενα και από τις δύο πλευρές είναι τα επιθυμητά. Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η αμοιβή εργασίας, η οποία είναι σημαντικό κίνητρο

---

<sup>108</sup> Μπουραντάς, (2018) «Επιτυχημένος Ηγέτης & Μάνατζερ», ΨΥΧΟΓΙΟΣ.

προσέλκυσης των εργαζομένων και μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους.<sup>109</sup>

Ο όρος αμοιβή εργασίας περιλαμβάνει όλες τις μορφές αποδοχών που συνδέονται με την εργασία των εργαζομένων. Διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις άμεσες οικονομικές αποδοχές (ημερομίσθια, μισθοί, κίνητρα, προμήθειες και μπόνους) και στις έμμεσες αποδοχές (παροχές όπως η ασφάλιση του εργαζομένου από τον εργοδότη ή ο χρόνος άδειας). Οι συνολικές απολαβές περιλαμβάνουν τόσο τον παραδοσιακό μισθό, τα κίνητρα και τις παραδοχές, αλλά και μορφές ανταμοιβής, όπως bonus, η αναγνώριση και η αναβάθμιση αρμοδιοτήτων του εργαζομένου.<sup>110</sup>

Πρωταρχικός παράγοντας που καθορίζει την αμοιβή είναι το είδος της εργασίας που ασκεί ο εργαζόμενος. Διαφορετικές θέσεις εργασίας απαιτούν διαφορετικά είδη και επίπεδα δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων, των οποίων η αξία για την επιχείρηση ποικίλλει. Το ίδιο ισχύει για τις αρμοδιότητες και την εξουσία των θέσεων εργασίας. Όσο αυξημένες είναι οι ευθύνες, τόσο υψηλότερες είναι οι απολαβές.

Έτσι, λοιπόν, σε συνάρτηση των παραπάνω η πολιτική αμοιβών που σκοπεύει να ακολουθήσει η υπό εξέταση εταιρεία διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

- Βασική αμοιβή:  
Υπολογίζεται σε μηνιαία βάση και περιλαμβάνει τις πρόσθετες παροχές, όπως η ασφάλεια υγείας, τα επιδόματα αδείας και άλλες παροχές βάσει του νόμου.
- Υπερωρίες:  
Η καταβολή θα πραγματοποιείται σύμφωνα με τις αντίστοιχες νομοθετικές διατάξεις. Οι υπάλληλοι τις επιχείρησης θα έχουν συγκεκριμένο ωράριο εργασίας. Αμοιβή υπερωριακής εργασίας θα παρέχεται στις έκτακτες περιπτώσεις που ίσως χρειαστεί να εργαστούν επιπλέον ώρες.
- Συχνότητα πληρωμής:  
Η πληρωμή των εργαζομένων θα πραγματοποιείται μία φορά περί τα τέλη κάθε μήνα και συγκεκριμένα στις 28.
- Μέθοδος πληρωμής:  
Η πληρωμή των εργαζομένων θα πραγματοποιείται με κατάθεση στην Τράπεζα Πειραιώς, σε λογαριασμούς που θα έχουν ανοιχτεί στα ονόματα αυτών.

---

<sup>109</sup> Χυτήρης Λ. (2013), «Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

<sup>110</sup> Robbins S. et al. (2017), «Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές», ΚΡΙΤΙΚΗ.

Στους κάτωθι πίνακες 17 και 18 παρουσιάζονται το κόστος εργασίας της υπό μελέτη εταιρείας κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, καθώς και οι σχετικές εκτιμήσεις όσον αφορά το κόστος εργασίας για τα επόμενα τέσσερα έτη, αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, το ετήσιο κόστος αμοιβής του εργατικού δυναμικού, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μισθού κάθε εργαζόμενου επί τους δεκατέσσερις (14) μισθούς που δίνονται συνολικά κατά τη διάρκεια του έτους (12 μισθοί + 2 μισθοί-«δώρα»). Επίσης, όσον αφορά το κόστος υπολογίζεται η επιπλέον επιβάρυνση που αντιστοιχεί στις εργοδοτικές εισφορές του εκάστοτε μισθού, ενώ παράλληλα σχετικά με τις εκτιμήσεις του επιπέδου τιμών των μισθών για τα επόμενα έτη, υπολογίζεται μια προσαύξηση της τάξης μεταξύ 0,8 – 1,5 λόγω του μέσου πληθωρισμού στη χώρα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1	2.500	35.000	7.889	42.889
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	1	2.500	35.000	7.889	42.889
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ	2	3.000	42.000	9.467	51.467
ΤΕΧΝΙΚΟΣ	4	3.800	53.200	11.992	65.192
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	1	1.200	16.800	3.787	20.587
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	1.200	16.800	3.787	20.587
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1	900	12.600	2.840	15.440
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>259.051</b>

Πίνακας 17: "Κόστος ανθρώπινου δυναμικού της Simple Market"

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2022	259.051
2023	262.030
2024	265.043
2025	268.091
2026	271.175

Πίνακας 18: "Συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού της Simple Market για την περίοδο 2022-2026"



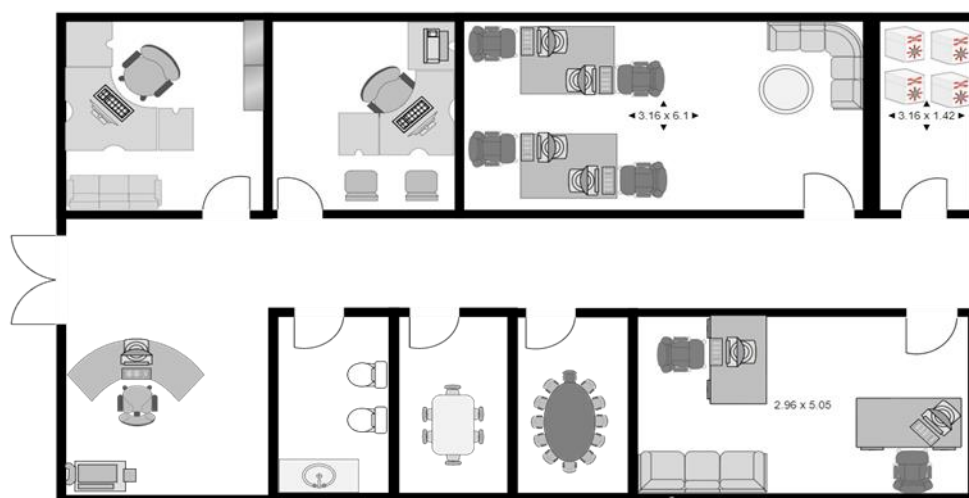
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1. Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους

Κάθε επενδυτικό σχέδιο έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις και βασικά κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται κατά τη διαδικασία επιλογής χώρου εγκατάστασης και τοποθεσίας για την υπό μελέτη εταιρεία. Σύμφωνα με τις ανάγκες της, η Simple Market πρόκειται να εγκατασταθεί στην περιοχή της Αττικής, σε έναν όροφο κτιρίου όπου θα διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα, ο χώρος που απαιτείται για την ικανοποίηση των αναγκών της υπό μελέτη εταιρείας, εκτιμάται γύρω στα 120 τ.μ. καθώς θα περιλαμβάνει τα εξής:

- Γραφείο Διευθύνοντος Συμβούλου
- Γραφείο Διευθυντή Λειτουργιών
- Γραφείο Υπευθύνου Οικονομικών
- Γραφείο Υπευθύνου Μάρκετινγκ
- Ενιαίος χώρος γραφείων για της προγραμματιστές και της τεχνικούς
- Χώρος Γραμματείας
- IT room
- Αίθουσα συσκέψεων
- Λοιποί βοηθητικοί χώροι

Στην ακόλουθη εικόνα παρουσιάζεται η κάτοψη των γραφείων της εταιρείας:



Εικόνα 6: "Κάτοψη γραφείων της Simple Market"

## 8.2. Αναζήτηση & επιλογή τοποθεσίας

Ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιλογής κατάλληλης τοποθεσίας για μια εταιρεία με Διαδικτυακές υπηρεσίες, της η υπό εξέταση εταιρεία, απαιτεί την εκτίμηση μια σειρά παραγόντων ως εξής:

- Μάρκετινγκ & Επιχειρηματική στρατηγική:  
Η προτεινόμενη τοποθεσία για την εγκατάσταση της εν λόγω εταιρείας θα πρέπει να ανταποκρίνεται επαρκώς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εξυπηρετούνται οι ανάγκες μάρκετινγκ της αυτές έχουν προγραμματιστεί. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία είναι προτιμότερο να εγκατασταθεί κοντά στην κύρια αγορά στόχο, όπου δραστηριοποιούνται τα περισσότερα σούπερ-μάρκετ, προκειμένου να ανταποκρίνεται άμεσα της απαιτήσεις που προκύπτουν, αλλά και να διαδοθεί ταχύτερα η φήμη της ως βασικός στόχος της επιχειρηματικής της στρατηγικής.
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων:  
Ο συγκεκριμένος παράγοντας χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς της έχει ήδη αναφερθεί, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κυριότερο πόρο μιας εταιρείας και δύναται να καθορίσει την επιτυχία της ή μη σε πολύ σημαντικό βαθμό. Όσον αφορά την υπό εξέταση εταιρεία, από τη μία πλευρά το διοικητικό προσωπικό είναι ήδη εξασφαλισμένο, ενώ από την άλλη πλευρά σχετικά με το εξειδικευμένο και τεχνικό προσωπικό, εκτιμάται ότι δε θα δυσκολευτεί κατά τη διαδικασία εύρεσης, καθώς στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχει πληθώρα διαθέσιμων υποψήφιων επιλογών.
- Ποιότητα Διαδικτύου & διαθεσιμότητα τεχνολογικών μέσων:  
Η ποιότητα του Διαδικτύου της περιοχής διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη βέλτιστη εκτέλεση και λειτουργία των υπηρεσιών της υπό μελέτη εταιρείας. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα ποιοτικών τεχνολογικών μέσων και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, της τηλεφωνα και υπηρεσίες Διαδικτύου, συμπληρώνουν εξίσου τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου παράγοντα όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής τοποθεσίας για την εν λόγω εταιρεία.
- Κόστος ενοικίου:  
Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι αρκετά σαφής και η συμβολή του κατά τη διαδικασία επιλογής τοποθεσίας είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς επηρεάζει άμεσα το κόστος λειτουργίας της υπό ίδρυση εταιρείας.

- Προσβασιμότητα:

Ο τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής τοποθεσίας για την υπό εξέταση εταιρεία, η οποία είναι ωφελιμότερο να βρίσκεται σε περιοχή κοντά σε δίκτυο οδικών αξόνων, ώστε αφενός να είναι εύκολα προσβάσιμη, και με τα μέσα μεταφοράς, για τους εργαζόμενους αλλά και τους δυνητικούς πελάτες της, και αφετέρου να μην επιβαρύνεται με επιπλέον έξοδα μεταφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η υπό μελέτη εταιρεία εξετάζει δύο εναλλακτικές περιοχές εγκατάστασης ως επικρατέστερες: η πρώτη περίπτωση βρίσκεται στην περιοχή του Αμαρουσίου και αφορά σε έναν χώρο 120 τ.μ. στον 7<sup>ο</sup> όροφο κτιρίου, όπου συστεγάζονται τα γραφεία κι άλλων εταιρειών (ενοίκιο 800€/μήνα για κλειστό πενταετές συμβόλαιο), ενώ η δεύτερη περίπτωση βρίσκεται στην περιοχή της Γλυφάδας και αφορά σε έναν χώρο 130 τ.μ. στον 2<sup>ο</sup> όροφο κτιρίου, όπου επίσης συστεγάζονται τα γραφεία κι άλλων εταιρειών (ενοίκιο 1.100€/μήνα για κλειστό πενταετές συμβόλαιο).



