



Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Πληροφορική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Διατριβής	Ηλεκτρονικό Επιχειρείν στον Κλάδο Τροφίμων και Ποτών: «Επιχειρηματικό Σχέδιο και Εφαρμογή Ηλεκτρονικού Καταστήματος» E-Business in In The Food and Beverages Sector: «Creating a Business Plan and Building an Online Shop»
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	Αλέκος Σπυριδων
Πατρώνυμο	Θεόδωρος
Αριθμός Μητρώου	ΜΠΠΛ 12004
Επιβλέπων	Χρήστος Δουληγέρης, Καθηγητής
Συνεπιβλέπων	Κωνσταντίνος Σιασιάκος, Δρ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Χρήστος Δουληγέρης
Καθηγητής

Παναγιώτης Κοτζανικολάου
Επίκουρος Καθηγητής

Κωνσταντίνος Πατσάκης
Λέκτορας

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ. 7
Abstract	σελ. 8
Συνοπτική Παρουσίαση	σελ. 9
Ευχαριστίες	σελ. 11
1.0 Η Εταιρεία Ντονάτσιο	σελ. 13
1.1 Στόχοι	σελ. 13
1.2 Αποστολή και Όραμα	σελ. 13
1.3 Τα Σημεία της Επιτυχίας	σελ. 14
1.4 Κόστη Εκκίνησης και Χρηματοδότηση	σελ. 15
1.5 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	σελ. 15
1.6 Προϊόντα	σελ. 16
1.7 Η Αγορά	σελ. 16
1.8 Στρατηγική	σελ. 17
1.9 Διοίκηση	σελ. 17
1.10 Οικονομικά	σελ. 17
1.11 Επενδυτικές Εκτιμήσεις	σελ. 17
1.12 Αποποίηση Ευθυνών	σελ. 18
2.0 Σύνοψη Εταιρείας	σελ. 19
2.1 Η Ηλεκτρονική Σελίδα της Ντονάτσιο	σελ. 19
2.2 Στοιχεία Έναρξης	σελ. 23
2.3 Ισολογισμός Έναρξης	σελ. 24
3.0 Προϊόντα	σελ. 26
3.1 Επιχειρησιακό Μοντέλο	σελ. 26
3.2 Τοπίο Ανταγωνισμού	σελ. 27

4.0	Ανάλυση Αγοράς	σελ. 30
4.1	Τμηματοποίησης Αγοράς	σελ. 30
4.2	Στρατηγική Αγοράς-Στόχου	σελ. 31
4.2.1	Ανάγκες Αγοράς	σελ. 32
4.2.2	Τάσεις Αγοράς	σελ. 32
4.3	Ανάλυση Κλάδου Τροφίμων/Ποτών	σελ. 32
4.3.1	Εξέλιξη Κλάδου	σελ. 33
4.3.2	Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στον Κλάδο	σελ. 34
5.0	Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ. 36
5.1	Ανάλυση SWOT.....	σελ. 36
5.1.1	Δυνατά Σημεία	σελ. 36
5.1.2	Αδυναμίες	σελ. 37
5.1.3	Ευκαιρίες	σελ. 37
5.1.4	Απειλές	σελ. 38
5.2	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	σελ. 38
5.3	Πλάνο Κοστολόγησης	σελ. 38
5.4	Τιμολογιακή Πολιτική	σελ. 40
5.5	Στρατηγική Πωλήσεων	σελ. 42
5.5.1	Πρόβλεψη Πωλήσεων	σελ. 42
5.6	Στρατηγική Μάρκετινγκ	σελ. 46
5.7	Προμηθευτές	σελ. 47
5.8	Τοποθεσία και Εγκαταστάσεις	σελ. 47
6.0	Διοίκηση	σελ. 48
6.1	Προσωπικό	σελ. 48
6.2	Οργανόγραμμα	σελ. 50

7.0	Χρηματοοικονομικό Πλάνο	σελ. 51
7.1	Νεκρό Σημείο	σελ. 51
7.2	Προβλεπόμενα Κέρδη/Ζημίες	σελ. 52
7.3	Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές	σελ. 54
7.4	Επιχειρηματικοί Δείκτες	σελ. 55
7.5	Σημαντικές Υποθέσεις	σελ. 56
7.5.1	Κίνδυνοι	σελ. 57
7.5.2	Επενδυτικό Ενδιαφέρον	σελ. 58
7.5.3	Στρατηγική Εξόδου	σελ. 59
8.0	Ηλεκτρονική Πλατφόρμα της Ντονάτσιο	σελ. 61
8.1	Ηλεκτρονικό Κατάστημα	σελ. 62
8.2	Εφαρμογή Διαχείρισης Ηλεκτρονικού Καταστήματος	σελ. 63
	Επίλογος	σελ. 67
	Βιβλιογραφία	σελ. 68
	Παράρτημα	σελ. 70

Περίληψη

Οι εξελίξεις στον επιχειρησιακό κόσμο του σήμερα σχετίζονται άμεσα με την ταχεία διάδοση της πληροφορικής. Οι νέες τεχνολογίες και εξελίξεις έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας τους, με την υιοθέτηση της πληροφορικής να κρίνεται απαραίτητη.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζεται η πρόκληση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών. Πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη τάση η οποία εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις.

Σκοπός του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αναδειχθεί η επιχειρηματική ιδέα για τη δημιουργία μιας νέας κερδοφόρας ηλεκτρονικής επιχείρησης του κλάδου των τροφίμων και των ποτών.

Η μεταπτυχιακή εργασία ξεκινά με την περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Ακολουθεί, η παρουσίαση της εταιρείας με αναφορά στο όραμα και στην αποστολή της. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται εικόνες από την υλοποίηση του ηλεκτρονικού καταστήματος της επιχείρησης. Στο επόμενο τμήμα, περιγράφονται αναλυτικά τα προϊόντα που θα προσφέρονται. Ακολουθεί η εξωτερική ανάλυση, με αναφορές στον κλάδο των τροφίμων και ποτών και στις συνθήκες του ανταγωνισμού που επικρατούν. Στη συνέχεια, περιγράφεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναλύοντας το σχέδιο μάρκετινγκ, τα διοικητικά θέματα και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία. Τέλος, γίνεται αναφορά στον τρόπο δομής και λειτουργίας της ηλεκτρονικής πλατφόρμας της εταιρείας.

Λέξεις Κλειδιά: Επιχειρηματικό Σχέδιο, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Κλάδος Τροφίμων και Ποτών, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πλάνο Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Ανάλυση SWOT, Μάνατζμεντ, Κοστολόγηση

Abstract

Some of the most changes in today's business world are directly related to the rapid dissemination of information and communication technologies. New trends and developments in Information Technologies (IT) have forced companies to radically change the way they operate, with IT adoption to be considered as a necessary asset.

This Master's Thesis deals with the Electronic Business in the food and beverages industry in the Greek market. E-Business is an upcoming technology trend which shows great prospects and is capable to deliver extra value to Greek customers.

The scope of this business plan is to highlight the opportunities in an extremely challenging and galloping market, as the food sector is.

The thesis begins with the presentation of the business idea followed by the mission and vision of the company. The next part provides background information on the products for sale. The next section includes the internal and external enterprise analysis, with reference to the management and marketing plan. Following are analyzed the financial and cost projects. In the last section of the thesis is being described the way the online shop has been created.

Keywords: Business Plan, E-Business, E-Commerce, Food and Beverages Industry, Business Strategy, Marketing Plan, Management, SWOT Analysis, Financial Analysis, Cost Analysis

Συνοπτική Παρουσίαση

Η Ντονάτσιο (DonuChio) είναι μια επιχείρηση μικρής κλίμακας που έχει ως αντικείμενο την πώληση μικρό-γευμάτων στο κέντρο της Αθήνας. Είναι μια νέα επιχείρηση η οποία θα λειτουργεί αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο.

Στόχος της Ντονάτσιο είναι σε να εισχωρήσει σε μια προσοδοφόρα αγορά, όπως είναι ο κλάδος των τροφίμων, καθώς και να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες παρουσιαστούν από την σταδιακή υποχώρηση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην πώληση γρήγορων τροφίμων γύρω από το κέντρο της Αθήνας κάνει τον ανταγωνισμό αρκετά ισχυρό για την Ντονάτσιο. Γι' αυτό το λόγο, η τοποθέτηση και η προώθηση της εικόνας της εταιρείας πρέπει να γίνει με προσεκτικό τρόπο. Τα προϊόντα της θα είναι εξαιρετικής ποιότητας έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών της. Πρωταρχικός στόχος είναι η καθιέρωση της Ντονάτσιο στις καθημερινές επιλογές των καταναλωτών. Όσο η εταιρεία θα ευημερεί και θα αναπτύσσεται, τόσο η τριγύρω κοινωνία θα επωφελείται από την εταιρική της συμπεριφορά.

Το αρχικό σχέδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία προϊόντων σε τρεις κατηγορίες: ντόνατς, σαλάτες και ροφήματα. Όλα τα προϊόντα θα παρασκευάζονται κατόπιν παραγγελίας των πελατών της. Η διανομή τους θα γίνεται άμεσα στον τόπο που επιλέγει ο καταναλωτής.

Προκειμένου η Ντονάτσιο να διασφαλίσει την λειτουργία και την ανάπτυξη της θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των καταναλωτών, παρέχοντας τους ότι θέλουν και όποτε το θέλουν πριν από τους ανταγωνιστές της. Από τη δημιουργία των προϊόντων έως και την αποστολή τους, η εταιρεία στοχεύει στη διασφάλιση τήρησης όλων των προτύπων και των διαδικασιών που έρχονται σε ταύτιση με την φιλοσοφία ολόκληρης της εταιρείας. Για να επιτευχτεί αυτό, η αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας κρίνεται αναγκαία.

Η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας πρέπει να διασφαλίζει ότι τα σωστά προϊόντα, με τις κατάλληλες πληροφορίες, γίνονται διαθέσιμα στη σωστή αγορά-στόχο. Ως εκ τούτου, υπάρχει η πρόθεση να εφαρμοστεί μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά που θα την κάνει γνωστή και θα αποκτήσει σεβασμό από τους ανταγωνιστές της. Θα διασφαλιστεί ότι οι τιμές των προϊόντων συμβαδίζουν με τις συνθήκες της αγοράς αλλά και με την αγοραστική δύναμη του καταναλωτικού κοινού. Ωστόσο, οι τιμές αυτές θα λαμβάνουν επίσης υπόψη το κόστος της παραγωγής και της διανομής, έτσι ώστε να μπορεί να παραμείνει η εταιρεία βιώσιμη και λειτουργική. Η διαφημιστική στρατηγική της θα περιλαμβάνει την ενσωματωμένη διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις, τις δημόσιες σχέσεις και το άμεσο μάρκετινγκ.

Η αγορά-στόχος αποτελείται κυρίως από εταιρικούς πελάτες, δηλαδή εργαζομένους που επιζητούν ένα ποιοτικό μικρό-γεύμα κατά τη διάρκεια της ημέρας. Ο δεσμός με τους πελάτες θα γίνει μέσω της εκτίμησής τους στο συνδυασμό ποιότητας και τιμής που θα προσφέρει η εταιρεία. Η ανάλυση στο κεφάλαιο 4 δείχνει ότι οι πωλήσεις κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας θα φτάσουν πάνω από τις 110.000€, στοχεύοντας παράλληλα σε μια μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων της τάξης του 5%.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσει πως από μόνοι τους οι πόροι δεν θα την κάνουν ισχυρή ανταγωνίστρια. Η ανταγωνιστικότητά της θα επιτευχθεί περισσότερο με την

εκμετάλλευση των άυλων στοιχεία της, όπως είναι η ικανότητά της άμεσης συσχέτισης με τους καταναλωτές, το ύφος διαχείρισης της εταιρείας, η εταιρική κουλτούρα και δέσμευση. Αυτά τα στοιχεία θα τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το αρχικό πλάνο περιλαμβάνει τη στελέχωση της εταιρείας με τέσσερα άτομα. Υπάρχει το πλάνο μιας ικανοποιητικής ανταμοιβής για το προσωπικό της, έτσι ώστε να διατηρείται η πολύτιμη εμπειρία τους και να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της απασχόλησης. Πιστεύουμε πως ο τρόπος που τα άτομα θα αλληλεπιδρούν με τους πελάτες της θα συμβάλλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για τη δημιουργία της Ντονάτσιο έχει εκτιμηθεί συνολικό κεφάλαιο επένδυσης ύψους 45.000€. Οι αναλύσεις στο κεφάλαιο 7 δείχνουν ότι η επιχείρηση θα περάσει το 'νεκρό σημείο' μετά το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας της. Εκτιμάται πως η συνολική απόδοση της επένδυσης σε πλάνο πενταετίας θα φτάσει τις 60.000€, ποσό από το οποίο έχει αφαιρεθεί το αρχικό κόστος επένδυσης. Επίσης, η ανάλυση των ταμειακών ροών δείχνει πως η εταιρεία θα έχει επαρκή διαθέσιμα προκειμένου να γίνει βιώσιμη σε βάθος χρόνου.

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και η ενίσχυση της εταιρικής φήμης. Καθώς όμως μεγαλώνει, πρέπει η εξέλιξή της να γίνεται με σωστό τρόπο. Ακολουθώντας οργανική ανάπτυξη και επέκταση στοχεύει, μακροπρόθεσμα, να προβεί σε καθετοποίηση, έτσι ώστε να έχει τον πλήρη έλεγχο των πρώτων υλών που προμηθεύεται.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, στηρίζοντας συνεχώς την προσπάθειά μου. Επίσης, τους κοντινούς μου ανθρώπους για την υποστήριξή τους.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους επιβλέποντες καθηγητές, κ. Χρήστο Δουληγέρη και κ. Κωνσταντίνο Σιασιάκο, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που μου προσέφεραν για την υλοποίηση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας.

Τέλος, ένα θερμό ευχαριστώ στην εταιρεία NewBusiness Group για την παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων για τη συγγραφή της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.0 Η Εταιρεία Ντονάτσιο

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως σκοπό να δείξει πώς μια συνολική επένδυση ύψους 45.000€ θα μπορούσε να δώσει σωρευτικά καθαρά κέρδη άνω των 60.000€ για μια περίοδο πέντε ετών, με μέσες μηνιαίες πωλήσεις 9.375€, διατηρώντας ταυτόχρονα επαρκή επίπεδα ρευστότητας.

Η Ντονάτσιο είναι μια νέα εταιρεία του κλάδου τροφίμων/ποτών και θα αφοσιωθεί στην παροχή υψηλής ποιότητας μικρό-γευμάτων στους καταναλωτές του κέντρου της Αθήνας καθώς και των γύρω περιοχών. Η νομική της μορφή μπορεί να είναι είτε ατομική είτε ομόρρυθμη επιχείρηση, αναλόγως με τον αριθμό των επενδυτών ανά κατάσταση. Το προσωπικό της αρχικά θα αποτελείται από τέσσερα άτομα.

Η φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης είναι βασισμένη στη διανομή δίκαιων αποδόσεων στη διοίκηση και το προσωπικό της και στη δημιουργία ανώτερης αξίας στους πελάτες της.

Η πόλη της Αθήνας, όπως και ολόκληρη η Ελλάδα, επηρεάστηκε έντονα από την οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια. Η πλειοψηφία των τοπικών επιχειρήσεων αναγκάστηκαν να σταματήσουν τη λειτουργία τους, μη μπορώντας να αντέξουν στις δύσκολες συνθήκες. Από την άλλη όμως, η εκτόνωση της οικονομικής κρίσης δημιουργεί και αρκετές νέες ευκαιρίες. Μια τέτοια ευκαιρία στοχεύει να αξιοποιήσει η Ντονάτσιο.

Η διαδικασία επιλογής των προϊόντων από τους πελάτες καθώς και οι παραγγελίες θα γίνονται αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω της [ηλεκτρονικής πλατφόρμας](#) της εταιρείας.

1.1 Στόχοι

- Να φτάσει στους 100 τακτικούς πελάτες ανά ημέρα, κατά τα πρώτο έτος λειτουργίας της
- Να παρέχει στους πελάτες άριστη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, σε λογική τιμή, έτσι ώστε αυτό να της αποφέρει συνεχή ετήσια αύξηση πωλήσεων 5%
- Να έχει θετικές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες, με τουλάχιστον 10% καθαρά κέρδη από τις πωλήσεις
- Να αναδείξει τα οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου και να κάνει όλο και περισσότερους καταναλωτές να αγοράζουν τρόφιμα με ηλεκτρονικό τρόπο

1.2 Αποστολή και Όραμα

Αποστολή της Ντονάτσιο είναι να προσφέρει στους τοπικούς καταναλωτές της κεντρικής Αθήνας τα ποιοτικότερα μικρό-γεύματα. Δέσμευση της εταιρείας είναι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η Ντονάτσιο θα χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της, το προσωπικό και την τεχνογνωσία της για να παρέχει στον κάθε πελάτη ξεχωριστά ποιοτικά προϊόντα τα οποία θα υπερβούν τις προσδοκίες τους.

Όραμά της είναι να γίνει η πρώτη επιλογή μικρό-γευμάτων στην κεντρική περιοχή των Αθηνών. Επιπλέον, να γίνει μια εταιρεία που να εκπέμπει σεβασμό στους πελάτες της, στους υπαλλήλους της, στους ιδιοκτήτες της και στην κοινωνία που δραστηριοποιείται.

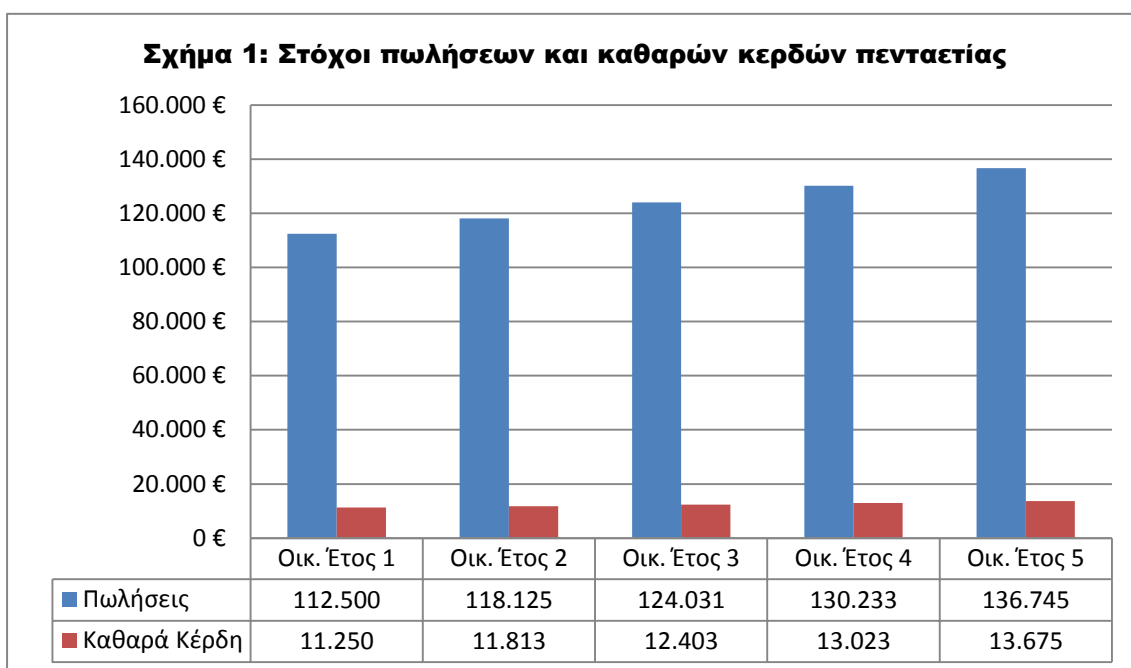
Οι αξίες της είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Είναι το ισχυρό θεμέλιο της Ντονάτσιο, το οποίο καθορίζει ποια είναι και πως διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες αυτές αποτελούν το όραμά της για το μέλλον. Μερικές είναι οι ακόλουθες:

- Άριστες επιδόσεις. Ενεργεί ως υπεύθυνη διοίκηση, προσπαθώντας πάντα να πληροί τις προσδοκίες
- Ομαδική εργασία. Ενεργεί ως ομάδα, έχοντας αμοιβαία εμπιστοσύνη και δείχνοντας αφοσίωση στην εταιρεία
- Ακεραιότητα. Αντιμετωπίζει ο ένας τον άλλον με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η ηθική συμπεριφορά, η τιμιότητα, η ακεραιότητα είναι θεμελιώδη χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού της κώδικα

1.3 Τα Σημεία της Επιτυχίας

Τα κλειδιά για την επιτυχία της είναι:

- Άριστη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών παράδοσης που θα χτίσουν και θα διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών
- Μια καλή στρατηγική προώθησης που θα εξασφαλίσει μεγάλη προβολή για την εταιρεία και μια διαρκή ροή πελατών
- Υψηλή ικανότητα διαχείρισης για να λειτουργήσει με επιτυχία η επιχείρηση
- Η δέσμευσή της για συνεχή βελτίωση



1.4 Κόστη Εκκίνησης και Χρηματοδότηση

Το αρχικό κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί για την αγορά του εξοπλισμού, τα υλικά πρώτης παραγωγής προμηθειών, την ασφάλιση, την ενοίκιαση του χώρου αποθήκης-παρασκευαστηρίου, νομικά έξοδα, φορολογικά έξοδα και την προώθηση της επιχείρησης.

Το εκτιμώμενο συνολικό κόστος εκκίνησης περίπου ανέρχεται στις 40.000€. Το συνολικό κόστος επένδυσης έχει υπολογισθεί στις 45.000€.

Σημείωση: Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι γίνεται η παραδοχή πως το κεφάλαιο επένδυσης είναι διαθέσιμο και δεν θα γίνει κάποια ανάλυση για ενδεχόμενη απόκτηση δανείου που θα αφορά την κάλυψη μέρους ή ολόκληρης της επένδυσης.

Επιπλέον, η ανάλυση των ταμειακών ροών στο κεφάλαιο 7 αποδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί πλήρως στις υποχρεώσεις της αλλά και στην απόσβεση της επένδυσης.

1.5 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Η Ντονάτσιο μπορεί να είναι μια είτε ατομική είτε ομόρρυθμη εταιρεία που θα διοικείται από τον(ους) εταίρο(ους) της. Κύριες ευθύνες του(ς) θα είναι η διαχείριση των τμημάτων: πωλήσεων, διαχείρισης αποθεμάτων και οικονομικών. Για τις ανάγκες της εταιρείας αναμένεται να προσληφθούν τέσσερα άτομα προσωπικό.

1.6 Προϊόντα

Τα προϊόντα που θα προσφέρει είναι γλυκά ντόνατς, αλμυρά ντόνατς, καλαμάκι γλυκών ντόνατς, σαλάτες, όλων των ειδών καφέδες, ροφήματα σοκολάτας και φυσικοί χυμοί φρούτων. Κανένα από τα προϊόντα της δεν θα είναι προπαρασκευασμένο. Όλα θα προετοιμάζονται κατόπιν παραγγελίας των πελατών της και σύμφωνα με τις δικές τους επιθυμίες.

Επίσης, κάθε αποστολή παραγγελίας θα συνδυάζεται με επαγγελματικές υπηρεσίες παράδοσης, οι οποίες θα εμπνέονται από την κουλτούρα της επιχείρησης.

1.7 Η Αγορά

Η πόλη της Αθήνας και συγκεκριμένα το κέντρο και οι τριγύρω συνοικίες είναι μια περιοχή με χιλιάδες κατοίκους, επιχειρήσεις και εργαζομένους. Στην παρακάτω εικόνα βλέπουμε την περιοχή που θα προσφέρονται τα προϊόντα της εταιρείας:



Εικόνα 1: Η αγορά-στόχος της Ντονάτσιο (κόκκινο περίγραμμα)

Σύμφωνα με το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.) ο αριθμός των εγγεγραμμένων επιχειρήσεων στην κεντρική περιοχή της Αθήνας ανέρχεται στις 11.679^[1]. Από αυτό το στοιχείο συμπεραίνουμε ότι αυτή η περιοχή είναι αρκετά αναπτυγμένη, παρέχοντας έτσι αρκετές προοπτικές και ευκαιρίες για την επιχείρηση. Η εταιρεία στοχεύει να πουλάει τα προϊόντα της κυρίως σε καταναλωτές που εργάζονται στις γύρω επιχειρήσεις. Στόχος είναι τα προϊόντα της να γίνουν ένα καθημερινό γευστικό διάλειμμα για τους πελάτες της κατά τη διάρκεια της ημέρας.

1.8 Στρατηγική

Η στρατηγική της βασίζεται στο να δημιουργηθεί και να παρέχεται αξία στους πελάτες της, σε μια συγκεκριμένη περιοχή των Αθηνών. Στόχο της είναι να προσφέρει μια νέα επιλογή στην κατηγορία των μικρό-γευμάτων.

Θα χτίσει ένα ισχυρό δίκτυο μάρκετινγκ, έτσι ώστε να μπορέσει να κάνει γνωστά τα προϊόντα της σε περισσότερους καταναλωτές. Ο κεντρικός άξονας της στρατηγικής της θα βασιστεί στον συνδυασμό υψηλής ποιότητας και λογικής τιμής.