Εικόνα 7: "Περιοχές πιθανής εγκατάστασης της Simple Market"

Στον ακόλουθο πίνακα 19, στάθμισης και βαθμολόγησης των δύο υποψηφίων περιοχών, παρουσιάζεται η αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών λύσεων για τη στέγαση της υπό μελέτη εταιρείας. Η τοποθεσία Α αναφέρεται στο διαμέρισμα που βρίσκεται στην περιοχή του Αμαρουσίου, ενώ η τοποθεσία Β στο διαμέρισμα της Γλυφάδας. Η βαθμολόγηση τους γίνεται με άριστα το δέκα (10) και θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την κλιμακωτή ανάλυση (από το μεγαλύτερο στο μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων) των γενικών χαρακτηριστικών στοιχείων των δύο περιοχών. Η επιλογή των διαμερισμάτων καθορίζεται βάσει της συνολικής βαθμολογίας που συγκέντρωσε κάθε περιοχή, η οποία προκύπτει από το γινόμενο της βαθμολογίας που πετυχαίνει κάθε επιλογή σε καθένα από τα κριτήρια (0 – 10) επί τον συντελεστή βαρύτητας του συγκεκριμένου κριτηρίου (0 – 100). Με αυτό τον τρόπο, υπολογίζεται η τελική βαθμολογία ιεράρχησης της επιλογής.<sup>111</sup>

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	Σ.Β.	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β
1	Μάρκετινγκ & Επιχειρηματική Στρατηγική	9	8	40	360	320
2	Διαθεσιμότητα Ανθρώπινων Πόρων	10	9	20	200	180
3	Ποιότητα Διαδικτύου & Διαθεσιμότητα Τεχνολογικών Μέσων	10	9	10	100	90
4	Κόστος ενοικίου	8	6	20	160	120
5	Προσβασιμότητα	10	8	10	100	80
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ</b>				<b>100</b>	<b>920</b>	<b>790</b>

Πίνακας 19: "Στάθμιση και βαθμολόγηση των δύο υποψηφίων περιοχών"

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα, το κυριότερο κριτήριο που επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής τοποθεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια, αποτελεί το μάρκετινγκ και η επιχειρηματική στρατηγική, λόγω του υψηλού ποσοστού που καταλαμβάνει στο κόστος επένδυσης του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον, τα κριτήρια της διαθεσιμότητας ανθρωπίνων

<sup>111</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

πόρων και το κόστος ενοικίου μοιράζονται κοινό συντελεστή βαρύτητας, καθώς αποτελούν εξίσου σημαντικούς παράγοντες όσον αφορά τη λειτουργία της εν λόγω εταιρείας. Τέλος, τα κριτήρια της ποιότητας Διαδικτύου & διαθεσιμότητας τεχνολογικών μέσων και της προσβασιμότητας, έχουν τον χαμηλότερο συντελεστή βαρύτητας, καθώς επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό το κόστος επένδυσης του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη διαδικασία σύγκρισης και αξιολόγησης των προτεινόμενων περιοχών προς εγκατάσταση για την υπό ίδρυση εταιρεία που διενεργήθηκε, και σε συνδυασμό με τα στοιχεία που προκύπτουν από τον πίνακα οι δύο υποψήφιος περιοχές συγκέντρωσαν τις εξής βαθμολογίες:

- Τοποθεσία Α (Μαρούσι) → 920
- Τοποθεσία Β (Γλυφάδα) → 790

Επομένως, η περιοχή του Αμαρουσίου επικρατεί, καθώς συγκέντρωσε υψηλότερη σταθμισμένη βαθμολογία και θεωρείται ως καταλληλότερη περιοχή εγκατάστασης για την υπό ίδρυση εταιρεία, έναντι της περιοχής της Γλυφάδας.

### **8.3. Διασφάλιση ποιότητας περιβάλλοντος**

Μια επιπλέον βασική συνιστώσα η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη σε μία μελέτη σκοπιμότητας, αποτελεί ο περιβαλλοντικός παράγοντας και οι παρελκόμενες εξωτερικές επιδράσεις (externalities) ή παρενέργειες που επηρεάζουν μερικά ή συνολικά το κοινωνικό σύνολο. Τα δεδομένα στον κόσμο των επιχειρήσεων έχουν μεταβληθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα και οι επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στη χρήση «πράσινης» - οικολογικής ενέργειας, σεβόμενες τόσο το φυσικό, όσο και το ανθρώπινο οικοσύστημα. Εν προκειμένω, όσον αφορά την υπό μελέτη εταιρεία, διαθέτοντας πλήρη οικολογική συνείδηση, πρόκειται να ακολουθήσει τις κάτωθι βασικές αρχές:

- Οι δεκαεπτά (17) στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.
- Στον βαθμό του δυνατού, η εγκατάσταση και χρήση μηχανημάτων και εξοπλισμού, υψηλής ενεργειακής κλάσης (A+++).
- Υιοθέτηση μεθόδων Green IT με σκοπό την εξοικονόμηση ενέργειας κατά τη χρήση Η/Υ και περιφερειακών μονάδων.
- Ορθολογικότερη χρήση των φυσικών πόρων και ενέργειας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### 9.1. Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Στο σημείο αυτό της παρούσας μελέτης, εξετάζεται η φάση εκτέλεσης του προγράμματος του έργου, η οποία περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο που μεσολαβεί από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη λειτουργίας της υπό ίδρυση εταιρείας. Η εν λόγω φάση εμπερικλείει, στην ουσία, όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα είτε εντός είτε εκτός της εταιρείας, και είναι απαραίτητες ώστε να μετουσιώσουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας, στο στάδιο της εκτέλεσης και λειτουργίας.

Βασικό στοιχείο προκειμένου να εκκινήσει η διαδικασία πραγματοποίησης του έργου, αποτελεί η χάραξη ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσεως για τη διεκπεραίωση των διαφόρων σταδίων της φάσεως εκτέλεσης του έργου. Τα εν λόγω προγράμματα δράσεως, είναι απαραίτητο να καθορίζουν τα διάφορα στάδια εκτέλεσης βάσει των διαθέσιμων πόρων, αλλά και τη διάρκεια των αναγκαίων δραστηριοτήτων για κάθε στάδιο. Εν συνεχεία, το πρόγραμμα εκτέλεσεως παρουσιάζει ένα χρονοδιάγραμμα, το οποίο συνδυάζει τα εν λόγω στάδια εντός ενός λογικού πλαισίου αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων.<sup>112</sup>

Έτσι, λοιπόν, υπό το πρίσμα των ανωτέρω, ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις εξής βασικές διεργασίες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτέλεσης του έργου, στο οποίο να αποτυπώνονται με ακρίβεια χρονικά, οι διάφορες εργασίες και να περιλαμβάνει τον κατάλληλο χρόνο για τη συμπλήρωση κάθε συγκεκριμένης εργασίας.
- Καθορισμός των απαραίτητων πόρων για να συμπληρωθεί η κάθε εργασία, με την αναφορά του αντίστοιχου παρελκόμενου κόστους.

---

<sup>112</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

- Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου και μιας κατάστασης χρηματικών ροών, που θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των αναγκαίων κεφαλαίων κατά τη διάρκεια της φάσης εκτελέσεως του επενδυτικού έργου.
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτέλεσης του έργου που επιτρέπουν τον χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που πραγματοποιήθηκαν στις προηγούμενες φάσεις.<sup>113</sup>

## 9.2. Ομάδα επίβλεψης & εκτέλεσης του έργου

Προτού τεθεί σε εφαρμογή η εκτέλεση του καθορισμένου προγράμματος του επενδυτικού σχεδίου, είναι απαραίτητο να σχηματιστεί η ομάδα επιτελών, η οποία θα είναι αρμόδια για την ομαλή εκτέλεση του εν λόγω προγράμματος. Η ομάδα αυτή, είναι σημαντικό να διαθέτει επαρκή γνώση των τοπικών συνθηκών, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν αποδοτικά την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών του προγράμματος, αλλά και να διαχειριστούν με αποτελεσματικότητα οποιαδήποτε έκτακτη συνθήκη προκύψει, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο ενδεχόμενες χρονοτριβές και αστοχίες που γεννούν επιπρόσθετα έξοδα. Ως συνεπακόλουθο, ο κύριος αντικειμενικός σκοπός της εν λόγω ομάδας αποτελεί αφενός, η διασφάλιση ότι η εκτέλεση των επιμέρους εργασιών του προγράμματος θα ακολουθεί αυστηρά το χρονικό και οικονομικό πλαίσιο όπως έχει προαποφασιστεί, και αφετέρου η λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση που κατά την εκτέλεση κάποιας εργασίας ενδέχεται να σημειωθεί απόκλιση από το πρόγραμμα. Τα κυριότερα προβλήματα που ενδεχομένως παρουσιάζονται και πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτές οι ομάδες είναι τα εξής:

- Σύσταση αποτελεσματικού επιτελείου διαχείρισεως του έργου (project management).
- Αξιολόγηση των προσφορών διαφόρων κατασκευαστών, και επιλογή του πιο ικανού κατασκευαστή ή προμηθευτή εξοπλισμού και διαπραγματεύσεις μαζί του.
- Αποφυγή χρονοτριβών στην εκτέλεση του έργου.
- Αποφυγή υπερβάσεων στο κόστος του.

<sup>113</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

- Εξασφάλιση της ομαλής χρηματοδότησης του έργου από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ.
- Εξασφάλιση των προδιαγραφών ποιότητας του έργου.
- Οργάνωση αποτελεσματικού μάρκετινγκ για τα προϊόντα/υπηρεσίες που αναμένεται να παρασχεθούν από την υπό εξέταση εταιρεία.
- Εξεύρεση κατάλληλου διοικητικού και τεχνικού προσωπικού για τη φάση της πλήρους λειτουργίας της εταιρείας.<sup>114</sup>

Αναφορικά με την υπό ίδρυση εταιρεία, ως ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου πρόκειται να τεθούν οι ιδρυτές της, καθώς αποκλειστικά εκείνοι γνωρίζουν πλήρως τη γενικότερη ιδέα και τον τρόπο λειτουργίας που θα ακολουθήσει η εταιρεία, καθώς επίσης και τις εργασίες οι οποίες είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν, ώστε να εκκινήσει τη λειτουργία της με επιτυχία εντός του προκαθορισμένου χρονικού και οικονομικού πλαισίου.

### **9.3. Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου**

Η πραγματοποίηση του επενδυτικού προγράμματος, χωρίς χρονικές καθυστερήσεις, υπερβάσεις στο κόστος και γενικότερα προβλήματα, προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό δραστηριοτήτων. Τα βασικά στάδια του σχεδίου, δεν ακολουθούν συγκεκριμένη αλληλουχία και συνήθως οι δραστηριότητες αλληλοκαλύπτονται ακολουθώντας σύγχρονο προγραμματισμό. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να προηγηθεί αναλυτικός σχεδιασμός των επιμέρους σταδίων που εντάσσονται στο γενικό χρονοδιάγραμμα.

Ακολουθεί η παρουσίαση των κυριότερων σταδίων εκτέλεσης του έργου και των επιμέρους εργασιών, όπως αυτά έχουν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν:

- Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις:
  - Για τη σύσταση της Simple Market πρόκειται να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:
    - Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταίρων για την ίδρυση της εταιρείας.
    - Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των απαιτούμενων εγγράφων από τις αρχές.
    - Επίσημη αίτηση προς τις αρχές.

<sup>114</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ



- Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας Simple Market.
  - Κατοχύρωση σήματος της εταιρείας.
  - Κατοχύρωση της επίσημης ιστοσελίδας και του domain ([simplemarket.gr](http://simplemarket.gr)).
- Χωροταξικός, μηχανολογικός σχεδιασμός και επιλογή προμηθευτών:  
Το τελικό χωροταξικό σχέδιο, καθώς και τα χονδρικά σχέδια του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού θα ανατεθούν σε ιδιώτες που θα επιλεγούν από τους ιδρυτές της εν λόγω εταιρείας. Τέλος, στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται και η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών, οι οποίοι πρόκειται να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας.
  - Προγραμματισμός χρηματοδότησεως:  
Εφόσον γίνει γνωστό το κόστος επένδυσης του υπό μελέτη έργου, είναι απαραίτητο να αρχίσουν οι απαιτούμενες ενέργειες για τη χρηματοδότηση του, λαμβάνοντας υπ' όψη τις πιστώσεις των προμηθευτών, τη χρηματοδότηση από πιστωτικά ή άλλα ιδρύματα και τα ίδια κεφάλαια. Εν προκειμένω, πέρα από τα ίδια κεφάλαια των ιδρυτών, η εταιρεία πρόκειται να ενταχθεί στον Αναπτυξιακό Νόμο 4399/2016 – Γενική Επιχειρηματικότητα, ο οποίος αφορά στην επιδότηση επενδυτικών σχεδίων είτε υφισταμένων είτε νεοσύστατων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους συμπεριλαμβανομένου του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.
  - Απόκτηση & μεταφορά τεχνολογίας, ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού:  
Το συγκεκριμένο στάδιο της φάσης εκτελέσεως του έργου αποτελεί πολύ βασικό στοιχείο, καθώς εμπλέκονται συνήθως πολλά νομικά, χρηματοοικονομικά, και τεχνικά θέματα και ως απόρροια των ανωτέρω, είναι δυνατό οι διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές να απαιτήσουν ικανό χρονικό διάστημα, σε ορισμένες περιπτώσεις.<sup>115</sup> Εν προκειμένω, ωστόσο, λόγω του χαμηλού βαθμού πολυπλοκότητας της απαιτούμενης τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού, η εν λόγω διαδικασία δε θα απαιτήσει πολύ χρόνο.
  - Προμήθεια πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων:  
Κατά την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, δρομολογούνται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την απόκτηση των πρώτων υλών της εταιρείας, όπως το λογισμικό και ο ηλεκτρολογικός εξοπλισμός, καθώς και των λοιπών

<sup>115</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

εφοδίων που αποτελούν εισροές αναγκαίες για τη λειτουργία της εταιρείας, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν χρονοτριβές κατά την έναρξη της παραγωγικής της διαδικασίας.