1.9 Διοίκηση

Η διοίκηση της εταιρείας θα χρησιμοποιεί με σύνεση τους πόρους που θα έχει στα χέρια της, έτσι ώστε να λειτουργεί επικερδώς, να πληρώνει τις υποχρεώσεις της και να τηρεί τους νόμους και τους κανονισμούς. Η φιλοσοφία της διοίκησης πρέπει να εμπνέεται από την ομαδική εργασία, τον αλληλοσεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Προκειμένου να εργαστεί κάποιος στην εταιρεία, πρέπει να επιθυμεί να είναι μέλος μιας ομάδας που λειτουργεί σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη, την ομαδικότητα, την αποδοτικότητα και την ακεραιότητα.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα ευθύνεται στο ακέραιο για το σύνολο των υποχρεώσεων της.

1.10 Οικονομικά

Σύμφωνα με τις συντηρητικές εκτιμήσεις, η Ντονάτσιο αναμένεται να διατηρήσει μια υγιή οικονομική θέση κατά τα επόμενα πέντε χρόνια. Εκτιμάται ότι η εταιρεία θα υπερβεί το νεκρό σημείο ακόμη και από το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας.

Προσδοκάται η επιχείρηση να γίνει κερδοφόρα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, με συνεχή αύξηση κερδών κατά τα επόμενα τέσσερα έτη μέσα από την καθιέρωση και την αύξηση της σταθερής βάσης των πελατών.

Κύριο μέλημα είναι να υπάρχουν επαρκή ταμειακά διαθέσιμα για να καλύπτει τις πληρωμές, τις υποχρεώσεις, αλλά και να είναι προετοιμασμένη για τυχόν απρόβλεπτες ανάγκες. Οι προβλέψεις δείχνουν ότι η εταιρεία μπορεί να παράγει θετικές ταμειακές ροές, διατηρώντας παράλληλα ικανοποιητικά ταμειακά διαθέσιμα.

Η ανάλυση των αναλογιών στο κεφάλαιο 7 δείχνει ξεκάθαρα πως η Ντονάτσιο αναμένεται να έχει ισχυρή οικονομική θέση, να διαθέτει ρευστότητα και μακροπρόθεσμη φερεγγυότητα.

1.11 Επενδυτικές Εκτιμήσεις

Για την επένδυση των 45.000€ στο κεφάλαιο της εταιρείας, ο κάθε επενδυτής θα λάβει τμήμα ιδιοκτησίας με ποσοστό αντίστοιχο της εισφοράς του. Η συνεισφορά του κάθε επενδυτή στη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής πορείας θα είναι απαραίτητη και σημαντική.

Σύμφωνα με συγκρατημένες εκτιμήσεις, το συσσωρευτικό κεφάλαιο που θα διανεμηθεί μετά από μια πενταετία θα ανέρχεται σε 60.000€.

Αναγνωρίζουμε καλά πως για οποιονδήποτε επενδυτή σε μια νεοσύστατη εταιρεία δεν είναι αρκετό μια ιδανική διατύπωση προβλέψεων σχετικά με την πορεία της επένδυσης, αλλά αυτό που μετράει είναι το πραγματικό αποτέλεσμα. Για αυτό το λόγο, προκειμένου να προστατευτούν τα συμφέροντα των επενδυτών, υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο εξόδου σε περίπτωση αποτυχίας των στόχων. Οι επιλογές αυτές αναλύονται στο έβδομο κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου.

1.12 Αποποίηση Ευθυνών

Αν και οι προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης της εταιρείας έχουν εξετασθεί προσεκτικά, δεν πρέπει να παραμελούνται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι δύσκολα μπορεί να προβλεφθούν με ακρίβεια. Μην ξεχνάμε άλλωστε και την εξαιρετικά δυσμενή περίοδο ύφεσης που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Μπορεί πλέον να έχει σταματήσει η συρρίκνωση της ελληνικής οικονομίας και να βρισκόμαστε σε τροχιά ανάπτυξης, αλλά η σταθερότητα δεν έχει ακόμη εδραιωθεί. Γι αυτό λοιπόν, οι επενδυτές πρέπει να είναι προσεκτικοί όταν εξετάζουν τις διαθέσιμες επιλογές τους.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύχθηκε για να βοηθήσει τους επενδυτές να κατανοήσουν το κόστος, τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους αυτής τις επιχειρηματικής πρότασης. Επίσης, οποιαδήποτε ομοιότητα με πραγματικές καταστάσεις, άτομα και δεδομένα είναι καθαρά θέμα τύχης.

2.0 Σύνοψη Εταιρείας

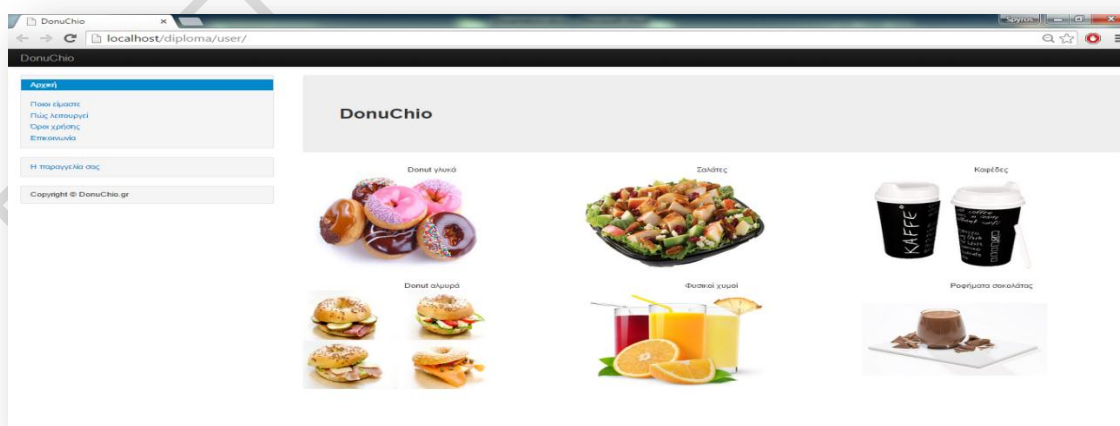
Η Ντονάτσιο είναι μια ηλεκτρονική εταιρεία πώλησης τροφίμων και ποτών. Οι πελάτες της μπορούν να μπαίνουν στην ιστοσελίδα της εταιρείας (www.donuchio.gr), όπου θα δημιουργούν τα τρόφιμα και ροφήματα που θέλουν να αγοράσουν. Κατόπιν, θα συμπληρώνουν τη φόρμα παραγγελίας και η εταιρεία θα αποστέλλει την παραγγελία στον επιθυμητό τόπο παράδοσης.

Το σχέδιο προβλέπει τη δημιουργία της ηλεκτρονικής εταιρείας καθώς και μιας αποθήκης-παρασκευαστήριο, στην οποία θα γίνεται η επεξεργασία και η εκτέλεση των παραγγελιών. Η τοποθεσία αυτής θα είναι σε κεντρικό σημείο της Αθήνας, στοχεύοντας στην κάλυψη του κέντρου και των γύρω περιοχών. Οι απαιτήσεις του χώρου για την στέγαση της αποθήκης είναι περίπου 45-50τ.μ. Η επιχείρηση θα λειτουργεί πέντε μέρες την εβδομάδα (Δευτέρα έως Παρασκευή) και το ωράριο θα είναι 08:00 με 16:00. Η διαδικασία αποστολής των παραγγελιών θα πραγματοποιείται με τρόπο που να τονίζει την κουλτούρα της εταιρείας. Η παράδοσή τους θα γίνεται από άτομα του προσωπικού της και η κάλυψη αυτής της υπηρεσίας θα γίνεται με εταιρικά μηχανάκια.

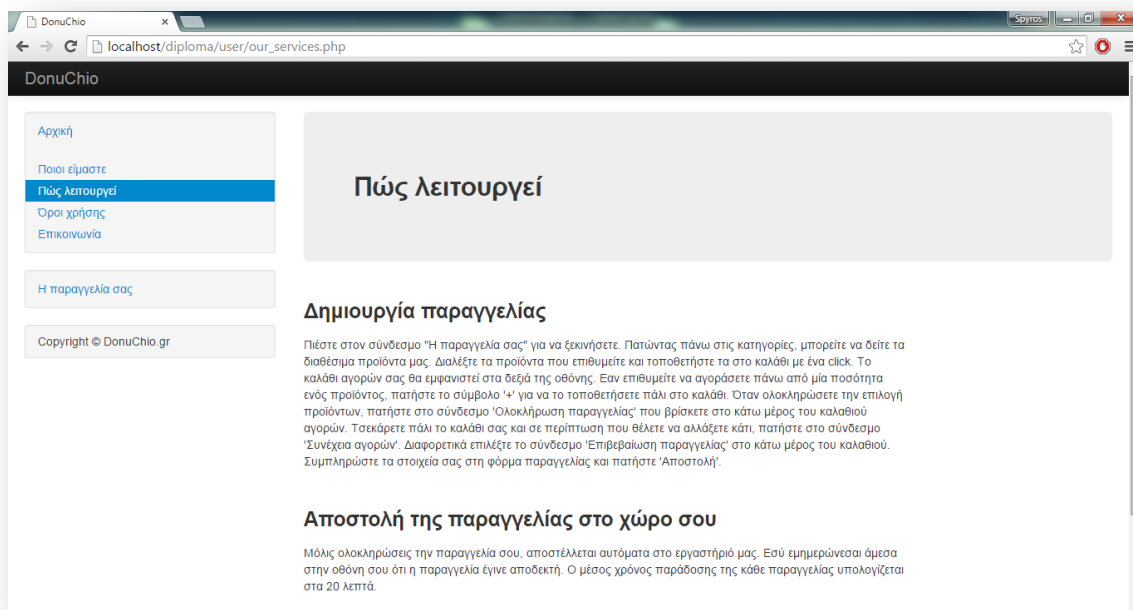
Η Ντονάτσιο δεν θα αρχίσει τη λειτουργία της με σκοπό να νικήσει τον ανταγωνισμό. Άλλωστε γνωρίζει ότι δεν μπορεί να στηριχτεί απλώς σε μια «χαμηλή τιμή». Έτσι, η επικέντρωση των δυνάμεών της θα γίνει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών της. Γύρω από αυτό θα κινηθεί για να είναι σε θέση να διατηρήσει και να αυξήσει την ικανοποίησή τους. Αυτό θα είναι και το θεμέλιο για τη μελλοντική της ανάπτυξη.

2.1 Η Ηλεκτρονική Σελίδα της Ντονάτσιο

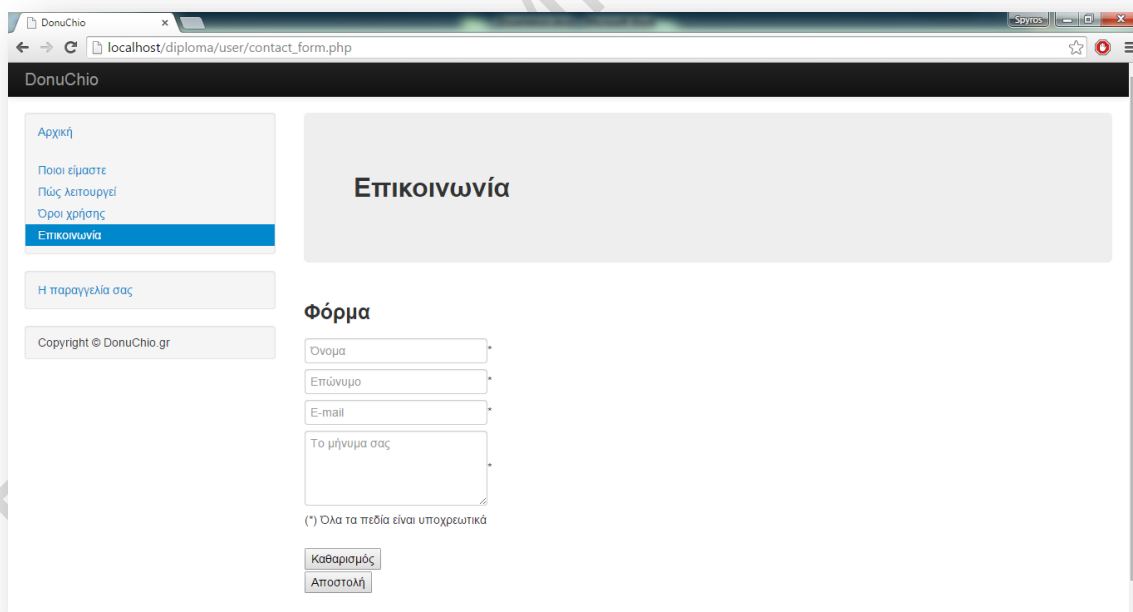
Η ηλεκτρονική σελίδα της Ντονάτσιο έχει χτιστεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της εταιρικής της ταυτότητας και με τέτοιο τρόπο που να τονίζεται η κουλτούρα της. Οι παρακάτω εικόνες παρουσιάζουν ορισμένα τμήματα της δομής και του τρόπου λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματός της:



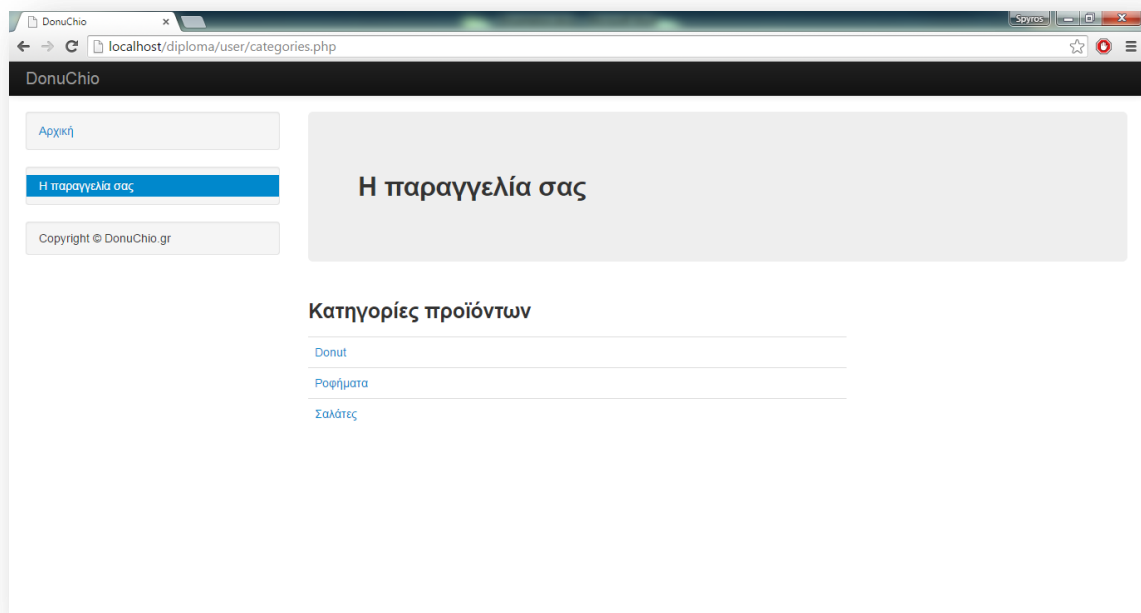
Εικόνα 2: Αρχική σελίδα ηλεκτρονικού καταστήματος (Η δημιουργία της παραγγελίας αρχίζει με την επιλογή της κατηγορίας)



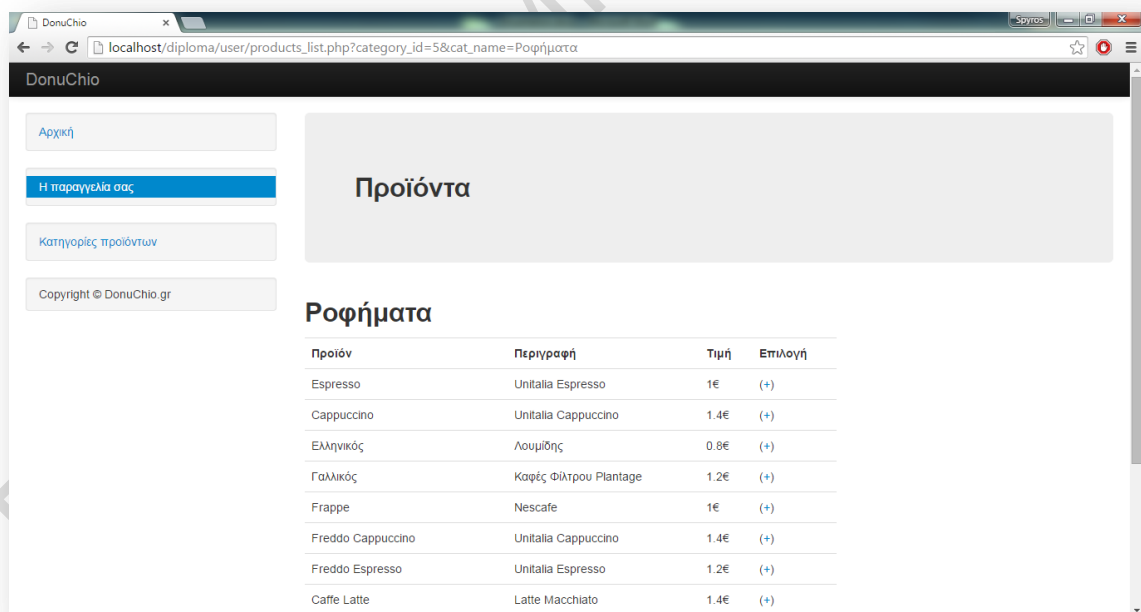
Εικόνα 3: Περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος (Αναλυτική περιγραφή της εταιρείας, του τρόπου λειτουργίας της και των όρων χρήσης της ιστοσελίδας)



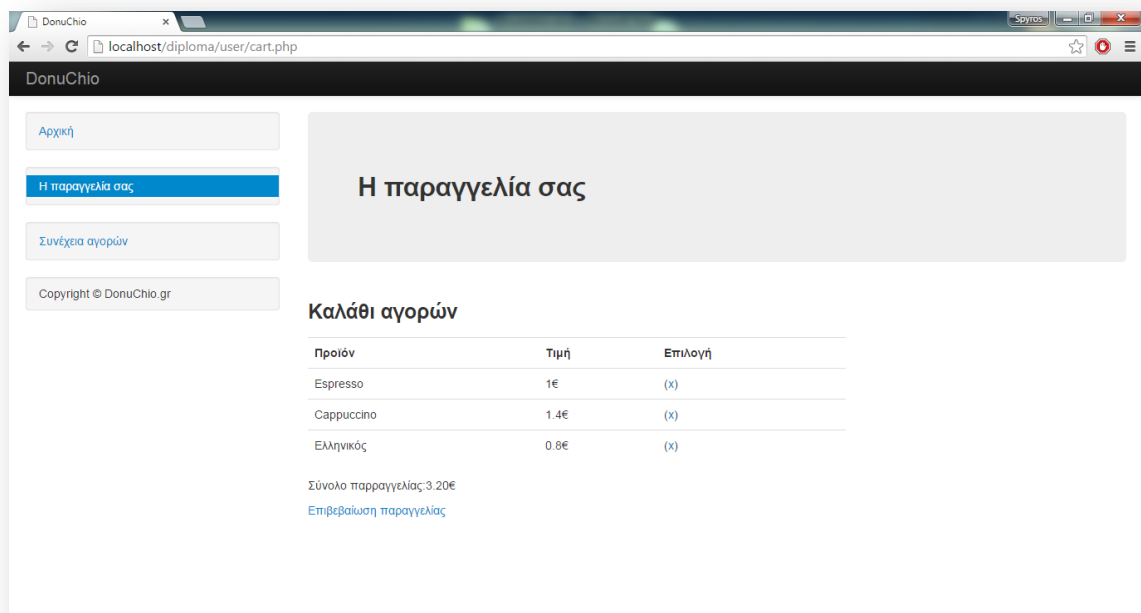
Εικόνα 4: Φόρμα επικοινωνίας (Δυνατότητα αποστολής μηνυμάτων και σχολίων από τους πελάτες)



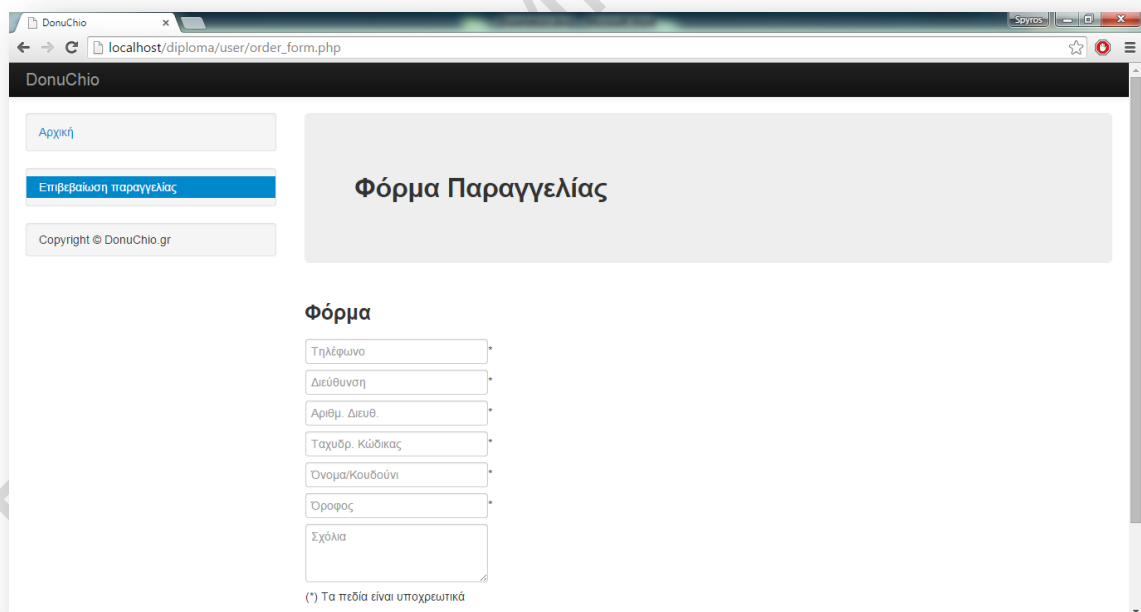
Εικόνα 5: Έναρξη παραγγελίας – επιλογή κατηγορίας προϊόντων (Η επιλογή κατηγορίας μπορεί να γίνει είτε από την αρχική σελίδα είτε από το σύνδεσμο ‘Η παραγγελία σας’)



Εικόνα 6: Επιλογή προϊόντων ανά κατηγορία (Προσθήκη προϊόντων στο καλάθι αγορών)



Εικόνα 7: Προβολή καλαθιού αγορών – επιβεβαίωση παραγγελίας (Εμφάνιση του καλαθιού αγορών, με δυνατότητα τροποποίησής του)



Εικόνα 8: Φόρμα παραγγελίας – στοιχεία παραλήπτη (Συμπλήρωση των στοιχείων του παραλήπτη της κάθε παραγγελίας)

2.2 Στοιχεία Έναρξης

Για τη δημιουργία της επιχείρησης το κεφάλαιο έναρξης θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση των παρακάτω εξόδων:

- Ενοίκιο: το εμπορικό ακίνητο θα εκμισθωθεί αρχικά για πέντε χρόνια, με δυνατότητα επέκτασης της μίσθωσης για άλλα τέσσερα χρόνια
- Εξοπλισμός κουζίνας: περιλαμβάνει τις ειδικές συσκευές και εργαλεία που χρειάζονται για την κατάψυξη, τη συντήρηση, το ψήσιμο, τη δημιουργία των τελικών ντόνατς, τη συντήρηση των λαχανικών και φρούτων, τη δημιουργία των καφέδων και ροφημάτων. Πιο συγκεκριμένα:
 - Ντόνατς: καταψύκτης για τις βάσεις των ντόνατς, ψυγείο για την ομαλή απόψυξη αυτών, τρέιλερ για το ψήσιμό τους, τρεις γεμιστήρες διαφορετικών γεύσεων για τη γέμιση, πάγκος με τα μπεν-μαρί για τις λιωμένες σοκολάτες επικάλυψης και για τα τρουφάκια
 - Ροφήματα: καφετιέρες για όλα τα είδη καφέ, μηχανή ροφήματος σοκολάτας, αποχυμωτής
 - Σαλάτες: ψυγείο για τα λαχανικά, φρούτα, αλλαντικά, τυριά
- Διάφορα είδη κουζίνας: μαγειρικά σκεύη, επιφάνεια κοπής, μαχαίρια, ποδιές, σκούφοι, γάντια, μπλέντερ, δοχεία αποθήκευσης, ποτήρια, είδη καθαρισμού κτλ.
- Εξοπλισμός γραφείου: γραφείο, υπολογιστής, καρέκλες, φωτιστικά
- Έναρξη απογραφής: περιλαμβάνει τα υλικά πρώτης προμήθειας, τις συσκευασίες που θα χρησιμοποιούνται για την παράδοση
- Ασφαλιστική κάλυψη εταιρείας
- Έξοδα προώθησης, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για το μάρκετινγκ της εταιρείας, το ενημερωτικό υλικό, τις διαφημίσεις
- Νομικά έξοδα: επιχειρηματικός σχηματισμός εταιρείας, διάφορες συμβάσεις, γενικές συμβουλές
- Φορολογικά έξοδα
- Αγορά δύο tablets
- Delivery: αγορά δύο μηχανών κυβισμού 150κ.ε
- Site: δημιουργία ιστοσελίδας εταιρείας

Επειδή υπάρχουν πολλοί προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών και πρώτων υλών, τα έξοδα και οι δαπάνες αγορών αναφέρονται σε εκτιμήσεις. Η επιλογή των καλύτερων τιμών αγοράς θα γίνεται από την εταιρεία μετά από την υποβολή σχετικών προσφορών από τους υποψήφιους προμηθευτές. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει συγκεντρωτικά τα εκτιμώμενα κόστη έναρξης:

Πίνακας 1: Κόστη έναρξης	
Εξοπλισμός κουζίνας	28.500€
Διάφορα είδη κουζίνας	600€

Εξοπλισμός γραφείου	1.200€
Αγορά δύο tablets	400€
Αγορά δύο μηχανών	3.000€
Ιστοσελίδα εταιρείας	1.000€
Σύνολο	34.700€

Εκτός από τα παραπάνω, με την έναρξη της εταιρείας χρειάζεται να πραγματοποιηθούν και τα εξής πάγια έξοδα, τα οποία θα επαναλαμβάνονται ανά τακτά διαστήματα, όχι όμως απαραίτητα με τα ίδια ποσά:

- πρώτο ενοίκιο: 600€
- πρώτη παραγγελία προμηθειών: 1.500€
- ασφαλιστική κάλυψη εταιρείας: 500€
- νομικά έξοδα: 200€
- φορολογικά έξοδα: 100€
- έξοδα αρχικής προώθησης εταιρείας: 1.500€

2.3 Ισολογισμός Έναρξης

Ο ισολογισμός έναρξης της εταιρείας έχει προβλεφθεί να είναι:

Πίνακας 2: Ισολογισμός Έναρξης			
Ενεργητικό		Παθητικό	
Πάγιο Ενεργητικό		Ίδια Κεφάλαια	
Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις	33.700€	Κεφάλαιο	41.200€
Ασώματες Ακίνητοποιήσεις	1.000€		
Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
Αποθέματα	1.500€		
Διαθέσιμα	5.000€		
Γενικό Σύνολο Ενεργητικού	41.200€	Γενικό Σύνολο Παθητικού	41.200€

Τα παραπάνω ποσά προκύπτουν ως εξής (σε συνδυασμό και με αυτά του Πίνακα 1):

- Ενσώματες ακινητοποιήσεις 33.700€ -> εξοπλισμός κουζίνας + διάφορα είδη κουζίνας + εξοπλισμός γραφείου + αγορά δύο tablets + αγορά δύο μηχανών
- Ασώματες ακινητοποιήσεις 1.000€ -> ιστοσελίδα εταιρείας
- Αποθέματα 1.500€ -> πρώτη παραγγελία προμηθειών
- 5.000€ -> απαραίτητα ταμειακά διαθέσιμα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.0 Προϊόντα

Η Ντονάτσιο θα προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία γλυκών και αλμυρών ντόνατς, εποχιακές σαλάτες και φρουτοχυμούς, ροφήματα σοκολάτας καθώς και όλων των ειδών καφέδες.