- Κατασκευή της πλατφόρμας – στρατολόγηση & εκπαίδευση προσωπικού:  
Για τη διαδικασία κατασκευής της πλατφόρμας πρόκειται να προσληφθούν οι δύο προγραμματιστές νωρίτερα από το υπόλοιπο προσωπικό, οι οποίοι σε συνεργασία με τον έναν εκ των δύο ιδρυτών θα κατασκευάσουν και αναπτύξουν την πλατφόρμα της εταιρείας. Παράλληλα, θα εξακολουθεί η διαδικασία εξεύρεσης του υπόλοιπου απαραίτητου προσωπικού, ώσπου να επιλεγθούν οι πλέον κατάλληλοι, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας.
- Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις:  
Η προετοιμασία των πωλήσεων κρίνεται απαραίτητο να ξεκινήσει αρκετά νωρίτερα από την έναρξή τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εκροές δύναται πραγματικά να πωληθούν σύμφωνα με τις προβλέψεις του χρονοδιαγράμματος. Εν προκειμένω, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας μέσω τηλεοπτικής και διαδικτυακής διαφήμισης, καθώς και τις συναντήσεις B2B με τις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ και τη σύναψη συμφωνιών μαζί τους.
- Επιθεώρηση, συντονισμός & έλεγχος του έργου:  
Στο τελικό στάδιο οι επικεφαλής της ομάδας εκτελέσεως, της υπό μελέτη εταιρείας, είναι υπεύθυνοι για την ολική επιθεώρηση εκτελέσεως του έργου, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι οι εγκαταστάσεις της έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία. Παράλληλα, στο σημείο αυτό γίνεται ο συντονισμός των επιμέρους εργασιών αλλά και η πειραματική δοκιμή της πλατφόρμας, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα και ανωμαλίες κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας. Τέλος, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται διεξοδικά και με σαφείς λεπτομέρειες για το περιεχόμενο των καθηκόντων που περιλαμβάνει η θέση τους.

Εφόσον, έχουν καθοριστεί τα κυριότερα στάδια εργασιών της φάσης εκτελέσεως του έργου, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί αποτελεσματικό και ισορροπημένο χρονοπρόγραμμα των εν λόγω εργασιών, το οποίο είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο με ακριβή προγραμματισμό εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Οι περίοδοι που απαιτούνται για τις διάφορες εργασίες του έργου ορίζονται βάσει του χρονοπρογράμματος και προκύπτουν ύστερα από συστηματική ανάλυση και

προσομοίωσης ολόκληρης της διαδικασίας.<sup>116</sup> Έτσι, λοιπόν, οι εν λόγω εργασίες αναμένεται να καταναλώσουν τα εξής χρονικά διαστήματα:

ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΧΡΟΝΟΣ (ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ)
A	Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις	2
B	Χωροταξικός, μηχανολογικός σχεδιασμός & επιλογή προμηθευτών	2
Γ	Προγραμματισμός χρηματοδότησεως	1
Δ	Απόκτηση & μεταφορά τεχνολογίας	2
Ε	Προμήθεια πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων	1
ΣΤ	Κατασκευή της πλατφόρμας – στρατολόγηση & εκπαίδευση προσωπικού	12
Z	Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	8
Η	Επιθεώρηση, συντονισμός & έλεγχος του έργου	8

Πίνακας 20: "Στάδια εκτέλεσης του έργου"

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους ανωτέρω υπολογισμούς, η υπό εξέταση εταιρεία εκτιμάται ότι θα εκκινήσει τη λειτουργία της σε ένα διάστημα περίπου εννέα (9) μηνών, περί τις αρχές Ιανουαρίου του νέου έτους και συγκεκριμένα στις 03/01/2022, ημέρα Δευτέρα, η οποία ορίζεται και ως μέρα έναρξης λειτουργίας της Simple Market.

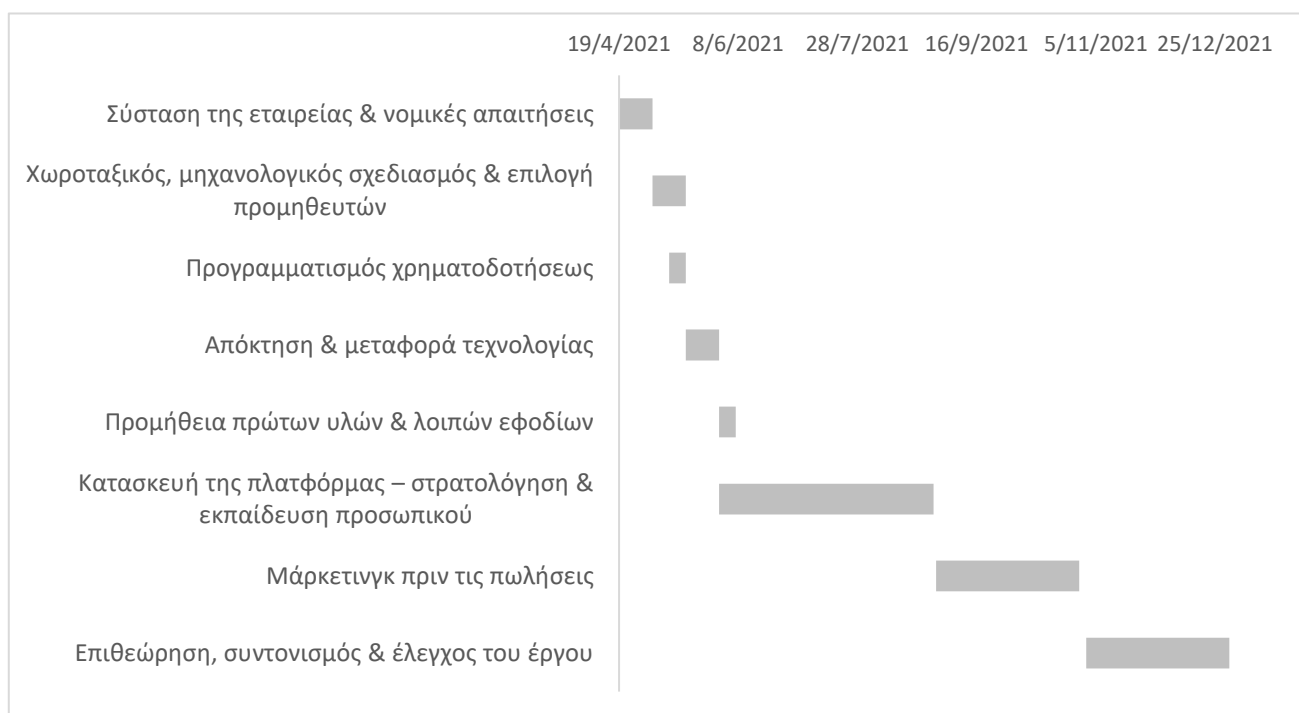
Εν συνεχεία, παρατίθεται η γραφική απεικόνιση των σταδίων εκτέλεσης του έργου όπου παρουσιάζονται η χρονική διάρκεια αλλά και η αλληλουχία των εν λόγω

<sup>116</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

σταδίων, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο πληρέστερη εικόνα του χρονοπρογράμματος αλλά και τη δυνατότητα για καλύτερη διαχείριση, έλεγχο και παρακολούθηση του έργου.

Κωδ.	Περιγραφή εργασίας	Έναρξη	Λήξη	Διάρκεια (Μέρες)
<b>A</b>	Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις	19/4/2021	2/5/2021	14
<b>B</b>	Χωροταξικός, μηχανολογικός σχεδιασμός & επιλογή προμηθευτών	3/5/2021	16/5/2021	14
<b>Γ</b>	Προγραμματισμός χρηματοδότησεως	10/5/2021	16/5/2021	7
<b>Δ</b>	Απόκτηση & μεταφορά τεχνολογίας	17/5/2021	30/5/2021	14
<b>Ε</b>	Προμήθεια πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων	31/5/2021	7/6/2021	7
<b>ΣΤ</b>	Κατασκευή της πλατφόρμας – Στρατολόγηση & εκπαίδευση προσωπικού	31/5/2021	29/8/2021	90
<b>Z</b>	Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	30/8/2021	31/10/2021	60
<b>H</b>	Επιθεώρηση, συντονισμός & έλεγχος του έργου	1/11/2021	31/12/2021	60

Πίνακας 21: "Χρονικός προγραμματισμός σταδίων εκτέλεσης του έργου"



Διάγραμμα 10: "Διάγραμμα GANTT"

## 9.4. Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου

Ως βασικός στόχος του προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου, αποτελεί ο καθορισμός του κόστους των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου, το οποίο πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά και με ακρίβεια. Επιπλέον, η εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης κεφαλαιοποιείται ως προπαραγωγικό κόστος αποτελώντας μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης του έργου,<sup>117</sup> χωρίς ωστόσο να περιλαμβάνει τα έξοδα που έχουν ήδη υπολογιστεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Ακολουθεί, λοιπόν, ο πίνακας εκτίμησης του κόστους που επίκειται να αναλάβει η υπό μελέτη εταιρεία κατά τη φάση εκτέλεσης των επιμέρους εργασιών του έργου:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις	750
Χωροταξικός & μηχανολογικός σχεδιασμός	2.000
Στρατολόγηση & εκπαίδευση προσωπικού	7.598
Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	105.000
Επιθεώρηση, συντονισμός & έλεγχος του έργου	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>115.348</b>

Πίνακας 22: "Κόστος εκτέλεσης του έργου"

<sup>117</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 10.1. Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης & αξιολόγησης της επένδυσης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί το εν λόγω επενδυτικό εγχείρημα από χρηματοοικονομικής σκοπιάς και θα πραγματοποιηθεί αξιολόγηση ως προς τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία με τη χρήση διαφόρων χρηματοοικονομικών δεικτών. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι ο εντοπισμός αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή απαραίτητων βελτιώσεων, ώστε να εξισορροπηθεί ο επιχειρηματικός και χρηματοδοτικός κίνδυνος.

Αρχικά, λοιπόν, η παρακάτω ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση και την ανάλυση του συνολικού κόστους επένδυσης και των παρελκόμενων παραμέτρων που συνδέονται με αυτό, ώστε να ελεγχθεί ενδελεχώς η εφικτότητα του συγκεκριμένου επενδυτικού εγχειρήματος. Στόχος αυτής της ανάλυσης αλλά και κάθε χρηματοοικονομικής ανάλυσης, είναι η μετουσίωση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό και αποτελεσματικό ενεργητικό, το οποίο αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης και τη ρευστότητα που προέρχεται από τη μεταχείριση αυτού του ενεργητικού και κατ' επέκταση των υπηρεσιών που θα προσφέρει η υπό ίδρυση εταιρεία.

Στη συνέχεια της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, έπεται η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής, με την απεικόνιση όλων των προβλεπόμενων εκροών και τις λογιστικές καταστάσεις, περιλαμβάνοντας όλες τις εκτιμώμενες εισροές και εκροές της εν δυνάμει επιχείρησης για όλο τον επενδυτικό ορίζοντα.

Έπειτα, όπως κρίνεται σκόπιμο στα πλαίσια της αξιολόγησης, ακολουθεί η χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών που αφορούν την αποδοτικότητα, τον υπολογισμό της χρονικής περιόδου επανείσπραξης του κεφαλαίου και άλλων δεικτών που προσφέρουν μια ρεαλιστική εικόνα σχετικά με την εφικτότητα της υπό μελέτη επιχείρησης. Με άλλα λόγια, θα διαπιστωθεί κατά πόσο η επένδυση είναι βιώσιμη & κερδοφόρα σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα αλλά και το μακροοικονομικό περιβάλλον της χώρας.

Εν κατακλείδι, το παρόν κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξαγωγή και διατύπωση βασικών συμπερασμάτων σε σχέση με το επενδυτικό πρόγραμμα στο σύνολό του.

## 10.2. Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Όπως προαναφέρθηκε, η εκτίμηση και ανάλυση του κόστους επένδυσης είναι ζωτικής σημασίας για τη χρηματοοικονομική ανάλυση της υπό μελέτη επένδυσης. Η σχέση βάσει της οποίας υπολογίζεται το κόστος επένδυσης είναι η εξής:

$$\text{Κόστος Επένδυσης}^{118} = \text{Αρχική Ταμειακή Εκροή} + \text{Λοιπά Έξοδα} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

Η Αρχική Ταμειακή Εκροή και τα Λοιπά Έξοδα αφορούν στο κεφάλαιο που δαπανάται για την πραγματοποίηση των πάγιων επενδύσεων (όπως την αγορά του ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού του προγράμματος) και την κάλυψη των απαιτούμενων προπαραγωγικών δαπανών, συνθέτοντας στην ουσία το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης, το οποίο αναλύεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	
Ηλεκτρονικός & μηχανολογικός εξοπλισμός	45.813
<b>ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	
Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις	750
Χωροταξικός & μηχανολογικός σχεδιασμός	2.000
Στρατολόγηση & εκπαίδευση προσωπικού	7.598
Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	105.000
Κλαδική μελέτη	749
Έρευνες αγοράς/ταξίδια	900
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>162.810</b>

Πίνακας 23: "Πάγιο Ενεργητικό της Simple Market"

Εν συνεχεία, όσον αφορά τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, το οποίο περιλαμβάνει τους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η επιχείρηση

<sup>118</sup> Ross S. et al. (2017) "Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων", BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

ολικά ή μερικά (αγορά πρώτων υλών, εφόδια κλπ.), γίνεται χρήση της παρακάτω σχέσης:

### **Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = Τρέχον Ενεργητικό - Τρέχον Παθητικό**

Το Τρέχον Ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, ενώ το Τρέχον Παθητικό αποτελείται από τους πληρωτέους λογαριασμούς.

Για τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά, πρέπει να καθοριστεί η πίστωση ή αλλιώς η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δεδομένα κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (A) και προσδιορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) των προαναφερθέντων στοιχείων διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών ελάχιστης κάλυψης ( $Y=360/X$ ). Τέλος, διαιρείται κάθε λογαριασμός κόστους με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B=A/Y$ ), στη συνέχεια αφαιρείται το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού, υπολογίζοντας έτσι τις ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο υπολογισμός των ημερών ελάχιστης κάλυψης βασίζεται στο αντίστοιχο επιμέρους ετήσιο κόστος παραγωγής, το οποίο όπως καθίσταται σαφές θα πρέπει να έχει ήδη υπολογιστεί.<sup>119</sup> Επίσης, σημειώνεται ότι για τις χρηματοδοτικές ανάγκες της υπό ίδρυση εταιρείας, θα ληφθεί τραπεζικό δάνειο ύψους 100.000€, με σταθερό επιτόκιο 6,45% και με διάρκεια αποπληρωμής επτά (7) ετών.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί ο τρόπος υπολογισμού των ετήσιων αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού, οι οποίες ακολουθούν τη γραμμική (σταθερή) σταθερή μέθοδο αποσβέσεων. Εφόσον η εν λόγω ανάλυση αφορά την οικονομική ζωή της επένδυσης για πενταετή περίοδο, θα υπολογιστούν οι αποσβέσεις για τα πρώτα πέντε (5) χρόνια χωρίς να αποσβένεται πλήρως ο πάγιος εξοπλισμός. Ακολουθεί ο πίνακας 24 υπολογισμού των αποσβέσεων, σύμφωνα πάντα με τους συντελεστές που ορίζονται από τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (ΕΛΠ):<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

<sup>120</sup> <https://www.taxheaven.gr>



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ (%)	ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΤΕΑ ΑΞΙΑ
Ηλεκτρονικός & μηχανολογικός εξοπλισμός	45.813	10	4.581,3
Άυλα στοιχεία & δικαιώματα πολυετούς απόσβεσης	116.997	10	11.699,7
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>162.810</b>	<b>10</b>	<b>16.281</b>

Πίνακας 24: "Ετήσιες αποσβέσεις"

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προαναφερθέντα, παρουσιάζεται, εκτός των άλλων, ο πίνακας 27 με τις ανάγκες της επιχείρησης σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης:

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
<b>Α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	<b>30 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον αποσβέσεις και τόκους
<b>Β. Αποθέματα</b>	<b>45 μέρες</b> στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	<b>90 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, λοιπά εφόδια και αποσβέσεις
<b>Δ. Πληρωτέοι λογαριασμοί</b>	<b>60 μέρες</b> στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Πίνακας 25: "Απαιτήσεις Ενεργητικού & Παθητικού"

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)	
Πρώτες ύλες & λοιπά εφόδια	8.735
Ανθρώπινο δυναμικό	259.051
Γ.Β.Ε.	28.825
Έξοδα μάρκετινγκ	282.730
Χρηματοοικονομικά έξοδα	6.450
Αποσβέσεις	16.281
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>602.072</b>

Πίνακας 26: "Κόστος παραγωγής για το 2022"

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				<b>192.617,42</b>
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	579.341	30	12	48.278,42
B. Αποθέματα	600	45	8	75
Γ. Μετρητά διαθέσιμα	577.056	90	4	144.264,00
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				<b>1.455,83</b>
Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	8.735	60	6	1.455,83
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>191.161,58</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				<b>602.072</b>
Πρώτες ύλες & λοιπά εφόδια	8.735			(8.735)
Αποσβέσεις	16.281			(16.281)
Τόκοι	6.450			(6.450)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>570.606</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>144.264,00</b>

Πίνακας 27: "Ανάγκες έτους 2022"

Ύστερα, λοιπόν, από τους παραπάνω υπολογισμούς αναφορικά με το κόστος επένδυσης, έπεται ο υπολογισμός του συνολικού κόστους της επένδυσης για το εν λόγω επενδυτικό εγχείρημα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	162.810	46
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	191.161,58	54
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>353.971,58</b>	<b>100</b>

Πίνακας 28: "Συνολικό κόστος επένδυσης της Simple Market"

Από τους ανωτέρω πίνακες, επομένως, προκύπτει ότι το συνολικό κόστος επένδυσης της υπό μελέτη εταιρείας ανέρχεται σε **353.971,58**, με το πάγιο ενεργητικό να καταλαμβάνει ποσοστό της τάξης του 46% από το συνολικό κόστος επένδυσης, ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης το εναπομένειν 54%.

### 10.3. Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

Η χρηματοδότηση της υπό ίδρυση εταιρείας πρόκειται να καλυφθεί από τις εξής τρεις πηγές (διάγραμμα 11): με ίδια κεφάλαια των ιδρυτών, με κρατική επιχορήγηση (50%) που προέρχεται από τον Αναπτυξιακό Νόμο 4399/2016 – Γενική Επιχειρηματικότητα, στον οποίο δύναται να υπαχθεί η εταιρεία με το εν λόγω επενδυτικό της σχέδιο, και τέλος με τραπεζικό δανεισμό από την Εθνική Τράπεζα (Επιχειρηματικό Πολυδάνειο – «Ανάπτυξη» / - Εθνο-Αναπτυξιακό – 7)<sup>121</sup>. Το ύψος του δανείου πρόκειται να είναι 100.000€, με σταθερό επιτόκιο 6,45% και διάρκεια αποπληρωμής επτά (7) ετών. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας 29, στον οποίο παρουσιάζονται οι τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της υπό μελέτη εταιρείας ανά έτος:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ΔΑΝΕΙΟ (100.000€)</b>	88.248,94	75.739,94	62.424,10	48.249,40	33.160,42	17.098,21	-0,01
<b>ΕΠΙΤΟΚΙΟ</b>	6,45%	6,45%	6,45%	6,45%	6,45%	6,45%	6,45%
<b>ΤΟΚΟΣ</b>	6.450,00	5.692,06	4.885,23	4.026,35	3.112,09	2.138,85	1.102,83
<b>ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>	11.751,06	12.509,00	13.315,83	14.174,71	15.088,97	16.062,21	17.098,23
<b>ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06

Πίνακας 29: "Τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της Simple Market"

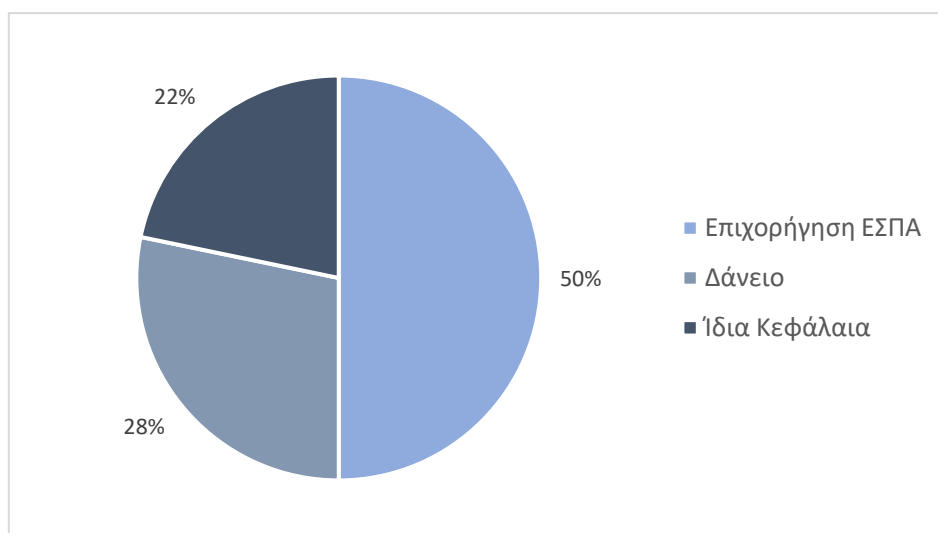
Για τον υπολογισμό των ετήσιων τοκοχρεωλυτικών υποχρεώσεων της Simple Market αναφορικά με το συγκεκριμένο δάνειο, γίνεται χρήση της κάτωθι εξίσωσης ανατοκισμού<sup>122</sup>:

$$\text{Ποσό δανείου} * \frac{r}{1-(1+r)^{-t}}$$

Όπου,  $r = 6,45\%$  και  $t = \text{έτη } (7) \rightarrow 100.000 * 0,182010582 \approx \mathbf{18.201,06}$ .

<sup>121</sup> <https://www.nbg.gr>

<sup>122</sup> Ross S. et al. (2017) "Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων", BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.



Διάγραμμα 11: "Πηγές χρηματοδότησης της Simple Market"

## 10.4. Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής

Αρχικά, στο σημείο αυτό, πραγματοποιείται η επιμελής εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής, το οποίο εμπερικλείει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους εξόδων που έχουν παρατεθεί και αναλυθεί εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια. Στον κάτωθι πίνακα, απεικονίζεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για την εξεταζόμενη πενταετή περίοδο του εν λόγω επενδυτικού εγχειρήματος:

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ (€)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (€)	Γ.Β.Ε. (€)	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (€)	ΤΟΚΟΙ (€)	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)
<b>2022</b>	8.735	259.051	28.825	282.730	6.450,00	16.281	<b>602.072,00</b>
<b>2023</b>	9.534	262.030	29.157	317.217,6	5.692,06	16.281	<b>639.911,66</b>
<b>2024</b>	10.425	265.043	29.492	203.403,2	4.885,23	16.281	<b>529.529,43</b>
<b>2025</b>	11.421	268.091	29.831	228.272,4	4.026,35	16.281	<b>557.922,75</b>
<b>2026</b>	12.533	271.175	30.174	256.218,2	3.112,09	16.281	<b>589.493,29</b>

Πίνακας 30: "Συνολικό κόστος παραγωγής της Simple Market"

Έπειτα από τον υπολογισμό του συνολικού κόστους παραγωγής, ακολουθεί η εξέταση των αναγκών της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για όλα τα

υποκείμενα έτη, καθώς αποτελεί με τη σειρά του παράγοντα κρίσιμης σημασίας για τη βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης. Οι διαχρονικές ανάγκες της Simple Market σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, λοιπόν, παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (€)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Α. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	48.278,42	51.969,22	42.770,70	45.136,81	47.767,69
Β. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	75	75,86	76,73	77,62	78,51
Γ. ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	144.264,00	153.524,16	125.705,86	132.555,19	140.169,82
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>192.617,42</b>	<b>205.569,25</b>	<b>168.553,29</b>	<b>177.769,62</b>	<b>188.016,02</b>
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
Δ. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ	1.455,83	1.589,00	1.737,50	1.903,50	2.088,83
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>					
(I-II)	191.161,59	203.980,25	166.815,79	175.866,12	185.927,19
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>					
Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	602.072,00	639.911,66	529.529,43	557.922,75	589.493,29
Β. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	(8.735)	(9.534)	(10.425)	(11.421)	(12.533)
Γ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	(16.281)	(16.281)	(16.281)	(16.281)	(16.281)
ΤΟΚΟΙ	(6.450)	(5.692,06)	(4.885,23)	(4.026,35)	(3.112,09)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>570.606,00</b>	<b>608.404,60</b>	<b>497.938,20</b>	<b>526.194,40</b>	<b>557.567,20</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>					
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>144.264,00</b>	<b>153.524,16</b>	<b>125.705,86</b>	<b>132.555,19</b>	<b>140.169,82</b>