Πιο συγκεκριμένα τα προϊόντα της είναι τα εξής:

- Ντόνατς γλυκό: η διαφορετικότητα του ντόνατς της εταιρείας, σε σχέση με το κλασικό, είναι ότι αυτό δεν είναι προπαρασκευασμένο, αλλά δημιουργείται σύμφωνα με την επιθυμία του κάθε πελάτη εκείνη τη στιγμή. Η βάση του ντόνατς γεμίζεται (με τους ειδικούς γεμιστήρες) και επικαλύπτεται μέσα από μια μεγάλη ποικιλία γεύσεων. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε κάποιες γεύσεις γέμισης, όπως είναι η σοκολάτα γάλακτος, η λευκή σοκολάτα, η μαύρη σοκολάτα, η κρέμα Βαυαρίας, μαρμελάδες φράουλας, πορτοκαλιού, λεμονιού. Όσον αφορά την επικάλυψη, κάποιες από τις γεύσεις θα είναι η κρέμα bueno, η πραλίνα roche, το γλάσο σοκολάτας, αλλά και μια μεγάλη ποικιλία σε toppings. Τα μεγέθη βάσεων για το γλυκό ντόνατς είναι τρία: μικρό, μεσαίο και μεγάλο
- Ντόνατς αλμυρό: οι επιλογές για τη βάση του αλμυρού είναι τρεις: η κλασική, η ολικής άλεσης και η πολύσπορη. Τα υλικά που μπορούν να επιλέξουν οι πελάτες για τη γέμιση είναι: ποικιλία αλλαντικών, ποικιλία τυριών, διάφορα λαχανικά και σάλτσες. Το αλμυρό ντόνατς θα έχει μόνο ένα μέγεθος, το μεγάλο
- Καλαμάκι γλυκών ντόνατς: η συγκεκριμένη πρόταση δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να δημιουργήσει ένα καλαμάκι από τέσσερα μικρά γλυκά ντόνατς που επιθυμεί, απολαμβάνοντας έτσι πολλές γεύσεις μαζί σε μία επιλογή
- Σαλάτες: οι πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τη σαλάτα που επιθυμούν, επιλέγοντας ότι υλικά θέλουν. Υλικά όπως λαχανικά, φρούτα, αλλαντικά, τυριά και διάφορα dressing
- Χυμοί: θα προσφέρονται φρέσκοι φυσικοί χυμοί από εποχιακά φρούτα
- Καφές: το κατάστημα θα διαθέτει σύγχρονες καφετιέρες προσφέροντας στους πελάτες όλα τα είδη καφέ, όπως: espresso, cappuccino, φραπέ, ελληνικός και φίλτρου
- Ρόφημα σοκολάτας: η εναλλακτική πρόταση αντί του καφέ, σε διάφορες γεύσεις

3.1 Επιχειρησιακό Μοντέλο

Η Ντονάτσιο είναι μια επιχείρηση η οποία θα λειτουργεί αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο. Ο χώρος που θα ενοικιαστεί προκειμένου να στεγαστεί η αποθήκη-παρασκευαστήριο θα αφορά μόνο την επεξεργασία των παραγγελιών, τη δημιουργία και την παράδοσή τους στους πελάτες. Δεν θα γίνεται εξυπηρέτηση πελατών με φυσική παρουσία στο συγκεκριμένο χώρο, καθώς η φιλοσοφία της εταιρείας εστιάζεται και στις ολοκληρωμένες υπηρεσίες παράδοσης στον επιθυμητό τόπο του κάθε πελάτη. Στόχος τα προϊόντα της να γίνουν είτε ένα συνοδευτικό σνακ με τα διάφορα ροφήματά της, είτε ένα μικρό γεύμα κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Η διαδικασία της παραγγελίας θα γίνεται με τη χρήση του διαδικτύου. Οι πελάτες θα μπαίνουν στην ιστοσελίδα της, θα διαλέγουν τα προϊόντα που θέλουν και όπως τα θέλουν, θα συμπληρώνουν την κατάλληλη φόρμα και θα την αποστέλλουν. Η εταιρεία, μετά την παραλαβή της κάθε παραγγελίας, θα τη δημιουργεί και θα την αποστέλλει στο χώρο του πελάτη.

Βασική λεπτομέρεια των ντόνατς της είναι ότι η βάση του είναι ψημένη σε φούρνο και όχι τηγανισμένη, κάτι που σημαίνει πως έχει χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά. Ταυτόχρονα όμως έτσι αναδεικνύονται και οι γεύσεις του, το οποίο είναι και το κύριο μέλημα. Οι βάσεις των ντόνατς θα αγοράζονται κατεψυγμένες από προμηθευτή που θα τις φτιάχνει σύμφωνα με τις προδιαγραφές που προαναφέραμε. Στο χώρο μας, θα αποψύχονται, θα ζεσταίνονται και θα δημιουργούνται σύμφωνα με την εκάστοτε παραγγελία. Το ίδιο ισχύει για τις σαλάτες και τα φρούτα των χυμών, τα οποία θα επεξεργάζονται κατά τη στιγμή δημιουργίας της παραγγελίας.

Οι συσκευές του εξοπλισμού που θα αγοραστούν, θα είναι όλες υψηλής τεχνολογίας και χαμηλής απαίτησης σε ενέργεια, έτσι ώστε να γίνουν πολύτιμα και μακροχρόνια στοιχεία ενεργητικού της εταιρείας. Επίσης, τα υλικά που θα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των προϊόντων θα είναι πάντα φρέσκα, καθώς η υψηλή ποιότητα αποτελεί αδιαπραγμάτευτο στοιχείο για την εταιρεία.

Οι παραγγελίες θα συσκευάζονται σε κατάλληλα πακέτα και συσκευασίες για να προστατεύεται και να διατηρείται η ποιότητά τους κατά τη διάρκεια μεταφοράς τους. Η διαδικασία παράδοσής τους θα πραγματοποιείται από δύο άτομα του προσωπικού, τα οποία θα χρησιμοποιούν τα δύο εταιρικά μηχανάκια. Τα άτομα που θα διανέμουν τις παραγγελίες θα είναι κατάλληλα ντυμένα με σκοπό να τονίζουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

3.2 Τοπίο Ανταγωνισμού

Επί του παρόντος, το ηλεκτρονικό εμπόριο τροφίμων βρίσκεται σχετικά χαμηλά στις προτιμήσεις των ελλήνων καταναλωτών και τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να υιοθετείται στις ηλεκτρονικές τους αγορές. Στοιχεία που αναδεικνύονται και από την ετήσια έρευνα 2013-2014 του Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) για το ηλεκτρονικό εμπόριο B2C στην Ελλάδα^[2]. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της έρευνας που αξίζει να αναφερθεί εδώ είναι ότι: *“Μόνο το 60-65% των συνολικών on-line αγορών κατευθύνεται σε Ελληνικά sites. Αυτό καταδεικνύει και την προοπτική των Ελληνικών ψηφιακών επιχειρήσεων κάτω από προϋποθέσεις στο μέλλον, αφού το αντίστοιχο νούμερο στην Ευρώπη είναι κοντά στο 90%”*.

Λόγω του ότι η Ντονάτσιο είναι μια καθαρά ηλεκτρονική επιχείρηση πώλησης τροφίμων, θα γίνει αναφορά μόνο στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται και ηλεκτρονικά και όχι σε αυτές του καθαρά παραδοσιακού επιχειρείν.

Οι ανταγωνιστές της Ντονάτσιο είναι εταιρείες που δραστηριοποιούνται χρόνια στην παραδοσιακή πώληση τροφίμων και που τα τελευταία έτη έχουν ενσωματώσει και το ηλεκτρονικό εμπόριο τροφίμων στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Τέτοιες εταιρείες είναι, κατά κύριο λόγο: φούρνοι, εταιρείες μικρό-γευμάτων και γρήγορης εστίασης και κρεπερί.

Για την καλύτερη προσέγγιση του ανταγωνισμού στο κέντρο της Αθήνας, η ανάλυση των ανταγωνιστών θα χωριστεί σε δύο κατηγορίες: σε αυτούς που έχουν σημαντική εμπειρία, φήμη και πελατεία, κυρίως από την πολυετή δραστηριότητά τους στο παραδοσιακό επιχειρείν, και σε αυτούς που έχουν ξεκινήσει να δραστηριοποιούνται τα τελευταία χρόνια και πρόκειται κυρίως για συννοικιακές εταιρείες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

Πίνακας 3.1: Κύριοι Ανταγωνιστές της Ντονάτσιο	
Όνομα Εταιρείας	Περιγραφή
Everest ^[3]	Η εταιρία ανήκει στον Όμιλο Vivantia και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά της εστίασης. Διαθέτει περισσότερα από 200 σημεία πώλησης και απασχολεί περισσότερους από 2.500 εργαζόμενους. Τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιείται και στο ηλεκτρονικό εμπόριο.
Γρηγόρης Μικρό-γεύματα ^[4]	Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1972 από κ. Γρηγόρη Γεωργάτο. Σήμερα αριθμεί περίπου 250 καταστήματα στην Αττική. Τα τελευταία χρόνια προσφέρει τα προϊόντα της και με ηλεκτρονικό τρόπο.
Φούρνοι BENETH ^[5]	Η εταιρία BENETHΞ ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1948, έχοντας αναπτύξει, έως σήμερα, ένα δίκτυο άνω των 70 σημείων διάθεσης των προϊόντων της. Τελευταία, προσέθεσε και το ηλεκτρονικό εμπόριο στις δραστηριότητές της.
Goody's ^[6]	Η Goody's, επίσης εταιρεία του ομίλου Vivantia, δημιουργήθηκε το 1975 στη Θεσσαλονίκη, φέρνοντας την πρωτοπορία στην Ελληνική εστίαση. Αριθμώντας πάνω από 100 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, εξυπηρετεί καθημερινώς 100.000 πελάτες της. Από το 2007, η Goody's λανσάρει την υπηρεσία Goody's Delivery.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν:

Πίνακας 3.2: Δευτερεύοντες Ανταγωνιστές της Ντονάτσιο	
Όνομα Εταιρείας	Προϊόντα Πώλησης
b..eat	Burgers Σφολιάτες Καφέδες Σαλάτες Γλυκά Κρέπες Sandwich
Mr Crepito	Κρέπες Καφέδες
Framboise	Κρέπες Sandwich Σαλάτες Καφέδες Παγωτό
Da Vinci	Sandwich Burgers Φρέσκοι χυμοί Καφέδες
Sugar inn	Κρέπες Παγωτό Βάφλες Καφέδες Snacks
City	Καφέδες Pizza Sandwich Ζυμαρικά Κρέπες
Το Χρυσό	Καφέδες Φρέσκοι χυμοί Σφολιάτες Σαλάτες Burgers Sandwich Κρέπες Μπουγάτσα
Καλυψώ	Burgers Sandwich Βάφλες Γλυκά Ζυμαρικά Καφέδες Κρέπες Λουκουμάδες Σαλάτες Ποτά Σφολιάτες Παγωτό Φρέσκοι χυμοί
Gelateri	Γλυκά Παγωτό Βάφλες Κρέπες Ποτά
Petit delivery	Burgers Σφολιάτες Sandwich Φρέσκοι χυμοί Smoothies Σαλάτες Ζυμαρικά Καφέδες Παγωτό Snacks

Loukumami	Καφέδες Παγωτό Λουκουμάδες
Passion coffee & snack	Καφέδες Λουκουμάδες Σαλάτες Sandwich Σφολιάτες Snacks
Coffee town	Καφέδες Σφολιάτες Sandwich
Coco Pan	Καφέδες Παγωτό Σφολιάτες Sandwich
Entro	Καφέδες Παγωτό Sandwich Σαλάτες Snacks
Πακέτο	Καφέδες Sandwich Σφολιάτες
Fixeat	Καφέδες Σφολιάτες Sandwich Burgers Σουβλάκια
Coffee shop Γαρούφος	Καφέδες Sandwich Κρέπες Σαλάτες
777 fresh	Καφέδες Snacks Παγωτό Σαλάτες Σφολιάτες Ζυμαρικά Sandwich
Coffee Post	Καφέδες Snacks
Deli 33	Καφέδες Sandwich Κρέπες
Crepe et Cafe	Κρέπες Καφέδες Σφολιάτες Sandwich Βάφλες Παγωτό
Γλυκιά γωνιά	Κρέπες Sandwich Βάφλες Παγωτό Καφέδες Σφολιάτες Γλυκά
Cafe World	Καφέδες Φρέσκοι χυμοί Sandwich
Boroda cafe	Καφέδες Σφολιάτες
Epsilon	Καφέδες Burgers
Trillions	Sandwich Σφολιάτες Κρέπες Καφέδες
Sweet art cafe	Καφέδες Παγωτό Sandwich Ζυμαρικά Βάφλες
Fresh	Γλυκά Snacks Καφέδες
Frendz	Καφέδες Burgers Pizza Σαλάτες Sandwich

Τα στοιχεία του πίνακα 3.2 αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα e-FOOD.gr^[7].

Από τα στοιχεία των δύο παραπάνω πινάκων γίνεται εύκολα κατανοητό πως το τοπίο του ανταγωνισμού είναι αρκετά υψηλό στο κέντρο της Αθήνας. Παρόλα αυτά όμως, να τονίσουμε ξανά τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και εργαζομένων της περιοχής. Επίσης, υπάρχει η συνείδηση ότι η εταιρεία δεν μπορεί να νικήσει τον ανταγωνισμό. Στόχος είναι να αποκτήσει ένα αξιόλογο ποσοστό της αγοράς, το οποίο θα υλοποιηθεί μέσα από τη συνέπειά της στην υψηλή ποιότητα και στις λογικές τιμές.

4.0 Ανάλυση Αγοράς

Η αγορά που στοχεύει η εταιρεία περιλαμβάνει τις εξής ομάδες:

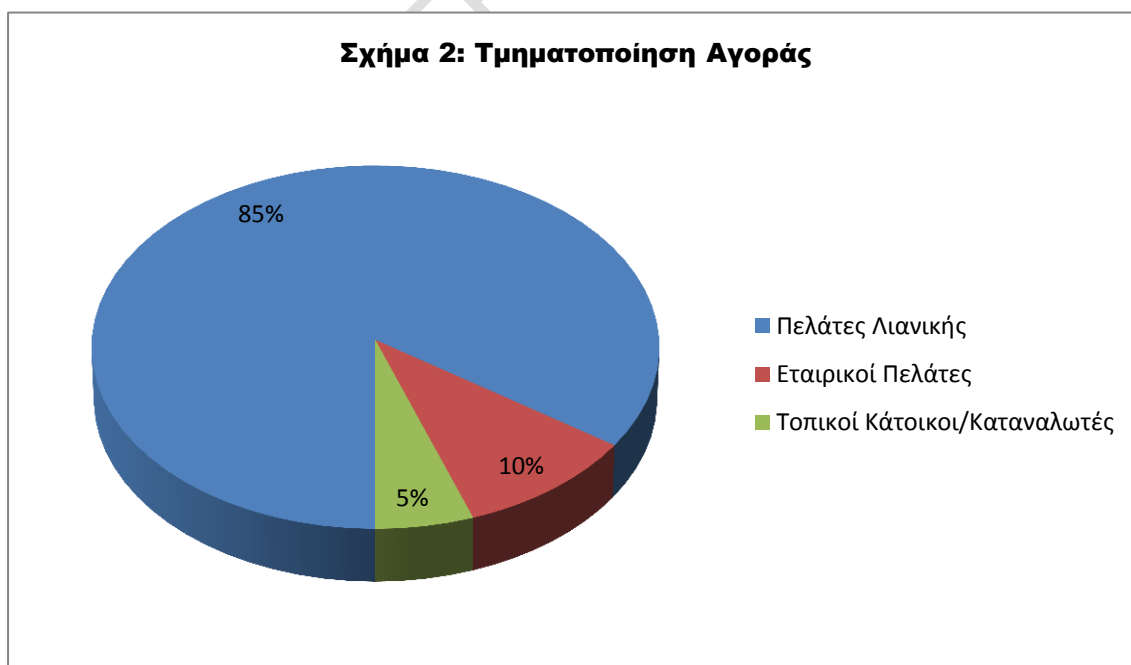
- Εργαζόμενοι που δουλεύουν σε επιχειρήσεις του κέντρου των Αθηνών και αναζητούν ένα ποιοτικό γεύμα ή σνακ
- Τριγύρω επιχειρήσεις που αναζητούν ένα νόστιμο κέρασμα για τους πελάτες τους
- Καταναλωτές που ψάχνουν υψηλής ποιότητας μικρό-γεύματα

Με τον υψηλό αριθμό επιχειρήσεων και εργαζομένων της Αθήνας, η εταιρεία θα έχει αρκετές ευκαιρίες να αποκτήσει ένα αξιόλογο μερίδιο αγοράς. Κατά δεύτερο λόγο, η Ντονάτσιο θα εξυπηρετεί και τους τοπικούς κατοίκους-καταναλωτές, οι οποίοι θα επιθυμούν να απολαύσουν ένα γευστικό σνακ στο χώρο τους.

4.1 Τμηματοποίηση Αγοράς

Όπως αναφέρεται και πιο πάνω, τα κύρια τμήματα της αγοράς είναι: α) εργαζόμενοι (πελάτες λιανικής), που θα αντιπροσωπεύουν το 85% των πωλήσεων, β) τοπικές επιχειρήσεις (εταιρικοί πελάτες), με το ποσοστό τους να φτάνει στο 10%, από τις οποίες προσδοκάται να πραγματοποιούνται μαζικές παραγγελίες και γ) τοπικοί καταναλωτές, οι οποίοι θα θέλουν να γευτούν τα προϊόντα της στο χώρο τους. Το ποσοστό της συγκεκριμένης αγοράς προβλέπεται στο 5%.

Το επόμενο σχήμα δείχνει το διαχωρισμό της αγοράς-στόχου, λαμβάνοντας υπόψη τις συντηρητικές προβλέψεις για μέσο αριθμό καθημερινών παραγγελιών που ανέρχεται στις 130 (ανάλυση στο κεφάλαιο 5.5.2, σελίδα 42).



Σύμφωνα με συγκρατημένες εκτιμήσεις, η μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων ανά τμήμα αγοράς θα είναι ως εξής:

Πίνακας 4: Ανάλυση Αγοράς (Πενταετία)						
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	
Δυνητικοί Πελάτες						Μέση Ετήσια Προβλεπόμενη Αύξηση
Πελάτες Λιανικής	95.625€	100.799€	106.242€	111.969€	117.992€	5,4%
Εταιρικοί Πελάτες	11.250€	11.588€	11.936€	12.294€	12.663€	3%
Τοπικοί Καταναλωτές	5.625€	5.738€	5.853€	5.970€	6.090€	2%
Προβλεπόμενες Συνολικές Πωλήσεις	112.500€	118.125€	124.031€	130.233€	136.745€	5%

4.2 Στρατηγική Αγοράς-Στόχου

Η Ντονάτσιο θα επικεντρωθεί στην αγορά-στόχο της πουλώντας εξαιρετικής ποιότητας σνακ και μικρό-γεύματα σε λογικές τιμές. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις προωθητικές ενέργειες της εταιρείας και των προϊόντων, έτσι ώστε να φτάσει όσο το δυνατόν νωρίτερα τους στόχους που έχουν τεθεί.

Υπάρχει η γνώση πως λόγω της οικονομικής κρίσης, πολλοί εργαζόμενοι παίρνουν από το σπίτι τους ένα σνακ ή ακόμη και καφέ για τη δουλειά τους, προκειμένου να γλιτώσουν κάποια έξοδα. Στόχος είναι να πειστούν και αυτοί οι καταναλωτές πως μπορούν να γεύονται τα ποιοτικά προϊόντα της με ελάχιστο κόστος.

Θα γίνει προσπάθεια να δημιουργηθεί μια αξιόπιστη εικόνα στην αγορά-στόχο προσφέροντας παράλληλα με τα προϊόντα της και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες παράδοσης.

Με επίκεντρο πάντα την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της, θα είναι σε θέση να αποκτήσει την εμπιστοσύνη τους και να τους παρέχει προϊόντα σε καλύτερη ποιότητα από αυτή των ανταγωνιστών.

4.2.1 Ανάγκες Αγοράς

Μερικές από τις ανάγκες των καταναλωτών της αγοράς που στοχεύει η εταιρεία είναι οι εξής:

- Επιθυμούν ποικιλία και γεύση στο φαγητό τους
- Αναζητούν υψηλή ταχύτητα υπηρεσιών εξυπηρέτησης
- Θέλουν το γεύμα τους να αποτελεί μια διασκεδαστική εμπειρία
- Υιοθετούν ένα παγκόσμιο τρόπο ζωής
- Απολαμβάνουν το φαγητό εκτός σπιτιού
- Έχουν έναν δραστήριο τρόπο ζωής
- Διαθέτουν ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες, όπως smartphones, tablets κτλ.

Η φιλοσοφία και η κουλτούρα της Ντονάτσιο είναι σχεδιασμένες για αυτές τις ανάγκες της αγοράς και γι' αυτό υπάρχει η αισιοδοξία για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

4.2.2 Τάσεις Αγοράς

Τα τελευταία χρόνια, με τη στροφή του ενδιαφέροντος των καταναλωτών σε υγιεινά πρότυπα διατροφής, η δημιουργία και η προώθηση νέων προϊόντων, που ικανοποιούν αυτές τις σύγχρονες ανάγκες, αποτελεί μονόδρομο για τις εταιρείες του κλάδου των τροφίμων και των ποτών. Στη σημερινή αγορά, η επιλογή προϊόντων υγιεινής διατροφής τείνει να εξελιχθεί σε στάση ζωής, καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές αναζητούν υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντα.

Εκτός όμως από το πόσο υγιεινό είναι ένα τρόφιμο, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που παραμένουν σταθεροί στις προτιμήσεις των καταναλωτών, ανεξαρτήτως από τις αλλαγές της αγοράς. Ο πιο αξιοσημείωτος είναι σίγουρα η γεύση. Η υψηλή διατροφική αξία ενός προϊόντος δεν πρέπει να έρχεται σε βάρος της ευχάριστης γεύσης. Η σημασία της γεύσης παραμένει σταθερή, καθώς πολλοί καταναλωτές δείχνουν πως δεν είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν την καλή γεύση για χάρη ούτε της υγιεινής διατροφής.

Όπως είναι αντιληπτό από τα παραπάνω, οι ευκαιρίες στον κλάδο των τροφίμων και ποτών είναι μονίμως μεγάλες, καθώς οι τάσεις αλλάζουν στη διάρκεια του χρόνου. Το κλειδί της επιτυχίας για την Ντονάτσιο είναι να προσαρμοστεί και να ακολουθεί συνεχώς τις τάσεις της αγοράς. Εξάλλου έχει τονιστεί πολλές φορές η εστίασή της στην ποιότητα. Παράδειγμα αυτού είναι το ντόνατς, το οποίο όπως έχει αναφερθεί, θα είναι ψημένο σε φούρνο και όχι τηγανισμένο, έτσι ώστε να αναδεικνύεται έντονα η γεύση του αλλά και να διαθέτει χαμηλή περιεκτικότητα θερμίδων.

4.3 Ανάλυση Κλάδου Τροφίμων/Ποτών

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της χώρας στη δύσκολη περίοδο που διανύει. Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου ο οποίος ανέρχεται στο 20,6%^[8] τα τελευταία δέκα χρόνια.

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών συνδέεται άμεσα με τον τριτογενή τομέα και συγκεκριμένα τον χώρο της εστίασης και γενικότερα του τουρισμού. Η σύνδεση αυτή αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ελληνική οικονομία καθώς μπορεί να αποτελέσει ακόμη ένα μέσο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων διεθνώς και να δημιουργήσει, έτσι, μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και εξαγωγική δύναμη για την Ελλάδα.

Άξια αναφοράς είναι και η ετήσια έκθεση 2011 του IOBE για τον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών. Σημαντικά σημεία της έκθεσης αυτής είναι τα εξής^[8]:

- *Συνολική παραγωγική αξία 16,456 δις Ευρώ κατά το έτος 2011, το οποίο αποτέλεσε το 26,7% της συνολικής μεταποίησης*
- *Κατέλαβε την πρώτη θέση στην παραγωγή Προστιθέμενης Αξίας με 5,9 δις Ευρώ το 2011, ποσοστό 35% της συνολικής μεταποίησης*
- *Κάλυψε το 22% των συνολικών εξαγωγών της χώρας το 2011*
- *Αποτέλεσε το 20% του συνόλου των επιχειρήσεων της μεταποίησης*
- *Επέδειξε σημάδια αντοχής και ανθεκτικότητας στην οικονομική κρίση*

Επίσης, μέσα από την έκθεση αυτή προκύπτουν και κάποια συμπεράσματα σύμφωνα με τα οποία ο κλάδος αυτός μπορεί να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη προκειμένου να βγει η Ελλάδα από την κρίση. Τα βασικότερα είναι:

- Η ισχυρή εξαγωγική δύναμη του κλάδου, με ιδιαίτερα δυνατούς υπό-κλάδους όπως: λαχανικά, φρούτα, γαλακτοκομικά προϊόντα, λάδι, παραγωγή κρέατος, ιχθυοκαλλιέργειες
- Η αντοχή και ευελιξία των επιχειρήσεων τροφίμων στην οικονομική κρίση, κάτι που προκύπτει από το μεγάλο ποσοστό (33%) των επιχειρήσεων τροφίμων στο σύνολο των βιομηχανιών
- Οι κλιματολογικές συνθήκες του Ελλαδικού χώρου, οι οποίες ευνοούν ιδιαίτερα την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων
- Η παγκόσμια αναγνώριση της μεσογειακής διατροφής

4.3.1 Εξέλιξη Κλάδου

Ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών είναι ο μοναδικός μεγάλος τομέας της ελληνικής οικονομίας ο οποίος όχι μόνο δεν συρρικνώθηκε αλλά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα, ένα συμπέρασμα που προκύπτει από σχετική έρευνα της ΕΛ.ΣΤΑΤ.^[9]. Τα στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι οι θέσεις εργασίας που χάθηκαν από το 2008, ουσιαστικά δηλαδή με την εμφάνιση της κρίσης, μέχρι και το 2011, έφτασαν σε ποσοστό 10,28% των συνολικών θέσεων εργασίας. Οι κλάδοι οι οποίοι δέχτηκαν το μεγαλύτερο χτύπημα από την κρίση ήταν ο κατασκευαστικός, η μεταποίηση και το εμπόριο συνολικά, όπως παρουσιάζονται στην εικόνα 9:

	2008	2009	2010	2011	Διαφορά (%)	Διαφορά (χιλ. θέσεις εργασίας)
Λιανικό Εμπόριο Καταστημάτων	100,0	102,4	100,1	100,8	0,83%	+1,6
Διατροφής						
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	100,0	94,9	97,1	96,7	-3,28%	-3,9
Δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης	100,0	99,7	96,8	93,7	-6,34%	-20,0
Μεταφορά και αποθήκευση	100,0	101,2	98,4	93,6	-6,43%	-13,7
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο (σύνολο)	100,0	98,5	96,1	91,3	-8,73%	-72,3
Μεταποίηση	100,0	95,3	87,2	77,2	-22,77%	-122,7
Κατασκευές	100,0	93,4	81,5	63,2	-36,84%	-145,5
Σύνολο απασχόλησης Ελλάδας	100,0	98,9	96,3	89,7	-10,28%	-468,7

Εικόνα 9: Δείκτης απασχόλησης βασικών κλάδων Ελληνικής Οικονομίας 2008-2011 (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

Από την παραπάνω εικόνα, εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η πορεία του λιανεμπορίου τροφίμων, το οποίο παρουσίασε αυξητικές τάσεις κατά τη δύσκολη περίοδο της κρίσης. Είναι αντιληπτό πως οι καταναλωτές δείχνουν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στον κλάδο αυτό, ο οποίος, άλλωστε, αποτελεί και κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Επίσης, εάν αναλογιστούμε ότι ο κλάδος άντεξε στη διάρκεια της βαθιάς ύφεσης της Ελλάδας, οι προοπτικές και ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει κατά την φάση ανάπτυξης, στην οποία αναμένεται να μπει η Ελλάδα, είναι εξαιρετικές. Αυτή θα είναι και η επιδίωξη της Ντονάτσιο, η αξιοποίηση δηλαδή αυτών των ευκαιριών.

4.3.2 Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στον Κλάδο

Τα τελευταία χρόνια οι επενδύσεις στο χώρο των τροφίμων και ποτών παρουσιάζουν ιδιαίτερα αυξητικές τάσεις, κάτι που αποδεικνύουν και οι παρακάτω έρευνες^[10]:

- 2010: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ), σύμφωνα με την οποία οι επενδύσεις στο λιανεμπόριο τροφίμων ξεπέρασαν το 1 δισ. Ευρώ κατά τη διετία 2009-2010, ενώ οι συνολικές επενδύσεις στο λιανεμπόριο τροφίμων στα έτη 2001-2010 έφτασαν τα 6 δισ. Ευρώ
- 2012: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), η οποία έδειξε ότι οι επενδύσεις στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών αυξήθηκαν κατά 9,7% σε σύγκριση με το 2011

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός λοιπόν, σε συνδυασμό και με την ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας, απαιτεί από τις εταιρείες του κλάδου να βελτιώνονται συνεχώς, προκειμένου να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές της αγοράς και των απαιτήσεών της. Γι αυτό το λόγο κρίνεται

απαραίτητο οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη σχέση τους με την πληροφορική, χωρίς να απαιτούνται κατ' ανάγκη μεγάλες επενδύσεις.

Σύμφωνα μ' αυτά, οι επιχειρήσεις πρέπει να συντονίσουν την οργάνωσή τους και τον τρόπο λειτουργίας τους παράλληλα με την εξέλιξη της Πληροφορικής και να επωφεληθούν από την τεχνολογία του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Σε αυτή την κατηγορία υπηρεσιών, ιδιαίτερα δημοφιλή είναι τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), τα Business analytics (BA) κλπ.

Η λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων και των ποτών συνδέεται ολοένα και περισσότερο με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου, με στόχο τη διασύνδεση διαδικασιών και την ψηφιοποίηση των σχέσεών τους με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους. Όλα αυτά φυσικά, δεν είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν από το εσωτερικό δυναμικό της επιχείρησης. Υπάρχει η δυνατότητα συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως είναι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων (management consultants), είτε η εκχώρηση προς τα έξω (outsourcing) τέτοιου είδους δραστηριοτήτων, μειώνοντας έτσι το κόστος.

Πέρα όμως απ' αυτό, η ορθολογική χρήση της τεχνολογίας μπορεί να υποστηρίξει και την παραμετροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο την καλύτερη ποιότητα, τη μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, την πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές, την αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

5.0 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη δημιουργία και στην απόδοση αξίας στους πελάτες της. Θα προσφέρει στους τοπικούς καταναλωτές του κέντρου των Αθηνών μια καινούργια επιλογή στη γρήγορη εστίαση.

Η υποδομή μάρκετινγκ της εταιρείας, που θα χτιστεί άμεσα, θα είναι αρκετά ισχυρή έτσι ώστε τα προϊόντα της να γίνουν γνωστά σε πολλούς, εν δυνάμει, πελάτες της. Στόχος είναι η εστίαση των δυνάμεις της στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, οι οποίοι κατά κύριο λόγο, είναι εργαζόμενοι των τριγύρω επιχειρήσεων και με τη διάθεση ενός μικρού χρηματικού ποσού θα μπορούν αυτοί να απολαύσουν ένα ποιοτικό σνακ ή μικρό-γεύμα.

Πρόθεσή της είναι να χρησιμοποιηθούν διάφορες μορφές επικοινωνίας μάρκετινγκ με αποτελεσματικό τρόπο για να φτάσει στην αγορά-στόχο και να πείσει τους καταναλωτές να δοκιμάσουν μια νέα πρόταση στη γρήγορη εστίαση.

Επιπλέον, η Ντονάτσιο θα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τα εργαλεία διαφήμισης για την προώθηση του επιχειρηματικού της πλάνου. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στα σύγχρονα μέσα διαφήμισης καθώς και στα κοινωνικά δίκτυα. Οι υπηρεσίες παράδοσης των παραγγελιών θα περιλαμβάνουν τις διάφορες τεχνικές διαφήμισης της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το προσωπικό που θα διανέμει τις παραγγελίες θα είναι ντυμένο κατάλληλα και σύμφωνα με τη φιλοσοφία της επιχείρησης και τα πακέτα που θα συσκευάζονται οι παραγγελίες θα έχουν πάνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

Έχει υπολογισθεί ότι θα δαπανηθούν αρκετά χρήματα για την προβολή και την προώθηση της εταιρείας, τα οποία θα επενδυθούν με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Ως εκ τούτου, οι επιλογές για τη διαφήμισή της θα εξετασθούν προσεκτικά κατά την υλοποίηση του έργου και θα επιλεγούν οι ιδανικότερες για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα.

5.1 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση SWOT παρέχει μια εξαιρετική ευκαιρία για να εξετασθούν και να αξιολογηθούν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της Ντονάτσιο. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εστιάζεται στις εξωτερικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και στις πιθανές απειλές που παραμονεύουν.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές για την εταιρεία.

5.1.1 Δυνατά Σημεία

Η Ντονάτσιο έχει αρκετά πλεονεκτήματα που θα τη βοηθήσουν να γίνει μια επιτυχημένη εταιρεία. Τα δυνατά σημεία είναι:

- υψηλή ποιότητα προϊόντων, πετυχαίνοντας τον ιδανικό συνδυασμό γεύσης και θερμιδικής αξίας

- τοποθεσία εταιρείας, καθώς στο κέντρο της Αθήνας υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και εργαζομένων
- μεγάλη ποικιλία προϊόντων, τα οποία διαμορφώνονται σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη
- εξυπηρέτηση και παράδοση στο χώρο που επιθυμεί ο καταναλωτής
- λογικές τιμές προϊόντων
- χαμηλή σπατάλη προϊόντων, καθώς τα προϊόντα δεν είναι προπαρασκευασμένα και δημιουργούνται σύμφωνα με την ζήτηση
- σχετικά χαμηλό κόστος επένδυσης
- λογικά λειτουργικά έξοδα
- εύκολη πρόσβαση στις πρώτες ύλες, καθώς υπάρχουν πολλοί προμηθευτές
- μικρές χωροταξικές απαιτήσεις για την αποθήκη-παρασκευαστήριο
- ελάχιστος χρόνος δημιουργίας της επιχείρησης
- σαφή εικόνα των αναγκών της αγοράς, γνωρίζοντας καλά τι θέλουν οι καταναλωτές και πώς μπορεί η εταιρεία να τους το προσφέρει

5.1.2 Αδυναμίες

Πέρα από τα δυνατά της σημεία, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν και οι αδυναμίες της. Μερικές που έχουν εντοπίσει είναι:

- υψηλός ανταγωνισμός, λόγω του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης
- χαμηλή φήμη, επειδή είναι καινούρια επιχείρηση στην περιοχή
- μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων προϊόντων
- διάφορες προκλήσεις εκκίνησης μιας νέας επιχείρησης

5.1.3 Ευκαιρίες

Η αξιοποίηση των δυνατών σημείων της Ντονάτσιο και η συνειδητοποίηση των αδυναμιών της, θα βοηθήσει στο να επωφεληθεί από τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Μερικές από αυτές είναι:

- με την υποχώρηση της οικονομικής κρίσης και το πέρασμα της Ελλάδας στην τροχιά ανάπτυξης, μπορούμε να γίνουμε μια νέα εναλλακτική ιδέα στην γρήγορη εστίαση
- το ηλεκτρονικό εμπόριο τροφίμων είναι μια αναδυόμενη αγορά για την Ελλάδα, με εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης
- η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στον κλάδο των τροφίμων, ακόμη και στην δύσκολη περίοδο της οικονομικής ύφεσης
- η άμεση συσχέτιση και διασύνδεση με το χώρο της Πληροφορικής
- η δυνατότητα πραγματοποίησης ερευνών προκειμένου να γνωρίζουμε τις απαιτήσεις της αγοράς
- καμία άλλη κοντινή επιχείρηση που να ειδικεύεται στη δημιουργία ντόνατς
- οι αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών λόγω της οικονομικής κρίσης, οι οποίες αύξησαν κατακόρυφα την προτίμησή τους για την αγορά προσιτών μικρό-γευμάτων και σνακ

5.1.4 Απειλές

Η διοίκηση της Ντονάτσιο οφείλει να γνωρίζει και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

- η μακροχρόνια οικονομική κρίση, με τον κίνδυνο αποτυχίας λόγω της οικονομικής αστάθειας που επικρατεί ακόμη στην Ελλάδα να είναι πιθανός
- στρατηγικές συνεργασίες ανταγωνιστικών εταιρειών
- κίνδυνος τιμολογιακού “πολέμου” από ανταγωνιστές
- οι συνεχείς αλλαγές στο φορολογικό σύστημα τις Ελλάδας μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα ρευστότητας
- το εμπορικό ακίνητο στέγασης της εταιρείας μας, το οποίο είναι μισθωμένο και δεν ανήκει σε μας, ενδεχομένως να προκαλέσει ζητήματα σε περίπτωση ανοδικής πορείας των τιμών των ακινήτων

5.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Ντονάτσιο θα προκύψει από τα εξής σημεία:

- την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, την έγκαιρη παράδοσή τους στο χώρο που επιθυμεί ο πελάτης και την ευκολία με την οποία θα πραγματοποιούνται οι παραγγελίες από τους πελάτες
- το χαμηλό κόστος λειτουργίας και τις λογικές τιμές. Πολιτική της εταιρείας είναι να αγοράσει εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και να λειτουργεί με μια ομάδα τεσσάρων ατόμων, με εξειδίκευση και αφοσίωση σε αυτήν, για να είναι σε θέση να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα σε λογικές τιμές. Όπως έχει τονιστεί, σκοπός δεν είναι να ανταγωνιστεί στην τιμή προσφέροντας απλά ένα φτηνό προϊόν
- την τοποθεσία. Η Ντονάτσιο θα βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας, μία άκρως πολυσύχναστη και εμπορική περιοχή, αριθμώντας χιλιάδες μικρό-επιχειρήσεις

5.3 Πλάνο Κοστολόγησης

Παρακάτω γίνεται αναφορά για το πόσο αναμένεται να κοστίζουν στην εταιρεία οι αγορές των πρώτων υλών:

Πίνακας 5: Ενδεικτικές Τιμές Αγοράς Πρώτων Υλών	
Προϊόν	Τιμή Κιλού
Καφέδες	6,86€ (μέση τιμή)
Ροφήματα σοκολάτας	9,16€ (μέση τιμή)
Αλλαντικά	5,80€ (μέση τιμή)
Τυριά	6,92€ (μέση τιμή)
Ντόνατς – μικρή βάση γλυκού	0,18€ (ανά τεμάχιο)

Ντόνατς – μεσαία βάση γλυκού	0,24€ (ανά τεμάχιο)
Ντόνατς – μεγάλη βάση γλυκού	0,37€ (ανά τεμάχιο)
Ντόνατς – μεγάλη βάση αλμυρού	0,49€ (ανά τεμάχιο)
Σοκολάτες γεμίματος	3,72€ (μέση τιμή)
Μαρμελάδες γεμίματος	3,50€ (μέση τιμή)
Σοκολάτες επικάλυψης	4,10€ (μέση τιμή)
Τρουφάκια επικάλυψης	7,2€ (μέση τιμή)
Dressings	2,53€ (μέση τιμή)
Φρούτα	0,92€ (μέση τιμή)
Λαχανικά	3,20€ (μέση τιμή)
Καλαμάκια ξύλινα	6,85€ (1.000 τεμάχια)
Καλαμάκια πλαστικά	9€ (1.000 τεμάχια)
Ποτήρια	25€ (500 τεμάχια)
Καπάκια ποτηριών	10€ (500 τεμάχια)
Θήκη μεταφοράς ποτηριών	10€ (500 τεμάχια)
Κουτί μεταφοράς φαγητού	25€ (500 τεμάχια)
Σκεύη μεταφοράς φαγητού	50€ (500 τεμάχια)
Μαχαιροπίρουνα	45€ (500 τεμάχια)

Οι τιμές για τα φρούτα και λαχανικά του πίνακα 5 αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα frouto-aroplausi.gr^[11] και για τα υλικά συσκευασίας από την ιστοσελίδα e-pack.gr^[12].

Επιπλέον, ο παρακάτω πίνακας δείχνει πόση ποσότητα πρώτων υλών (περίπου) θα χρησιμοποιείται για την δημιουργία του κάθε προϊόντος από την επιχείρηση:

Πίνακας 6: Ποσότητα Πρώτων Υλών Ανά Προϊόν

Προϊόν	Γραμμάρια
Καφέδες	30γρ.
Ροφήματα σοκολάτας	30γρ.
Αλλαντικά	15γρ. (φέτα)
Τυριά	15γρ. (φέτα)
Γέμιση μικρού	10γρ.
Γέμιση μεσαίου	20γρ.
Γέμιση μεγάλου	30γρ.
Επικάλυψη μικρού	3γρ.
Επικάλυψη μεσαίου	4γρ.
Επικάλυψη μεγάλου	5γρ.
Τρουφάκια	3γρ.
Dressings	30γρ.
Φρούτα	400γρ.
Λαχανικά	150γρ.

Τα στοιχεία για τις ποσότητες των πρώτων υλών ανά προϊόν του πίνακα 6 δόθηκαν από την εταιρεία franchise NewBusiness Group^[13].

Συνυπολογίζοντας και τα στοιχεία των πινάκων 5 και 6, η επόμενη ανάλυση παρουσιάζει μια προσέγγιση για το προβλεπόμενο κόστος του κάθε προϊόντος για την εταιρεία: (για το κάθε προϊόν λαμβάνεται υπόψη η ακριβότερη πιθανή πρώτη ύλη και για τις συσκευασίες μεταφοράς θεωρείται ότι το κουτί χωράει 8 μικρά ντόνατς ή 4 μεσαία ή 2 μεγάλα και η θήκη ποτηριών 2 τεμάχια)

- ντόνατς γλυκό μικρό: $0,18€$ η βάση + $(0,016€$ η γέμιση + $0,01€$ η επικάλυψη + $0,01€$ τα τρουφάκια + 2% απώλειες) = $0,18€ + 0,036€ = 0,216€ + 0,02€$ η συσκευασία μεταφοράς ~ 0,236€
- ντόνατς γλυκό μεσαίο: $0,24€$ η βάση + $(0,032€$ η γέμιση + $0,015€$ η επικάλυψη + $0,015€$ τα τρουφάκια + 2% απώλειες) = $0,24€ + 0,062€ = 0,302€ + 0,03€$ η συσκευασία μεταφοράς ~ 0,332€
- ντόνατς γλυκό μεγάλο: $0,37€$ η βάση + $(0,072€$ η γέμιση + $0,025€$ η επικάλυψη + $0,025€$ τα τρουφάκια + 2% απώλειες) = $0,37€ + 0,125€ = 0,495€ + 0,05€$ η συσκευασία μεταφοράς ~ 0,545€
- ντόνατς αλμυρό: $0,49€$ η βάση + $(0,191€$ η γέμιση + $0,076€$ το dressing + 2% απώλειες) = $0,49€ + 0,273€ = 0,763€ + 0,05€$ η συσκευασία μεταφοράς ~ 0,813€
- καφέδες: $0,206€$ ο καφές + $0,04€$ διάφορα + 2% απώλειες = $0,251€ + 0,009€$ το καλαμάκι + $0,05€$ το ποτήρι + $0,02€$ το καπάκι + $0,02€$ η θήκη μεταφοράς ~ 0,35€
- ροφήματα σοκολάτας: $0,275€$ η σοκολάτα + $0,04€$ διάφορα + 2% απώλειες = $0,322€ + 0,009€$ το καλαμάκι + $0,05€$ το ποτήρι + $0,02€$ το καπάκι + $0,02€$ η θήκη μεταφοράς ~ 0,421€
- σαλάτες: $0,48€$ τα λαχανικά + $0,22€$ τα αλλαντικά και τυριά + $0,14€$ το dressing + $0,05€$ διάφορα + 2% απώλειες = $0,91€ + 0,1€$ το σκεύος μεταφοράς φαγητού + $0,09€$ τα μαχαιροπίρουνα ~ 1,10€
- χυμοί: $0,369€$ τα φρούτα + 2% απώλειες = $0,377€ + 0,009€$ το καλαμάκι + $0,05€$ το ποτήρι + $0,02€$ το καπάκι + $0,02€$ η θήκη μεταφοράς ~ 0,476€

Επαναλαμβάνουμε πως τα συγκεκριμένα νούμερα αποτελούν μια προσέγγιση του πραγματικού κόστους και για να είμαστε περισσότερο κοντά σε αυτό, όλα τα νούμερα έχουν στρογγυλοποιηθεί προς τα πάνω.

5.4 Τιμολογιακή Πολιτική

Η Ντόνατσιο πρέπει να διασφαλίσει ότι η τιμή και η εξυπηρέτηση θα γίνουν αντιληπτές από τους πελάτες της, έτσι ώστε να υπάρχει η σιγουριά ότι τους παρέχει προστιθέμενη αξία. Τα υψηλής ποιότητας προϊόντα της θα προσφέρονται σε λογική τιμή, η οποία σίγουρα δεν θα είναι η χαμηλότερη στην περιοχή. Άλλωστε, η φιλοσοφία που επιθυμεί να εφαρμόσει είναι να γίνει μια ποιοτικά ανταγωνιστική εταιρεία και όχι απλώς να πουλά τα πιο φτηνά προϊόντα.

Ως εκ τούτου, η στρατηγική τιμολόγησης θα είναι ευέλικτη σε όλη την γκάμα προϊόντων που προσφέρονται και δεν θα βασίζεται απλά στις τιμές των ανταγωνιστών. Θα εφαρμοστεί με τρόπο που να μην επισκιάζονται τα πλεονεκτήματά της, όπως είναι η διαφορετικότητα, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και η ευκολία με την οποία θα φτάνουν αυτά στους καταναλωτές.

Επιπλέον, αναγνωρίζεται πως η ευελιξία των τιμών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Η εταιρεία είναι έτοιμη να προσφέρει εκπτώσεις, προσφορές και μειώσεις τιμών σε περιόδους χαμηλών πωλήσεων, προκειμένου να διατηρήσει τη λειτουργικότητά της και να προλάβει μετέπειτα απώλειες.