Πίνακας 31: "Απαιτήσεις της Simple Market σε κεφάλαιο κίνησης"

## 10.5. Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Αναπόσπαστο κομμάτι κάθε χρηματοοικονομικής ανάλυσης ενός επενδυτικού σχεδίου, αποτελεί η εξέταση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Στην παρούσα μελέτη, κρίνονται ως απαραίτητες για ανάλυση οι εξής λογιστικές καταστάσεις:

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

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Κ.Α.Χ.) δείχνει το αποτέλεσμα που σημείωσε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, η Κ.Α.Χ. χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό κέρδος ή να διαπιστωθεί πιθανή ζημιά του επενδυτικού σχεδίου όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος. Έτσι, λοιπόν, οι εκτιμώμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για την υπό εξέταση εταιρεία, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΠΟΣΟ(€)</b>					
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	807.800	906.336	1.017.016	1.141.362	1.281.091
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	(602.072)	(639.911,66)	(529.529,43)	(557.922,75)	(589.493,29)
ΜΕΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	205.728	266.424,34	487.486,57	583.439,25	691.597,71
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	(6.450)	(5.692,06)	(4.885,23)	(4.026,35)	(3.112,09)
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	199.278	260.732,29	482.601,35	579.412,89	688.485,63
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (24%)	(47.826,72)	(62.575,75)	(115.824,32)	(139.059,09)	(165.236,55)
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>151.451,28</b>	<b>198.156,54</b>	<b>366.777,02</b>	<b>440.353,8</b>	<b>523.249,08</b>

Πίνακας 32: "Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης της Simple Market για την περίοδο 2022-2026"

Στο σημείο αυτό, αξίζει να διατυπωθεί ένα λογύδριο σχετικά με τον συντελεστή αύξησης των πωλήσεων κάθε έτους. Λαμβάνοντας υπ' όψη τρία πιθανά σενάρια, το απαισιόδοξο σενάριο όπου αυξάνονται οι πωλήσεις ετησίως κατά 8%, το κανονικό σενάριο, στο οποίο αυξάνονται οι πωλήσεις κατά 12%, και το τρίτο πιο αισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο αυξάνονται οι πωλήσεις κατά 16%, προκρίθηκε το κανονικό σενάριο ως μέσος όρος μεταξύ των τριών.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η παρουσίαση της κίνησης των ταμειακών ροών, η οποία αποτελεί μια παραστατική εικόνα των μεταβολών που συντελέστηκαν στα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού μέσα σε κάποια δεδομένη χρονική περίοδο, συμπληρώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη στατική εικόνα της χρηματοδοτικής διάρθρωσης της επιχείρησης που παρέχεται από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ισολογισμό που αναλύεται παρακάτω. Από την κατάρτιση του πίνακα χρηματοροών προκύπτουν τα εξής:

- ο Τα κεφάλαια που απαιτήθηκαν εντός μιας δεδομένης χρονικής περιόδου, είτε για αύξηση των ενεργητικών στοιχείων, είτε για μείωση των υποχρεώσεων της επιχείρησης.
- ο Οι αντίστοιχες πηγές κεφαλαίων, οι οποίες αποτελούνται είτε από αύξηση των επενδυμένων στην επιχείρηση ιδίων ή ξένων κεφαλαίων, είτε από μείωση των ενεργητικών της στοιχείων.

Έτσι, ο εν λόγω πίνακας βασίζεται στην ισότητα:

$$\text{Αυξήσεις στοιχείων ενεργητικού} + \text{μειώσεις στοιχείων παθητικού} = \text{Αυξήσεις στοιχείων παθητικού} + \text{μειώσεις στοιχείων ενεργητικού}^{123}$$

Ακολουθεί, λοιπόν, ο σχετικός πίνακας χρηματοροών της Simple Market:

---

<sup>123</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

ΕΤΟΣ	2021 ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΠΟΣΟ (€)</b>						
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>353.971,58</b>	<b>807.800,00</b>	<b>906.336,00</b>	<b>1.017.016,00</b>	<b>1.141.362,00</b>	<b>1.281.091,00</b>
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	353.971,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,00	807.800,00	906.336,00	1.017.016,00	1.141.362,00	1.281.091,00
<b>B. ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>162.810,00</b>	<b>660.143,61</b>	<b>715.404,08</b>	<b>667.059,69</b>	<b>722.747,96</b>	<b>785.046,65</b>
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	162.810,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ*	0,00	579.341,00	617.938,60	508.363,20	537.615,40	570.100,20
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	0,00	228.459,00	288.397,40	508.652,80	603.746,60	710.990,80
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (24%)	0,00	54.830,16	69.215,38	122.076,67	144.899,18	170.637,79
<b>ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ</b>	<b>0,00</b>	<b>173.628,84</b>	<b>219.182,02</b>	<b>386.576,13</b>	<b>458.847,42</b>	<b>540.353,01</b>
ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΑ	0,00	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06	18.201,06
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (5%)	0,00	7.771,39	10.049,05	18.418,75	22.032,32	26.107,60
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)</b>	<b>191.161,58</b>	<b>147.656,39</b>	<b>190.931,92</b>	<b>349.956,31</b>	<b>418.614,04</b>	<b>496.044,35</b>
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ</b>						
<b>ΤΑΜΕΙΑΚΟ</b>	<b>191.161,58</b>	<b>338.817,97</b>	<b>529.749,89</b>	<b>879.706,20</b>	<b>1.298.320,24</b>	<b>1.794.364,59</b>
<b>ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>						

Πίνακας 33: "Χρηματικές ροές της Simple Market"

Εν συνεχεία, ακολουθεί η κατασκευή του ισολογισμού για την υπό μελέτη εταιρεία. Ο ισολογισμός αποτελεί μια κατάσταση που απεικονίζει από τη μία πλευρά, το ενοποιημένο ενεργητικό, δηλαδή την αξία και τον πλούτο της εταιρείας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτείται αυτό το ενεργητικό. Από την άλλη πλευρά, παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης, οι οποίες αντιμετωπίζονται ως το ενοποιημένο παθητικό της εταιρείας και απαρτίζονται από τους επενδυτές (μετόχους),

\* Κόστος λειτουργίας = Κόστος παραγωγής – Αποσβέσεις – Τόκοι



τις τράπεζες και τους κατόχους ομολόγων, αν έχει εκδώσει η εταιρεία. Εξ ορισμού και οι δύο πλευρές του ισολογισμού, που αντιπροσωπεύουν το ενεργητικό και παθητικό της εταιρείας, πρέπει να είναι ίσες, βάσει της κάτωθι λογιστικής ισότητας:

### **Ενεργητικό = Παθητικό + Καθαρή Θέση**

Πιο συγκεκριμένα, το ενεργητικό διακρίνεται σε κυκλοφορούν και μη κυκλοφορούν. Στο μη κυκλοφορούν κατατάσσονται τα στοιχεία εκείνα που προορίζονται να ρευστοποιηθούν, όπως για παράδειγμα κτηριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός κ.λπ., ενώ στο κυκλοφορούν ενεργητικό, περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία εκείνα που είναι άμεσα ρευστοποιήσιμα εντός της λογιστικής χρήσης, όπως για παράδειγμα οι πελάτες και τα αποθέματα.<sup>124</sup>

Όσον αφορά τα στοιχεία του παθητικού, εκείνα διακρίνονται βάσει του χρόνου κατά τον οποίο οι εν λόγω υποχρεώσεις πρέπει να αποπληρωθούν. Αναλυτικότερα, οι υποχρεώσεις εκείνες, οι οποίες λήγουν και πρέπει να εξοφληθούν εντός μιας λογιστικής χρήσης της εταιρείας, αποτελούν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ενώ, οι υποχρεώσεις εκείνες, οι οποίες λήγουν σε διάστημα μεγαλύτερο από μία λογιστική χρήση της επιχείρησης, απαρτίζουν τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Τέλος, η καθαρή θέση περιλαμβάνει τόσο το μετοχικό κεφάλαιο και τα αποθεματικά κεφάλαια, όσο και την κρατική επιχορήγηση, η οποία σημειώνεται ότι αποσβένεται ανά έτος, κατά τον τρόπο απόσβεσης του πάγιου ενεργητικού.<sup>125</sup> Υπό το πρίσμα, λοιπόν, των ανωτέρω, ακολουθεί η κατάρτιση των προβλεπόμενων ισολογισμών της υπό ίδρυση εταιρείας, για την περίοδο 2022 – 2026:

---

<sup>124</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

<sup>125</sup> Ross S. et al. (2017) «Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων», BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Προπαραγωγικές δαπάνες	116.997,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Πάγιες επενδύσεις	45.813,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Πάγιο Ενεργητικό Αθροιστικά	162.810,00	146.529,00	130.248,00	113.967,00	97.686,00
Συνολικές αποσβέσεις	(16.281,00)	(16.281,00)	(16.281,00)	(16.281,00)	(16.281,00)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>146.529,00</b>	<b>130.248,00</b>	<b>113.967,00</b>	<b>97.686,00</b>	<b>81.405,00</b>
<b>B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Αποθέματα	75,00	75,86	76,73	77,62	78,51
Πελάτες	48.278,42	51.969,22	42.770,70	45.136,81	47.767,69
Διαθέσιμα	144.264,00	153.524,16	125.705,86	132.555,19	140.169,82
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>192.617,42</b>	<b>205.569,25</b>	<b>168.553,29</b>	<b>177.769,62</b>	<b>188.016,02</b>
<b>Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>	<b>338.817,97</b>	<b>529.749,89</b>	<b>879.706,20</b>	<b>1.298.320,24</b>	<b>1.794.364,59</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>677.964,39</b>	<b>865.567,14</b>	<b>1.162.226,50</b>	<b>1.573.775,86</b>	<b>2.063.785,62</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
Προμηθευτές	1.455,83	1.589,00	1.737,50	1.903,50	2.088,83
Φόροι και τέλη	47.826,72	62.575,75	115.824,32	139.059,09	165.236,55
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ</b>	<b>49.282,55</b>	<b>64.164,75</b>	<b>117.561,82</b>	<b>140.962,59</b>	<b>167.325,38</b>
<b>B. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
Τραπεζικός δανεισμός	88.248,94	75.739,94	62.424,10	48.249,40	33.160,42
<b>Γ. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ</b>					
Κίνδυνοι	134.811,21	147.354,19	63.133,06	57.857,16	48.278,61
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>272.342,71</b>	<b>287.258,88</b>	<b>243.118,99</b>	<b>247.069,15</b>	<b>248.764,41</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο	76.985,79	76.985,79	76.985,79	76.985,79	76.985,79
Κρατική Επιχορήγηση	176.985,79	159.287,21	143.358,49	129.022,64	116.120,38
Τακτικό αποθεματικό (5%)	7.771,39	10.049,05	18.418,75	22.032,32	26.107,60
Κέρδη εις νέον	143.878,72	331.986,21	680.344,48	1.098.665,96	1.595.807,44
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>405.621,69</b>	<b>578.308,26</b>	<b>919.107,51</b>	<b>1.326.706,71</b>	<b>1.815.021,20</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ &amp; ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>677.964,39</b>	<b>865.567,14</b>	<b>1.162.226,50</b>	<b>1.573.775,86</b>	<b>2.063.785,62</b>

Πίνακας 34: "Ισολογισμοί της Simple Market"

## 10.6. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης

Στο σημείο αυτό, ακολουθεί η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της εν λόγω επένδυσης, καθώς το κυρίαρχο επενδυτικό κριτήριο συγκριτικά με όλους του υπόλοιπους στόχους του σχεδίου, είναι η χρηματοοικονομική εφικτότητα του υπό εξέταση προγράμματος. Αυτό μεταφράζεται ως το γεγονός, ότι η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού επενδυμένου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ελκυστική, δηλαδή επαρκώς υψηλή. Ωστόσο, πέρα από τις ικανοποιητικές αποδόσεις, το επενδυτικό σχέδιο είναι απαραίτητο να εξετάζεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κριτηρίων, το οποίο περιλαμβάνει κάθε όφελος χρηματικό ή μη χρηματικό που απορρέει άμεσα ή έμμεσα από το εν λόγω σχέδιο.<sup>126</sup> Έτσι, λοιπόν, η υπό μελέτη επένδυση θα αξιολογηθεί μέσα από τον υπολογισμό μιας σειράς χρηματοοικονομικών δεικτών, ενώ στο τέλος θα εξαχθούν τα αντίστοιχα συμπεράσματα λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα από όλους τους δείκτες.

### 10.6.1. Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης (payback period method) παρουσιάζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης λαμβάνοντας υπόψη τις καθαρές ταμειακές ροές του προγράμματος. Αν η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης είναι μικρότερη από τη μέγιστη αποδεκτή περίοδο επανείσπραξης, η πρόταση επένδυσης γίνεται αποδεκτή. Η μέθοδος αυτή παρέχει μια ένδειξη κινδύνου και ρευστότητας της επένδυσης, όσον αφορά το χρονικό περιθώριο στο οποίο το κεφάλαιο του επενδυτή πρόκειται να βρίσκεται «σε κίνδυνο», κατά την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης, ως το αποτέλεσμα της μεθόδου, τόσο λιγότερο επικίνδυνη θεωρείται η επένδυση. Έτσι, συνήθως, η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση βραχυπρόθεσμων επενδυτικών προγραμμάτων. Από την άλλη πλευρά, το μεγαλύτερο πρόβλημα με αυτόν τον δείκτη είναι, ότι δε λαμβάνει υπ' όψιν τη θεμελιώδη χρηματοοικονομική αρχή, της διαχρονικής αξίας του χρήματος (1 ευρώ σήμερα έχει μεγαλύτερη αξία από 1 ευρώ αύριο), δηλαδή το μέγεθος και τον χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών, τις οποίες δεν υπολογίζει μετά την περίοδο επανείσπραξης. Για αυτούς τους λόγους, η εν λόγω μέθοδος θα πρέπει να χρησιμοποιείται συνοδεία κι άλλων μεθόδων αξιολόγησης.

---

<sup>126</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, ακολουθούν οι πίνακες 35 και 36 υπολογισμού των καθαρών κερδών της υπό εξέταση εταιρείας, αλλά και των καθαρών ταμειακών ροών της, οι οποίες εκφράζονται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}^{127}$$

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΠΟΣΟ(€)</b>					
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	807.800,00	906.336,00	1.017.016,00	1.141.362,00	1.281.091,00
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	602.072,00	639.911,66	529.529,43	557.922,75	589.493,29
ΜΕΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	205.728,00	266.424,34	487.486,57	583.439,25	691.597,71
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.450,00	5.692,06	4.885,23	4.026,35	3.112,09
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	199.278,00	260.732,29	482.601,35	579.412,89	688.485,63
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (24%)	47.826,72	62.575,75	115.824,32	139.059,09	165.236,55
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>151.451,28</b>	<b>198.156,54</b>	<b>366.777,02</b>	<b>440.353,80</b>	<b>523.249,08</b>

Πίνακας 35: "Συνολικά καθαρά κέρδη της Simple Market"

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΠΟΣΟ(€)</b>					
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	151.451,28	198.156,54	366.777,02	440.353,80	523.249,08
ΑΠΟΣΒΕΣΗ	16.281,00	16.281,00	16.281,00	16.281,00	16.281,00
<b>Κ.Τ.Ρ.</b>	<b>167.732,28</b>	<b>214.437,54</b>	<b>383.058,02</b>	<b>456.634,80</b>	<b>539.530,08</b>
<b>ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ Κ.Τ.Ρ.</b>	<b>167.732,28</b>	<b>382.169,82</b>	<b>765.227,84</b>	<b>1.221.862,64</b>	<b>1.761.392,72</b>

Πίνακας 36: "Καθαρές ταμειακές ροές της Simple Market"

Όπως προκύπτει, λοιπόν, από τον πίνακα 36, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης αναμένεται να είναι σε 1 χρόνο και 11 μήνες περίπου. Πιο συγκεκριμένα, τα 167.732,28€ από τα συνολικά 353.971,58€ της επένδυσης πρόκειται να επανεισπραχθούν κατά το πρώτο έτος από τη λειτουργία της εταιρείας, ενώ τα υπόλοιπα 186.239,30€ εκτιμάται ότι θα επανεισπραχθούν κατά τη διάρκεια του εντέκατου μήνα του δεύτερου έτους. Έτσι, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης η εν

<sup>127</sup> Ross S. et al. (2017) "Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων", BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

λόγω επένδυση κρίνεται ως αποδεκτή και ιδιαίτερα ελκυστική, καθώς από το δεύτερο έτος κι έπειτα το κεφάλαιο της επένδυσης έχει επιστραφεί και πλέον αποφέρει κέρδη.

### 10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης (Return on Investment – ROI) εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το επενδυόμενο κεφάλαιο. Στην προκειμένη περίπτωση, θα χρησιμοποιηθούν οι εξής σχέσεις:

$$\text{ΑΣΑΚ (\%)} = \text{Καθαρό Κέρδος (Συν τόκους)} * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

&

$$\text{ΑΣΑΜ (\%)} = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}^{128}$$

Ακολουθεί, λοιπόν, ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του απλού συντελεστή απόδοσης και για τις δύο περιπτώσεις:

ΕΤΟΣ	2018	2019	2020	2021	2022
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ + ΤΟΚΟΙ (€)	157.901,28	203.848,59	371.662,25	444.380,15	526.361,16
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (€)	353.971,58				
<b>ΑΣΑ<sub>κ</sub></b>	<b>44,61%</b>	<b>57,59%</b>	<b>105,00%</b>	<b>125,54%</b>	<b>148,70%</b>
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (€)	151.451,28	198.156,54	366.777,02	440.353,80	523.249,08
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (€)	76.985,79				
<b>ΑΣΑ<sub>Μ</sub></b>	<b>196,73%</b>	<b>257,39%</b>	<b>476,42%</b>	<b>571,99%</b>	<b>679,67%</b>

Πίνακας 37: "Υπολογισμός Απλών Συντελεστών Απόδοσης"

Όπως συνεπάγεται από τον ανωτέρω πίνακα, από τον πρώτο κιόλας χρόνο ο συντελεστής απόδοσης εμφανίζεται θετικός, ενώ παράλληλα διαφαίνεται αισθητή αυξητική τάση, ιδιαίτερα στην τελευταία περίπτωση (ΑΣΑΜ), αποτελώντας μία άκρως θετική ένδειξη πως πρόκειται για μια κερδοφόρα και αποδοτική επένδυση.

<sup>128</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

### 10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV)

Η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας, είναι ίσως ο πιο σημαντικός δείκτης μιας και στηρίζεται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνοντας υπ' όψιν τόσο το μέγεθος, όσο και τη διαχρονική αξία του χρήματος. Έτσι, προσθέτοντας όλες τις προεξοφλημένες στο παρόν καθαρές ταμειακές ροές (παρούσα αξία μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών), και αφαιρώντας το επενδύσιμο κεφάλαιο, υπολογίζεται η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης. Αν το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο του 0, η επένδυση θεωρείται αποδεκτή, ενώ αν βγει αρνητικό σημαίνει ότι δεν γίνεται αποδεκτή και είναι προτιμότερο τα χρήματα να επενδυθούν σε απόδοση «μηδενικού κινδύνου» (risk free investment). Ο συντελεστής προεξόφλησης, με τον οποίο διαιρούνται οι καθαρές ταμειακές ροές για να «έρθουν» στο παρόν (T0), είναι κάποια risk free (rf) απόδοση, όπου εν προκειμένω πρόκειται να χρησιμοποιηθεί η απόδοση των δεκαετών ελληνικών κρατικών ομολόγων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, προκύπτει ότι τα δεκαετή κρατικά ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου την τελευταία πενταετία, κυμαίνονται στο 2,97%. Αυτό θα θεωρηθεί και ως συντελεστής προεξόφλησης στον παρακάτω τύπο:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum [\text{ΚΤΡ}_T / (1 + r)^t] - \text{ΚΕ}^{129}$$

Όπου,

ΚΠΑ = Καθαρά Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>T</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή την περίοδο t

r = Επιτόκιο Προεξόφλησης

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, ακολουθεί ο πίνακας υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας:

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (€)	(1 + r) <sup>t</sup>	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (€)
2022	167.732,28	1,0297	162.894,32
2023	214.437,54	1,0603	202.245,74
2024	383.058,02	1,0918	350.858,84
2025	456.634,80	1,1242	406.187,12
2026	539.530,08	1,1576	466.081,75
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ</b>			<b>1.588.267,78</b>

Πίνακας 38: "Καθαρά Παρούσα Αξία"

<sup>129</sup> Ross S. et al. (2017) "Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων", BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον ανωτέρω πίνακα, η ΚΠΑ του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου είναι ως εξής: Συνολική Παρούσα Αξία – Κόστος Επένδυσης = 1.588.267,78€ - 353.971,58€ = **1.234.296,19€**. Όπως γίνεται αντιληπτό, βάσει του συγκεκριμένου επιτοκίου προεξόφλησης, η καθαρά παρούσα αξία είναι θετική, επομένως το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο θεωρείται αποδεκτό και ιδιαίτερα ελκυστικό.

#### 10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR)

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (Internal Rate of Return) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος αξιολόγησης, η οποία στηρίζεται στον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης, αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο, στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών. Πιο απλά, είναι το επιτόκιο εκείνο για το οποίο γίνεται η αποδοχή ή απόρριψη της επένδυσης, αφού όμως ληφθεί υπόψη η διαχρονική αξία του χρήματος, βάσει του παρακάτω τύπου:<sup>130</sup>

$$CF_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Εν συνέχεια, συγκρίνεται το εν λόγω επιτόκιο με το επιτόκιο προεξόφλησης, προκειμένου να αποφασιστεί η αποδοχή ή απόρριψη της επένδυσης. Έτσι, λοιπόν, με βάση όλα τα παραπάνω, κατασκευάζεται ο ακόλουθος πίνακας:

ΕΤΟΣ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (€)	-353.971,58	-	-	-	-	-
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΚΤΡ (€)	-	162.894,32	202.245,74	350.858,84	406.187,12	466.081,75
<b>IRR</b>	<b>63%</b>					

Πίνακας 39: "Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης"

Το εν λόγω επιτόκιο, λοιπόν, αντιπροσωπεύει το υψηλότερο επιτόκιο, το οποίο μπορεί να καλύψει το συγκεκριμένο επενδυτικό εγχείρημα, χωρίς να υπάρχει κίνδυνος απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων. Επιπλέον, εφόσον το ανωτέρω επιτόκιο είναι εμφανώς μεγαλύτερο από το επιτόκιο προεξόφλησης, καθώς και από τα επιτόκια της

<sup>130</sup> Ross S. et al. (2017) "Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων", BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

αγοράς, υπό εξέταση επένδυση θεωρείται αποδεκτή και κρίνεται ως ιδιαίτερα ελκυστική.

Εν κατακλείδι, γίνεται αντιληπτό ότι η υπό εξέταση επένδυση πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγησή της, βάσει του συνόλου των προηγηθέντων μεθόδων, συνηγορεί προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά και στην εμφανή ελκυστικότητά της, γενικότερα.

## **10.7. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας**

Όπως έχει επισημανθεί στα προτεραία κεφάλαια, όλα τα επενδυτικά σχέδια περιλαμβάνουν κίνδυνο, ως προς το ρίσκο, και αβεβαιότητα, καθώς υπόκεινται σε πολλές εξελίξεις και μεταβολές στο πολιτικό, κοινωνικό, εμπορικό, επιχειρησιακό, και τεχνολογικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Είναι φυσικό, επομένως, να υπάρχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις, όσον αφορά το κόστος, τα οφέλη και τις αποδόσεις του επενδυτικού σχεδίου, σε σχέση με εκείνα που είχαν προγραμματιστεί ότι θα συμβούν.

Για την αντιμετώπιση, λοιπόν, των ανωτέρω κινδύνων, οι βασικές μεταβλητές, οι οποίες πρέπει να εξετάζονται στη στρατηγική ασφάλειας της επένδυσης, είναι οι εξής:

- Τα έσοδα από τις πωλήσεις.
- Το κόστος πωληθέντων.
- Το κόστος της επένδυσης.

Σε αυτές τις μεταβλητές εισέρχεται πλήθος επιπλέον στοιχείων, που σχετίζονται κυρίως με τις τιμές και την ποσότητα, τα οποία θα είχαν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία, αλλά και τη βιωσιμότητα γενικότερα, του επενδυτικού σχεδίου.

Βασικό εργαλείο στην παρούσα μελέτη, με σκοπό τον εντοπισμό των ανωτέρω κρίσιμων μεταβλητών και της εκτάσεως, με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου, αποτελεί η ανάλυση ευαισθησίας. Επιπλέον, στη φαρέτρα μαζί της, για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, προστίθεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου».<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Καρβούνης, (2006) «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ





Βάσει των στοιχείων του ανωτέρω πίνακα, το «Νεκρό Σημείο» υπολογίζεται ως εξής:

$$BEP = \Sigma / (E-M) * 100 = 306.457,00 / (906.336,00 - 333.454,66) * 100 = \mathbf{53,49\%}.$$

Δηλαδή, αν η επιχείρηση κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της, πραγματοποιήσει το 53,49% του συνόλου των προϋπολογισμένων πωλήσεων, θα καλύψει στο σύνολο τα έξοδα της και δε θα χάσει ούτε θα κερδίσει.