Λαμβάνοντας υπόψη το πλάνο κοστολόγησης του κεφαλαίου 5.3, η αρχική τιμή πώλησης ανά προϊόν θα είναι:

Πίνακας 7: Τιμές Πώλησης Προϊόντων Της Ντονάτσιο		
Προϊόν	Εκτιμώμενο Κόστος	Τιμή Πώλησης
Ντόνατς γλυκό μικρό	0,236€	0,8€
Ντόνατς γλυκό μεσαίο	0,332€	1,6€
Ντόνατς γλυκό μεγάλο	0,545€	2,1€
Καλαμάκι γλυκών ντόνατς	0,994€ (4*0,236€)	3,2€ (4*0,8€)
Ντόνατς αλμυρό μεγάλο	0,813€	2,4€
Καφέδες	0,35€	1,2€ (μέση τιμή)
Ροφήματα σοκολάτας	0,421€	1,8€
Σαλάτες	1,10€	3,6€
Χυμοί	0,476€	1,6€

Το καλαμάκι των γλυκών ντόνατς, όπως έχουμε προαναφέρει, αποτελείται από τέσσερα μικρά ντόνατς. Για τους καφέδες το εκτιμώμενο κόστος καθώς και η τιμή πώλησης αντιπροσωπεύουν το μέσο κόστος και τις μέσες τιμές πώλησης από όλους του καφέδες.

Επίσης, για λόγους ευκολίας από εδώ και στο εξής θα αναφερόμαστε σε μέση τιμή πώλησης των γλυκών ντόνατς, η οποία θα είναι $1,5€ ((0,8€ + 1,5€ + 2,1€)/3)$.

Από τα στοιχεία του πίνακα 7, τα ποσοστά κερδών ανά προϊόν για την εταιρεία υπολογίζονται ως εξής:

- ντόνατς γλυκό μικρό: $(0,8-0,236)/0,236*100 = 238,98\%$
- ντόνατς γλυκό μεσαίο: $(1,6-0,332)/0,332*100 = 381,93\%$
- ντόνατς γλυκό μεγάλο: $(2,1-0,545)/0,545*100 = 285,32\%$
- ντόνατς αλμυρό μεγάλο: $(2,4-0,813)/0,813*100 = 195,2\%$
- καφέδες: $(1,2-0,35)/0,35*100 = 242,86\%$
- ροφήματα σοκολάτας: $(1,8-0,421)/0,421*100 = 327,55\%$
- σαλάτες: $(3,6-1,1)/1,1*100 = 227,27\%$
- χυμοί: $(1,6-0,476)/0,476*100 = 236,14\%$

Άτυπα από την επιχείρηση θα γίνει μια προσπάθεια προώθησης των προϊόντων με τα μεγαλύτερα ποσοστά έτσι ώστε να πετύχει υψηλότερα κέρδη. Σε καμία περίπτωση πάντως δεν θα υπάρξει υποτίμηση κάποιου προϊόντος.

5.5 Στρατηγική Πωλήσεων

Επειδή η Ντονάτσιο είναι μια νέα επιχείρηση, αναγνωρίζουμε πως πρωταρχικός στόχος είναι το να αποδείξει την αξία της στους πελάτες της τοπικής περιοχής προκειμένου να κερδίσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους.

Το πιο σημαντικό απ' όλα είναι να προωθηθεί η εταιρεία, σε συνδυασμό με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για να δημιουργηθεί μια θετική διάθεση γύρω από την επωνυμία της. Στόχος είναι να πειστεί το καταναλωτικό κοινό να δοκιμάσει και να υιοθετήσει μια καινούργια επιλογή στη γρήγορη εστίαση.

Η στρατηγική των πωλήσεων της βασίζεται στην πεποίθηση ότι θα υπάρξει μια ικανοποιητική ροή για τις πρώτες παραγγελίες, λόγω της βολικής τοποθεσίας της και της περιοχής που θα εξυπηρετεί. Η πραγματική προσπάθεια στις πωλήσεις θα επικεντρωθεί στη μετατροπή της πρώτης παραγγελίας του κάθε πελάτη σε μια μακροχρόνια σχέση μαζί του, έτσι ώστε να πραγματοποιούνται από αυτόν τακτικές παραγγελίες.

Αυτή την προσέγγιση θα ακολουθήσει η εταιρεία διότι εκτιμάται πως θα κοστίσει λιγότερα χρήματα η μετατροπή ενός πελάτη σε μακροχρόνιο, από την προσέλκυση ενός νέου από την αρχή. Με αυτόν τον τρόπο θα επικεντρωθεί κυρίως στη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών, κάνοντάς τους ευχαριστημένους και πληρώνοντας τις προσδοκίες τους.

Η συνέπεια και η πελατοκεντρική εξυπηρέτηση είναι απόλυτες προϋποθέσεις για την επιτυχία στη συγκεκριμένη βιομηχανία και γι' αυτό καθένας από τους εργαζομένους της πρέπει να διαθέτει τέτοιου είδους χαρακτηριστικά. Κάθε μέλος της ομάδας θα επικεντρώνεται στα αιτήματα των πελατών της με τέτοιο τρόπο ώστε κανένας πελάτης δεν θα μένει ανικανοποίητος.

5.5.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων

Ο παρακάτω πίνακας και τα διαγράμματα απεικονίζουν την πρόβλεψη πωλήσεων για τα επόμενα πέντε χρόνια. Οι πρώτοι μήνες θα είναι αναγνωριστικοί για την εταιρεία, συνέπεια του ότι είναι μια νεοσύστατη επιχείρηση που αγωνίζεται να γίνει ορατή και αποδεκτή στην περιοχή. Η σταθερότητα αναμένεται να επέλθει με το πέρασμα των πρώτων μηνών, αποκτώντας κερδοφορία μετά το πρώτο εξάμηνο του πρώτου έτους λειτουργίας της.

Η αύξηση στις προβλεπόμενες πωλήσεις δείχνει μια σημαντική δυναμική ανάπτυξης. Να τονιστεί εδώ ότι τα έσοδα που παρουσιάζονται είναι ακαθάριστα από τις πωλήσεις των προϊόντων.

Οι προβλεπόμενες μέσες πωλήσεις ανέρχονται άνω των 9.000€. Από περαιτέρω ανάλυση προκύπτουν τα εξής: $112.500\text{€} (1^\circ \text{έτος}) / 12 \text{ μήνες} = 9.375\text{€} / 24 \text{ μέσες εργάσιμες μέρες ανά μηνά} = 390\text{€} \text{ έσοδα πωλήσεων ανά μέρα}, 390\text{€} / 3\text{€ μέση τιμή παραγγελίας} = 130 \text{ παραγγελίες ανά μέρα}, 130 \text{ παραγγελίες} / 8 \text{ ώρες ωράριο} = 16,25 \text{ παραγγελίες ανά ώρα λειτουργίας}.$

Το ζητούμενο είναι η εταιρεία να μπορέσει να προσελκύσει και να είναι σε θέση να διατηρήσει τον συγκεκριμένο ελάχιστο αριθμό παραγγελιών ανά μέρα. Προσδοκάται ότι αυτός ο αριθμός θα προκύπτει είτε από ατομικές παραγγελίες καταναλωτών, είτε από ομαδικές

παραγγελίες από εταιρείες. Αν και η πραγματικότητα διαφέρει από την θεωρία, τα συγκεκριμένα νούμερα είναι ένα καλό σημείο για να ξεκινήσει η ανάλυση.

Οι αναλύσεις του πίνακα 8 και των σχημάτων 3, 4 και 5 βασίζονται στην εξής παραδοχή: η εκτιμώμενη συνεισφορά ανά προϊόν στις συνολικές πωλήσεις είναι η παρακάτω:

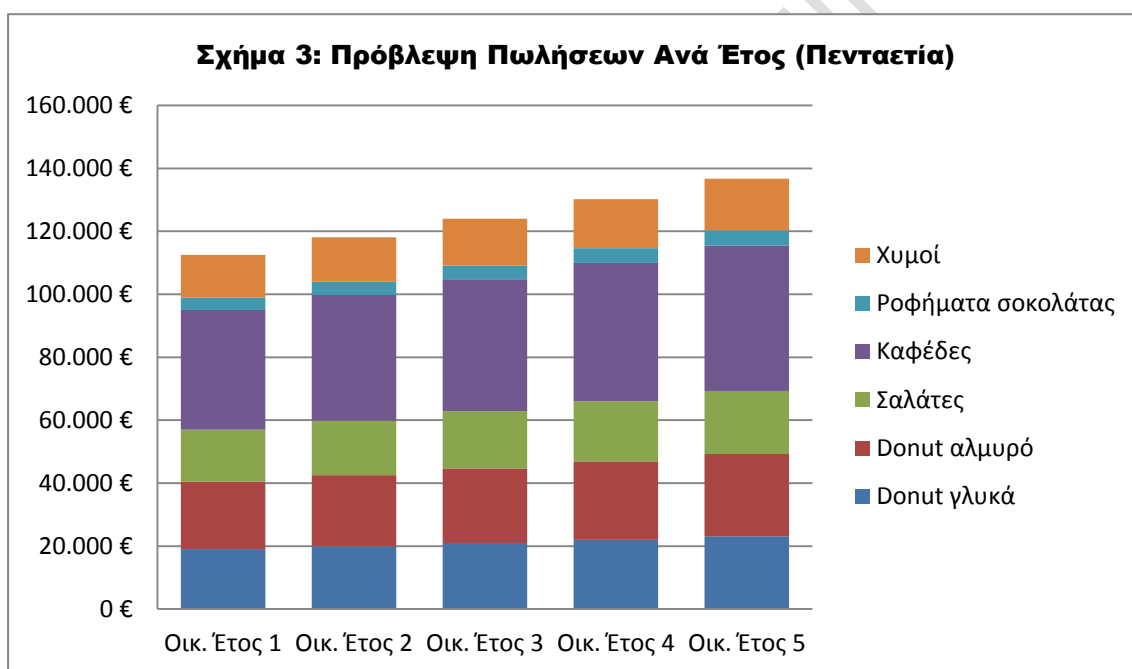
- ντόνατς γλυκό: 16,9%
- ντόνατς αλμυρό: 19%
- σαλάτες: 14,7%
- καφέδες: 33,8%
- ροφήματα σοκολάτας: 3,6%
- χυμοί: 12%

Επίσης, γίνεται η υπόθεση πως δύο εβδομάδες το χρόνο η εταιρεία σταματά τη λειτουργία της για διακοπές. Η προκαθορισμένη αυτή περίοδος είναι κατά το μήνα Αύγουστο, οπότε και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπολείπεται. Για αυτόν τον λόγο, οι πωλήσεις τον Αύγουστο προβλέπονται στο 50% κάτω των κανονικών.

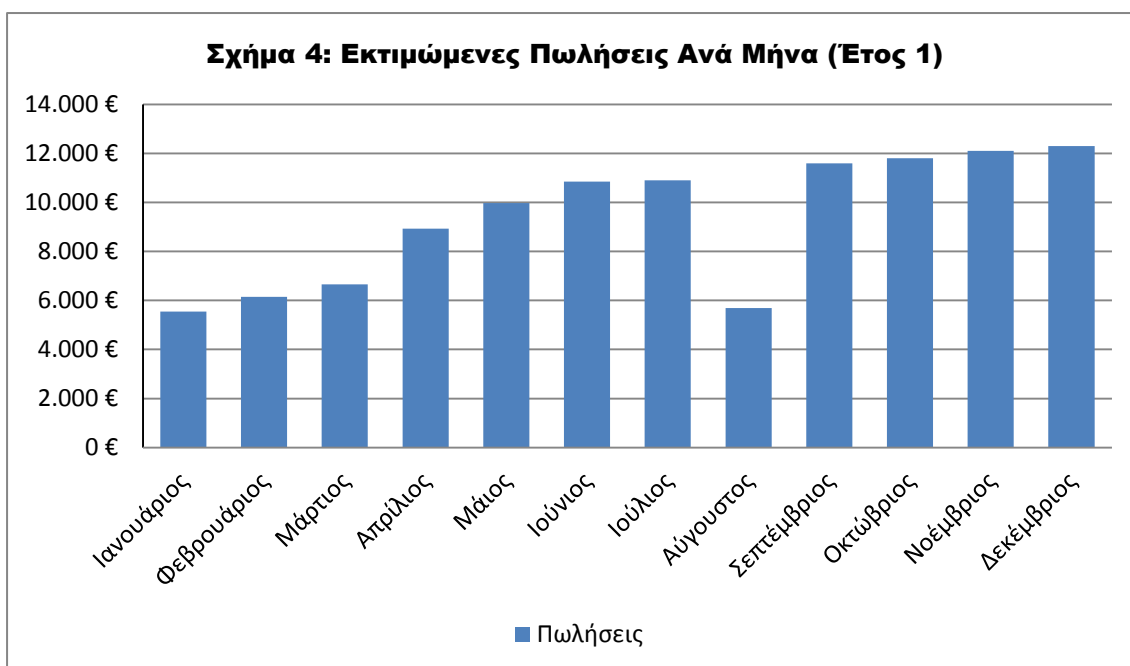
Πίνακας 8: Πρόβλεψη Πωλήσεων (Πενταετία)

	Οικ. Έτος 1	Οικ. Έτος 2	Οικ. Έτος 3	Οικ. Έτος 4	Οικ. Έτος 5
Πωλήσεις μονάδων:					
Ντόνατς γλυκά	12.667	13.300	13.965	14.664	15.397
Ντόνατς Αλμυρό	8.958	9.406	9.877	10.371	10.889
Σαλάτες	4.583	4.813	5.053	5.306	5.571
Καφέδες	31.667	33.250	34.913	36.658	38.492
Ροφήματα σοκολάτας	2.222	2.333	2.450	2.572	2.701
Χυμοί	8.438	8.859	9.303	9.768	10.256
Τιμές μονάδων:					
Ντόνατς Γλυκά (μέση τιμή)	1,5€	1,5€	1,5€	1,5€	1,5€
Ντόνατς αλμυρό	2,4€	2,4€	2,4€	2,4€	2,4€
Σαλάτες	3,6€	3,6€	3,6€	3,6€	3,6€
Καφέδες (μέση τιμή)	1,2€	1,2€	1,2€	1,2€	1,2€
Ροφήματα σοκολάτας	1,8€	1,8€	1,8€	1,8€	1,8€
Χυμοί	1,6€	1,6€	1,6€	1,6€	1,6€

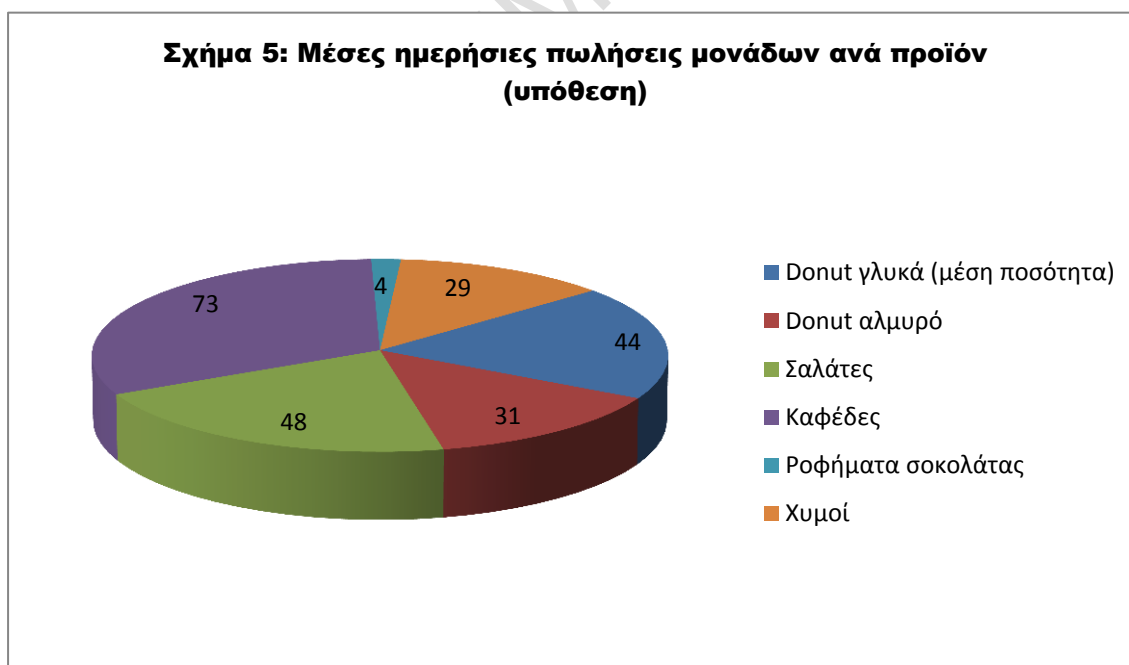
Έσοδα πωλήσεων:					
Ντόνατς γλυκά	19.000€	19.950€	20.948€	21.996€	23.095€
Ντόνατς αλμυρό	21.500€	22.575€	23.704€	24.889€	26.133€
Σαλάτες	16.500€	17.325€	18.190€	19.100€	20.055€
Καφέδες	38.000€	39.900€	41.895€	43.990€	46.190€
Ροφήματα σοκολάτας	4.000€	4.200€	4.410€	4.630€	4.862€
Χυμοί	13.500€	14.175€	14.884€	15.628€	16.410€
Συνολικές πωλήσεις	112.500€	118.125€	124.031€	130.233€	136.745€



Για τα παραπάνω, έχει γίνει η υπόθεση ότι η ετήσια προβλεπόμενη αύξηση πωλήσεων 5% κατανέμεται ισομερώς στα προϊόντα της.



Προκειμένου να επιτευχθεί ο μέσος μηνιαίος στόχος πωλήσεων των 9.375€, μια ενδεχόμενη ημερήσια ανάλυση πωλήσεων, ανά μονάδες προϊόντων, έχει ως εξής (ετήσιες μονάδες και τιμές πώλησης λογίζονται αυτές που αναφέρονται στον πίνακα 8, σελ. 43):



5.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ της Ντονάτσιο επικεντρώνεται στη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας εταιρικής ταυτότητας, η οποία θα καθορίζει με σαφήνεια τη θέση της στην αγορά και με όρους που ωφελούν όλους τους πελάτες της.

Δεδομένου ότι η αγορά-στόχος περιλαμβάνει τρία τμήματα: ένα κύριο (τους εργαζομένους της περιοχής) και δύο δευτερεύοντα (επιχειρήσεις και κατοίκους περιοχής), η πιο σημαντική ανάγκη τους είναι να έχουν ένα ποιοτικό μικρό-γεύμα, σε χαμηλή τιμή και άμεσα στον χώρο τους. Ακριβώς εκεί θα εστιάσει την στρατηγική της η εταιρεία, στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Παίρνοντας ως παράδειγμα επιχειρηματικές προσπάθειες του παρελθόντος, όχι απαραίτητα και του κλάδου μας, μπορούμε να δούμε ότι το κόστος διαφήμισης για μια νεοσύστατη εταιρεία μπορεί εύκολα να ξεφύγει του προϋπολογισμού, καταστρέφοντας έτσι ολόκληρο το επιχειρηματικό πλάνο. Το κομμάτι αυτό λοιπόν, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και η σωστή διαχείρισή του αποτελεί για την εταιρεία μια σημαντική πρόκληση. Με προσεκτικούς χειρισμούς θα προσπαθήσει να αξιοποιήσει το προβλεπόμενο κόστος για το μάρκετινγκ όσο πιο αποδοτικά γίνεται, προκειμένου η σωστή προώθησή της να γίνει το κλειδί της επιτυχίας.

Για να προσεγγίσει τους πιθανούς πελάτες της, ένας συνδυασμός των τεχνικών μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιούνται είναι:

- τα τοπικά μέσα ενημέρωσης, όπως είναι η εφημερίδα αλλά κυρίως το ραδιόφωνο. Τα διαφημιστικά μηνύματα θα περιλαμβάνουν την αναφορά του στυλ της εταιρεία και των προϊόντων που προσφέρει
- τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, όπως είναι το Facebook, το Youtube, το Twitter, το LinkedIn, τα οποία προσελκύουν εκατομμύρια χρήστες σε καθημερινή βάση
- σύγχρονες τεχνικές μάρκετινγκ, όπως είναι οι SEM και SEO καθώς επίσης και τα Google Analytics για την συλλογή δεδομένων από την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας της
- παρουσία σε website aggregators για το ηλεκτρονικό εμπόριο γρήγορης εστίασης

Επίσης, θα χρησιμοποιηθούν μέθοδοι διαφήμισης κατά τη διανομή των παραγγελιών. Πιο συγκεκριμένα, τα κουτιά και οι συσκευασίες που θα συνοδεύουν τις παραγγελίες θα είναι φτιαγμένα στα χρώματα και στην φιλοσοφία της εταιρείας, αναφέροντας όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για τα προϊόντα και για το πως μπορεί να τη βρει κάποιος. Κάτι ανάλογο θα γίνει και με τα άτομα του προσωπικού της που θα είναι υπεύθυνα για την διανομή και οι οποίοι θα είναι ντυμένοι με κατάλληλο ρουχισμό.

Όλες οι αποφάσεις μάρκετινγκ σε σχέση με τις συγκεκριμένες επιλογές των μέσων ενημέρωσης που θα χρησιμοποιούνται κάθε φορά, τη συχνότητα, το μέγεθος καθώς και το κόστος τους, θα διεξάγονται σε συνεχή βάση μετά την προσεκτική εξέταση των αποτελεσμάτων.

5.7 Προμηθευτές

Υπάρχουν αρκετοί κατασκευαστές και προμηθευτές εξοπλισμού για ντόνατς, εξοπλισμού κουζίνας, τροφίμων, συσκευασιών κτλ. για επιχειρήσεις όμοιες με τη Ντονάτσιο. Ο

κάθε προμηθευτής θα προκύψει μετά από σχετική έρευνα αγοράς και διαδικασιών προσφορών που θα δεχτεί η εταιρεία, προκειμένου να γίνουν οι πιο κατάλληλες επιλογές.

Όλοι οι επιλεγμένοι προμηθευτές θα της παρέχουν μηχανήματα υψηλής ενεργειακής απόδοσης, εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και φρέσκα υλικά για να δημιουργεί αυτή εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η διάτρηση χαμηλών επιπέδων αποθεμάτων από την επιχείρηση θα βοηθήσει στη μείωση του κόστους λειτουργίας και χειρισμού της αποθήκης. Ωστόσο, πολύ χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε χαμένες πωλήσεις και δυσαρεστημένους πελάτες. Ως εκ τούτου, θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τη στρατηγική ανεφοδιασμού just-in-time. Αυτό θα επιτευχθεί με τη στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της για να συντονίσει και να προγραμματίσει τις αποστολές προμηθειών, έτσι ώστε τα προϊόντα και τα υλικά να φτάνουν μόνο κατά το χρόνο που χρειάζονται.

Τυχόν ειδικές προσφορές ή εκπτώσεις από τους προμηθευτές της μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σταδιακά, ανάλογα και με την αύξηση των ποσοτήτων που αγοράζονται, αλλά και την αφοσίωση των πελατών σε αυτήν. Η εταιρεία πρέπει να επικεντρωθεί στη διασφάλιση ενός ικανοποιητικού όγκου παραγγελιών, έτσι ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Η επίτευξη κατάλληλων οικονομικών όρων με τους προμηθευτές είναι ένας κρίσιμος παράγοντας, διότι αυτή η σχέση θα τη βοηθήσει να επιτύχει χαμηλότερο κόστος αγαθών και να φτάσει τους στόχους της απόδοσης.

5.8 Τοποθεσία και Εγκαταστάσεις

Η θέση της εταιρείας είναι πολύ ευνοϊκή παρέχοντας τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μιας υψηλής ροής παραγγελιών, με άμεση ανταπόκριση, καθώς θα είναι σε κεντρικό σημείο της περιοχής των Αθηνών. Το χαρακτηριστικό αυτό της θέσης της είναι συνέπεια των στόχων που έχουν τεθεί από τη Ντονάτσιο.

Για την αποθήκη-παρασκευαστήριο θα χρειαστούν περίπου 40-45τ.μ. Έχει εκτιμηθεί μια μηνιαία δαπάνη ενοικίασης που ανέρχεται στα 600€^[14]. Αν η εταιρεία γνωρίσει μεγάλη αποδοχή από το καταναλωτικό κοινό, η περαιτέρω επέκτασή της, με τη δημιουργία ενός δεύτερου παρασκευαστηρίου σε άλλη περιοχή, μπορεί να αποτελέσει μια δεύτερη σκέψη επένδυσης.

6.0 Διοίκηση

Η διοίκησή της αναμένεται να χρησιμοποιεί τους πόρους που θα έχει στη διάθεσή της με σύνεση, να διατηρεί την επιχείρηση επικερδή, να πληρώσει τα χρέη και να τηρεί τους νόμους και τους κανονισμούς. Η φιλοσοφία της διαχείρισης στηρίζεται στην ομαδική εργασία, την υπευθυνότητα και τον αμοιβαίο σεβασμό. Προκειμένου κάποιος να εργαστεί στην Ντονάτσιο πρέπει να επιθυμεί να είναι μέλος μιας ομάδας και να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ποικιλομορφία, την ανάπτυξη και την υψηλή απόδοση.

6.1 Προσωπικό

Η στελέχωση της εταιρείας αντικατοπτρίζει την ανάγκη να ενισχύσει τις δυνατότητές της για να κατακτήσει τη θέση που οραματίζεται στην αγορά. Η Ντονάτσιο θα έχει το ακόλουθο προσωπικό:

- δύο μέλη του προσωπικού κουζίνας, υπεύθυνα για την εκτέλεση και δημιουργία των παραγγελιών
- δύο άτομα που θα αναλάβουν τη διανομή των παραγγελιών, χρησιμοποιώντας τα εταιρικά μηχανάκια

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, μια ομάδα από τέσσερις εκπαιδευμένους εργαζόμενους μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Σε περίπτωση που οι ανάγκες απαιτούν την πρόσληψη και άλλων ατόμων, υπάρχει η πρόθεση αυτό να γίνει πράξη. Αναγνωρίζεται πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύτιμο στοιχείο για την Ντονάτσιο, καθώς η συμβολή τους στην υλοποίηση των στόχων θα είναι καθοριστική. Η στρατηγική της για το προσωπικό θα περιλαμβάνει, πέρα από την επιλογή, την κατάρτιση και την αναγνώριση και την επιβράβευση για όλους τους εργαζόμενους προκειμένου να χτίσει την αφοσίωσή τους και να τους δώσει κίνητρα για υψηλές αποδόσεις.

Η επιλογή του προσωπικού αναμένεται να επικεντρωθεί σε άτομα νεαρής ηλικίας που θα έχουν όρεξη να εργαστούν. Μην ξεχνάμε άλλωστε και το εξαιρετικά υψηλό ποσοστό ανεργίας στους νέους με ηλικία έως τα 25 έτη, το οποίο ανέρχεται στο 53,1%^[15].

Η εταιρία θα λειτουργεί από Δευτέρα έως Παρασκευή, με το ωράριο να είναι 8.00 με 16.00. Το συγκεκριμένο ωράριο προκύπτει από τον τρόπο λειτουργίας της και το καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται. Συγκενρωτικά, το εβδομαδιαίο πρόγραμμα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9: Εβδομαδιαίο Πρόγραμμα Λειτουργίας

Ημέρα	Ωρα Έναρξης	Ωρα Λήξης	Ωρες Εργασίας
Κυριακή	--	--	--
Δευτέρα	08.00	16.00	8
Τρίτη	08.00	16.00	8
Τετάρτη	08.00	16.00	8
Πέμπτη	08.00	16.00	8
Παρασκευή	08.00	16.00	8
Σάββατο	--	--	--
Σύνολο			40

Το πακέτο αμοιβών του προσωπικού θα περιλαμβάνει ένα μηνιαίο σταθερό μισθό και ένα καθημερινό γεύμα από τα προϊόντα της. Ο στόχος του σχεδίου για το προσωπικό της είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εταιρείας, διατηρώντας παράλληλα ισχυρά κίνητρα εργασίας για τα άτομά της.

Από τη μεριά τους, οι εργαζόμενοι θα έχουν καθήκον να ανταποκρίνονται ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών, έτσι ώστε κανένας πελάτης της να μην μένει δυσαρεστημένος από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

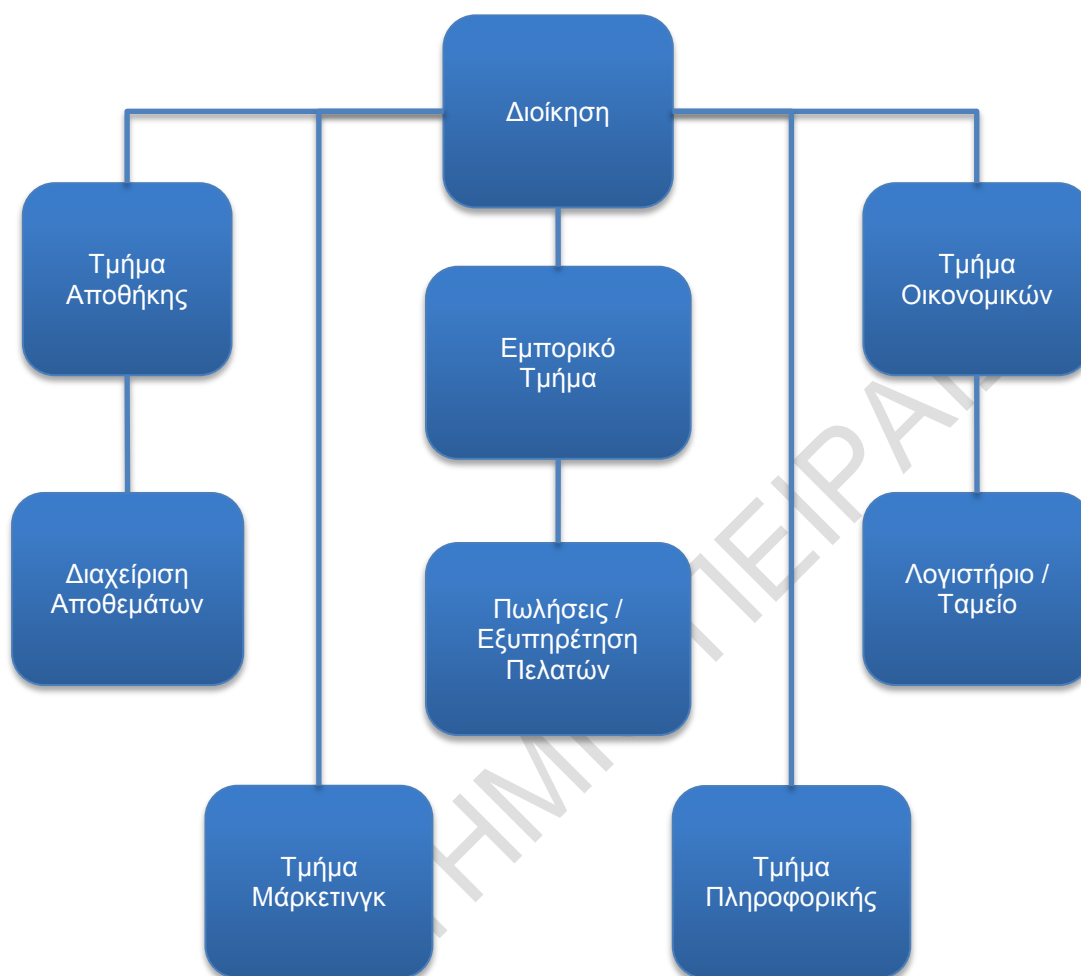
Η πολιτική της εταιρείας θα υποστηρίζει τη συνεχή ανάπτυξη και θα ενθαρρύνει όλους τους εργαζομένους να αναζητούν τη βελτίωση των διαδικασιών και τη χρήση νέων τεχνολογιών για να μειώσει το κόστος παραγωγής και να εξοικονομήσει χρόνο. Η προσέγγιση αυτή εξυπηρετεί την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και τη μείωση του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών, ικανοποιώντας περισσότερους πελάτες.

Η μηνιαία αμοιβή και για τους τέσσερις εργαζόμενους θα είναι 620€ (μεικτά), με ασφάλιση ΙΚΑ. Σύμφωνα με τα ποσοστά ασφάλισης του ΙΚΑ^[16], ο κάθε εργαζόμενος θα κοστίζει στην εταιρεία 740€ €. Ο πίνακας 10 παρουσιάζει αυτά τα στοιχεία:

Πίνακας 10: Προβλεπόμενες Αμοιβές Προσωπικού (Πενταετία)

	Μηνιαία Αμοιβή Ανά Εργαζόμενο (μεικτά)	Μηνιαίο Κόστος Ανά Εργαζόμενο (για την εταιρεία)
Οικ. Έτος 1	620€	740€
Οικ. Έτος 2	620€	740€
Οικ. Έτος 3	620€	740€
Οικ. Έτος 4	620€	740€
Οικ. Έτος 5	620€	740€

6.2 Οργανόγραμμα



Σχήμα 6: Οργανόγραμμα εταιρείας

Η οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας αποτελείται από τη διοίκηση και τα εξής πέντε τμήματα:

- τμήμα αποθήκης: εσωτερικό, υπεύθυνο για τη διαχείριση των αποθεμάτων καθώς και για τον έγκαιρο ανεφοδιασμό των πρώτων υλών
- εμπορικό τμήμα: εσωτερικό, υπεύθυνο για τη συγκέντρωση, την επεξεργασία, τη δημιουργία και την αποστολή των παραγγελιών στους πελάτες
- τμήμα οικονομικών: εξωτερικό και εσωτερικό, το πρώτο είναι υπεύθυνο για τη διεκπεραίωση των οικονομικών και των φορολογικών υποχρεώσεων της εταιρείας και το δεύτερο για τη διατήρηση του ταμείου
- τμήμα πληροφορικής: εξωτερικό, υπεύθυνο για την ορθή και την ομαλή λειτουργία της εταιρικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας
- τμήμα μάρκετινγκ: εσωτερικό και εξωτερικό, υπεύθυνο για τη συνεχή προβολή της επιχείρησης

7.0 Χρηματοοικονομικό Πλάνο

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, η Ντονάτσιο αναμένεται να διατηρήσει μια υγιή οικονομική κατάσταση κατά τα επόμενα πέντε χρόνια. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει μια προσέγγιση της οικονομικής ανάπτυξης της εταιρείας. Η επιχείρηση απαιτεί μια συνολική επένδυση κεφαλαίων της τάξης των 45.000€.

Σημείωση: Για τη διευκόλυνση του υπολογισμού των χρηματοοικονομικών στοιχείων που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο έχει γίνει η υπόθεση κάλυψης του αρχικού κεφαλαίου από έναν επενδυτή.

Οι παρακάτω αναλύσεις δείχνουν ότι στα επόμενα πέντε έτη θα έχει γίνει και η αποπληρωμή του συνολικού κεφαλαίου αλλά και το ποσό από τα διανεμημένα κέρδη αναμένεται να φτάσει στις 60.000€.

Οι προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις έχουν γίνει σύμφωνα με τις γενικές λογιστικές αρχές και περιλαμβάνουν, κατ' ανάγκη, κάποια ποσά που βασίζονται σε εκτιμήσεις και στην ανθρώπινη κρίση. Από λογιστικής πλευράς, τα μακροπρόθεσμα στοιχεία ενεργητικού αποσβένονται με την μέθοδο της σταθερής απόσβεσης και η απογραφή της αποθήκης πραγματοποιείται με την μέθοδο First-In-First-Out (FIFO).

Οι επόμενες ενότητες περιγράφουν όλες τις οικονομικές πληροφορίες.

7.1 Νεκρό Σημείο

Για την ανάλυση του Νεκρού Σημείου, εκτιμάται ότι το μέσο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης είναι περίπου 6.500€ ανά μήνα, το οποίο περιλαμβάνει τη μισθοδοσία των υπαλλήλων, τα έξοδα για τις δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, την ασφάλιση, την αμοιβή του λογιστή, το ενοίκιο, τις προμήθειες πρώτων υλών καθώς και άλλα πάγια έξοδα. Συγκεκριμένα:

- μισθοδοσία: $4 \cdot 740\text{€} = 2.960\text{€}$
- ενοίκιο: 600€
- αμοιβή λογιστή: 100€
- ΔΕΚΟ: 300€
- προμήθειες πρώτων υλών: 500€
- άλλα: 150€

Από τα παραπάνω, προκειμένου να μην είναι ζημιογόνα η εταιρεία ανά μήνα λειτουργίας, θα πρέπει να έχει έσοδα από πωλήσεις τουλάχιστον 4.610€. Αν πάρουμε ως δεδομένο την υπόθεση ημερησίων πωλήσεων του σχήματος 5 (σελ. 45), οι μηνιαίες πωλήσεις των 4.610€ αντιστοιχούν στα 49,2% των συγκεκριμένων ποσοτήτων προϊόντων (αφού $4.610/9.375 \sim 0,492$). Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πουλά τουλάχιστον:

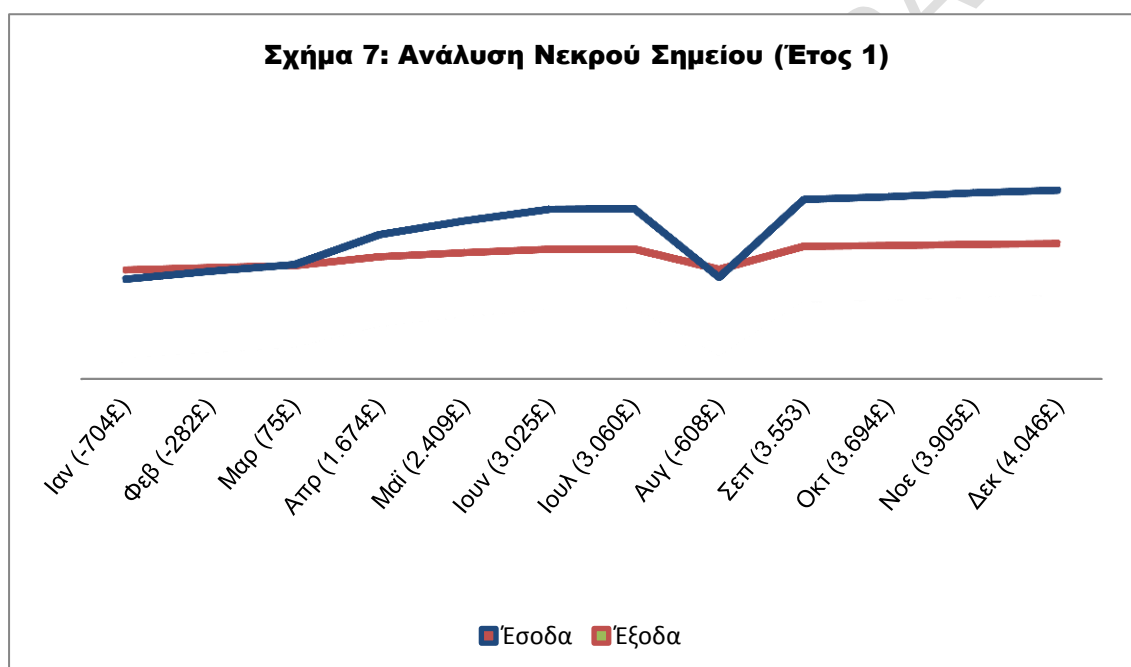
- 23 γλυκά ντόνατς
- 16 αλμυρά ντόνατς
- 24 σαλάτες
- 36 καφέδες

- 2 ροφήματα σοκολάτας
- 15 χυμούς

ανά ημέρα (αναλογική εκτίμηση).

Δεδομένου ότι οι εκτιμώμενες μέσες μηνιαίες πωλήσεις είναι 9.375€ και το προβλεπόμενο μέσο κόστος λειτουργίας είναι 4.610€, θεωρείται πως αυτή η διαφορά των 4.765€ είναι ασφαλής για να καλυφθεί το κόστος πωληθέντων, να αφαιρεθεί η απόσβεση κεφαλαίου, αλλά και να διανεμηθούν τα κέρδη. Επίσης, υπάρχει η πεποίθηση ότι η εταιρεία θα επιτύχει και θα διατηρήσει την κερδοφορία της μακροπρόθεσμα.

Η Ντονάτσιο αναμένεται να σπάσει το νεκρό σημείο ακόμη και από τον τρίτο μήνα λειτουργίας.



7.2 Προβλεπόμενα Κέρδη/Ζημιές

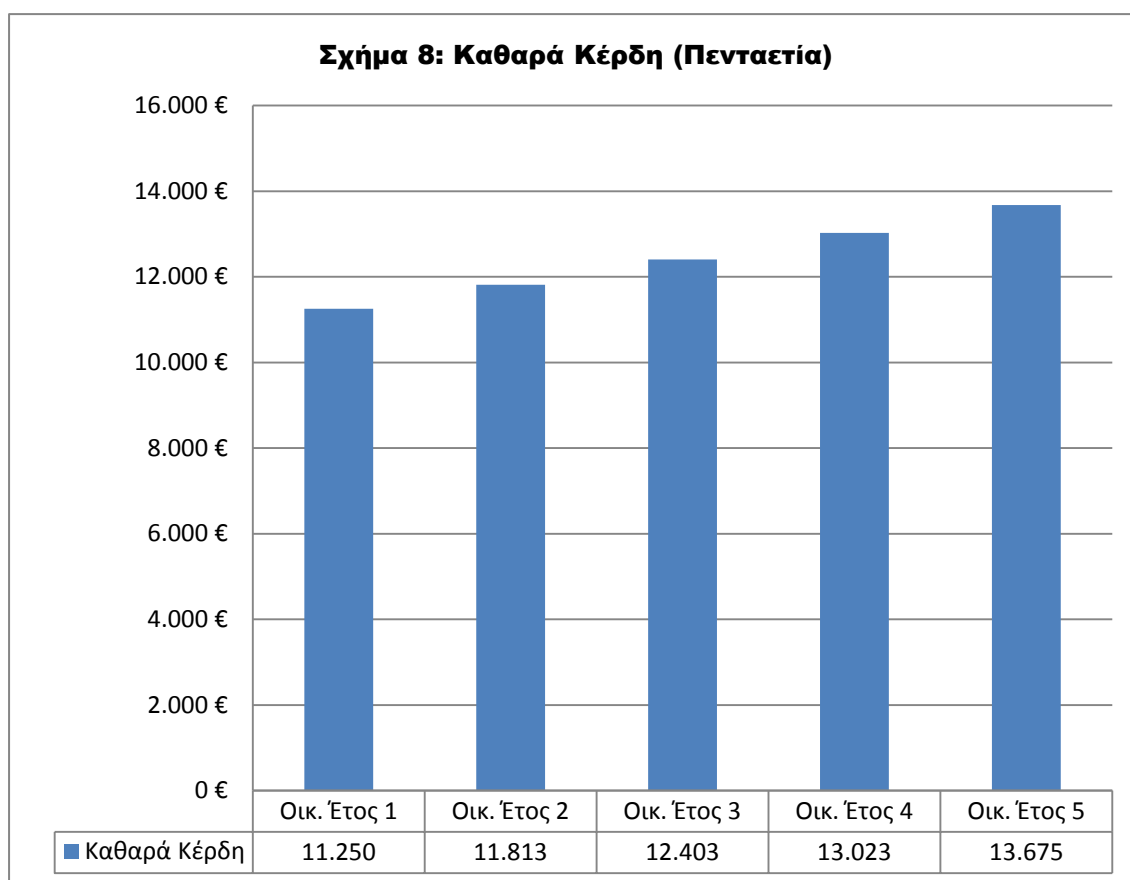
Προβλέπεται πως η εταιρεία θα είναι κερδοφόρα από το πρώτο έτος λειτουργίας της, με τα κέρδη να αυξάνονται τα επόμενα τέσσερα χρόνια, καθώς θα έχει καθιερώσει και αυξήσει μια σταθερή βάση πελατών.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα προβλεπόμενα κέρδη/ζημιές για την επόμενη πενταετία, σύμφωνα με τις προβλέψεις και εκτιμήσεις που περιγράφονται στα προηγούμενα κεφάλαια:

Πίνακας 11: Προβλεπόμενα Κέρδη/Ζημίες (Πενταετία)

	Οικ. Έτος 1	Οικ. Έτος 2	Οικ. Έτος 3	Οικ. Έτος 4	Οικ. Έτος 5
Πωλήσεις	112.500€	118.125€	124.031€	130.233€	136.745€
Κόστος Πωληθέντων	34.005€	35.048€	36.066€	37.053€	37.999€
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	78.495€	83.077€	87.965€	93.180€	98.746€
Σταθερά Έξοδα	55.320€	59.193€	63.337€	67.771€	72.515€
Απόσβεση Κεφαλαίου	9.000€	9.000€	9.000€	9.000€	9.000€
Κέρδη Προ Φόρων	14.175€	14.884€	15.628€	16.409€	17.231€
Καθαρά Κέρδη	11.250€	11.813€	12.403€	13.023€	13.675€

Για τον παραπάνω πίνακα, το ποσοστό φορολογίας της επιχείρησής θεωρείται το 26%, διότι τα προβλεπόμενα κέρδη της είναι κάτω των 50.000€^[17]. Επίσης, τα σταθερά κόστη έχουν υπολογισθεί με μια μέση ετήσια αύξηση του 7%, η οποία ανταποκρίνεται στην αναμενόμενη ετήσια αύξηση πωλήσεων της τάξης του 5%. Το κόστος πωληθέντων ανέρχεται περίπου στο 29.63% (σχήμα 7, σελ. 57). Τέλος, η απόσβεση κεφαλαίου έχει καταμετρηθεί ισομερώς σε βάθος πενταετίας για υπολογιστικούς λόγους. Στην πραγματικότητα, η διοίκηση θα επιλέγει τον τρόπο διάθεσης των μερισμάτων και την απόσβεση του κεφαλαίου.

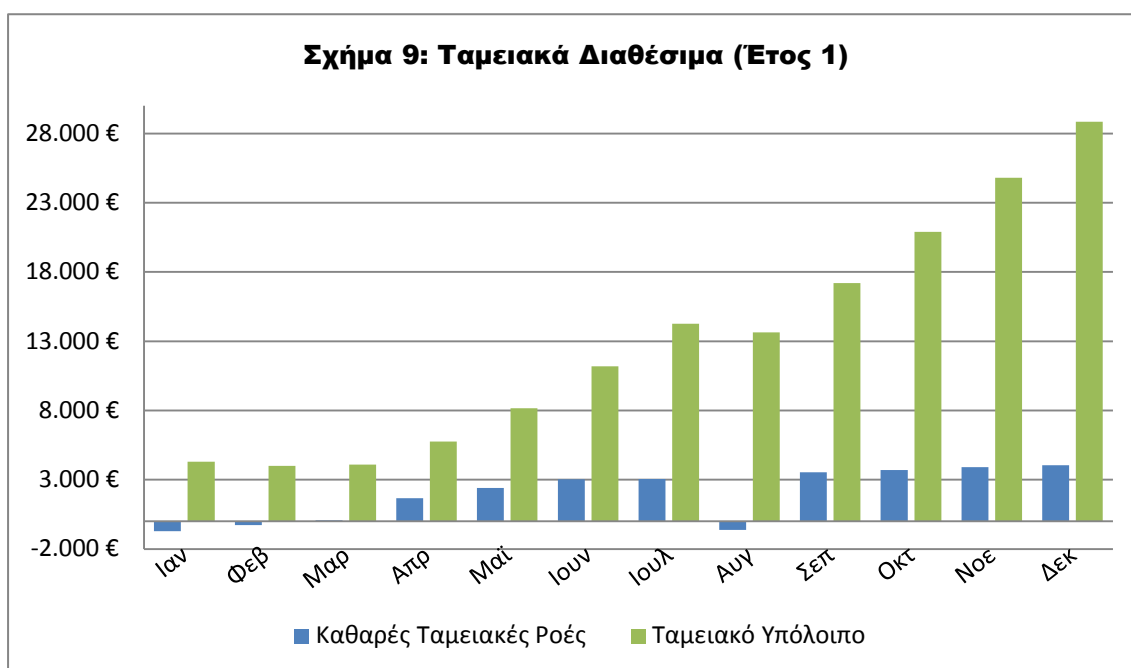


7.3 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Ένα σύνηθες φαινόμενο είναι ότι πολλές κερδοφόρες επιχειρήσεις πτωχεύουν λόγω της έλλειψης σε ταμειακά διαθέσιμα. Γι' αυτό το λόγο, κύριο μέλημα της εταιρείας είναι η διατήρηση επαρκών ταμειακών διαθεσίμων για να μπορεί να καλύπτει τις υποχρεώσεις της, αλλά και για να είναι προετοιμασμένη σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης μετρητών. Οι συντηρητικές προβλέψεις δείχνουν ότι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να παράγει θετικές ταμειακές ροές και επαρκή ταμειακά αποθέματα.

Εκτός από τις προβλεπόμενες ταμειακές εισροές και εκροές μετρητών, θα επικεντρωθεί και στην ανάπτυξη ενός ταμειακού αποθέματος για ειδικές περιπτώσεις. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος για να ελέγχονται τα μετρητά και η ροή κινδύνου.

Στο παρακάτω σχήμα, σχήμα 9, φαίνονται οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές της εταιρείας για το πρώτο έτος.



Οι αρνητικές ταμειακές ροές κατά τους πρώτους δύο μήνες καλύπτονται από το αρχικό ποσό διαθέσιμων των 5.000€. Το πράσινο παραλληλόγραμμο δείχνει το συνολικό ταμειακό υπόλοιπο χωρίς να έχουν αφαιρεθεί η απόσβεση για το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης και τα μερίσματα. Αυτό υπολογίζεται να γίνεται στο τέλος κάθε έτους λειτουργίας.

7.4 Επιχειρηματικοί Δείκτες

Κύρια ευθύνη της διοίκησης είναι να θέσει σε δράση και να υλοποιήσει το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, μέσα από το οποίο θα γίνει η επίτευξη των οικονομικών στόχων και των στόχων απόδοσης. Οι υπεύθυνοι διοίκησης της Ντονάτσιο θα παρακολουθούν συνεχώς τις οικονομικές αποδόσεις της εταιρείας, έτσι ώστε να γίνονται γρήγορα αντιληπτές τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και να λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση των επιχειρηματικών δεικτών είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης και των λειτουργικών αποτελεσμάτων της εταιρείας. Οι επιχειρηματικοί δείκτες θα υπολογίζονται κάθε φορά με βάση τις συντηρητικές προβλέψεις σε θέματα ρευστότητας, κερδοφορίας, φερεγγυότητας, επάρκειας ταμειακών διαθεσίμων και τη δύναμη της αγοράς.