### 10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η ανάλυση ευαισθησίας ορίζεται ως η εκτίμηση της σημαντικότητας των επιπτώσεων σε βασικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, από την πιθανή μεταβολή του μεγέθους συγκεκριμένων κρίσιμων παραμέτρων. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς ανωτέρω, προκειμένου η υπό ίδρυση εταιρεία να προσεγγίσει το επίπεδο του BEP, απαιτείται να επιτευχθούν έσοδα από πωλήσεις της τάξης του 53,49%, όπως αυτά προβλέπονται κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της.

Έτσι, λοιπόν, θα αναλυθεί η ευαισθησία του BEP ως προς τη μείωση της μέσης προμήθειας που πρόκειται να χρεώνει η Simple Market προς τα σούπερ-μάρκετ από 12% σε 8%. Το γεγονός αυτό σημαίνει, ότι τα εκτιμώμενα έσοδα από τις πωλήσεις, κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της εταιρείας, θα μειωθούν από 906.336,00€ σε 612.224,00€. Επίσης, η συγκεκριμένη μείωση στις πωλήσεις, συνεπάγεται και αντίστοιχη μείωση στα έξοδα μάρκετινγκ που υπολογίζονται ως ποσοστό επί των πωλήσεων, και από 317.217,60€ θα μειωθούν σε 214.278,40€. Το γεγονός αυτό, με τη σειρά του, συμπαρασύρει και το συνολικό κόστος παραγωγής, το οποίο θα περιοριστεί από τα προβλεπόμενα 639.911,66€ σε 536.972,46€. Έτσι, λοιπόν αντικαθιστώντας τις νέες τιμές στον τύπο εκτίμησης του νεκρού σημείου προκύπτει το εξής:

$$BEP = \Sigma / (E-M) * 100 = 306.457,00 / (612.224,00 - 230.515,46) = \mathbf{80,29\%}.$$

Επομένως, σε περίπτωση που για διάφορους λόγους κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της, η υπό εξέταση εταιρεία αποφασίσει να προβεί σε μείωση της τιμής της προμήθειας κατά 4%, τότε απαιτείται να πετύχει έσοδα από πωλήσεις της τάξης του **80,29%** τουλάχιστον, ώστε να ισοσκελιστούν τα έσοδα με τα προβλεπόμενα έξοδα.

Προχωρώντας σε περαιτέρω ανάλυση, θα εξεταστεί ακολούθως εκείνο το σημείο μέχρι το οποίο δύναται να μειωθεί η τιμή της προμήθειας κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της υπό μελέτη εταιρείας, ώστε να επιτύχει μηδενικά οικονομικά κέρδη.

Έτσι, λοιπόν, τα έξοδα για το έτος 2023 εκτιμώνται στα 639.911,66€ και γίνεται η υπόθεση ότι παραμένουν σταθεροί οι συντελεστές και ισούνται με τα έσοδα (Έσοδα = Έξοδα = 639.911,66€). Από αυτά, τα έσοδα τα οποία αναμένεται να αποκομίσει η εταιρεία μόνο από τις πωλήσεις μέσω των προμηθειών, ισούνται με 615.911,66€. Άρα, κάνοντας τη διαίρεση με την προβλεπόμενη ζήτηση για εκείνο το έτος προκύπτει  $\rightarrow 615.911,66 / 7.352.800 = 8,38\%$ . Αυτό σημαίνει, ότι με την προϋπόθεση πως οι συντελεστές κόστους παραμένουν σταθεροί παρά τη μείωση των εσόδων, η υπό εξέταση εταιρεία μπορεί να καλύπτει το σύνολο των εξόδων της μέχρι αυτό το ποσοστό προμήθειας. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικό και δύναται να φανεί χρήσιμο κατά τη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής της Simple Market, καθώς φαίνεται ότι έχει τη δυνατότητα να μειώσει την τιμή της προμήθειας τουλάχιστον κατά 3% προκειμένου να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική ή να αυξήσει το ποσοστό που καταλαμβάνει το κόστος μάρκετινγκ επί των πωλήσεων, ώστε να ενισχύσει έτι περισσότερο την προώθηση των υπηρεσιών της και να πετύχει περισσότερα κέρδη.

Λαμβάνοντας υπ' όψη την ανωτέρω ανάλυση, προκύπτει ότι η υπό μελέτη επένδυση δεν παρουσιάζει ευαισθησία ως προς την τιμή και δε φαίνεται ότι την επηρεάζει δραματικά, θέτοντας σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική εφικτότητά της. Επομένως, η εν λόγω επένδυση χαρακτηρίζεται ως σταθερή, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστική.

## 10.8. Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών

Κατά τη χρηματοοικονομική ανάλυση, είθισται η χρησιμοποίηση ορισμένων πολύ χρήσιμων χρηματοοικονομικών εργαλείων-δεικτών, με τα οποία αφενός εξετάζονται οι προαναφερθείσες λογιστικές καταστάσεις μιας εταιρείας και αφετέρου αποτυπώνεται η παρούσα χρηματοοικονομική της κατάσταση. Οι εν λόγω δείκτες, ωστόσο, δεν έχουν κάποια χρησιμότητα ως απόλυτοι αριθμοί, παρά μόνο ως μέσα σύγκρισης.<sup>134</sup> Έτσι, λοιπόν, εν προκειμένω θα πραγματοποιηθεί η διαχρονική εξέταση των κάτωθι δεικτών (ratio analysis), παρακολουθώντας την εξέλιξή τους εντός της εξεταζόμενης πενταετίας 2022-2026, από την έναρξη λειτουργίας της εν λόγω εταιρείας.

---

<sup>134</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

### 10.8.1. Συνολική Αποδοτικότητα

Αποδοτικότητα (overall rate of return) σημαίνει η ικανότητα της εταιρείας να πραγματοποιεί κέρδη και υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Συνολική αποδοτικότητα} = \frac{\text{Συνολικά κέρδη}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \%$$

Τα συνολικά κέρδη εννοούνται ως το άθροισμα των ολικών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης, των χρεωστικών τόκων και των λοιπών εξόδων ξένης χρηματοδότησης, ενώ το σύνολο του καθαρού ενεργητικού είναι ο μέσος όρος του καθαρού ενεργητικού κατά την έναρξη και λήξη της χρήσεως. Επίσης, δεν περιλαμβάνονται στα συνολικά κέρδη τα λοιπά και τα έσοδα από δραστηριότητες εκτός της επιχείρησης. Η ανάλυση της συνολικής αποδοτικότητας μπορεί να αναλυθεί και σε περιθώριο κέρδους και κυκλοφοριακής ταχύτητας διότι έτσι υποδεικνύονται δύο ενδεχόμενοι τρόποι βελτίωσής της, είτε με την αύξηση του περιθωρίου κέρδους είτε με την εξασφάλιση μεγαλύτερης συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας.<sup>135</sup> Ακολουθεί ο πίνακας υπολογισμού της συνολικής αποδοτικότητας της υπό εξέταση εταιρείας:

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (%)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	30,34%	30,78%	41,94%	37,07%	33,51%

Πίνακας 41: "Δείκτης συνολικής αποδοτικότητας"

Σύμφωνα με τα ευρήματα του πίνακα, ο δείκτης της μέσης συνολικής αποδοτικότητας της Simple Market για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της, εκτιμάται ότι θα κυμαίνεται γύρω από το 34,73%, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό συνυπολογίζοντας το μέγεθος της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι φτάνει σε σημείο αιχμής το τρίτο έτος (41,94%), ενώ το τελευταίο μειώνεται αισθητά πλησιάζοντας τα ποσοστά των αρχικών ετών (33,51%), γεγονός που οφείλεται κυρίως στην προβλεπόμενη μεγάλη αύξηση του ισοζυγίου μετρητών.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η ανάλυση της συνολικής αποδοτικότητας της εν λόγω εταιρείας σε περιθώριο κέρδους και συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα, ώστε να σχηματιστεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

<sup>135</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

## Περιθώριο Κέρδους

Ο δείκτης του μεικτού περιθωρίου κέρδους (gross profit margin ratio) εκφράζει τα συνολικά κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση, ως ποσοστό των πωλήσεων της και υπολογίζεται με τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Μεικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Συνολικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} = \%$$

Το μεικτό περιθώριο κέρδους δύναται να βελτιωθεί είτε με την αύξηση τιμών των πωλούμενων προϊόντων/υπηρεσιών, είτε με την αύξηση του αριθμού των πωληθέντων, με δεδομένο ότι το κόστος αυξάνει με μικρότερο ρυθμό από την αύξηση τιμών των πωληθέντων, ή τέλος, με τη μείωση του κόστους ακόμα και αν οι πωλήσεις παραμένουν σταθερές. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του εν λόγω δείκτη:

ΜΕΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ(%)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	25,47%	29,40%	47,93%	51,12%	53,99%

Πίνακας 42: "Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους"

Παρατηρείται, λοιπόν, από των ανωτέρω πίνακα, μια σταθερή ανοδική τάση του μεικτού περιθωρίου κέρδους της Simple Market, καταγράφοντας, μάλιστα, το πέμπτο έτος, προβλεπόμενη αύξηση 112% σε σύγκριση με το εναρκτήριο έτος. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, όσον αφορά την ικανότητα κερδοφορίας της υπό μελέτη εταιρείας.

## Συνολική Κυκλοφοριακή Ταχύτητα

Η συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα (net asset turnover ratio) εκφράζει τον αριθμό των κύκλων περιστροφής που πραγματοποιούν τα κεφάλαια που είναι επενδυμένα σε ενεργητικά στοιχεία μέσα σε ένα έτος. Δείχνει, δηλαδή, την παραγωγικότητα του κεφαλαίου υπολογίζοντας τη συχνότητα με την οποία συμβαίνει ο κύκλος χρήμα – πράγμα – χρήμα, με τον εξής τύπο:

$$\text{Συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \text{φορές}$$

Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του δείκτη της συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας:

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ (ΦΟΡΕΣ)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	1,19	1,05	0,88	0,73	0,62

Πίνακας 43: "Δείκτης συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας"

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι κατά τα δύο αρχικά έτη, η διάρκεια του κύκλου περιστροφής για την εταιρεία αντιστοιχεί σε 12 μήνες καθώς η κυκλοφοριακή ταχύτητα εκτιμάται λίγο παραπάνω από 1 (κύκλο). Παρατηρείται εμφανής σταδιακή μείωση της παραγωγικότητας του κεφαλαίου της εταιρείας, λόγω του μεγαλύτερου ρυθμού αύξησης του συνολικού ενεργητικού – και δη του ισοζυγίου μετρητών όπως αναφέρθηκε ανωτέρω – σε σχέση με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων.

### 10.8.2. Ιδιωφελής Αποδοτικότητα

Η ιδιωφελής αποδοτικότητα ή αλλιώς αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (return on equity) υπολογίζεται ως εξής:<sup>136</sup>

$$\text{Αποδοτικότητα Ίδιων κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}} = \%$$

Ως καθαρά κέρδη έχουν χρησιμοποιηθεί τα κέρδη της επιχείρησης προ φόρων και ως ίδια κεφάλαια το σύνολο της καθαρής θέσης. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του εν λόγω δείκτη:

ΙΔΙΩΦΕΛΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (%)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	49,13%	45,09%	52,51%	43,67%	37,93%

Πίνακας 44: "Δείκτης ιδιωφελούς αποδοτικότητας"

<sup>136</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Βάσει του παραπάνω πίνακα, προβλέπεται ότι ο δείκτης της μέσης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της Simple Market θα κυμαίνεται γύρω από το ποσοστό του 45,67%, το οποίο αποτελεί ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό για το μέγεθος της εν λόγω εταιρείας. Επισημαίνεται, ωστόσο, ότι ύστερα από το σημείο αιχμής, 52,51%, κατά το τρίτο έτος, προβλέπεται πτώση της τάξης του 14,58% προσεγγίζοντας, κατά το πέμπτο έτος, το 37,93%, το οποίο αποτελεί το πιο χαμηλό ποσοστό της εξεταζόμενης πενταετίας.