- Οι δείκτες ρευστότητας: (περιλαμβάνουν την τρέχουσα και τη μελλοντική ρευστότητα, τις απαιτήσεις, τον μέσο ημερήσιο τζίρο, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις υποχρεώσεις) δείχνουν την ικανότητα της εταιρείας για την αποπληρωμή χρεών, την αποτελεσματικότητα σε πολιτικές πιστώσεων των πελατών, των μέσο αριθμό ημερών που απαιτούνται για την είσπραξη των απαιτήσεων, την απόκριση της εταιρείας στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων

Η ρευστότητα είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση μιας ισχυρής και βιώσιμης επιχείρησης, με θεμέλια για μελλοντική ανάπτυξη. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να

αντιμετωπιστούν σωστά τρία βασικά ζητήματα: 1) η διαχείριση των διαθεσίμων κατά εποχιακούς κύκλους, 2) ο καθορισμός των πωλήσεων και της πιστωτικής πολιτικής, και 3) η δυνατότητα χρηματοοικονομικής κάλυψης των απαιτήσεων.

- Δείκτες κερδοφορίας: (περιλαμβάνουν το περιθώριο κέρδους, την απόδοση των στοιχείων του ενεργητικού και την απόδοση κεφαλαίων) δείχνουν μια καλή λειτουργική κερδοφορία, την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων για την παραγωγή πωλήσεων, μια δυναμική των περιουσιακών στοιχείων και μια καλή κερδοφορία των αρχικών επενδύσεων.

Η επιχείρησή θα επικεντρωθεί στην αύξηση του μικτού περιθωρίου κέρδους μέσω της μείωσης του κόστους των αγαθών που πωλούνται. Η μείωση της λιανικής τιμής πώλησης δεν θα είναι στις πρωταρχικές επιλογές. Η τιμολογιακή στρατηγική θα είναι ευέλικτη, έχοντας υπόψη πως δεν σκοπεύει αποκλειστικά στον ανταγωνισμό των τιμών. Θεωρείται δεδομένο πως θα υπάρχει κάποιος ανταγωνιστής της ο οποίος θα είναι ο “ηγέτης κόστους”.

- Δείκτες επάρκειας ταμειακών ροών: (περιλαμβάνουν την απόδοση των ταμειακών ροών, τις ταμειακές ροές από τις πωλήσεις, τις ταμειακές ροές για τα περιουσιακά στοιχεία και τις καθαρές ταμειακές ροές) δείχνουν μια καλή ικανότητα της εταιρείας να παράγει λειτουργικές ταμειακές ροές σε σχέση με τα συνολικά έσοδα και μια καλή ικανότητα των πωλήσεων και των περιουσιακών στοιχείων να δημιουργήσουν λειτουργικές ταμειακές ροές.
- Δείκτες δυνάμεων της αγοράς: (περιλαμβάνουν τις αναλογίες τιμής πώλησης/καθαρών κερδών και απόδοσης κεφαλαίων) αποτελούν μέτρο επενδυτικής εμπιστοσύνης προς την εταιρεία και πρέπει να υπολογιστούν μόνο σε περίπτωση κεφαλαιοποίησης της εταιρείας

Η ανάλυση των επιχειρηματικών δεικτών αναμένεται να εφαρμόζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από την διοίκηση της εταιρείας, προκειμένου να εντοπίζονται οι αποκλίσεις και να διορθώνονται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι εκτιμώμενοι αριθμοί που αναφέρονται στα προηγούμενα κεφαλαία.

7.5 Σημαντικές Υποθέσεις

Λόγω της τρέχουσας οικονομικής αβεβαιότητας που επικρατεί στην Ελλάδα, οι προβλέψεις και οι εκτιμήσεις είναι συντηρητικές και σίγουρα θα διαφέρουν από την πραγματικότητα. Σκοπός του συγκεκριμένου πλάνου είναι να κάνει την καλύτερη δυνατή προσέγγιση της πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, έχουν αναπτυχθεί εναλλακτικές λύσεις, που είναι λιγότερο πιθανόν να έχουν υπερεκτιμηθεί από εμάς.

Οι συγκεκριμένες αυτές παραδοχές αφορούν:

- υποθέτουμε σε μια μικρή οικονομική ανάπτυξη για τα επόμενα πέντε χρόνια
- υποθέτουμε ότι η πρόσβαση σε κεφάλαια είναι επαρκής για τη διατήρηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας, όπως αυτή αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια
- υποθέτουμε μια συνεχή και διαρκή ζήτηση των προϊόντων που θα προσφέρεται στην αγορά-στόχο

7.5.1 Κίνδυνοι

Η διοίκηση της εταιρείας είναι υπεύθυνη για τη συνεχή αξιολόγηση των κινδύνων και την λήψη διορθωτικών μέτρων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ο έλεγχος και η επαρκής διατήρηση των αποθεμάτων. Μερικοί από τους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία την επιχείρησης και είναι οι εξής:

- Εξωτερικοί κίνδυνοι (αυτοί προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι δύσκολο να προβλεφθούν):
 - 1) οικονομική ύφεση: οι τρέχουσες τάσεις δείχνουν ότι η οικονομική πτώση έχει φτάσει στο τέλος της και η διαδικασία ανάκαμψης έχει αρχίσει. Ωστόσο, προβλέπεται να είναι μια αργή διαδικασία και θα πάρει αρκετά χρόνια μέχρι την πλήρη αποκατάσταση της οικονομίας μας. Οι εκτιμήσεις για τέτοιου είδους κίνδυνο είναι πως επηρεάζει άμεσα την επιχείρησή μας.
 - 2) ανταγωνισμός και αλλαγή των αγοραστικών προτύπων: υπάρχει μεγάλος κίνδυνος εμφάνισης νέων ανταγωνιστών λόγω της ευκολίας εισόδου στη συγκεκριμένη αγορά. Η συνεχής βελτίωση των στρατηγικών διοίκησης για τη διαχείριση και τον έλεγχο του κόστους θα βοηθήσει στη διατήρηση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Τα αγοραστικά πρότυπα αυτών γύρω από την γρήγορη εστίαση θεωρούνται πως δεν θα διαφοροποιηθούν αισθητά κατά την επόμενη πενταετία. Επιπλέον, η σταθερή παρουσία επιχειρήσεων στο κέντρο της Αθήνας αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης του στόχου πωλήσεων της.
 - 3) προμηθευτές: η προμήθεια των πρώτων υλών από την εταιρεία δεν θα βασίζεται μόνο σε ένα προμηθευτή. Οι πρώτες ύλες θα αξιολογούνται και θα επιλέγονται οι πιο ποιοτικές. Συνεπώς, ο κίνδυνος από τη συγκεκριμένη ομάδα είναι χαμηλός.
 - 4) τεχνολογία: η απόφαση να αγοράσουμε τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό, με υψηλή ενεργειακή απόδοση, πιστεύουμε ότι θα μειώσει τον κίνδυνο απειλής για τα επόμενα πέντε χρόνια.
 - 5) τοποθεσία: η επιλεγμένη θέση θα εκμισθωθεί για πέντε χρόνια, με δυνατότητα περεταίρω επέκτασης. Μιας και η επιχείρησή θα λειτουργεί αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο, η συγκεκριμένη τοποθεσία κρίνεται ιδανική για την εκκίνηση παράδοσης των παραγγελιών, καθώς θα βρίσκεται στο κέντρο των περιοχών που θα εξυπηρετεί.
 - 6) πληθωρισμός: σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ειδικών, ο πληθωρισμός αναμένεται να παραμείνει ελεγχόμενος για τα επόμενα χρόνια. Μια μέση ετήσια πρόβλεψη του κυμαίνεται στο 5%.
 - 7) συνάλλαγμα: συναλλαγματικός κίνδυνος δεν υπάρχει από τη στιγμή που όλα τα προϊόντα κατασκευάζονται και πωλούνται στην Ελλάδα.
 - 8) φορολόγηση των επιχειρήσεων: αλλαγές σε τέτοιου είδους θέματα συμβαίνουν αρκετά συχνά και είναι σαφές το πώς θα μπορούσε να επηρεαστεί η εταιρεία από αυτό. Έτσι, ο κίνδυνος είναι υψηλός.
- Εσωτερικοί κίνδυνοι (οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και είναι πιο εύκολο να προβλεφθούν και να ελεγχθούν):
 - 1) προσωπικό: υπάρχουν πολλά άτομα με εμπειρία στο χώρο της εστίασης που αναζητούν δουλειά αυτήν την εποχή στην Αθήνα. Η εταιρεία θα είναι σε θέση να επιλέξει τους πιο κατάλληλους, διακρίνοντας τα ποιοτικά, τεχνικά αλλά και προσωπικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να διασφαλιστεί η αρμονική

συνύπαρξή τους στο χώρο εργασίας. Η στρατηγική για το προσωπικό της θα περιλαμβάνει ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας και συγκεκριμένο πακέτο αμοιβών. Στόχος η στρατηγική αυτή να χτίσει και να διατηρήσει την πίστη των εργαζομένων προς την εταιρεία και να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

- 2) ανεπάρκεια ταμειακών ροών: όπως έχουμε τονίσει και αναλύσει σε προηγούμενα κεφάλαια, κύριο μέλημα είναι η ύπαρξη επαρκών ταμειακών διαθεσίμων για να καλύπτονται οι υποχρεώσεις πληρωμής της εταιρείας, αλλά και αυτή να προετοιμαστεί για τυχόν έκτακτες ανάγκες. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος πάντα θα υπάρχει, αλλά με την κατάλληλη διαχείριση υπάρχει η δυνατότητα αποφυγής του.
- 3) επιχειρησιακή συνέπεια για τα επόμενα πέντε χρόνια: σε περίπτωση κάποιου απρόοπτου γεγονότος σχετικά με κάποιον από τους ιδιοκτήτες, η ενσωμάτωση της εταιρείας θα γίνεται εξ' ολοκλήρου στον άλλο εταίρο, το οποίο θα περιλαμβάνεται και στα νομικά έγγραφα, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης.
- 4) διοίκηση: όπως έχουμε αναφέρει, δεν είναι απαραίτητη η πολυετής εμπειρία για την διοίκηση της εταιρείας. Ασφαλώς και είναι ευπρόσδεκτη, αλλά αυτό που είναι απαραίτητο είναι η ομαδική εργασία και επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της Ντονάτσιο, για να μην δημιουργηθούν ζητήματα διοικητικής αστάθειας.

7.5.2 Επενδυτικό Ενδιαφέρον

Από τα συσσωρευτικά καθαρά κέρδη κάθε έτους θα προκύπτει και το ύψος των μερισμάτων. Κάποια περαιτέρω ανάλυση σε αυτό το σημείο δεν θα υλοποιηθεί. Μια απλή αναφορά θα γίνει μόνο μέσω του πίνακα 12, καθώς η επιλογή του ποσού που θα διανέμεται και του ποσού που θα κρατηθεί ως ταμειακό διαθέσιμο για το επόμενο οικονομικό έτος, ή και για τυχόν επενδυτικούς λόγους, θα αποτελεί καθαρά επιλογή της διοίκησης. Κάτι που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η οικονομική ενίσχυση της επιχείρησης και η διασφάλιση της μελλοντικής της πορείας θα εξασφαλιστούν αποκλειστικά μέσα από την ορθολογική διαχείριση των κερδών.

Πίνακας 12: Ενδεικτική Διανομή Μερισματος (Πενταετία)

Έτος 1	11.000€
Έτος 2	11.000€
Έτος 3	12.000€
Έτος 4	13.000€
Έτος 5	13.000€
Σύνολο	60.000€

Τα ποσά του παραπάνω πίνακα είναι ενδεικτικά και προκύπτουν από τα προβλεπόμενα καθαρά κέρδη της επιχείρησης, αφού έχει αφαιρεθεί και ένα μικρό ποσό το οποίο θα προστίθεται στα ταμειακά διαθέσιμα.

Η περίοδος απόσβεσης (ελάχιστη περίοδος ανάκτησης αρχικού κεφαλαίου) για την επένδυση των 45.000€ ανέρχεται σε, κάτι παραπάνω, από δύο χρόνια και αναλύεται ως εξής:

Πίνακας 13: Ελάχιστη Περίοδος Απόσβεσης Επένδυσης	
Έτος 1	20.250€ (9.000€+11.250€)
Έτος 2	41.063€ (9.000€+11.813€+20.250€)
Έτος 3	45.000€ (41.063€+3.937€)
	9.000€+12.403€=21.403€, 3.937€/21.403€=0,184 12μήνες*0,184=2,2μήνες
Ελάχιστη Περίοδος Απόσβεσης	2 χρόνια και 2,2 μήνες

Επιπλέον, η συνολική απόδοση της επένδυσης εκτιμάται στο 133,3% : (συνολικά καθαρά κέρδη/συνολικό κόστος επένδυσης)*100 -> (60.000€/45.000€)*100=133,3%. Από τη στιγμή που το ποσοστό αυτό υπολογίζεται (βάσει αναλύσεων και στοιχείων και των προηγούμενων κεφαλαίων) άνω του 100%, η τυχόν επένδυση στην παρούσα επιχειρηματική ιδέα δείχνει προσοδοφόρα, καθώς θα παράγονται περισσότερα χρήματα απ' όσα ξοδεύονται.

7.5.3 Στρατηγική Εξόδου

Αναγνωρίζεται ότι οποιαδήποτε επένδυση, ειδικά σε μια νεοσύστατη επιχείρηση, δεν έχει σημασία πόσο καλά αποτυπωμένη είναι στο χαρτί. Και επειδή κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον, στην περίπτωση της Ντονάτσιο χρειάζεται και μια εναλλακτική στρατηγική, μια στρατηγική εξόδου, προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα των επενδυτών.

Ο συνήθης φόβος των επενδυτών είναι ότι το κεφάλαιό τους θα παραμείνει κλειδωμένο σε μια επένδυση, η οποία δεν παρουσιάζει κανένα σημάδι ανάπτυξης. Για να ξεπεραστεί αυτή η δυνητική απειλή, παρακάτω παρουσιάζονται μερικές εναλλακτικές λύσεις εξόδου, σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν αποδίδει τα προβλεπόμενα. Μερικές από αυτές τις επιλογές περιλαμβάνουν:

- ρευστοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού και των αποθεμάτων
- πρόωρη πώληση της επιχείρησης σε κάποιον άλλο ενδιαφερόμενο
- επιλογή άρνησης του επενδυτή για μεταφορά αποθεματικών ταμειακών διαθεσίμων σε επόμενο έτος

Επιπρόσθετα, πιστεύουμε ότι κάποιες τακτικές μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και να βελτιώσουν τη διαχείριση της εταιρείας. Αυτές περιλαμβάνουν:

- συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων
- θέσπιση κανόνων διαχείρισης και προσιτών στόχων επίτευξης

- λήψη μέτρων και αποφάσεων μόνο μέσω της συλλογικής συμφωνίας της διοίκησης

Στην Ντονάτσιο πιστεύουμε ότι η αρχική επένδυση, όπως αυτή παρουσιάζεται στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι αρκετή για να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη πορεία κατά τα πρώτα πέντε έτη. Μετά από αυτό το σημείο, η διοίκηση της εταιρείας καλείται να αποφασίσει για τη μελλοντική της πορεία, είτε με μια μεγαλύτερη επένδυση εντός της εταιρείας, είτε να εκμεταλλευτεί τυχόν εξωτερικές ευκαιρίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

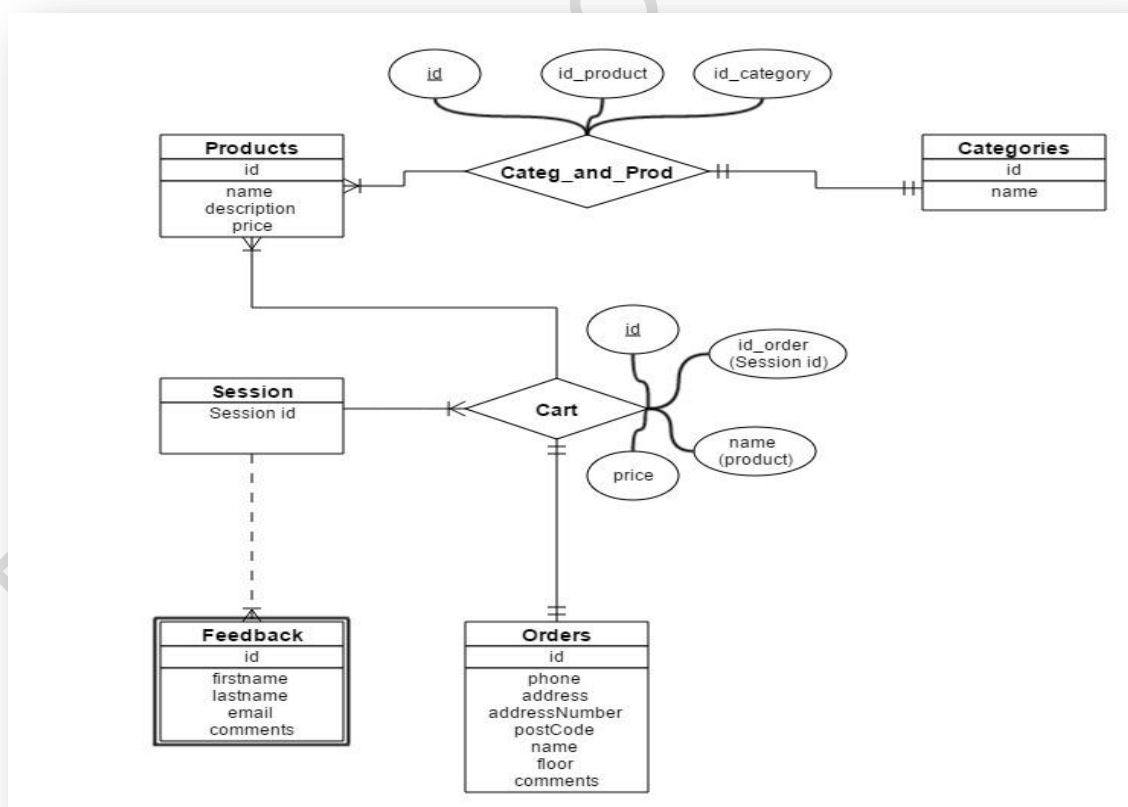
8.0 Ηλεκτρονική Πλατφόρμα της Ντονάτσιο

Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της Ντονάτσιο περιλαμβάνει δύο εφαρμογές: η πρώτη αφορά το ηλεκτρονικό κατάστημα μέσα από το οποίο οι καταναλωτές μπορούν να πραγματοποιούν τις παραγγελίες τους και η δεύτερη εφαρμογή αφορά αποκλειστικά τους υπεύθυνους λειτουργίας της Ντονάτσιο, καθώς θα τους δίνεται η δυνατότητα να διαχειρίζονται όχι μόνο τις παραγγελίες αλλά και όλο το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Για τη δημιουργία των δύο αυτών εφαρμογών χρησιμοποιήθηκαν οι γλώσσες προγραμματισμού PHP, HTML και SQL στη βασική χρήση τους. Ο τρόπος με τον οποίο δημιουργήθηκαν και δομήθηκαν οι εφαρμογές αφορά την αντιστοίχιση ενός .php αρχείου για κάθε σελίδα τους. Επίσης, στον κώδικα των εφαρμογών ενσωματώθηκε η έτοιμη συλλογή εργαλείων ανοιχτού κώδικα bootstrap.

Σημείωση: Για την παρουσίαση των ηλεκτρονικών εφαρμογών απαιτείται η εγκατάσταση ενός λογισμικού που περιέχει εξυπηρετητή ιστοσελίδων, όπως για παράδειγμα το XAMPP.

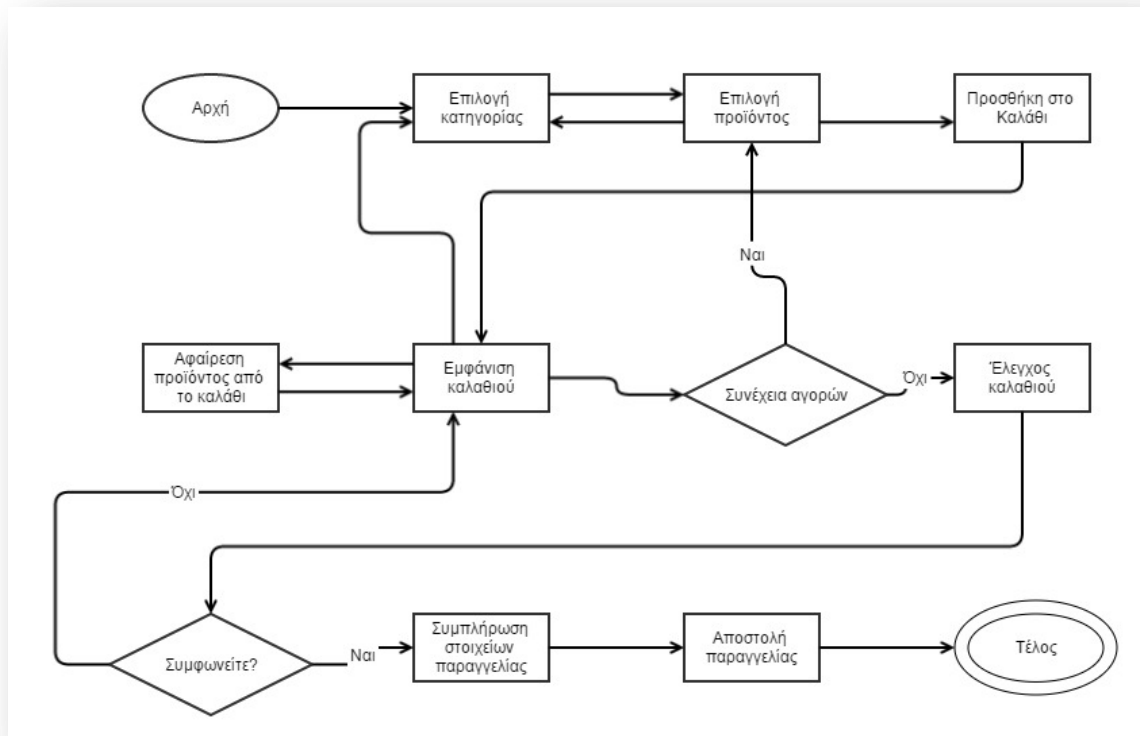
Η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει τον σχηματισμό και τον τρόπο δομής της βάσης δεδομένων:



Εικόνα 10: Διάγραμμα E-R (Εννοιολογικό μοντέλο σχεδιασμού της βάσης δεδομένων)

Μια παρατήρηση για το σχήμα E-R είναι ότι ο πίνακας Feedback είναι άμεσα εξαρτώμενος από το session_id του κάθε επισκέπτη της σελίδας, δεδομένου πως δεν υπάρχει πίνακας που να αποθηκεύει τους χρήστες της σελίδας.

Η ροή που ακολουθεί η διαδικασία παραγγελίας από τον κάθε πελάτη φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 11: Διάγραμμα ροής δημιουργίας παραγγελίας (Δυνατότητα μετάβασης και εναλλαγής μεταξύ των φάσεων της παραγγελίας)

8.1 Ηλεκτρονικό Κατάστημα

Οι πελάτες μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας της εταιρείας μπορούν να δουν ποια είναι η εταιρεία, ποιο το όραμα και ποια η αποστολή της. Επίσης, περιγράφονται αναλυτικά ο τρόπος λειτουργίας της ιστοσελίδας καθώς και οι όροι χρήσης της. Ο κάθε πελάτης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με την εταιρεία μέσω σχετικής επιλογής, αποστέλλοντας τα σχόλια, τις προτάσεις για βελτίωση και τις παρατηρήσεις που επιθυμεί.

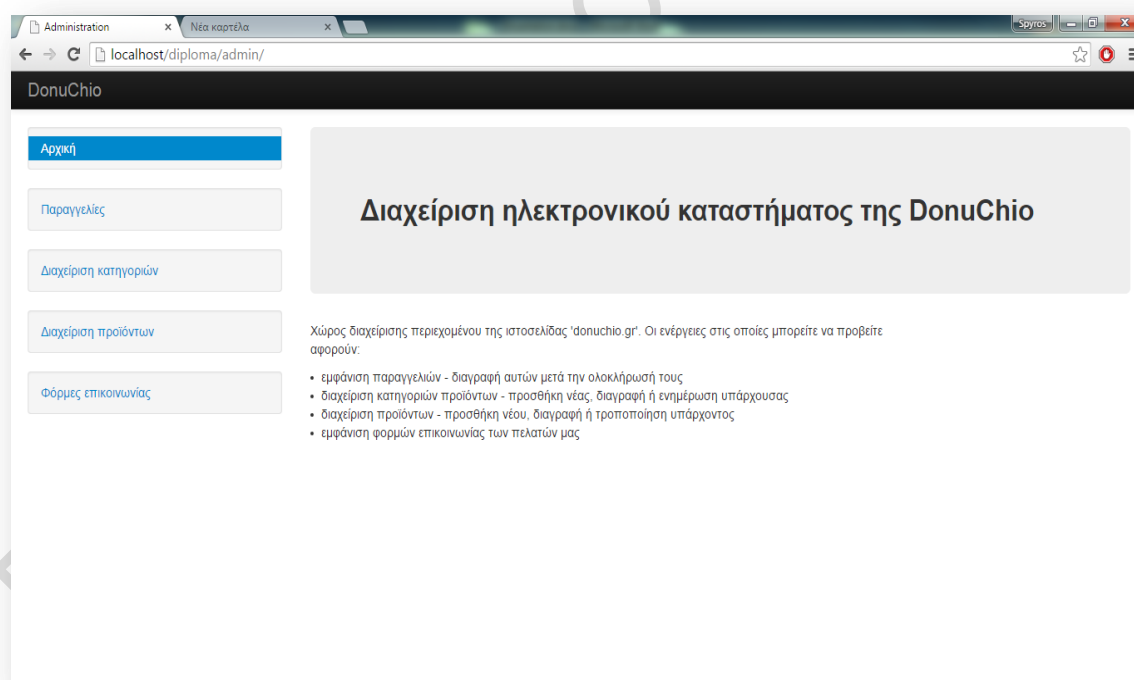
Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρείας ηλεκτρονικά είναι τα ακόλουθα (οι αντίστοιχες εικόνες των βημάτων για τη δημιουργία της παραγγελίας έχουν αναρτηθεί στο κεφάλαιο 2.1, σελ. 19):

1. επιλογή της κατηγορίας προϊόντων πατώντας είτε στις αντίστοιχες εικόνες της αρχικής σελίδας είτε μέσα από το σύνδεσμο 'Η παραγγελία σας'
2. επιλογή των προϊόντων ανά κατηγορία και προσθήκη αυτών στο καλάθι αγορών
3. δυνατότητα μεταφοράς μεταξύ των κατηγοριών
4. δυνατότητα αφαίρεσης προϊόντος από το καλάθι ανά πάσα στιγμή
5. επανέλεγχος του καλάθιού πριν την αποστολή της παραγγελίας
6. επιβεβαίωση της παραγγελίας
7. συμπλήρωση των στοιχείων του παραλήπτη της παραγγελίας
8. αποστολή αυτής

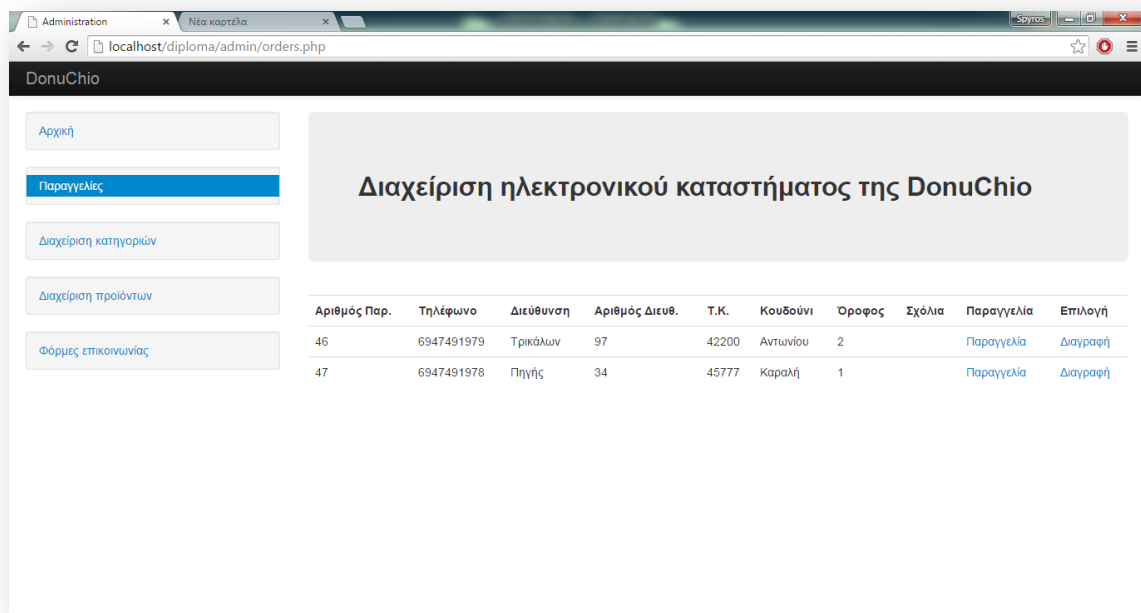
8.2 Εφαρμογή Διαχείρισης Ηλεκτρονικού Καταστήματος

Η συγκεκριμένη εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές της εταιρείας να βλέπουν τις παραγγελίες και τις φόρμες επικοινωνίας των πελατών. Επιπρόσθετα, μπορούν να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε αλλαγή του περιεχομένου του ηλεκτρονικού καταστήματος, όπως για παράδειγμα μεταβολή της τιμής ενός προϊόντος, προσθήκη μιας νέας κατηγορίας προϊόντων, ανανέωση στοιχείων των ήδη υπαρχόντων προϊόντων κλπ.

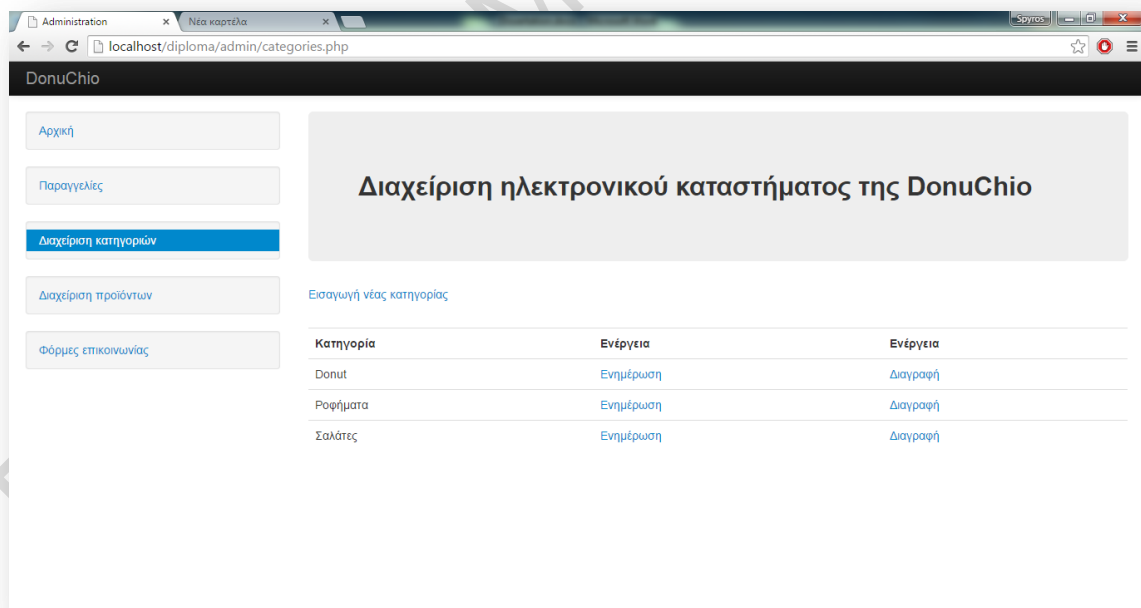
Οι παρακάτω εικόνες παρουσιάζουν ορισμένα σημεία του τρόπου λειτουργίας της εφαρμογής για την διαχείριση του περιεχομένου του ηλεκτρονικού καταστήματος της Ντονάτσιο:



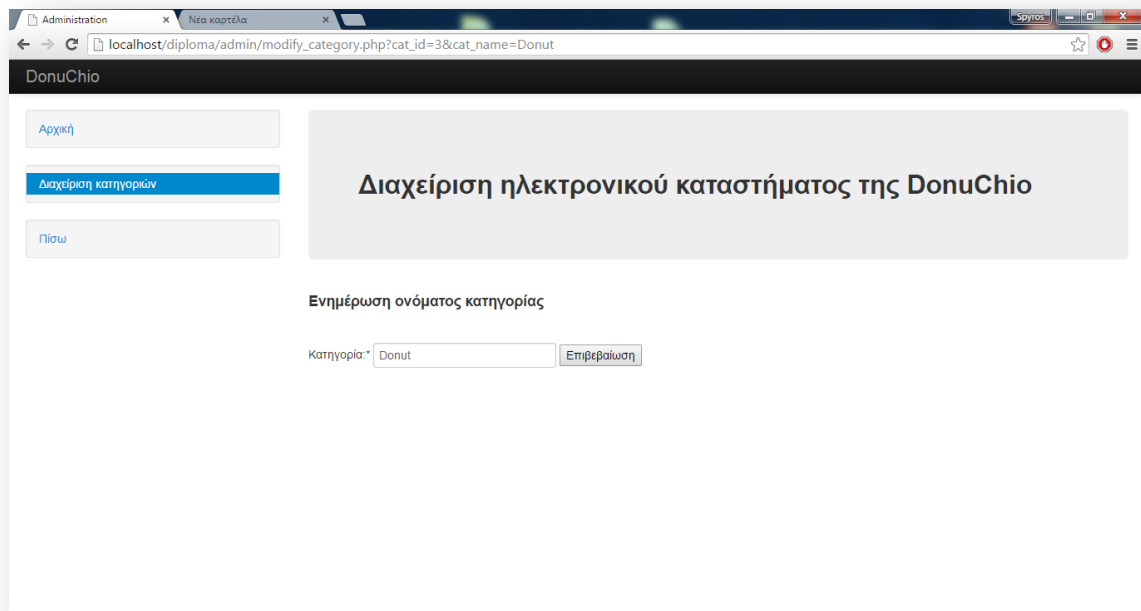
Εικόνα 12: Αρχική σελίδα διαχείρισης περιεχομένου του ηλεκτρονικού καταστήματος



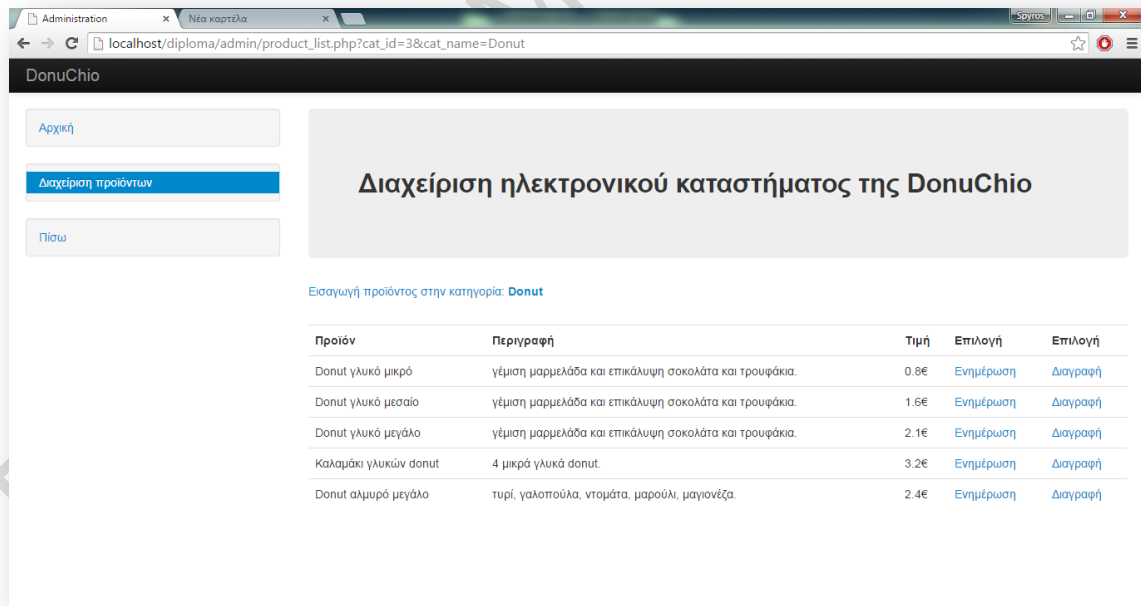
Εικόνα 13: Προβολή παραγγελιών προς υλοποίηση (Πατώντας στο σύνδεσμο 'Παραγγελία' φαίνονται τα προϊόντα της συγκεκριμένης παραγγελίας καθώς και τα στοιχεία αποστολής)



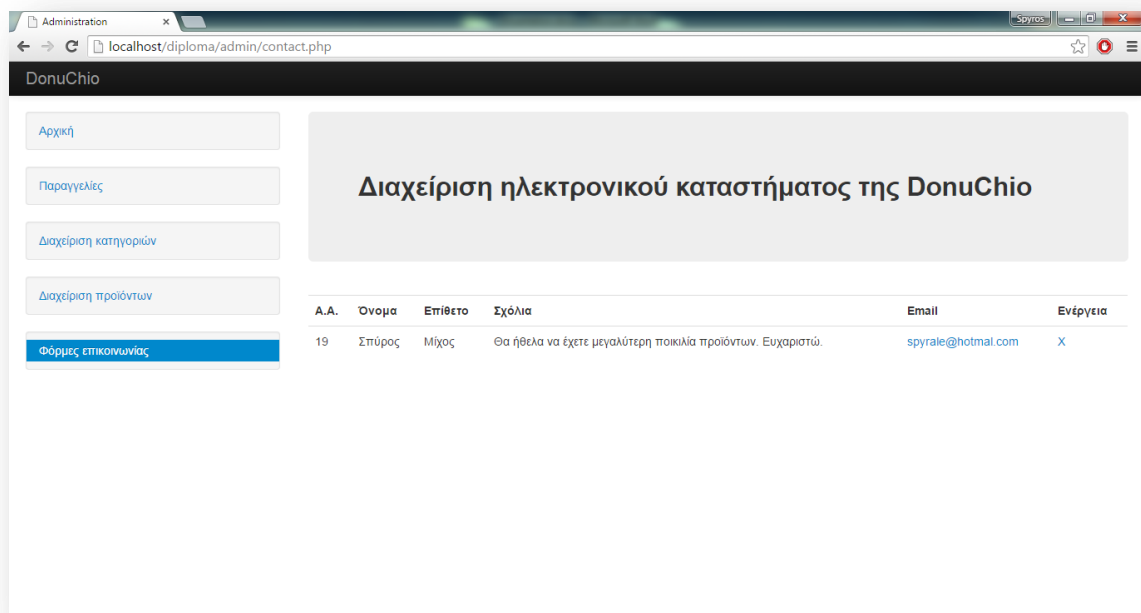
Εικόνα 14: Διαχείριση κατηγοριών προϊόντων (Δυνατότητα ενημέρωσης ή διαγραφής μιας υπάρχουσας καθώς και δυνατότητα εισαγωγής μιας νέας)



Εικόνα 15: Τροποποίηση ονόματος κατηγορίας (Αυτή είναι η μόνη δυνατή παρέμβαση που μπορεί να γίνει σε μια κατηγορία, εκτός από την ενημέρωση των προϊόντων της)



Εικόνα 16: Τροποποίηση προϊόντων ανά κατηγορία (Ενημέρωση στοιχείων ενός υπάρχοντος ή ολική αφαίρεση αυτού. Επίσης, δυνατότητα προσθήκης νέου προϊόντος σε μια υπάρχουσα κατηγορία)



Εικόνα 17: Προβολή φορμών επικοινωνίας (Δυνατότητα παραλαβής και ανάγνωσης των φορμών επικοινωνίας που έχουν αποστείλει οι πελάτες)

Επίλογος

Είναι γεγονός πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, E-Business, έχει γίνει πλέον μέρος της καθημερινής ζωής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα χαμηλά κόστη εκκίνησης μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης, η ταχεία ανάπτυξη της χρήσης του Διαδικτύου, καθώς επίσης και η αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών, ενθαρρύνει όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν και στις ηλεκτρονικές αγορές. Ένα χαρακτηριστικό είναι πως, στις μέρες μας, κάθε σύγχρονη εταιρεία έχει μια ιστοσελίδα, κάτι το οποίο θεωρείται, πλέον, ως αναγκαιότητα. Η δυνατότητα του κάθε καταναλωτή, μέσω της χρήσης του διαδικτύου, να συνδεθεί απευθείας με τις επιχειρήσεις είναι άκρως συναρπαστική. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την μεταφορά της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών από το παραδοσιακό εμπόριο στις ηλεκτρονικές αγοραπωλησίες. Η ευκολία της παροχής των υπηρεσιών και προϊόντων από τις εταιρείες μέσω του Διαδικτύου καθιστούν την εμπειρία αγορών για τους καταναλωτές μια βολική διαδικασία.

Η ιδέα για τη δημιουργία της Ντονάτσιο αναπτύχθηκε με σκοπό να τονιστεί η αναγκαιότητα εκμετάλλευσης της ταχύτατης διάδοσης των ηλεκτρονικών αγορών. Η χρήση διάφορων τεχνικών του ηλεκτρονικού επιχειρείν, μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε μια μικρή εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πώληση μικρό-γευμάτων εντός του κέντρου της Αθήνας. Η αγορά, οι ανταγωνιστές και ο επιχειρηματικός κίνδυνος της παρούσας ιδέας έχουν αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό, έτσι ώστε να δοθεί μια σαφή εικόνα στους επίδοξους επενδυτές.

Αυτή η διατριβή παρέχει θεωρητικές και πρακτικές πληροφορίες για το πώς μπορεί να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ηλεκτρονική επιχείρηση στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Οι γνώσεις που απέκτησα κατά τη διάρκεια υλοποίησης της διπλωματικής εργασίας είναι πολύ σημαντικές, δεδομένου ότι κατανόησα σε μεγαλύτερο βαθμό τα στοιχεία της επιχειρηματικότητας.

Βιβλιογραφία

Ηλεκτρονική:

- [1]: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.), Κατάλογος Επιχειρήσεων - <http://www.acci.gr/acci/SearchBusinessNames/CatalogBusinessMembersofACCI/tabid/156/language/el-GR/Default.aspx>
- [2]: Τμήμα Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ELTRUN), Έρευνα για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο B-C στην Ελλάδα, 2013 - <http://www.eltrun.gr/e-commerce-survey-2013/>
- [3]: Everest - www.vivartia.com
- [4]: Γρηγόρης Μικρό-γεύματα - www.gregorys.gr
- [5]: Φούρνοι BENETH - www.fornosveneti.gr
- [6]: Goody's - <http://www.goodynet.com>
- [7]: e-Food.gr - <https://www.e-food.gr/delivery/athina>
- [8]: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών, Ετήσια Έκθεση 2011 - http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_01022012REP_GR.PDF
- [9]: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), Έρευνα για την απασχόληση στο λιανεμπόριο τροφίμων, 2012 - <http://www.ielka.gr/?p=845>
- [10]: Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ), Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, 2013 - http://www.esee.gr/Portals/0/EasyDNNNewsDocuments/716/04A_KefEIDIKO_2013.pdf
- [11]: frouto-apolausi.gr - <http://www.frouto-apolausi.gr>
- [12]: e-pack.gr - <http://www.e-pack.gr>
- [13]: NewBusiness Group - <http://www.newbusiness.gr>
- [14]: spitogatos.gr - www.spitogatos.gr/gr/search/results/commercial/rent/r100/m100m/price_nd-1000/livingArea_40-45
- [15]: fpress.gr, Ποσοστό ανεργίας νέων στην Ελλάδα, Μάιος 2014 - www.fpress.gr/oikonomia/ergasia/item/20284-sto-53-1-i-anergia-ton-neon-stin-ellada-ton-maio
- [16]: taxheaven.gr, Ποσοστά ασφαλιστικών εισφορών ΙΚΑ - <http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/19123>
- [17]: Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, Φορολογία επιχειρήσεων στην Ελλάδα - <http://www.eea.gr/gr/el/articles/prosoxi-ti-isxyei-apo-112014-sti-forologia>

[18]: Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, Οδηγός Business Plan - www.kemel.gr/articles/business-plan-alla-ergaleia

[19]: ennovation.gr , Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρότυπο Επιχειρηματικό Σχέδιο - <http://ennovation.gr/wp-content/uploads/2012/03/BusinessPlan.pdf>

[20]: StartUp Greece, Συγγραφή επιχειρηματικού σχεδίου για νέα επιχείρηση - <http://www.startupgreece.gov.gr/>

[21]: sba.gov, writing a business plan - <http://www.sba.gov/writing-business-plan>

[22]: sbdcnet.org, Business plan samples - <http://www.sbdcnet.org/small-business-information-center/business-plans>

Βιβλία:

[1]: Παπαδάκης Β., Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2005

[2]: Μουρδοκούτας Π., Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Εικόνες:

[1]: Εικόνα 1, Google images - https://www.google.com/imghp?gws_rd=ssl

[2]: Εικόνα 2, Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) - <http://www.ielka.gr/?p=845>

Παράρτημα

Πίνακες:

Πίνακας 1: Κόστη έναρξης, σελ. 23

Πίνακας 2: Ισολογισμός Έναρξης, σελ. 24

Πίνακας 3.1: Κύριοι Ανταγωνιστές της Ντονάτσιο, σελ. 28

Πίνακας 3.2: Δευτερεύοντες Ανταγωνιστές της Ντονάτσιο, σελ. 28

Πίνακας 4: Ανάλυση Αγοράς (Πενταετία), σελ. 31

Πίνακας 5: Ενδεικτικές Τιμές Αγοράς Πρώτων Υλών, σελ. 38

Πίνακας 6: Ποσότητα Πρώτων Υλών Ανά Προϊόν, σελ. 39

Πίνακας 7: Τιμές Πώλησης Προϊόντων Της Ντονάτσιο, σελ. 41

Πίνακας 8: Πρόβλεψη Πωλήσεων (Πενταετία), σελ. 43

Πίνακας 9: Εβδομαδιαίο Πρόγραμμα Λειτουργίας, σελ. 49

Πίνακας 10: Προβλεπόμενες Αμοιβές Προσωπικού (Πενταετία), σελ. 49

Πίνακας 11: Προβλεπόμενα Κέρδη/Ζημίες (Πενταετία), σελ. 53

Πίνακας 12: Ενδεικτική Διανομή Μερισματος (Πενταετία), σελ. 58

Πίνακας 13: Ελάχιστη Περίοδος Απόσβεσης Επένδυσης, σελ. 59

Σχήματα:

Σχήμα 1: Στόχοι πωλήσεων και καθαρών κερδών πενταετίας, σελ. 15

Σχήμα 2: Τμηματοποίηση Αγοράς, σελ. 30

Σχήμα 3: Πρόβλεψη Πωλήσεων Ανά Έτος (Πενταετία), σελ. 44

Σχήμα 4: Εκτιμώμενες Πωλήσεις Ανά Μήνα (Έτος 1), σελ. 45

Σχήμα 5: Μέσες ημερήσιες πωλήσεις μονάδων ανά προϊόν (υπόθεση), σελ. 45

Σχήμα 6: Οργανόγραμμα εταιρείας, σελ. 50

Σχήμα 7: Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Έτος 1), σελ. 52

Σχήμα 8: Καθαρά Κέρδη (Πενταετία), σελ. 54

Σχήμα 9: Ταμειακά Διαθέσιμα (Έτος 1), σελ. 55

Εικόνες:

Εικόνα 1: Η αγορά-στόχος της Ντονάτσιο (κόκκινο περίγραμμα), σελ. 16

Εικόνα 2: Αρχική σελίδα ηλεκτρονικού καταστήματος, σελ. 19

Εικόνα 3: Περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος, σελ. 20

Εικόνα 4: Φόρμα επικοινωνίας, σελ. 20

Εικόνα 5: Έναρξη παραγγελίας – επιλογή κατηγορίας προϊόντων, σελ. 21

Εικόνα 6: Επιλογή προϊόντων ανά κατηγορία, σελ. 21

Εικόνα 7: Προβολή καλαθιού αγορών – επιβεβαίωση παραγγελίας, σελ. 22

Εικόνα 8: Φόρμα παραγγελίας – στοιχεία παραλήπτη, σελ. 22

Εικόνα 9: Δείκτης απασχόλησης βασικών κλάδων Ελληνικής Οικονομίας 2008-2011 (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.), σελ. 34

Εικόνα 10: Διάγραμμα E-R, σελ. 61

Εικόνα 11: Διάγραμμα ροής δημιουργίας παραγγελίας, σελ. 62

Εικόνα 12: Αρχική σελίδα διαχείρισης περιεχομένου του ηλεκτρονικού καταστήματος, σελ. 63

Εικόνα 13: Προβολή παραγγελιών προς υλοποίηση, σελ. 64

Εικόνα 14: Διαχείριση κατηγοριών προϊόντων, σελ. 64

Εικόνα 15: Τροποποίηση ονόματος κατηγορίας, σελ. 65

Εικόνα 16: Τροποποίηση προϊόντων ανά κατηγορία, σελ. 65

Εικόνα 17: Προβολή φορμών επικοινωνίας, σελ. 66

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Υπογραφή Συγγραφέα: Σπυρίδων Αλέκος

Ημερομηνία: 14/09/2015