### 10.8.3. Ρευστότητα

Με τον όρο ρευστότητα εννοείται η ικανότητα της επιχείρησης να φέρει εις πέρας της βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, όπως να εξοφλεί τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της και προμηθευτές, τους μισθούς, τόκους, μερίσματα και άλλα σχετικά, και εκφράζεται με τον εξής δείκτη της τρέχουσας ρευστότητας (current ratio):

$$\text{Τρέχουσα ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \text{φορές}$$

Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του εν λόγω δείκτη:

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (ΦΟΡΕΣ)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	10,78	11,46	8,92	10,47	11,85

Πίνακας 45: "Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας"

Από τα ευρήματα που προκύπτουν από τον ανωτέρω πίνακα, γίνεται αντιληπτό ότι η υπό εξέταση εταιρεία δεν προβλέπεται να αντιμετωπίσει κανένα πρόβλημα, όσον αφορά τη ρευστότητα και γενικότερα την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της, καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας.

Μια πιο αυστηρή παραλλαγή του εν λόγω δείκτη, αποτελεί ο δείκτης της άμεσης ρευστότητας (quick ή acid test ratio), κατά τον οποίο, δηλαδή, δεν υπολογίζονται στον αριθμητή τα αποθέματα.<sup>137</sup> Ωστόσο εν προκειμένω, δεν έχει νόημα ο υπολογισμός του

<sup>137</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

εν λόγω δείκτη, καθώς οι απαιτήσεις της εταιρείας σε αποθέματα είναι πολύ μικρές και άρα, δε θα προκύψουν διαφορετικά συμπεράσματα με τα ανωτέρω, ως προς τη ρευστότητά της.

#### 10.8.4. Κάλυψη Τόκων

Οι δείκτες κάλυψης (coverage ratios) υπολογίζουν τη συχνότητα με την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μία πληρωμή, με τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων της εταιρείας. Επομένως είναι εύλογο, ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των φορών που μία πληρωμή μπορεί να καλυφθεί από τα διαθέσιμα της εταιρείας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η εταιρεία να συνεχίσει τις πληρωμές μελλοντικά.

Εν προκειμένω, θα υπολογιστεί ο δείκτης κάλυψης των τόκων και χρεολυσίων (cash-flow coverage of interest and principal ratio), ο οποίος παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα της εταιρείας να ανταπεξέρχεται ως προς τις δανειακές της υποχρεώσεις. Ως αριθμητής, στον ακόλουθο τύπο, θα χρησιμοποιηθούν τα κέρδη προ τόκων, φόρων, αποσβέσεων και χρεολυσίων (ΚΠΤΦΑΧ ή EBITDA):

$$\text{Κάλυψη τόκων \& χρεολυσίων} = \frac{\text{ΚΠΤΦΑΧ}}{\text{Τόκοι} + \frac{\text{Χρεολύσια}}{1 - \Sigma\Phi}} = \text{φορές}$$

Τα χρεολύσια διαιρούνται με τον συντελεστή φορολογίας (1 – ΣΦ) προκειμένου να αυξηθούν σε επίπεδο φόρων, καθώς καλύπτονται από κέρδη μετά φόρων, ενώ τα ΚΠΤΦΑΧ αντιπροσωπεύουν κέρδη προ φόρων. Έτσι, λοιπόν, ακολουθεί ο σχετικός πίνακας υπολογισμού του συγκεκριμένου δείκτη:<sup>138</sup>

ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΚΩΝ & ΧΡΕΟΛΥΣΙΩΝ (ΦΟΡΕΣ)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	9,39	12,03	21,76	25,73	30,11

Πίνακας 46: "Δείκτης κάλυψης τόκων & χρεολυσίων"

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, η πιστοληπτική ικανότητα της Simple Market καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας, αναμένεται να είναι

<sup>138</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.



πάρα πολύ καλή, γεγονός που αποτνέει σιγουριά ως προς τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα της επένδυσης.

### 10.8.5. Παγιοποίηση Περιουσίας

Ο βαθμός παγιοποίησης της περιουσίας της επιχείρησης μπορεί να εκτιμηθεί με τον εξής δείκτη, ο οποίος δείχνει τον αριθμό των φορών που το πάγιο ενεργητικό διαφέρει από το κυκλοφορούν:

$$\text{Παγιοποίηση περιουσίας} = \frac{\text{Πάγιο ενεργητικό}}{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}} = \text{φορές}$$

Τα στοιχεία σχετικά με τον εν λόγω δείκτη της υπό μελέτη εταιρείας περιλαμβάνονται στον κάτωθι πίνακα:

ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (ΦΟΡΕΣ)					
ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026
	0,31	0,22	0,16	0,11	0,08

Πίνακας 47: "Δείκτης παγιοποίησης περιουσίας"

Σημειώνεται στο σημείο αυτό, ότι κατά τον υπολογισμό του συγκεκριμένου δείκτη συμπεριλαμβάνονται και οι αποσβέσεις χωρίς να αφαιρεθούν, όπως συνήθως συμβαίνει, καθώς στην αντίθετη περίπτωση ενδέχεται να μεταβληθεί ο χαρακτηρισμός της εταιρείας από εντάσεως πάγιας περιουσίας σε κυκλοφοριακής εντάσεως.<sup>139</sup> Παρατηρείται, λοιπόν, ότι ο βαθμός παγιοποίησης περιουσίας της υπό εξέταση εταιρείας είναι μικρότερος από τη μονάδα, επομένως χαρακτηρίζεται ως επιχείρηση κυκλοφοριακής εντάσεως.

<sup>139</sup> Αρτίκης Γ. (2013) «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός», ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

## 10.9. Συμπεράσματα μελέτης σκοπιμότητας

Η θετική εικόνα που εμφανίζει το εν λόγω επενδυτικό εγχείρημα, όπως προκύπτει και από την προηγηθείσα χρηματοοικονομική ανάλυση, αποτελεί άλλη μία ισχυρή ένδειξη ότι ο χώρος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C και δη, του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, πρόκειται για έναν ακόρεστο και αναπτυξιακό κλάδο, στον οποίο υπάρχουν κενά έτοιμα να καλυφθούν από νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Όπως δείχνουν σχετικές έρευνες, η αγορά του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ διογκώνεται, κερδίζοντας περισσότερους καταναλωτές διαρκώς, με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να στρέφονται προς αυτόν τον τομέα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του αυξανόμενου καταναλωτικού κοινού. Τρανότερο παράδειγμα, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, αποτελεί η «έκρηξη» που σημειώθηκε στον ετήσιο κύκλο εργασιών του εν λόγω κλάδου, ο οποίος αναρριχήθηκε από τα 46,7€ (εκατομμύρια) το 2019, στα 190,07€ (εκατομμύρια) μέσα σε έναν χρόνο. Σαφώς, καταλυτικός παράγοντας στην εκρηκτική αυτή άνοδο, αποτέλεσε η εμφάνιση και επέκταση της πανδημίας covid-19 και των παρελκόμενων κυβερνητικών μέτρων (lockdown, συγκεκριμένος αριθμός ατόμων εντός των σούπερ-μάρκετ κλπ.). Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπ' όψη την ανάλυση σε προηγούμενα κεφάλαια, προκύπτει ότι ο υπό εξέταση κλάδος βρίσκεται σε φάση ραγδαίας ανάπτυξης, με συνεχώς αυξανόμενο καταναλωτικό κοινό, παρέχοντας πρόσφορο έδαφος για την είσοδο νέων εταιρειών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του.

Στόχος της υπό μελέτη εταιρείας, αποτελεί η εκμετάλλευση του διαθέσιμου χώρου που υφίσταται στον εν λόγω κλάδο και η απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς που θα συντελέσει στην καθιέρωσή της, εντός ενός εύλογου χρονικού διαστήματος. Η ποιότητα των διαφοροποιημένων υπηρεσιών της, καθώς και η στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει, φαίνεται ότι αποτελούν τα σημεία – κλειδιά για την προσδοκώμενη επιτυχία της υπό εξέταση εταιρείας, η οποία ύστερα από την ανωτέρω χρηματοοικονομική ανάλυση συνάγεται ως εφικτή.

Εν κατακλείδι, το υπό εξέταση επενδυτικό εγχείρημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως συμφέρον και ότι πρόκειται να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και στη γενικότερη αναβάθμιση του χώρου του Ηλεκτρονικού Σούπερ-μάρκετ, καθώς σκοπεύει να ικανοποιήσει τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις τόσο του καταναλωτικού κοινού, όσο και των σούπερ-μάρκετ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αρτίκης, Γ., 2013. *Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός*. s.l.:s.n.
- Γεωργόπουλος, Ν., 2013. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. s.l.:Μπένου Γ..
- Δουκίδης, Γ., 2011. *ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ*. s.l.:Σιδέρης.
- Έρευνα ΕΚΚΕ (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών) - WIP (World Internet Project), Μάιος 2020, *Το Διαδίκτυο στην Ελλάδα*.
- Καρβούνης, Σ., 2006. *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. s.l.:Σταμούλη Α.Ε..
- Κλαδική έρευνα ELTRUN - GRECA, Νοέμβριος 2017, *Ετήσια Έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C 2017 – 2018*.
- Κλαδική μελέτη Convert Group, Φεβρουάριος 2021, *Greek eGrocery 2020*.
- Κλαδική μελέτη Convert Group, Ιούλιος 2021, *Greek eGrocery S1 2021*.
- Μπουραντάς, Δ., 2018. *Επιτυχημένος Ηγέτης & Μάνατζερ*. s.l.:ΨΥΧΟΓΙΟΣ.
- Χυτήρης Λ., 2013. *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. s.l.:ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

### ΞΕΝΗ

- Garrison, R., Noreen, E. & Brewer, P., 2018. *Managerial Accounting*. s.l.:Mc Graw - Hill.
- Horton, C., 2012. Social Mobile Local is the New Reality for Business. *SocialMediaToday*, 22 May.
- Kütz, M., 2016. *Introduction to E-Commerce*. s.l.:Bookboon.
- Laudon, K. & Laudon, J., 2017. *Management Information Systems\_Managing the Digital Firm*. s.l.:Pearson.
- Robbins S., Decenzo D. & Coulter M., 2017. *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές & Εφαρμογές*. s.l.:ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ross S., Westerfield R. & Jaffe J., 2017. *Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων*. s.l.:BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Turban, E. και συν., 2015. *Electronic Commerce, A Managerial and Social Networks Perspective*. s.l.:Springer.
- Wheelen, T., 2018. *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*. s.l.:Pearson.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://m.naftemporiki.gr>, (2012), Σε τροχιά ανάπτυξης το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων.

<https://m.naftemporiki.gr>, (2019), «Επενδύω στην Ελλάδα»: Αλλαγές με στόχο τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

<https://www.researchgate.net>, (2004), *Collaborative Commerce*.

<https://www.insider.gr>, (2020), 3,2 δισ. ευρώ περισσότερα θα δαπανήσουν σε online αγορές οι Έλληνες το 2020.

<https://erevna-ilektronikoy-emporiou-tou-eltrun-2018-2019>

<https://www.forin.gr>, (2021), Το 2020 το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα εκτιμάται ότι ήταν κοντά στα 11 δισ. ευρώ, αυξημένο κατά περίπου 35% σε σχέση με το 2019.

<https://gr.euronews.com>, (2020), Ελλάδα: Η πανδημία εκτόξευσε το ηλεκτρονικό εμπόριο.

<https://www.huffingtonpost.gr>, (2020), Επενδυτική «άνοιξη» σε τεχνολογικές υποδομές.

<https://www.insurancedaily.gr>, (2021), 6 στους 10 Έλληνες αγοράζουν online.

<https://www.capital.gr>, (2021), *Delivery*: Οι μουσικές πτυχές του κλάδου που απογείωσε η πανδημία.

<https://www.capital.gr>, (2021), Ποια γνωστή αλυσίδα προμηθεύει το e-σούπερ μάρκετ της Wolt.

<https://www.businessdaily.gr>, (2021), Μεγαλώνει το BOX του ΟΤΕ και «χτυπάει» την e-food και τη Wolt.

<https://www.businessdaily.gr>, (2021), Άνοδος 262% στον τζίρο των online σούπερ μάρκετ το 2020 στα 163 εκατ.

<https://www.ventureharbour.com/marketing-mix>

<https://www.studocu.com/en-us/document/harvard-university>

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.greekecommerce.gr>

<https://www.eltrun.gr>

<https://www.investopedia.com>

<https://www.eett.gr>

<https://www.epant.gr>

<https://convertgroup.com>

<http://www.pcci.gr/.pdf>

<https://www.espa.gr>

<https://eacea.ec.europa.eu>

<https://www.dianeosis.org>

<http://www.odigostoupoliti.eu>

<https://unric.org/>

<https://www.deddie.gr>

<https://www.eydap.gr/>

<https://www.cosmote.gr>

<https://www.iso.org>

<https://eur-lex.europa.eu>

<https://www.taxheaven.gr>

<https://www.nbg.gr>